

А.П. Дурович

МАРКЕТИНГ ГОСТИНИЦ И РЕСТОРАНОВ

учебное пособие



А.П. Дурович

МАРКЕТИНГ ГОСТИНИЦ И РЕСТОРАНОВ

Учебное пособие

2-е издание, стереотипное



УДК 338.48:640.4(075.8)

ББК 65.432я73

Д84

Серия основана в 2000 году

Рецензенты:

кафедра международного туризма Белорусского государственного университета (заведующий кафедрой — доцент *Л.М. Гайдукевич*);

доктор экономических наук, профессор *Р.Б. Ивуть*

Дурович, А.П.

Д84

Маркетинг гостиниц и ресторанов : учеб. пособие / А.П. Дурович. — 2-е изд., стер. — М. : Новое знание, 2006. — 632 с. — (Экономическое образование).

ISBN 5-94735-111-0.

Впервые систематизированно представлены концептуальные положения маркетинга гостиниц и ресторанов.

Изложение теоретических вопросов органично сочетается с примерами из практики отечественных и зарубежных предприятий индустрии гостеприимства, что способствует лучшему усвоению материала.

Для студентов высших учебных заведений, слушателей системы повышения квалификации, руководителей и специалистов гостиничного и ресторанного бизнеса, может быть использовано для самообразования.

УДК 338.48:640.4(075.8)

ББК 65.432я73

Учебное издание

Экономическое образование

Дурович Александр Петрович

Маркетинг гостиниц и ресторанов

Учебное пособие

Редактор *М.А. Федоровский*

Художник обложки *С.В. Ковалевский*

Компьютерная верстка *Д.М. Вербалович*

Корректор *Л.К. Мисуно*

Подписано в печать с готовых диапозитивов 29.06.2006. Формат 60х84 1/16.

Бумага газетная. Гарнитура Ньютон. Печать офсетная.

Усл. печ. л. 36,735. Уч.-изд. л. 33,52.

Тираж 2010 экз. Заказ № 3392.

ООО «Новое знание».

ИД № 05902 от 24.09.2001. 107076, Москва, Колодезный пер., д. 2а.

Телефон (495) 234-58-53. E-mail: ru@wnk.biz

При участии ООО «Новое знание».

ЛИ № 02330/0133439 от 30.04.2004. Минск, пр. Пушкина, д. 15, ком. 16.

Почтовый адрес: 220050, Минск, а/я 79.

Телефон/факс: (10-375-17) 211-50-38. E-mail: nk@wnk.biz

<http://wnk.biz>

Отпечатано в полном соответствии с качеством предоставленных диапозитивов в ОАО «Дом печати — ВЯТКА»

610033, г. Киров, ул. Московская, 122

ISBN 5-94735-111-0

© Дурович А.П., 2005

© Оформление. ООО «Новое знание», 2005

Оглавление

Предисловие	9
Глава 1. КОНЦЕПЦИЯ МАРКЕТИНГА В ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА.....	10
1.1. Социально-экономическая сущность маркетинга	10
1.2. Принципы маркетинга	17
1.3. Специфика маркетинга в индустрии гостеприимства	19
1.4. Управление маркетингом гостиниц и ресторанов	31
Контрольные вопросы и задания	39
Литература	41
Глава 2. МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ — ОСНОВА ОПРЕДЕЛЕНИЯ РЫНОЧНЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ГОСТИНИЦ И РЕСТОРАНОВ.....	43
2.1. Информационное обеспечение маркетинга	43
2.2. Сущность, виды и принципы маркетинговых исследований	54
2.3. Методологические основы маркетинговых исследований	58
2.3.1. Опрос	59
2.3.2. Инструментарий опроса	66
2.3.3. Экспертные методы	76
2.3.4. Метод фокус-группы	80
2.3.5. Наблюдение	86
2.3.6. Эксперимент	89
2.4. Формы организации маркетинговых исследований	91
Контрольные вопросы и задания	93
Литература	94
Глава 3. ПРОЦЕСС МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ	96
3.1. Общая характеристика	96
3.2. Разработка концепции исследования	96
3.3. Отбор источников информации	99
3.4. Сбор информации	101
3.5. Анализ и интерпретация информации	109
3.6. Представление результатов исследования	120
Контрольные вопросы и задания	122
Литература	123

Глава 4. ИССЛЕДОВАНИЕ СРЕДЫ МАРКЕТИНГА	125
4.1. Анализ внутренней среды	125
4.2. Изучение внешней среды	130
4.3. Определение маркетинговых возможностей предприятия	147
Контрольные вопросы и задания	151
Литература	153
Глава 5. МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ РЫНКА	154
5.1. Рынок как экономическая основа маркетинга	154
5.2. Оценка конъюнктуры рынка	160
5.3. Определение емкости и доли рынка	166
Контрольные вопросы и задания	168
Литература	169
Глава 6. МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ КОНКУРЕНТОВ	170
6.1. Оценка конкурентной среды предприятия	170
6.2. Элементы анализа конкурентов	177
6.3. Построение конкурентной карты рынка	186
Контрольные вопросы и задания	187
Список литературы	189
Глава 7. МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ ...	190
7.1. Методологические основы маркетинговых исследований потребителей	190
7.2. Факторы, оказывающие влияние на поведение потребителей	195
7.3. Мотивы поведения потребителей	212
7.4. Моделирование процесса принятия решения о покупке	221
7.5. Оценка степени удовлетворенности/ неудовлетворенности потребителей	230
7.6. Исследование отношения потребителей	242
7.7. Особенности покупательского поведения организаций-потребителей	247
Контрольные вопросы и задания	252
Литература	253
Глава 8. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПЕРСПЕКТИВНОГО ЦЕЛЕВОГО РЫНКА	254
8.1. Сегментация рынка.....	254
8.2. Выбор целевого рынка.....	277
8.3. Позиционирование продукта	281
Контрольные вопросы и задания	288
Литература.....	290
Глава 9. ФОРМИРОВАНИЕ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ	291
9.1. Исходные предпосылки	291
9.2. Установление маркетинговых целей.....	292

9.3. Разработка альтернативных стратегий	295
9.4. Выбор и оценка стратегии	308
9.5. Программа маркетинга	310
9.6. Бюджет маркетинга	314
Контрольные вопросы и задания	316
Литература	317
Глава 10. ПРОДУКТОВАЯ ПОЛИТИКА	319
10.1. Формирование продуктовой политики	319
10.2. Управление структурой предлагаемых на рынок продуктов	326
10.3. Разработка и внедрение на рынок новых продуктов	334
10.4. Обеспечение качества и конкурентоспособности продуктов	353
10.5. Принятие решений о товарной марке	368
Контрольные вопросы и задания	375
Литература	377
Глава 11. ЦЕНОВАЯ ПОЛИТИКА	379
11.1. Цена в комплексе маркетинга	379
11.2. Факторы, определяющие эффективность ценовой политики	383
11.3. Постановка целей ценообразования	389
11.4. Выбор метода ценообразования	392
11.5. Обоснование и реализация ценовой стратегии	395
Контрольные вопросы и задания	410
Литература	411
Глава 12. СБЫТОВАЯ ПОЛИТИКА	413
12.1. Формирование сбытовой политики	413
12.2. Выбор каналов сбыта	415
12.3. Обоснование методов сбыта	418
12.4. Выбор торговых посредников и организация взаимодействия с ними	428
12.5. Управление каналами сбыта	431
Контрольные вопросы и задания	436
Литература	437
Глава 13. КОММУНИКАЦИОННАЯ ПОЛИТИКА	439
13.1. Комплекс маркетинговых коммуникаций	439
13.2. Определение целевых аудиторий коммуникаций	443
13.3. Установление целей коммуникаций	444
13.4. Выбор структуры комплекса коммуникаций	448
Контрольные вопросы и задания	452
Литература	453
Глава 14. РЕКЛАМА	455
14.1. Реклама в комплексе маркетинговых коммуникаций	455
14.2. Виды рекламы	460

14.3. Классификация и планирование рекламных кампаний	465
14.4. Определение целей рекламы	467
14.5. Принятие решений о рекламном обращении	470
14.6. Выбор средств распространения рекламы	488
14.7. Разработка рекламного бюджета	494
14.8. Оценка эффективности рекламной деятельности	497
Контрольные вопросы и задания	503
Литература	504
Глава 15. СРЕДСТВА РАСПРОСТРАНЕНИЯ РЕКЛАМЫ	505
15.1. Реклама в прессе	505
15.2. Печатная реклама	514
15.3. Аудиовизуальная, радио- и телереклама	519
15.4. Прямая почтовая реклама	525
15.5. Рекламные сувениры	528
15.6. Наружная реклама	530
15.7. Реклама в интернете	534
Контрольные вопросы и задания	538
Литература	539
Глава 16. ЛИЧНАЯ ПРОДАЖА	540
16.1. Коммуникационные характеристики личной продажи	540
16.2. Установление первоначального контакта с потенциальным клиентом	545
16.3. Выявление потребностей клиента	549
16.4. Представление продукта	553
16.5. Преодоление возможных возражений	555
16.6. Осуществление продажи и последующий контакт с клиентом	557
Контрольные вопросы и задания	559
Литература	560
Глава 17. СТИМУЛИРОВАНИЕ СБЫТА	561
17.1. Стимулирование сбыта как элемент комплекса маркетинговых коммуникаций	561
17.2. Разработка программы стимулирования сбыта	563
17.3. Тестирование и оценка мероприятий по стимулированию сбыта	574
Контрольные вопросы и задания	578
Литература	580
Глава 18. СВЯЗИ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ	581
18.1. Связи с общественностью в комплексе маркетинговых коммуникаций	581
18.2. Организация деятельности по связям с общественностью	582
Контрольные вопросы и задания	589
Литература	590

Глава 19. ВЫСТАВКИ И ЯРМАРКИ	592
19.1. Характеристика выставочно-ярмарочных мероприятий	592
19.2. Процесс участия предприятия в работе выставки	594
19.3. Оформление выставочного стенда	601
19.4. Работа персонала предприятия во время выставки	606
Контрольные вопросы и задания	610
Литература	611
Глава 20. ФИРМЕННЫЙ СТИЛЬ	612
20.1. Основные понятия и цели формирования фирменного стиля	612
20.2. Элементы фирменного стиля	614
20.3. Носители фирменного стиля	616
Контрольные вопросы и задания	617
Литература	618
Глава 21. ОРГАНИЗАЦИЯ И КОНТРОЛЬ МАРКЕТИНГА	619
21.1. Организация маркетинга на предприятии	619
21.2. Контроль маркетинга	627
Контрольные вопросы и задания	630
Литература	632

Предисловие

Курс «Маркетинг гостиниц и ресторанов» — составная часть комплекса дисциплин, глубина постижения которых определяет уровень профессионализма специалистов гостиничного и ресторанного бизнеса. Его изучение призвано вооружить обучающихся знанием теоретических положений маркетинга и специфики их проявления в маркетинге гостиниц и ресторанов, навыками их практического применения в индустрии гостеприимства. Вместе с тем отечественные учебники и учебные пособия, которые бы комплексно и всесторонне рассматривали теоретические и прикладные аспекты маркетинга гостиниц и ресторанов, практически отсутствуют. Автор надеется, что предлагаемое учебное пособие позволит в определенной степени восполнить данный пробел.

Излагаемый в учебном пособии материал является результатом системного обобщения широкого спектра существующих идей, моделей, методов и инструментов маркетинга гостиниц и ресторанов, представленных в публикациях отечественных и зарубежных авторов, серьезное внимание в нем уделено теоретическим положениям, без глубокого понимания которых невозможно перейти к решению практических вопросов реализации концепции маркетинга. При этом рассмотрение теоретических вопросов сопровождается фактологическими и справочными материалами, рисунками, таблицами, примерами ситуаций и маркетинговых действий из практики гостиничного и ресторанного бизнеса. Это должно облегчить процесс изучения дисциплины «Маркетинг гостиниц и ресторанов» и способствовать приобретению практических навыков выявления конкретных маркетинговых проблем и нахождения эффективных и нестандартных путей их решения.

Изучающий маркетинговую деятельность гостиниц и ресторанов с использованием данного учебного пособия должен будет достаточно интенсивно работать самостоятельно: каждая глава включает контрольные вопросы и задания, выполнение которых позволит закрепить теоретические знания и приобрести необходимые в практической деятельности навыки логического мышления, поиска, анализа и оценки соответствующей информации, принятия эффективных маркетинговых решений.

Данное учебное пособие адресовано студентам, изучающим гостиничный и ресторанный бизнес в рамках различных специальностей («Экономика и управление на предприятии», «Менеджмент», «Социально-культурный сервис и туризм» и др.). Оно также может быть полезно руководителям и специалистам предприятий индустрии гостеприимства.

Глава 1. КОНЦЕПЦИЯ МАРКЕТИНГА В ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА

- 1.1. Социально-экономическая сущность маркетинга
- 1.2. Принципы маркетинга
- 1.3. Специфика маркетинга в индустрии гостеприимства
- 1.4. Управление маркетингом гостиниц и ресторанов

1.1. Социально-экономическая сущность маркетинга

Понятие «маркетинг» впервые появилось в экономической литературе на рубеже XIX–XX столетий. Оно происходит от английского market (рынок) и в буквальном смысле означает рыночную деятельность, работу с рынком. Однако это слишком общее определение не раскрывает сущности рассматриваемого явления. Маркетинг как экономическая категория обладает очень емким содержанием, что и обуславливает большое разнообразие его трактовок.

Поиск наиболее адекватного из них не должен являться самоцелью. Более того, любое краткое определение будет неполным, так как практически невозможно выразить в сжатой форме все аспекты маркетинга, отражающие его сущность, принципы, функции, инструменты и механизмы.

Не отрицая разнообразных подходов к определению маркетинга, мы полагаем, что его сущность может быть наиболее полно раскрыта на основе комплексного подхода. С этих позиций маркетинг необходимо рассматривать как:

- ♦ экономический процесс;
- ♦ хозяйственную функцию;
- ♦ хозяйственную концепцию.

Маркетинг как экономический процесс направлен на повышение эффективности удовлетворения всего многообразия личных и производственных потребностей посредством обмена — акта «приобретения некоего желаемого товара в обмен на нечто, предлагаемое другой стороне» (Ф. Котлер). Для его осуществления требуется ряд условий: наличие субъектов, располагающих ценностями, интерес к которым носит взаимный характер; каждый из них должен быть достаточно коммуникативным для поиска компромиссных ком-

мерческих решений и способным выполнять принятые на себя обязательства; каждая сторона должна быть свободна в выборе — вступать в обмен или нет. Соблюдение указанных условий делает обмен возможным, а состоится он или нет — зависит от того, пришли ли стороны к соглашению и готовы ли они заключить сделку.

Обмен — исторически сложившаяся форма распределения, влияние которой на производство (его объем и структуру) весьма существенно. Только лишь на основе информации о состоянии рынка могут быть определены реальные запросы потребителей. Стремление к их удовлетворению становится движущей силой производства, а степень удовлетворения — одним из критериев его эффективности.

Маркетинг как экономический процесс обеспечивает контакт производителя и потребителя, способствует повышению эффективности совершаемых ими обменов, рациональной ориентации общественного воспроизводства. Как следствие, он является целеполагающим началом производства, средством сведения до минимума несоответствия спроса и предложения. В рассматриваемом качестве маркетинг устанавливает и постоянно поддерживает не только товарный, но и информационный обмен между потенциальными участниками рыночных отношений. Потребность же в нем тем выше, чем больше на рынке производителей однородных товаров противостоит нуждающимся в них потребителям. Именно развитая рыночная среда является необходимой предпосылкой для эффективного функционирования маркетинга, который всем арсеналом имеющихся средств обеспечивает условия, при которых потенциальный контакт между производителями и потребителями становится реальным актом купли-продажи.

Маркетинг как хозяйственная функция вместе с такими функциями, как производство, финансы, кадры, осуществляется всеми предприятиями — независимо от размеров, формы собственности и сферы приложения капитала — в их стремлении к достижению своих стратегических целей.

Первоначально маркетинг рассматривался как одна из многочисленных и равноправных функций предприятия, затем как хозяйственная функция, превалирующая над другими, и, наконец, как интегрирующая хозяйственная функция. Именно последний подход составляет основу интегрированного маркетинга. При этом речь идет не о разделении хозяйственных функций на главные и второстепенные, но о подчинении их общей идее идентификации, предвосхищения и удовлетворения потребностей, складывающихся на рынке.

Назначение интегрирующей функции маркетинга заключается в координации, во-первых, собственно маркетинговой деятельности предприятия и, во-вторых, хозяйственных функций в целом. Задача такой «горизонтальной координации» состоит в предупреждении конфликтов, которые могут возникнуть между подразделениями и специалистами из-за различия взглядов как на место предприятия в сложившейся хозяйственной системе, так и на приоритет направлений деятельности, обеспечивающих успех в достижении поставленных целей. Так, например, очень важно скоординировать функцию маркетинга с производством. Оно, как известно, склонно к стабильности (постоянный объем производства, узкий ассортимент и т.п.). Маркетинг же ставит размеры названных показателей в зависимость от состояния спроса.

Определенно и однозначно перечислить виды работ, которые включает в себя маркетинг как хозяйственная функция предприятия, достаточно сложно. Между тем не вызывает сомнения его роль при поиске предприятием ответов на следующие вопросы:

- ♦ Какие товары, кому, когда и на каких условиях имеет смысл предложить?
- ♦ Как организовать доведение товаров до потребителей?
- ♦ Каким образом обеспечить обратную связь с потребителями?

Маркетинг как хозяйственная концепция предполагает ориентацию производства на удовлетворение потребностей конкретных потребителей. В соответствии с этим вся деятельность предприятия должна осуществляться с постоянным учетом состояния рынка и основываться на точном знании нужд и запросов потенциальных покупателей, их оценке и учете возможных изменений в будущем. *Производить не то, что может быть произведено, а то, в чем нуждается покупатель*, — вот основной принцип деятельности предприятия, реализующего концепцию маркетинга.

Таким образом, сердцевиной концепции маркетинга является деятельность, направленная на выявление потребностей рынка и определение возможностей их удовлетворения в конкретных условиях рыночной среды. **Потребность** — состояние неудовлетворенности (нужды), связанной с условиями существования покупателя. Потребности превращаются в потенциальный спрос на товары (все, что может удовлетворить потребности, — физические предметы, услуги, виды деятельности, идеи и т.д.), если они подкреплены способностью и желанием купить. Следовательно, спрос — это конкретная потребность, подкрепленная покупательной способностью. При наличии определенных ресурсов люди удовлетворяют свои по-

требности путем приобретения товаров, которые приносят им наибольшую пользу и удовлетворение. В связи с этим концепция маркетинга предполагает, с одной стороны, тщательное, всестороннее и систематическое изучение потребностей, вкусов и предпочтений потребителей, ориентацию на них производства, обеспечение адресности предлагаемым на рынок товарам. С другой стороны, она предусматривает целенаправленное и активное воздействие на рынок, на формирование потребностей и покупательских предпочтений. Конкретизируя указанные положения применительно к предприятию, можно сказать, что маркетинг включает:

- ♦ идентификацию потребностей покупателей;
- ♦ разработку и предложение на рынок товаров, которые необходимы покупателям и способны удовлетворить их потребности;
- ♦ установление цен, приемлемых для покупателей и обеспечивающих достаточную прибыль продавцу;
- ♦ выбор наиболее выгодных и удобных путей доведения товаров до потребителей;
- ♦ обоснование и использование методов и средств активного воздействия на рынок с целью формирования спроса и стимулирования сбыта.

Каждое из перечисленных направлений важно само по себе. Однако ценность и значимость каждого из них имеет наибольшее значение тогда, когда они рассматриваются и осуществляются в единстве и целостности. В таком случае речь идет об использовании предприятием **концепции маркетинга**, предполагающей научно обоснованную увязку таких компонентов, как идея, цель, стратегия и инструментарий их реализации. Получение этим предприятием определенной прибыли обеспечивается не за счет навязывания покупателям произведенных товаров, а путем удовлетворения их потребностей. Тем самым достигается сбалансированность интересов производителей и потребителей.

Концепция маркетинга — сравнительно новый в историческом смысле подход к управлению предприятием. Ее появление обусловлено, во-первых, удовлетворением спроса и насыщением рынка по большинству товаров, а во-вторых, усилением конкурентной борьбы, которую еще более обострил научно-технический прогресс, коренным образом изменивший материально-техническую базу современного производства, расширивший его возможности по выпуску новых товаров. Именно несоответствие между расширяющимися возможностями производства и относительно ограниченными возможностями рынка привело к тому, что проблема

реализации товаров чрезвычайно обострилась. В этих условиях предприятия вынуждены ориентировать всю свою деятельность на использование концепции маркетинга, в основе которой лежит идея достижения поставленных перед предприятием задач путем наиболее полного удовлетворения потребностей, их формирования, гармонизации отношений между производителем и потребителем с приоритетом интересов последнего.

Для более четкого понимания сущности маркетинга целесообразно сопоставить его с традиционной концепцией сбыта (табл. 1.1).

Таблица 1.1

Сопоставление концепций сбыта и маркетинга

Концепция	Основной объект внимания	Средства достижения цели	Источник увеличения прибыли
Сбыта	Произведенные товары	Совершенствование системы сбыта, реклама, стимулирование продаж	Рост объема продаж
Маркетинга	Потребности покупателей	Комплексные усилия маркетинга	Удовлетворение потребностей покупателей

Концепции сбыта и маркетинга отличаются друг от друга прежде всего исходной посылкой предпринимательской деятельности. В первом случае отправной точкой (основным объектом внимания) являются уже произведенные (существующие) товары, а вся последующая работа направлена на поиск путей наиболее эффективного их сбыта с целью получения максимально возможной прибыли в минимальные сроки. На практике реализация концепции сбыта достаточно часто связана с навязыванием покупки — продавец стремится во что бы то ни стало заключить сделку, а удовлетворение потребностей покупателей является для него второстепенным моментом. Концепция же маркетинга предполагает в качестве исходной посылки потребности (запросы, интересы, желания, проблемы), причем не только текущие (что хочет потребитель в данный момент в условиях конкретного рынка), но и перспективные (что потребитель будет хотеть), а также потенциальные (что потребитель может захотеть). При этом предприятие ориентируется не на получение сиюминутной, пусть даже высокой, прибыли, а делает ставку на длительные коммерческие перспективы путем создания и под-

держания высокой потребительской удовлетворенности, что и составляет идеологическую основу современного маркетинга.

«Отыщите потребности и удовлетворите их» — это выражение достаточно полно характеризует суть концепции маркетинга. Успеха на рынке добиваются те предприятия, которые удовлетворяют потребности эффективнее конкурентов.

Маркетинг — не застывшая догма, а одна из наиболее динамично развивающихся сфер экономической деятельности. В современных условиях его основополагающая идея — удовлетворение потребностей ради получения прибыли — приобрела новые очертания. Это обусловлено определенными причинами.

Первая из них — формирование и развитие организованного движения в защиту прав потребителей, получившего название «консьюмеризм». Не вдаваясь в подробности, отметим присущую ему активность покупателей, требующих оградить их от недобросовестности продавцов; открытого доступа к информации, имеющей отношение к реализуемым товарам; распространения знаний, необходимых для принятия оптимальных покупательских решений. Значение защиты прав потребителей возрастает в силу распространения так называемого манипулятивного или «дикого» (по образному выражению Ж.-Ж. Ламбена) маркетинга, цель которого — не удовлетворение спроса, а решение обратной задачи: его идеология исходит из косвенного предположения о том, что при приложении достаточного давления спрос можно привести к уровню предложения. Элементы манипулятивного маркетинга являются:

- ♦ использование приемов, эксплуатирующих импульсивное поведение людей;
- ♦ реклама, преувеличивающая свойства товара;
- ♦ реклама, эксплуатирующая боль и беспокойство людей;
- ♦ представление потребителям ложной или неточной информации в отношении цен;
- ♦ сравнительная реклама;
- ♦ незаконное использование чужого, зарегистрированного товарного знака.

Вторая причина трансформации основной идеи маркетинга — резкое обострение проблемы защиты окружающей среды. Оно заставило подвергнуть сомнению безусловную ориентацию классического маркетинга на индивидуальные потребности людей и снижение производителями собственных издержек путем экономии, в частности на средствах экологической безопасности.

Под влиянием этих обстоятельств сформировалась концепция социально-этичного маркетинга, определяющая, что задачей пред-

приятия является установление нужд, потребностей и интересов покупателей и обеспечение желаемой степени их удовлетворенности более эффективными и более продуктивными (чем у конкурентов) способами с одновременным сохранением или укреплением благополучия потребителей и общества.

Идеи социально-этичного маркетинга успешно проникают на рынок. Одно из свидетельств этого — реализуемая в Скандинавских странах программа *Green Key* («Зеленый ключ»), предусматривающая присвоение так называемого «экологического знака» объектам размещения, которые сочетают высокий стандарт обслуживания потребителей с щадящим отношением к окружающей среде. В отмеченных подобным знаком объектах размещения введен контроль за влиянием на окружающую среду и используются принципы бережливого хозяйствования. В условиях, когда все больше людей задумываются о бережном отношении к окружающей среде, *Green Key* является очень важным дополнительным аргументом при выборе гостиницы.

Предприятие, решившее использовать концепцию социально-этического маркетинга, должно четко и однозначно сформулировать этические правила, которым оно будет следовать в своих отношениях с рынком. Эти нормы особенно актуальны в сфере маркетинга: ведь именно через него осуществляется взаимосвязь с потребителями, деловыми партнерами, организация продаж и рекламы. Проблема этичности решения возникает каждый раз, когда появляется возможность пренебречь моральными нормами для получения прибыли. Для оценки соответствия планируемого действия этическим нормам Ж.-Ж. Ламбенom предложено восемь вопросов-тестов.

1. Не вступит ли планируемое действие в конфликт с существующим законодательством?

2. Не вступит ли планируемое действие в конфликт с общественными моральными нормами?

3. Не приведет ли планируемое действие к нарушению каких-либо обязательств?

4. Не носит ли планируемое действие разрушительный характер?

5. Не может ли планируемое действие нанести ущерб лицам или организациям?

6. Не существует ли альтернативного действия, которое принесет заинтересованным сторонам равные или большие преимущества?

7. Принимает ли планируемое действие во внимание права собственности, защиту личной жизни, а также неотъемлемые права потребителей?

8. Не приведет ли планируемое действие к снижению благосостояния другого лица или группы лиц?

В интересах предприятия сделать выбор в пользу этического поведения — не только из моральных соображений, но и потому, что противоположный выбор может повлечь серьезные потери (падение продаж, утрата доверия и т.п.). Неэтичное поведение наносит ущерб функционированию всей экономической системы и подрывает доверие потребителей к маркетингу.

1.2. Принципы маркетинга

Сущность маркетинга, как отмечалось выше, состоит в том, чтобы предложение товаров в обязательном порядке ориентировалось на потребителя, а предприятие постоянно согласовывало свои возможности с требованиями рынка. Исходя из этого сформулируем его необходимые и достаточные основополагающие принципы.

Ориентация на эффективное решение проблем конкретных потребителей. Рынок образуют потребители с определенными потребностями, для удовлетворения которых они желают и способны участвовать в обмене. Именно идентификации запросов потребителей в маркетинге придается особое значение. Предприятие должно рассматривать все свои товары с учетом того, насколько они могут помочь покупателям в решении их проблем.

Нацеленность на четко выраженный коммерческий результат, т.е. наличие долговременных целей и стремление к их достижению. Сформулировав эти цели, определяют три главных компонента маркетинговой деятельности: сроки, ресурсы, ответственность. Отсюда — ориентация на долгосрочное прогнозирование всей маркетинговой ситуации. Если при установке на концепцию сбыта основной задачей является кратковременное увеличение объема продаж, то ориентация на маркетинг требует планирования на более длительные периоды. Реализация данного принципа предполагает использование соответствующих механизмов эффективной адаптации к изменяющейся ситуации и поэтому обеспечивает возможность развития предприятия в условиях динамичности и нестабильности внешней среды.

Комплексный подход к достижению поставленных целей, так как успех обеспечивается только всей совокупностью средств маркетинга, взятых во взаимосвязи и взаимообусловленности. Комплекс-

ность означает, что определенные маркетинговые действия (анализ потребностей, прогнозирование конъюнктуры рынка, разработка товара, реклама, стимулирование сбыта и т.д.), взятые сами по себе, не способны обеспечить того эффекта, который дает применение маркетинга как системы.

Совместное действие элементов системы дает синергический эффект (от греч. *synergas* — совместно действующий), заключающийся в том, что результат этого действия количественно и качественно превышает простое суммирование результатов раздельного действия ее отдельных элементов. Р. Акофф в работе «Планирование будущего корпорации» отмечает: «Функционирование системы больше зависит от того, как взаимодействуют друг с другом ее части, чем от того, как работает каждая из них независимо». Это замечание, касающееся общих принципов функционирования систем, имеет самое непосредственное отношение к маркетингу: многие предприятия заявляют о своей приверженности концепции маркетинга, но на практике ее не применяют. Они ограничиваются формальным использованием отдельных маркетинговых инструментов, часто не связанных между собой и даже противоречащих друг другу.

Максимальный учет условий и требований рынка с одновременным целенаправленным воздействием на него. Характеризуя данный принцип, П. Друкер отмечал: «Цель маркетинга — так хорошо познать и понять потребителя, что товар или услуги будут точно подходить последнему и продавать себя сами». При этом ориентация на рынок, лежащая в основе маркетинга, не может быть индифферентной. В большинстве случаев необходимо разделение потенциальных потребителей на группы, которые, с одной стороны, должны быть по возможности однородными по многим существенным признакам, а с другой — достаточно представительными для обеспечения эффективного сбыта. Такой подход, получивший название «сегментация рынка» (см. 8.1), позволяет предприятию приспособливаться к специфическим потребностям покупателей, отмежеваться (насколько это возможно) от конкурентов и разработать собственную маркетинговую стратегию. Максимальный учет требований рынка должен органически сочетаться с целенаправленным воздействием на него для обеспечения предпочтительного отношения потребителей к предлагаемым товарам и предприятию в целом.

Активность, наступательность, предприимчивость должны обеспечивать быструю и эффективную реакцию на изменения внешней по отношению к предприятию среды. Без этого невозможно добиться коммерческого успеха и получить конкурентные преимущества.

Дело в том, что современный рынок развивается в стремительном темпе — особенно в области науки, техники и технологии — и в условиях жесткой конкуренции. Эффективно работать может лишь то предприятие, которое творчески применяет маркетинг в своей деятельности, постоянно ищет в рамках этой концепции новые способы адаптации к постоянно меняющимся условиям.

Маркетинговые действия, комплексно реализующие перечисленные принципы, и последовательность их осуществления определяются в процессе управления маркетингом (см. 1.4).

1.3. Специфика маркетинга в индустрии гостеприимства

Маркетинг прошел сложный путь эволюции, характерной чертой которой является глобализация этой концепции, т.е. ее использование в различных сферах человеческой деятельности. Первоначально маркетинг развивался применительно к продаже физически осязаемых товаров. В современных условиях проявляется четкая тенденция к феноменальному расширению сферы услуг и все более интенсивному использованию в ней маркетинга.

Под услугами понимается огромное количество разнообразных видов деятельности, работ и занятий. В связи с этим Ф. Котлер отмечает: «Услуга — любое мероприятие, деятельность или выгода, которые одна из сторон может предложить другой стороне и которые в основном неосвязаемы и не приводят к овладению чем-либо. Производство услуг может быть, а может и не быть связано с товаром в его материальном виде». Общее, что объединяет различные виды деятельности по оказанию услуг, — это производство таких потребительских ценностей, которые преимущественно не приобретают овеществленной формы. Индустрия гостеприимства — один из секторов этой быстро развивающейся сферы. В соответствии с толковым словарем Уэбстера (Webster New International Dictionary), «индустрия гостеприимства — это сфера предпринимательства, состоящая из таких видов обслуживания, которые опираются на принципы гостеприимства, характеризующиеся щедростью и дружелюбием по отношению к гостям». В связи с этим индустрию гостеприимства можно определить как собирательное наименование многочисленных и разнообразных видов деятельности, связанных с приемом и обслуживанием гостей. Термин «гость» является основ-

ным в индустрии гостеприимства как сферы услуг. Согласно действующим правовым нормам и сложившейся практике индустрии гостеприимства, термин «гость» идентичен более широким понятиям «потребитель» и «клиент».

Маркетинг в индустрии гостеприимства формировался на основе опыта промышленных и торговых компаний, агрегировал в себя достижения общей теории маркетинга и практики его применения. Вместе с тем маркетинг в индустрии гостеприимства имеет ряд особенностей, позволяющих рассматривать его в качестве специфического вида деятельности.

Индустрия гостеприимства предоставляет потребителям комплекс услуг, среди которых гостиничное обслуживание занимает центральное место. С точки зрения бизнеса гостиница — это предприятие по производству и предоставлению услуг, обладающих определенными потребительскими свойствами и способных удовлетворить потребности клиентов. Гостиничное предприятие состоит из нескольких подразделений, предлагающих услуги размещения, питания, экскурсионного обслуживания, проката автомобилей, химчистки, прачечной, парикмахерской, массажного кабинета, фитнес-центра и т.д. Важнейшими из них являются услуги по размещению и предоставлению питания.

Содержание *услуги размещения* состоит в том, что, во-первых, гостям предоставляются в пользование специальные помещения (гостиничные номера) и, во-вторых, предоставляются услуги, выполняемые непосредственно персоналом (портье, горничными и т.д.) гостиницы.

Услуги по предоставлению питания состоят из комбинации различных процессов: производственного (приготовление блюд на кухне), торгового (продажа готовых к употреблению продуктов, алкогольных и безалкогольных напитков), сервисного (обслуживание гостей официантами в ресторане, кафе, гостиничных номерах).

Характер предоставления услуг на гостиничном предприятии имеет многоотраслевое происхождение как по способу производства, средствам материально-технического обеспечения, так и по характеру потребления. Поэтому задача соединения отдельных услуг в комплексную услугу (гостиничный продукт), ориентированную на потребителей с различными предпочтениями и платежеспособностью (см. 10.1), предполагает применение специальных приемов маркетинга в соответствии с классической формулой рынка: «Единственная подлинная цель бизнеса — создавать потребителя».

Специфика маркетинга в индустрии гостеприимства во многом определяется тем, что она предлагает на рынок услуги — особый вид

товара, обладающего рядом особенностей. Так, гостиничным услугам присущи, в первую очередь, общие характеристики услуг, которые в значительной степени влияют на реализацию концепции маркетинга: неосязаемость, неразрывность производства и потребления, изменчивость качества, неспособность к хранению.

Неосязаемость, или нематериальный характер услуг, означает, что их невозможно продемонстрировать, увидеть, попробовать или изучить до непосредственного получения.

Неосязаемый характер услуг вызывает проблемы как у покупателей, так и у продавцов.

Зачастую покупатели услуг на момент совершения покупки испытывают состояние людей, приобретающих «кота в мешке», поскольку не имеют возможности увидеть, попробовать или потрогать то, что составляет предмет сделки. Отсюда им бывает крайне затруднительно определить качество приобретаемой услуги, что может вызывать чувство неуверенности в совершаемом выборе.

Одновременно неосязаемость услуг осложняет деятельность продавца. У предприятий, оказывающих услуги, возникают, как минимум, две проблемы. С одной стороны, чрезвычайно сложно показать клиентам свой товар. Так, специалисты службы маркетинга гостиницы не могут взять с собой на рынок гостиничный номер, чтобы продемонстрировать «товар» во время продажи. Фактически они продают не сам номер, а только право занять его на определенный период. При этом клиент не становится собственником номера, а приобретает право пользования им на фиксированное время и получает доступ к капиталу, не связанному с владением жилым помещением — питание, тренажерные залы, сауны, бассейны и т.д. С другой стороны, продавцам услуг еще более сложно объяснить клиентам, за что они платят деньги. Продавец может лишь описать те преимущества, которые получит покупатель после предоставления услуги. Отсюда следует, что ключевыми понятиями в маркетинге услуг являются *польза*, *выгода*, которые получит клиент, обратившись к услугам предприятия.

Неосязаемый характер услуг ставит перед предприятием задачу не только их материализации, но и создания определенной среды обслуживания. Гостиницы представляют потребителям не просто чистые постели и хорошую пищу, а фактически предлагают неосязаемые услуги, которые способствуют созданию впечатления о гостеприимстве. Это не физические вещи, а скорее поступки, действия или предложения. Конечно, пища, подаваемая в ресторане гостиницы, является, несомненно, осязаемым элементом впечатления гос-

тей. Однако гостеприимство означает нечто большее, чем просто качественное питание, — оно предполагает сопровождение подаваемых блюд особым ритуалом, включающим как оформление зала, так и отношение обслуживающего персонала к гостям. При этом потребители весьма чутко реагируют на наличие в услугах осязаемых элементов, помогающих оценить потенциальное качество обслуживания.

Наличие в услугах осязаемых элементов воспринимается потребителями с помощью четырех основных сенсорных каналов: визуального, слухового, обонятельного и осязательного. Другими словами, материальный имидж обслуживания в сознании потребителя формируется из всего того, что он видит, слышит, нюхает и трогает.

Визуальный сенсорный канал включает в себя восприятие потребителями света, цвета, яркости, контраста, размера, формы и организации пространства. Визуальные аспекты обслуживания становятся в маркетинге услуг практически решающими. Первая причина этого — сложность оценки качества услуги удостоверяют до ее приобретения. Рекламные плакаты, буклеты, проспекты, содержащие не только фотографии номеров, залов ресторанов с сервировкой столов, но и представляющие интерьер, цвет стен и штор, размер окон, униформу персонала, удостоверяют качество предстоящего обслуживания. Именно этим объясняется специфика набора персонала на предприятия сферы обслуживания: предъявляются определенные требования к внешнему виду потенциальных сотрудников.

Вторая причина важности визуальных аспектов обслуживания — возможность создания с их помощью уникального имиджа предприятия и посредством этого дистанцирования от конкурентов. Многочисленные помещения сети предприятий *McDonald's*, *Hard Rock's Cafe*, *Planet Hollywood* и *Republic of Coffee* выглядят одинаково во всех странах и городах мира с целью обеспечения их узнаваемости.

Третья причина — это влияние цвета на настроение потребителей. Как известно, цвета делятся на холодные и теплые. Каждый цвет или гамма цветов могут не только вызвать у клиента определенные ассоциации, но и создать у него впечатление «холодности» или «теплоты» обслуживания. В оформлении дискотек и ночных клубов, как правило, не используются (совершенно неоправданно) холодные цвета; рестораны, претендующие на романтический имидж, редко применяют в своих интерьерах яркие теплые цвета.

Важную роль в визуальном потребительском восприятии играет также организация пространства. Поэтому гостиницы и рестораны

умышленно не скрывают своих помещений от потенциальных потребителей. Более того, именно эти интерьеры, как правило, широко используются при оформлении рекламных материалов.

Слуховой сенсорный канал включает в себя восприятие потребителями громкости, высоты, темпа, тембра и качества звука, музыки или речи. Звуковое сопровождение привлекает внимание, создает настроение и информирует. Исследования показывают, что музыка существенно влияет на настроение и поведение потребителей. Например, при спокойной музыке посетители остаются в ресторанах дольше и тратят больше денег. Что особенно интересно — музыка благотворно действует на мотивацию и эффективное поведение персонала, который обслуживает потребителей.

Обонятельный сенсорный канал включает восприятие запаха и свежести. Воздействие на этот канал (хотя бы при помощи обычного дезодоранта) ведет к удивительным результатам. Так, например, исследования показывают, что при наличии приятного запаха в казино значительно увеличивается использование игровых автоматов. Запах, так же как цвет, может быть элементом общего имиджа предприятия.

Осязательный сенсорный канал включает восприятие мягкости, жесткости, гладкости, шероховатости и температуры. Простейший пример воздействия на осязательный сенсорный канал — использование в помещениях кондиционера. Другим примером является удобство и качество кресел в ресторанах. Примечательно, что некоторые подобные заведения умышленно используют жесткие стулья как часть стиля своего интерьера.

В решении проблем, связанных с неосязаемостью услуг, не менее важны также и инструменты психологического воздействия на потребителей, выражающиеся в способности предприятий формировать каналы распространения позитивной информации об удовлетворении запросов клиентов «из уст в уста» и через лидеров общественного мнения. Так, на первый взгляд может показаться, что после того как клиент покинул гостиницу, у него остается лишь оплаченный счет. Однако на самом деле после потребления этой услуги гость уносит воспоминания о пребывании в гостинице — о ее внешнем виде, культуре обслуживания и многом другом. Своими воспоминаниями он поделится с другими — и это может внести свой вклад в поддержание благоприятного имиджа предприятия. Учитывая это, многие гостиницы пытаются создать себе образ комфортного, уютного, чистого и выполняющего любые пожелания гостей предприятия.

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 ней. Сфотографировавшись на фоне гостиницы или в компании персонала, клиент на длительное время может стать невольным рекламным агентом предприятия. Таким образом, действия, направленные на материализацию услуг, оказывают благоприятное воздействие на потребителей, повышают степень их доверия к предприятию и тем самым являются инструментами маркетинговых технологий, направленных на получение дополнительных конкурентных преимуществ.

Другой специфической особенностью услуг является **неразрывность их производства и потребления**. Оказать услугу можно лишь тогда, когда поступает заказ или появляется клиент. С этой точки зрения производство и потребление услуг тесно взаимосвязаны и не могут быть разорваны. Некоторые специалисты считают, что неразрывность производства и потребления представляет собой именно тот фактор, который делает услуги действительно услугами и отличает их товар в материальной форме (рис. 1.1).

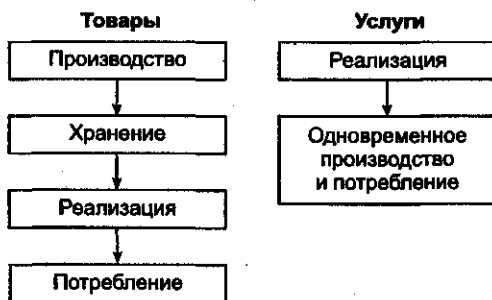


Рис. 1.1. Взаимосвязь производства и потребления товаров и услуг

При неразрывной взаимосвязи производства и потребления услуг степень контакта между продавцом и покупателем может быть различной. Например, отдельные гостиничные услуги не связаны с присутствием клиента. Так, подготовка номера к продаже и оформление клиента в службе приема происходит в разное время и в разных местах; то же можно сказать о процессах приготовления блюд и их подачи клиенту. Для гостиничного предприятия подобное разделение процессов является необходимостью. Непосредственному

обслуживанию здесь должно предшествовать выполнение подготовительных работ, предназначенных для того, чтобы в определенный момент достичь конкретного результата в обслуживании, а именно: наиболее полного удовлетворения потребностей клиентов согласно их ожиданиям.

Неразрывная взаимосвязь производства и потребления определяет, что многие услуги неотделимы от того, кто их представляет. Так, обслуживание в ресторане неотделимо от официантов. Если они не умеют правильно поднести блюда и обслужить клиента, то как бы замечательно ни готовили в этом ресторане, общая оценка посетителями уровня обслуживания будет низкой, и их суждение о нем будет, скорее всего, негативным. Персонал предприятия, оказывающего услуги, имеет непосредственный контакт с потребителем, а последний рассматривает его как неотделимую часть самой услуги. Кроме того, клиент не просто потребляет услугу, он подключается к ее производству.

Следствием неразрывности производства и потребления услуг является то, что качество обслуживания находится в непосредственной зависимости:

- ♦ от характера и уровня взаимодействия персонала предприятия и его клиентов, а также различных групп служащих между собой;
- ♦ иных лиц, активно вовлеченных в процесс обслуживания или пассивно его наблюдающих (к примеру, если вы пришли с деловым партнером в ресторан, где собирались обсудить некоторые аспекты вашего сотрудничества, а за соседним столиком оказалась шумная компания, то деловое мероприятие будет сорвано);
- ♦ способности персонала в фиксированное время, а порой незамедлительно реагировать на запросы клиентов в процессе их обслуживания, а при необходимости и вносить коррективы в этот процесс.

Указанные обстоятельства обуславливают новую (в дополнение к традиционным, классическим) функциональную задачу маркетинга. Возникает необходимость изучать, создавать, рекламировать, продвигать на рынок, продавать и оценивать процесс взаимодействия между теми, кто производит услугу, и теми, кто ее потребляет.

Вовлечение покупателя в процесс производства и потребления услуги означает, что продавец должен проявлять заботу не только о том, что производить, но и как производить. Вторая задача приобретает особую значимость. Именно процесс производства услуги наиболее рельефно демонстрирует степень приверженности предприятия положениям *маркетинга взаимоотношений*, направленным

не только на установление, но и на развитие и поддержание взаимодействия с потребителями (см. 21.1). Долгосрочные взаимоотношения с ними обходятся значительно дешевле, чем маркетинговые расходы, необходимые для усиления интереса к предприятию со стороны новых потребителей. Например, известно, что завоевание нового клиента обходится предприятию примерно в 6 раз дороже, чем организация продаж постоянному покупателю. А если потребитель остался неудовлетворенным, то повторное завоевание его внимания будет стоить в 25 раз дороже. Данное обстоятельство привело к тому, что маркетинг услуг рассматривается как процесс выгодного установления, поддержания и улучшения взаимодействия с покупателями и другими субъектами для удовлетворения целей всех участвующих в обмене сторон.

Маркетинг взаимоотношений повышает значимость личности, персональных контактов в системе эффективных коммуникаций. Более того, он распределяет ответственность за принятие решений в области маркетинга на весь персонал предприятия. А это, в свою очередь, требует формирования качественного исполнителя услуги, который привносит в процесс ее оказания некую материальность. Это становится возможным, если предприятие обеспечивает для своих сотрудников такие условия (рабочие места), которые позволяют персоналу быть удовлетворенными в материальном и содержательном отношении. Создание таких условий является задачей *внутреннего маркетинга*, нацеленного на применение философии маркетинга и его подходов к персоналу с тем, чтобы он наилучшим образом обслуживал клиентов (см. 21.1). К. Гренроос, наиболее известный представитель так называемой Северной школы маркетинга услуг, подчеркивает: «Концепция внутреннего маркетинга гласит, что служащие фирмы должны быть наилучшим образом мотивированы на осмысленное обслуживание и выполнение работы, ориентированной на клиента. Концепция внутреннего маркетинга предполагает активный маркетинговый подход и соответствующую координированность действий персонала».

Неизбежным следствием неразрывности производства и потребления является **изменчивость** их качества. Услуги по своей природе гетерогенны, что означает высокую степень неоднородности их исполнения. Качество услуги существенно зависит от того, кто, где и когда ее предоставляет. Например, в одной гостинице сервис высокого качества, а в другой, соседней, более низкого. Один служащий гостиницы вежлив и доброжелателен, а другой — груб и неприветлив. Даже один и тот же сотрудник в течение рабочего дня оказывает

услуги по-разному. Причин тому может быть множество (плохое самочувствие, служебный конфликт, семейные проблемы и т.д.).

На изменчивость услуг самое существенное влияние оказывают две группы факторов. Первая непосредственно связана с организацией подбора персонала предприятия и работы с ним. Так, изменчивость качества услуг может быть вызвана невысокой квалификацией работников, их слабой подготовкой и обучением, недостатком коммуникаций и информации, отсутствием надлежащего контроля за работой персонала.

Другой весьма важный источник изменчивости услуг — сам покупатель, его уникальность, что объясняет высокую степень индивидуализации услуги в соответствии с требованиями потребителя. Одновременно это вызывает необходимость тщательного, всестороннего и систематического изучения поведения потребителей. В результате у предприятия, оказывающего услуги, появляется возможность управления поведением потребителей или, по крайней мере, учета психологических аспектов при работе с клиентами.

Изменчивость и колебания в качестве услуг приводят к тому, что покупатель в большинстве случаев не имеет возможности управлять процессом их предоставления и влиять на результат. Поэтому, покупая услугу, потребитель рискует больше, чем при приобретении товара в материальной форме. Как правило, покупатель услуги не ожидает полной идентичности результата обслуживания при неоднократном обращении к услугам того или иного предприятия. Более того, состояние относительной неопределенности и беспокойности в силу указанной причины может не только не снижаться, но и возрастать, например, по мере накопления опыта. Так, многим знакомо чувство волнения, которое предшествует посещению даже давно известного нам ресторана. Отсюда вытекает важная задача маркетинга, состоящая в необходимости принятия мер по снижению неопределенности результата услуги. Для ее решения на многих гостиничных предприятиях разрабатываются стандарты обслуживания.

Стандарт обслуживания — это комплекс обязательных для исполнения правил обслуживания клиентов, которые призваны гарантировать установленный уровень качества всех производимых операций. Стандарт устанавливает формальные критерии, по которым оценивается уровень обслуживания клиентов и деятельность персонала любой службы гостиничного предприятия. Такими критериями, например, могут быть:

- ♦ продолжительность оформления гостей в службе приема и размещения;

- ♦ время, затрачиваемое на оказание конкретной услуги (например, багаж доставляется в номер не позднее 3 минут после заселения клиента);
- ♦ внешний вид персонала, наличие и качественное состояние униформы;
- ♦ знание персоналом иностранных языков;
- ♦ способы урегулирования жалоб и претензий клиентов (к примеру, немедленный ответ по почте или телефону на письменные жалобы) и т.д.

Стандартизация обслуживания является эффективным средством формирования привлекательного и легкоузнаваемого образа предприятия. Качественное применение стандартов обслуживания и контроль за их соблюдением являются одной из важных функций маркетинга предприятий индустрии гостеприимства.

Характерной особенностью услуг является их **неспособность к хранению**. Услуги в отличие от товаров в материальной форме невозможно производить впрок и складировать для последующей реализации. Так, например, комплекс гостиничных услуг в целом не может быть сохранен для дальнейшей продажи. Здесь предложение услуг означает способность предприятия производить их, и эту способность необходимо совместить со спросом. Если нет согласованности предложения и спроса, ценность услуги теряется безвозвратно. Непроданный товар в материальной форме можно сохранить и реализовать позже, но незанятый гостиничный номер представляет несомненную потерю для предприятия. Гостиница на 100 мест, в которой сегодня заполнено только 60, не может завтра сдать 140 мест. Потери от несданных номеров невозможны. Это же относится и к услугам питания. Даже если материальные услуги типа «блюда и напитки» в некоторой степени (на допустимый срок реализации) могут храниться, то сервис, связанный с их реализацией, будет не востребован и не оплачен.

Неспособность услуг к хранению не создает серьезных трудностей в деятельности предприятий, если уровень спроса стабилен и предсказуем. Однако если колебания спроса существенны, а технологии предоставления услуг имеют ограниченную пропускную способность, предприятия сталкиваются с серьезными проблемами. Это в полной мере относится к гостиницам, спрос на услуги которых колеблется в зависимости от времени года (большинство туристов отдыхают в летние месяцы), а также дней недели (деловые туристы размещаются в гостинице в будни), что в значительной степени влияет на загрузку гостиниц.

Наличие указанных проблем снижает уровень конкурентоспособности предприятий сферы услуг. Известны два основных подхода к их решению. Первый предусматривает повышение гибкости технологий обслуживания, позволяющее «подстраивать» их к происходящим изменениям в спросе. Второй подход предполагает принятие мер, направленных на сглаживание и корректировку самих колебаний в спросе.

На основе указанных подходов для преодоления возникающих диспропорций между спросом и предложением предприятия индустрии гостеприимства могут использовать различные маркетинговые приемы:

- ♦ дифференциацию цен, которая позволяет снижать спрос в периоды пиковых нагрузок. Так, например, выравнивание спроса на услуги гостиниц может быть достигнуто за счет установления более высоких тарифов за проживание в периоды туристской активности и относительно низких в другие периоды. Аналогичным образом могут добиваться равновесия спроса и предложения предприятия питания;

- ♦ стимулирование спроса в периоды низкой загруженности. К примеру, предоставление клиентам гостиниц дополнительного бесплатного обслуживания, включая пользование теннисными кортами, бассейнами, конференц-залами, доступом в интернет и т.п.;

- ♦ вовлечение клиентов в систему обслуживания. Этот прием широко применяется в ресторанном бизнесе (например, самообслуживание в предложении гостям блюд и напитков) и позволяет увеличивать мощности предприятий в чрезвычайно загруженные периоды;

- ♦ введение в периоды пикового спроса дополнительных услуг, благодаря которым ожидание основной услуги кажется не таким томительным (кофе, свежие журналы и т.д.);

- ♦ информирование потенциальных клиентов. Рекламные обращения могут, например, предупреждать потребителей о пиках спроса и возможности качественного и быстрого обслуживания в иное время;

- ♦ применение систем предварительных заказов и резервирования времени обслуживания (например, бронирование номеров в гостинице, заказ столика в ресторане). Теоретически это позволяет предприятию сбалансировать работу своих мощностей, гарантируя предоставление услуг в указанное время, однако не исключает возможности осложнений, связанных с неявкой клиентов в согласованное время или перегрузкой предприятия предварительными заказами надолго вперед. Маркетинговые приемы, применяемые для

разрешения таких проблем, включают в себя обязательное требование предоплаты на всякое резервирование (что, впрочем, не всегда возможно), аннулирование зарезервированных заказов спустя некоторое время и компенсацию для тех, кто не смог получить обслуживание вследствие перегрузки мощностей предприятия.

Выбор того или иного маркетингового приема управления спросом основывается на изучении и анализе факторов, влияющих на его колебания. При этом наиболее существенными аспектами являются:

- ♦ определение характера перепадов спроса (случайные или предсказуемые);
- ♦ выявление цикличности в колебаниях спроса (в течение дня, недели, месяца, года или ряда лет);
- ♦ установление причин, вызывающих изменения уровня спроса (природно-климатические, культурные, социально-экономические и др.).

Предприятия индустрии гостеприимства, сочетающие последовательную маркетинговую ориентацию и использование информационных систем, необходимых для развития эффективных приемов управления спросом, получают конкурентные преимущества на рынке.

Наряду с рассмотренными выше общими характеристиками услуг гостиничному продукту присущи свои отличительные особенности.

Первая из них — это комплексный характер предложения гостиниц, в котором услуги размещения, питания и прочие услуги дополняют друг друга, являются в большинстве случаев взаимозависимыми и воспринимаются потребителем как единое целое (см. 10.1).

Вторая — предложение гостиничных услуг отличается негибким производством: они могут потребляться непосредственно на месте, гостиница не может быть в конце туристского сезона перенесена в другой регион.

Третья особенность гостиничного продукта — взаимозависимость услуг и цели путешествия (поездки). Решение человека посетить то или иное место (город, курорт и т.д.) обычно принимается не из-за наличия в нем конкретной гостиницы, а совсем по другим причинам (отдых, развлечения, занятия спортом, лечение, участие в конференции и т.д.). Так, турист, планируя свою поездку во время отпуска, выбирает сначала определенную географическую точку. Только после этого он задумывается о выборе подходящей гостиницы или иного средства размещения. Однако такая последовательность в выборе действует не всегда. Все может происходить и в об-

ратном порядке, если человек из собственного опыта знаком с определенной гостиницей.

Четвертая особенность — спрос на услуги конкретной гостиницы во многом определяется ее месторасположением. Например, при выборе гостиницы деловыми туристами фактор ее удобного месторасположения (в большинстве случаев наиболее предпочтителен центр города) является решающим.

Указанные отличительные особенности гостиничных услуг оказывают существенное влияние на характер принимаемых предприятиями индустрии гостеприимства маркетинговых решений.

1.4. Управление маркетингом гостиниц и ресторанов

В отечественной и зарубежной теории и практике нет единого мнения относительно содержания и последовательности реализации концепции маркетинга на предприятиях индустрии гостеприимства.

Базой для достаточно полного описания маркетинговой деятельности гостиниц и ресторанов является общая методология маркетинга и модель управления им.

Управление маркетингом — это процесс, включающий планирование, претворение в жизнь маркетинговых мероприятий и контроль за их проведением (рис. 1.2). Данный процесс предполагает реализацию основополагающих функций управления (планирование, организация, мотивация, контроль), рассматриваемых в теории менеджмента.

Цель реализации концепции маркетинга — управление предприятием исходя из требований рынка, что позволяет предоставлять потребителям требуемый товар в определенное время и в определенном месте. Первый шаг в этом процессе — **анализ рыночных возможностей**, который служит основой принятия решений в маркетинге.

Рыночные возможности — это те направления деятельности, которые открываются перед предприятием исходя из совокупности условий, в которых оно функционирует. Для анализа рыночных возможностей недостаточно опираться на интуицию, суждения специалистов и прошлый опыт, а необходимо располагать соответствующей информацией. Дело в том, что на характер принимаемых



Рис. 1.2. Процесс управления маркетингом

решений оказывает влияние большое число факторов. И главное даже не в количестве, а скорее в труднопредсказуемости большинства из них. Поведение конкурентов, например, часто выходит за рамки традиционных схем. Ситуация осложняется тем, что система управления маркетингом функционирует в реальном масштабе времени. К тому же в большинстве случаев возвращение к «исходным позициям» либо невозможно, либо сопряжено со значительными затратами в связи с обязательствами и сопровождающей их ответственностью перед клиентами, деловыми партнерами, банками и т.д.

Для уменьшения степени неопределенности и риска предприятие должно располагать надежной информацией. Своевременное ее получение в достаточных объемах обеспечивается проведением маркетинговых исследований — выполнением функции маркетинга, которая через информацию связывает предприятие с рынками, потребителями, конкурентами и другими элементами среды его функционирования. Важнейшими объектами маркетинговых исследований гостиниц и ресторанов являются среда маркетинга, рынок в целом, потребители и конкуренты (см. рис. 1.2).

Грамотное, профессиональное проведение маркетинговых исследований позволяет предприятию объективно оценить свои рыночные возможности и выбрать те направления деятельности, где достижение поставленных целей становится возможным с минимальной степенью риска и с большей определенностью.

В результате анализа рыночных возможностей выявляются наиболее выгодные и перспективные с точки зрения сложившихся условий, возможностей и угроз внешней среды направления деятельности. Рыночных возможностей может быть достаточно много. Поэтому целесообразно выбрать наиболее привлекательные и оценить их с точки зрения выявленных сильных и слабых сторон предприятия. Это позволит выделить *маркетинговые возможности*, под которыми следует понимать привлекательные направления маркетинговых усилий предприятия, на которых оно может достичь конкурентных преимуществ.

Выявление маркетинговых возможностей создает основу для **определения перспективного целевого рынка** предприятия. Целевой рынок — это потенциальный рынок, характеризующийся схожими потребностями покупателей в отношении конкретного продукта, их готовностью покупать и наличием для этого достаточных ресурсов и возможностей. Перспективный целевой рынок выявляется в целях сосредоточения усилий на удовлетворении потребностей тех групп потребителей (сегментов рынка), обслуживание которых со-

ответствует возможностям и интересам предприятия. Такой подход дает возможность предприятию не распылять свои усилия, а концентрировать их на «направлении главного удара» (наиболее перспективных для него сегментах рынка). Тем самым достигается концентрация финансовых, материальных и трудовых ресурсов, обеспечивается повышение эффективности применяемых форм и методов продажи, рекламы, стимулирования сбыта и т.д.

На рис. 1.2 представлены основные этапы определения перспективного целевого рынка. Первый этап — *сегментация рынка*, т.е. выявление групп потребителей, ориентированных на определенные продукты и(или) комплексы маркетингового воздействия. После того как предприятие выделило возможные сегменты рынка, необходимо осуществить *выбор целевого рынка*. Целесообразно для последующей маркетинговой деятельности отбирать те сегменты, в которых предприятие сможет в течение длительного времени предоставлять клиентам высшую потребительскую удовлетворенность (Ф. Котлер). Это означает, что предприятие должно оценить свой продукт и предложения конкурентов с точки зрения потребителя. На практике это обеспечивается путем осуществления *позиционирования продукта* — комплекса мер, благодаря которым в сознании целевых потребителей данный продукт занимает собственное, отличное от других и выгодное для предприятия место. Поэтому маркетологи стремятся добиться таких позиций, которые выгодно отличают их продукты от конкурирующих и обеспечивают этим продуктам конкурентные преимущества на целевом рынке.

Одна из основных целей маркетинга — это установление максимально возможной планомерности и пропорциональности в деятельности предприятия. Главная задача состоит в том, чтобы уменьшить степень неопределенности и риска, а также обеспечить концентрацию ресурсов на выбранном целевом рынке. Достижение этой задачи невозможно без выбора и реализации четко продуманной **маркетинговой стратегии**. Без нее трудно добиться согласованных действий внутри предприятия, сложно поддерживать приоритетность одних направлений деятельности не в ущерб другим, и, наконец, извращается само понятие контроля, который без учета целевых ориентиров превращается в формальность.

Выбор маркетинговой стратегии базируется на установлении маркетинговых целей, разработке вариантов альтернативных стратегий, их обосновании и оценке по критериям соответствия поставленным целям, состоянию внешней среды, потенциалу и возможностям предприятия и степени риска в области маркетинга.

Практическая реализация стратегии маркетинга связана с выбором инструментов, обеспечивающих материализацию поставленных целей и задач. Поэтому важнейшее место в маркетинговой деятельности гостиниц и ресторанов занимает **разработка и реализация комплекса маркетинга**.

Комплекс маркетинга (иногда обозначаемый термином «маркетинг-микс») представляет собой набор маркетинговых инструментов, которые используются предприятием для решения маркетинговых задач на целевом рынке. Традиционный комплекс маркетинга характеризуют:

- ♦ *продукт*, представляющий собой совокупность всего того, что конкретное предприятие может предложить на рынке вниманию потребителя для приобретения, использования или потребления. Он включает в себя как материальные (гостиничные номера, рестораны, бары и т.п.), так и нематериальные (услуги) компоненты;

- ♦ *цена*, выполняющая исключительно важную функцию получения выручки от реализации продукта и являющаяся средством установления определенных взаимоотношений между предприятием и его клиентами;

- ♦ *сбыт*, обеспечивающий эффективную реализацию продукта, включая каналы, по которым он распространяется и доводится до потребителя. Например, во многих случаях гостиничные номера продаются конечному потребителю опосредованно — как правило, через турагентов, которые осуществляют их бронирование в интересах потребителя;

- ♦ *коммуникации*, включающие в себя все элементы взаимодействия между предприятием и другими субъектами рынка для обеспечения стабильной и эффективной деятельности по формированию спроса и продвижению продукта на рынок.

Каждый из представленных выше инструментов включает самостоятельный комплекс мероприятий, проведение которых формирует соответствующую маркетинговую политику (рис. 1.3).

Продуктовая политика предусматривает принятие решений по проблемам структуры предлагаемых продуктов, повышения их конкурентоспособности и обеспечения качества обслуживания, разработки и внедрения на рынок новых продуктов, использования товарной марки.

Ценовая политика подразумевает определение уровня и динамики изменения цены применительно к каждому продукту, а также конкретному сегменту рынка. Актуальность проблемы разработки ценовой политики связана с тем, что цена выполняет важнейшую

функцию, состоящую в согласовании интересов предприятия и потребителей. При этом необходимо учитывать, что в условиях рынка ценообразование подвергается воздействию многих факторов, а поэтому, естественно, базируется не только на рекомендациях маркетинга. Но выбор стратегии ценообразования, подхода к определению цены на новые продукты, регулирование цен на уже имеющиеся является составной частью управления маркетингом.

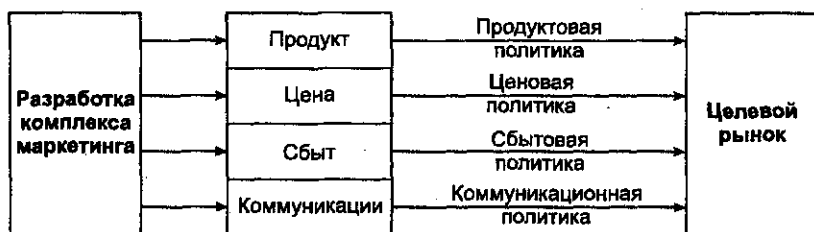


Рис. 1.3. Разработка комплекса маркетинга

Требования маркетинга не ограничиваются лишь разработкой высококачественного продукта и установлением оптимальной цены на него. Необходимо еще и соответствующим образом довести этот продукт до потребителей, обеспечить его доступность целевому рынку. Поэтому предприятие должно проводить комплекс мероприятий, находящих свое выражение в формировании маркетинговой *сбытовой политики*, предполагающей обоснование месторасположения предприятия и выбор каналов, форм и методов сбыта продукта, обеспечивающих его доведение до потребителя.

Маркетинг предполагает решение не только относительно пассивной задачи детального, всестороннего и тщательного изучения требований потребителей и адаптации к ним предлагаемых продуктов, но и активной задачи по формированию спроса и стимулированию сбыта в целях увеличения объемов продаж, повышения эффективности и прибыльности деятельности на рынке. Именно этому призван служить комплекс маркетинговых коммуникаций. Для его эффективного функционирования необходима разработка *коммуникационной политики*, представляющей собой перспективный курс действий предприятия, направленный на планирование, осуществление и развитие его взаимодействия со всеми субъектами маркетинговой системы на основе использования коммуникативных средств (включая рекламу, стимулирование сбыта, личные прода-

жи, связи с общественностью, а также участие в выставочных мероприятиях и формирование фирменного стиля). В условиях развития в индустрии гостеприимства маркетинга взаимоотношений разработке коммуникационной политики должно уделяться самое пристальное внимание. В ее рамках необходимо предусматривать не только классические мероприятия, но и меры по формированию и оптимизации личностных коммуникаций, общений, взаимодействий.

Наряду с традиционными инструментами (продукт, цена, сбыт, коммуникация) в комплекс маркетинга гостиниц и ресторанов дополнительно органически включаются еще три составляющие, которые во многом определяют специфику деятельности предприятий индустрии гостеприимства:

- ♦ персонал;
- ♦ процесс осуществления продажи, обслуживания;
- ♦ окружение, создающее определенную атмосферу обслуживания и способствующее привлечению и удержанию клиентов.

Гостиничный бизнес уникален в том смысле, что персонал предприятий — это по сути часть предлагаемого на рынок продукта. Гостеприимство, доброжелательность, вежливость и отзывчивость персонала во многом определяют удовлетворенность потребителей качеством обслуживания и являются одним из основных ресурсов конкурентных преимуществ предприятия. Маркетинг должен быть неотъемлемой частью философии всей организации, а его функции должны выполняться всеми сотрудниками.

Ключевой фактор конкурентоспособности предприятий гостиничного бизнеса — это меры по мобилизации творческой активности персонала. Известный специалист в области культуры обслуживания Р. Норманн назвал момент вступления сотрудника предприятия и клиента в непосредственный контакт «моментом истины». Термин он заимствовал у тореадоров, которые используют его для описания своей встречи один на один с быком. Несмотря на все обучение и подготовку тореадора, одно его неправильное действие или непредсказуемое движение быка может привести к плачевному исходу. Точно так же при взаимодействии клиента с сотрудником гостиницы ошибка, допущенная последним, или невозможность выполнить непредвиденную просьбу клиента могут закончиться тем, что он не будет удовлетворен обслуживанием. Навыки, мотивация, умения сотрудников, с одной стороны, ожидания и поведение клиентов — с другой — это элементы *процесса* предоставления услуги. Человеческий фактор в индустрии гостеприимства играет ведущую роль, являясь исключительно важным ресурсом самого предпри-

ятия. Взаимоотношения между персоналом и клиентом в процессе обслуживания являются определяющим моментом, поскольку само понятие «обслуживание» и есть совокупность таких отношений. Практика индустрии гостеприимства свидетельствует, что на долю взаимоотношений между потребителем и персоналом в процессе оказания услуг приходится от 75 до 90 % возникающих «нештатных» ситуаций, проявляющихся как неудовлетворенность потребителей процессом обслуживания. По этой причине гостиница должна иметь штат сотрудников, которые в состоянии качественно обеспечить процесс обслуживания в «моменты истины».

Важным фактором высококачественного обслуживания клиентов является окружение (физическая среда), определяющее атмосферу предложения продукта, которая может быть основанием для решения клиента воспользоваться услугами того или иного предприятия. Например, атмосфера в зале ресторана оказывает немедленное воздействие на посетителя и на сознательном, и на подсознательном уровнях. Осознаваемый эффект влияет на сам процесс выбора ресторана. Подсознательный эффект создается более тонкими средствами: освещением, типом мебели, цветом скатертей, музыкой. В наибольшей степени это проявляется в так называемых «тематических» ресторанах. Они в полной мере используют цветовые, звуковые, осветительные, декоративные и визуальные эффекты, чтобы вызвать у клиентов особое настроение. Точно так же, формируя гостиничный продукт, необходимо принимать во внимание атмосферу его предложения. Внешний вид гостиницы, не поддерживаемый должным образом, может нанести существенный урон ее репутации. Вывески, в которых по вечерам не горят некоторые буквы, необорудованная должным образом парковка для автомобилей, нестиранная форменная одежда обслуживающего персонала, устаревшая рекламная информация и многое другое способствуют формированию у клиента негативного впечатления о предприятии индустрии гостеприимства.

Организация маркетинга направлена на создание соответствующей организационной структуры предприятия (службы маркетинга), обеспечивающей реализацию маркетинговых мероприятий, а также формирование и развитие маркетинга взаимоотношений и внутреннего маркетинга.

Деятельность предприятия направлена на достижение стоящих перед ним целей. Эти цели являются исходным моментом при разработке стратегий и программ маркетинга, процесс выполнения которых должен обеспечить точное продвижение к намеченным рубежам.

Оценка же степени выполнения намеченных целей и программ обеспечивается при помощи **контроля маркетинга**, который можно определить как постоянную, систематическую и непредвзятую проверку и оценку положения и процессов в области маркетинга. Он, по сути, выступает как концептуальная и методическая основа интеграции и координации процесса управления маркетингом предприятия. Контроль включает процесс управления маркетингом (см. рис. 1.4) и одновременно дает начало новому циклу планирования маркетинговой деятельности.

На практике процесс управления маркетингом отличается эластичностью. Он может менять и свою структуру, и место отдельных составных частей в зависимости от особенностей предприятия и его вовлеченности в маркетинг, степени освоенности рынка, поставленных целей, задач и условий деятельности. Однако все эти элементы тесно взаимосвязаны. Нельзя ни один из них исключить из процесса управления маркетингом, не нарушив его целостности.

Рассмотренная модель процесса управления маркетингом гостиниц и ресторанов формирует комплекс долгосрочных (стратегических) и кратковременных (оперативных) управленческих воздействий, реализация которых обеспечивает интенсификацию маркетинговых усилий по достижению целей предприятия. Кроме того, наряду с эффектом от упорядоченного воздействия всех элементов маркетинга на целевой рынок проявляется дополнительный эффект от создания и упорядочения системы управления маркетингом. Этот эффект достигается за счет целенаправленного планирования, координации и учета всех мероприятий, связанных с осуществлением маркетинговой деятельности.

Приведя в систему и выстроив в определенной последовательности основные составляющие процесса управления маркетингом, рассмотрим их далее по возможности подробно и попытаемся вникнуть в их содержание. Это позволит получить достаточно полное и целостное представление о маркетинге как методологии рыночной деятельности гостиниц и ресторанов.

Контрольные вопросы и задания

1. В чем заключается социально-экономическая сущность маркетинга?
2. Все многочисленные определения маркетинга объединяет нечто общее. Что именно? Ответ аргументируйте.

3. Какие причины вынуждают предприятия использовать в своей деятельности концепцию маркетинга? Оцените нынешний уровень и перспективы ее применения отечественными предприятиями индустрии гостеприимства.

4. Зачем необходимо изучать маркетинг? Ответ аргументируйте.

5. Основная цель маркетинга — максимальное удовлетворение потребностей клиента. Посетите несколько предприятий индустрии гостеприимства. Проанализируйте их деятельность и определите степень достижения ими этой цели.

6. Сравните концепции маркетинга и сбыта. В чем состоят принципиальные различия между ними?

7. Основываясь на своем опыте потребителя, приведите практические примеры манипулятивного маркетинга. Предложите меры, которые побудили бы предприятия отказаться от подобной практики, и аргументируйте свое предложение.

8. В чем заключаются основные принципы маркетинга?

9. На рабочем совещании с сотрудниками менеджер гостиницы сделал следующее заявление: «Единственное условие успеха в бизнесе — клиент. Забудьте академические принципы управления. Все, что вам нужно, — это определить, правильно ли вы построили отношения с постоянными клиентами, и постараться увеличить их число». Насколько справедливо это высказывание? Как оно согласуется с основными принципами маркетинга? Ответ аргументируйте.

10. «Маркетинг — это система мышления и действий, приложимая к любой организации», — утверждает профессор Ж.-Ж. Ламбен. Обоснуйте это утверждение применительно к индустрии гостеприимства.

11. Предприятие, придерживающееся концепции маркетинга, все аспекты своей деятельности по достижению высокой степени удовлетворенности потребителей рассматривает в комплексе. Объясните, почему это особенно важно для индустрии гостеприимства.

12. Заходя в ресторан в качестве посетителя, по каким признакам вы можете судить, использует ли он в своей деятельности концепцию маркетинга?

13. Подготовьте письменное сообщение об одном из отечественных предприятий индустрии гостеприимства, в деятельности которого, на ваш взгляд, достаточно полно используется концепция маркетинга. Сообщение должно состоять не из умозрительных оценок и заключений, а из реальных фактов и комментариев.

14. Какие характеристики услуг определяют специфику маркетинга гостиниц и ресторанов?

15. Почему гостиничные номера можно отнести к категории «скоропортящихся» продуктов?

16. Какими средствами пользуются гостиницы и рестораны, чтобы сделать предлагаемые услуги «осязаемыми» для потенциальных клиентов?

17. Какие приемы могут использовать гостиницы и рестораны для управления спросом?

18. В литературе нет единства мнений по поводу использования термина «управление маркетингом». Различные авторы используют такие варианты, как «маркетинговое управление», «маркетинг менеджмент», «управление маркетинговой функцией». Проанализируйте эту терминологию с точки зрения функций управления, сформулированных в теории менеджмента. Дайте развернутую характеристику процесса управления маркетингом гостиниц и ресторанов.

19. Какие компоненты включает в себя комплекс маркетинга гостиниц и ресторанов? Дайте им развернутую характеристику.

20. Почему персонал является частью предлагаемого гостиницей продукта? Каким образом можно усилить творческую активность персонала при обслуживании клиентов?

Литература

- Багиев Г.Л. Маркетинг / Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич, Х. Анн. М.: Экономика, 2001.
- Голубков Е.П. Основы маркетинга / Е.П. Голубков. М.: Финпресс, 2003.
- Дурович А.П. Маркетинг в туризме / А.П. Дурович. Мн.: Новое знание, 2004.
- Дурович А.П. Основы маркетинга / А.П. Дурович. Мн.: Новое знание, 2004.
- Европейский гостиничный маркетинг. М.: Финансы и статистика, 2002.
- Кабушкин Н.И. Менеджмент гостиниц и ресторанов / Н.И. Кабушкин, Г.А. Бондаренко. Мн.: Новое знание, 2004.
- Котлер Ф. Маркетинг менеджмент: анализ, планирование, внедрение, контроль / Ф. Котлер. СПб.: Питер, 2001.
- Котлер Ф. Маркетинг: Гостеприимство и туризм / Ф. Котлер, Дж. Боуэн, Дж. Мейкенз. М.: ЮНИТИ, 1998.
- Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Ж.-Ж. Ламбен. СПб.: Наука, 1996.
- Маркова В.Д. Маркетинг услуг / В.Д. Маркова. М.: Финансы и статистика, 1996.
- Новаторов Э.В. Международные модели маркетинга услуг / Э.В. Новаторов // Маркетинг в России и за рубежом. 2000. № 3. С. 91–98.
- Новаторов Э.В. Стратегия материализации обслуживания в маркетинге услуг / Э.В. Новаторов // Маркетинг в России и за рубежом. 2002. № 2. С. 66–71.
- Песоцкая Е.В. Маркетинг услуг / Е.В. Песоцкая. СПб.: Питер, 2000.
- Челенков А.П. Специфика управления сервисными продуктами / А.П. Челенков // Маркетинг. 2000. № 1. С. 117–122.

Янкевич В.С. Маркетинг в гостиничной индустрии и туризме: российский и зарубежный опыт / В.С. Янкевич, Н.Л. Безрукова. М.: Финансы и статистика, 2005.

Bateson J.E. Managing Services Marketing / J.E. Bateson, D.K. Hoffman. New York: The Druden Press, 1999.

Berry L.L. Marketing Services: Competing through Quality / L.L. Berry, P. Parasuraman. New York: The Free Press, 1991.

Webster New International Dictionary. New York: Hunt Publishing Company, 1985.

Глава 2. МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ — ОСНОВА ОПРЕДЕЛЕНИЯ РЫНОЧНЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ГОСТИНИЦ И РЕСТОРАНОВ

- 2.1. Информационное обеспечение маркетинга
- 2.2. Сущность, виды и принципы маркетинговых исследований
- 2.3. Методологические основы маркетинговых исследований
- 2.4. Формы организации маркетинговых исследований

2.1. Информационное обеспечение маркетинга

Маркетинговые решения должны учитывать уровень неопределенности и степень риска. Последний можно значительно уменьшить, располагая достаточным объемом надежной и своевременной информации. Для индустрии гостеприимства своевременность, достоверность и полнота информации чрезвычайно важны по причине зависимости результата услуги от многих факторов. В связи с этим информация является не только основой принятия оптимальных решений, но и ресурсом, позволяющим предприятию:

- ♦ получать конкурентные преимущества;
- ♦ снижать финансовый риск;
- ♦ анализировать состояние внешней и внутренней среды;
- ♦ оценивать рыночную деятельность;
- ♦ координировать реализацию стратегии;
- ♦ определять отношение потребителей и повышать их доверие к предприятию и предлагаемым им продуктам;
- ♦ подтверждать или опровергать интуитивные предположения менеджмента;
- ♦ повышать эффективность деятельности.

Маркетинговая информация представляет собой факты, сведения, оценки, цифры и другие данные, необходимые для анализа и прогнозирования маркетинговой деятельности. Факт — простейший вид информации — непосредственно наблюдаемое событие или условие. Сведения — разновидность фактов, представленных в систематизированной, обобщенной форме. Оценки — информация, базирующаяся на умозаключениях и расчетах (одной из форм оценок является прогноз). Цифры — форма отображения количественной информации.

Маркетинговая информация классифицируется по ряду признаков (табл. 2.1).

Таблица 2.1

Классификация маркетинговой информации

Признак классификации	Вид маркетинговой информации	Характеристика
Содержание информации	Нормативная	Является основой для формирования других видов информации; включает показатели цен, издержек и т.д.
	Учетно-статистическая	Фиксирует фактические результаты процессов производства, обслуживания, снабжения и другие условия, в которых действуют предприятия индустрии гостеприимства
	Оперативная	Отражает решения, принимаемые для воздействия на объекты управления маркетингом (приказы, письма и т.д.)
	Справочная	Содержит сведения, имеющиеся в каталогах, проспектах, справочниках, прейскурантах и т.п.
	Научно-техническая	Характеризует данные о научных и научно-технических достижениях, исследованиях и разработках, новых приемах и технических средствах, используемых в индустрии гостеприимства
	Систематизированная	Содержит информацию, для которой четко определены состав показателей, периодичность, сроки и формы представления
	Несистематизированная	Содержит информацию, не регламентированную этими характеристиками; отражается в письмах, справках, отчетах и т.д.
Период, к которому относится информация	Историческая	Формирует представление об условиях и результатах деятельности предприятия в предшествующем периоде
	Текущая	Отражает оперативное состояние бизнеса

Продолжение табл. 2.1

Признак классификации	Вид маркетинговой информации	Характеристика
Период, к которому относится информация	Прогнозная	Представляет результат вероятностной оценки позиций предприятия в обозримой перспективе
Отношение к этапам принятия маркетинговых решений	Констатирующая	Содержит данные о состоянии объектов управления маркетингом
	Поясняющая	Дает возможность сформулировать представление о факторах и причинах, обуславливающих те или иные изменения в системе маркетинга
	Плановая	Применяется в ходе разработки и принятия решений о целях, стратегии и программах маркетинга
	Используемая при контроле маркетинга	Охватывает аспекты, связанные с проверкой текущей деятельности предприятия (анализ возможностей сбыта, доли рынка, оценка исполнения бюджета маркетинга и др.), а также ревизией маркетинга
Возможность численной оценки	Количественная	Позволяет установить в конкретных числовых величинах сведения о состоянии исследуемых объектов (емкость рынка, доля рынка, степень влияния доходов различных групп потребителей на их спрос, размеры инвестиций на маркетинг, цены и т.д.)
	Качественная	Дает описание состояния объектов в качественных характеристиках (состав потребителей с точки зрения пола, рода занятий, места жительства, способы бронирования и оплаты, причины предпочтений тех или иных услуг и т.д.)
Характер информации	Демоскопическая	Содержит сведения о самом потребителе (пол, возраст, национальность, социальное положение, уровень доходов, семейный бюджет и др.)

Окончание табл. 2.1

Признак классификации	Вид маркетинговой информации	Характеристика
Характер информации	Экоскопическая	Включает сведения об общеэкономической ситуации, состоянии рынка, конъюнктурообразующих факторах, уровне цен и т.д.
Источники информации	Первичная	Формируется непосредственно в процессе проведения специальных обследований (опросов, наблюдений, экспериментов), направленных на решение конкретной проблемы. Она необходима в тех случаях, когда вторичной информации недостаточно
	Вторичная	Представляет собой данные, получаемые из бухгалтерской и статистической отчетности, специальных публикаций, справочников, систематизирующих и аналитических обобщений. Источники вторичной информации подразделяются на внутренние (по отношению к предприятию) и внешние

Основными принципами формирования и использования информации в системе управления маркетингом гостиниц и ресторанов являются:

- ♦ *актуальность*, основанная на точном воспроизведении объективного состояния и развития ситуации;
- ♦ *достоверность*, обеспечиваемая соблюдением научных методов сбора и обработки данных, исключающих их фальсификацию и тенденциозность;
- ♦ *релевантность* (от англ. relevant — уместный, относящийся к делу), достигаемая получением сведений в точном соответствии со сформулированными требованиями, что позволяет избежать работы с ненужными данными;
- ♦ *полнота отображения*, необходимая для объективного учета всех факторов, раскрывающих сущность явления, его иерархическую структуру и взаимосвязи;
- ♦ *целенаправленность*, характеризующаяся соответствием сведений целям и задачам маркетинговой деятельности;

♦ *согласованность и информационное единство*, требующие разработки такой системы показателей, при которой исключалась бы возможность получения противоречивых выводов.

Таким образом, осуществление маркетинговой деятельности гостиниц и ресторанов базируется на использовании разнообразной информации, необходимой для принятия соответствующих управленческих решений. Это требует создания и обеспечения эффективного функционирования на предприятиях маркетинговой информационной системы.

Маркетинговая информационная система (МИС) — совокупность приемов, методов, организационных мер, средств и ресурсов, посредством которых непрерывно осуществляется сбор, классификация, анализ, накопление и распространение информации с целью ее использования при принятии эффективных маркетинговых решений. Это важнейшая составная часть информационной системы управления предприятием — она обеспечивает развитие связей предприятия с рынком и является основой разработки опережающих маркетинговых решений на постоянной основе.

Маркетинговая информационная система предназначена:

- ♦ для сбора и анализа маркетинговой информации;
- ♦ определения рыночных возможностей предприятия;
- ♦ раннего обнаружения возможных трудностей и проблем;
- ♦ выявления благоприятных маркетинговых возможностей;
- ♦ рационального использования значительных массивов информации о поставщиках, каналах сбыта, потребителях, конкурентах и т.д.;
- ♦ координации прогнозов, планов и маркетинговых программ;
- ♦ обработки и представления информации способом, облегчающим ее использование специалистами, принимающими маркетинговые решения;
- ♦ оценки выполнения планов, программ и реализации стратегий маркетинга.

Предметная область МИС включает несколько подсистем: внутренней информации, внешней информации, поддержки маркетинговых решений и маркетинговых исследований.

Подсистема внутренней информации дает возможность аккумуляции и поиска необходимых сведений внутри самого предприятия. Такая информация возникает в результате деятельности предприятия и постоянно изменяется в связи с ней. Подсистема внутренней информации (ее также называют системой внутренней отчетности) должна быть направлена на полное отражение текущей деятельности предприятия и выдачу оперативных сведений, характеризующих

его производственные, финансовые, сбытовые, кадровые и другие возможности. Безусловно, выполнение такой ответственной задачи требует наличия автоматизированных систем сбора и представления данных, а также внедрения современных информационных технологий и информационных сетей.

Среди источников внутренней информации необходимо выделить статистическую и бухгалтерскую отчетность; внутреннюю статистику; материалы ранее проведенных исследований; данные договоров; акты ревизий и проверок; поступающие извне сведения; различного рода справки, отчеты; оперативную и текущую производственную и научно-техническую информацию; жалобы и рекламации потребителей; деловую переписку и т.д. Эти источники содержат сведения, потребность в которых испытывают менеджеры любой гостиницы, — из них, в частности, можно узнать:

- ♦ количество незанятых номеров различных видов (одноместных, двухместных, апартаментов);
- ♦ среднюю цену на разные виды номеров (одноместные, двухместные, апартаменты, с видом на море и без, с балконом и без и т.д.);
- ♦ величину недополученных доходов от нереализованных номеров;
- ♦ прогнозы занятости номеров на предстоящий период;
- ♦ социальные, демографические и другие данные о клиентах — прежде всего о постоянных;
- ♦ среднюю продолжительность проживания (за год и по отдельным сезонам);
- ♦ цели приезда гостей (деловые поездки, туризм и т.д.).

Важной является также информация об отказах в заселении. Дело в том, что в определенные периоды администрация каждой гостиницы вынуждена отказывать в бронировании мест ввиду полной загрузки. В то же время средняя занятость гостиничной базы за год может быть сравнительно низкой. Этот показатель помогает при разработке ценовой политики для разных периодов года и на нем базируется управление доходами гостиницы. Информация по этому показателю бесценна, когда речь идет о разработке инвестиционного проекта расширения гостиницы.

Важнейшими специализированными внутренними источниками маркетинговой информации в гостиничном бизнесе являются:

- ♦ заявки на бронирование и регистрационные записи о бронировании, которые определяют первичные сведения о клиентах и их пожеланиях по условиям проживания перед прибытием в гостиницу. Данные, содержащиеся в регистрационных записях, являются базой для составления важных административных отчетов (по ежедневно-

му бронированию, отказам в бронировании, прогнозам возможного дохода от бронирования). Кроме того, они помогают гостинице подобрать индивидуальный подход к обслуживанию каждого проживающего;

- ♦ журнал регистрации, анкеты или регистрационные карточки, в которых указываются важные сведения о клиентах (фамилия, имя, дата рождения, место рождения, паспортные данные, адрес постоянного места жительства, цель приезда, продолжительность проживания);

- ♦ картотека гостей, в которой содержатся данные о всех клиентах гостиницы за последние 12 месяцев. В ней помимо формальных данных содержатся сведения о закономерностях в поведении клиентов, их предпочтениях относительно вида номера, дополнительных услуг, а также информация, собранная со всех служб гостиницы о подробностях, связанных с пребыванием в ней того или иного гостя. Подобные картотеки помогают решению ряда важных маркетинговых задач. Так, например, анализ сведений о странах (регионах), из которых прибыли гости, позволяет осуществлять целенаправленные усилия для привлечения потенциальных клиентов. Наряду с этим картотека дает возможность обеспечить высокий уровень индивидуального обслуживания гостей в соответствии с их специфическими запросами и предложениями. Подобная практика очень важна для целей приобретения постоянных клиентов и является дополнительной рекламой гостиницы. Современные информационные технологии сбора, хранения и обработки информации позволяют создавать, своевременно дополнять и обновлять обширный банк данных о клиентах;

- ♦ анкеты в номерах, предназначенные главным образом для определения степени удовлетворенности клиентов гостиницы условиями проживания и предоставленным обслуживанием. Информация, получаемая из данных анкет, очень часто непредставительна, поэтому некоторые гостиницы даже обрабатывают их не регулярно. Однако для клиентов в данном случае важен психологический момент, поскольку они ощущают, что гостиница желает изучить их мнения, оценки, требования и рекомендации. Результаты подобного анкетирования, хотя и не дают обширной и глубокой информации, но позволяют фиксировать изменения в уровне обслуживания и следить за его соответствием требованиям гостей. Другим важным достоинством распространения анкет в гостиничных номерах является то, что для получения информации не требуется каких-либо дополнительных усилий со стороны руководства. В США более 90 % гостиниц используют анкеты для изучения уровня удовлетворенности

гостей качеством обслуживания и условиями проживания и выявления рекомендаций, направленных на совершенствование предлагаемого гостиничного продукта.

Внутренняя информация предприятий питания содержит следующие данные:

- ♦ объем продаж каждого предложенного блюда за определенный период;
- ♦ средний объем расходов на питание одного клиента;
- ♦ средний объем расходов на напитки для одного клиента в разные периоды года;
- ♦ средний объем расходов на питание и напитки в расчете на один счет (заказ);
- ♦ средний оборот одного столика в ресторане за определенный период;
- ♦ сведения о клиентах (социально-демографические данные, индивидуальные посетители, групповые посещения и др.);
- ♦ мотивы посещения ресторана (деловые обеды, частные посещения, торжества и т.д.).

На предприятиях питания источников внутренней информации меньше, чем в гостиничной индустрии. Основным источником информации относительно предпочтений клиентов являются заказы. Обслуживающий персонал может увеличить объем информации, если будет записывать не только заказ каждого клиента, но и количество людей в группе гостей, время заказа, пол и приблизительный возраст клиентов. Эта информация, а также счета и фактуры от предприятий-поставщиков для ресторана могут сформировать основу для оперативной базы данных. Чем крупнее предприятие питания (или сеть предприятий), тем более оно нуждается во внутренней маркетинговой информации. Особенно она необходима для своевременной корректировки занятости ресторана в определенные периоды. Практика показывает, что в большинстве хорошо загруженных ресторанов имеют место разные модели занятости. У некоторых кривая занятости похожа на горную вершину — стремится вверх к часу пик и вниз к закрытию. У других она более пологая или даже почти плоская, т.е. занятость в течение времени работы примерно одинакова. Вне зависимости от модели занятости гостиницы или ресторана руководители и менеджеры должны ее хорошо знать. Это поможет не только разработать стандарты работы, но и определить инструменты ценовой и коммуникационной политик.

Подсистема внешней информации ориентирована на источники и методические приемы, с помощью которых можно получить информацию о событиях и ситуациях, складывающихся во внешней

маркетинговой среде. Это предполагает сбор и накопление разнообразных сведений:

- ♦ о ситуации на различных рынках (прежде всего на тех, на которых работает или собирается работать предприятие);
- ♦ силах, действующих на рынке (существующие и потенциальные конкуренты, потребители, контактные аудитории и т.д.);
- ♦ состоянии и тенденциях развития факторов макросреды.

Среди источников внешней информации выделяются источники общей и узкопрофильной маркетинговой информации.

Источниками *общей маркетинговой информации* могут быть книги общей экономической ориентации; статистические издания; справочники; телевидение, радио; рекламная деятельность массового характера; законодательные и нормативные акты, а также другие публикации органов государственной власти и управления; выставки, совещания, конференции, презентации, дни открытых дверей; выступления государственных, политических и общественных деятелей и т.д.

К источникам *узкопрофильной маркетинговой информации* относятся публикуемые бухгалтерские и финансовые отчеты предприятий; отчеты, интервью руководителей и специалистов предприятий индустрии гостеприимства; узкоспециализированные периодические печатные издания (газеты, журналы, бюллетени, коммерческие обзоры); книги, пособия, учебники и справочники по маркетингу; печатная реклама предприятий (каталоги, проспекты, буклеты и т.п.); специализированные выставки и ярмарки; коммерческие базы и банки данных; каналы личной коммуникации (личные контакты руководителей и специалистов по маркетингу с потребителями, поставщиками, посредниками, обслуживающим персоналом, обмен информацией с другими фирмами, посещение предприятий и т.д.); специфические (размещение в гостинице, обед в ресторане конкурентов, посещение собраний акционеров предприятий-конкурентов и т.д.); синдикативные, представляющие собой информацию, распространяемую специализированными исследовательскими организациями на договорной основе (по подписке).

Эффективным источником маркетинговой информации является интернет, который может быть использован для получения как вторичной, так и первичной маркетинговой информации.

Подсистема поддержки маркетинговых решений представляет собой совокупность элементов (моделей, аналитических методов, экспертных систем, вычислительной техники, программного обеспечения), которые используются предприятием для сбора и преобразования внутренней и внешней информации.

Подсистема маркетинговых исследований как компонент МИС представляет собой процесс планирования, сбора, анализа и представления данных, необходимых для разрешения стоящей перед предприятием маркетинговой ситуации.

Создание и эффективное функционирование МИС требует значительных временных и финансовых затрат, творческого подхода, а большие объемы маркетинговой информации обуславливают применение современных компьютерных технологий.

Практика свидетельствует, что эталонного образца МИС не существует. Каждое предприятие предъявляет к информации специфические требования. У руководителей существует собственная иерархия потребностей в информации и свой индивидуальный стиль управления. Кроме того, эффективная МИС может быть результатом только постепенной эволюции первоначальной системы. Но критерии эффективности МИС все же существуют:

- ♦ быстрота регистрации входящей информации — показатель, определяемый временем, прошедшим с момента наступления события до его отражения в МИС;
- ♦ уровень обобщения информации — показатель, характеризующий степень детализации собранной информации;
- ♦ механизм передачи информации от МИС — показатель, характеризующий связь между информационной системой и потребителями накопленных данных, т.е. лицами, принимающими маркетинговые решения.

Практически все международные гостиничные цепи имеют компьютеризированные маркетинговые системы контроля, анализа и прогнозирования рыночных и экономических возможностей. Так, гостиничная цепь *Holiday Inn* внедрила МИС еще в 1988 г. Первоначально она разрабатывала простые модели описания и измерения спроса на гостиничные услуги в разрезе основных туристских рынков. В последние годы эта корпорация создала компьютеризированную МИС нового поколения, которая сочетает внутренние и внешние базы данных для получения информации не только об имеющихся номерах, бронировании мест, но и о нереализованных номерах по категориям и ценам. На рис. 2.1 приведена схема функционирования указанной маркетинговой информационной системы.

Чрезвычайно большую роль в обеспечении эффективного функционирования МИС играет подсистема маркетинговых исследований, которую целесообразно выделять в качестве относительно самостоятельного компонента маркетинговых информационных систем.

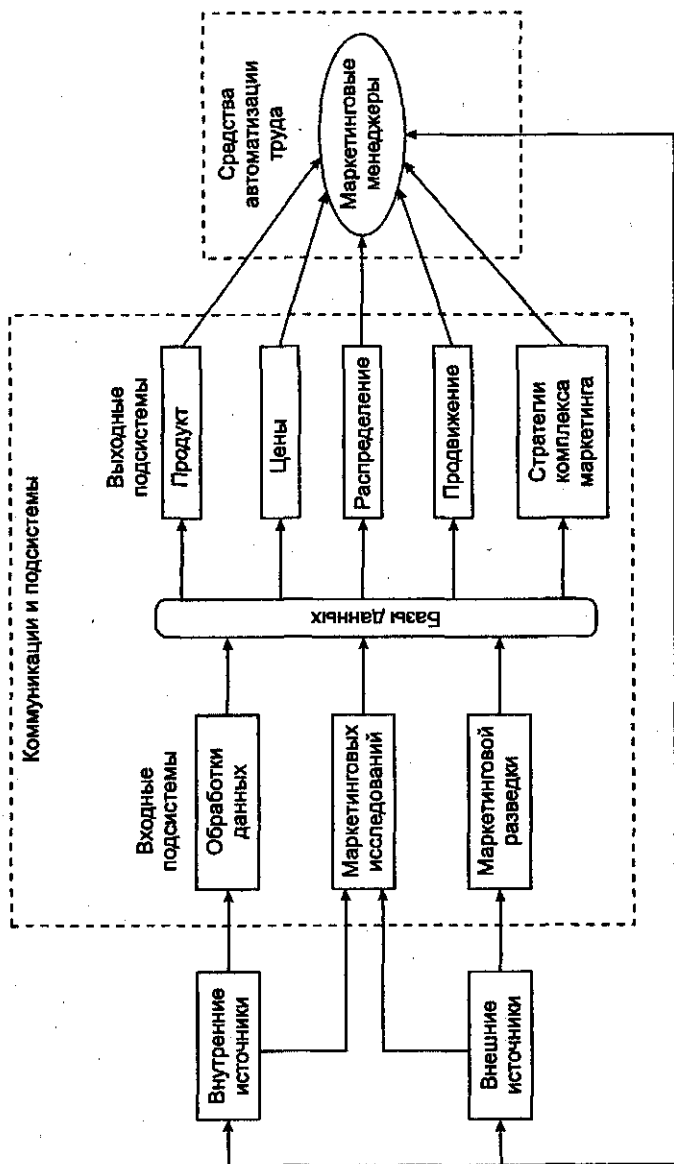


Рис. 2.1. Маркетинговая информационная система гостиничной цепи *Holiday Inn*

2.2. Сущность, виды и принципы маркетинговых исследований

Маркетинговое исследование — целенаправленный сбор, анализ и интерпретация информации с целью уменьшения неопределенности, сопутствующей принятию маркетинговых решений, относящихся к конкретной рыночной ситуации. Как правило, потребность в его проведении возникает в следующих случаях:

- ♦ имеющийся объем информации недостаточен для принятия эффективных маркетинговых решений;
- ♦ на предприятии существуют разногласия относительно стратегии маркетинга и механизмов достижения целей;
- ♦ ухудшается рыночная ситуация (потеря доли рынка, снижение объема продаж и т.д.);
- ♦ формируются новые стратегические и тактические планы;
- ♦ менеджеры затрудняются в выборе действий или предполагаются значительные инвестиции в проведение маркетинговых мероприятий.

Маркетинговые исследования — это функция, которая через информацию связывает предприятие с рынками, потребителями, конкурентами и другими элементами среды его функционирования. Процесс получения такой информации представляет собой исследование в полном смысле, если он организован и проведен в соответствии с определенными формальными требованиями. Предметом исследования является маркетинговая деятельность, а также процессы и явления, тем или иным образом с ней связанные.

Направления маркетинговых исследований определяются выбором изучаемых объектов. Единая классификация объектов маркетинговых исследований отсутствует, а в публикациях различных авторов используются разные подходы. Кроме того, следует учитывать, что актуальность отдельных направлений маркетинговых исследований может меняться во времени.

Маркетинговые исследования должны быть комплексными — этому требованию с определенной мерой условности удовлетворяет следующая классификация их направлений: среда маркетинга; рынок, конкуренты, потребители. Очевидно, что чрезвычайно сложно отделить друг от друга такие направления маркетинговых исследований, как рынок, потребители, конкуренты: рынок невозможно представить без конкуренции, поведение потребителей формируется в определенной рыночной среде, а при опросе потребителей изу-

чается не только их поведение, но и мнения, суждения и оценки, характеризующие состояние рынка, уровень конкурентоспособности услуг, эффективность рекламы и т.д. Следовательно, маркетинговое исследование может проводиться одновременно по нескольким направлениям.

На практике применяются различные виды маркетинговых исследований, классификация которых осуществляется по ряду признаков (табл. 2.2).

Таблица 2.2

Классификация маркетинговых исследований

Признаки классификации	Виды исследований
Метод проведения исследования	Кабинетные Внекабинетные
Характер и цели исследования	Поисковые Описательные Аналитические
Вид собираемой информации	Количественные Качественные

Для решения некоторых проблем достаточно изучить уже имеющуюся информацию. В таком случае говорят о **кабинетном исследовании**. Если информация собирается с использованием опросов, наблюдений, экспериментов, речь идет о **внекабинетном исследовании**.

Поисковые исследования осуществляются с целью сбора предварительной информации, необходимой для лучшего определения проблем. Например, гостиница, столкнувшись с уменьшением спроса, может выполнить подобные исследования с целью найти возможные причины возникновения проблемы.

Описательные исследования фиксируют маркетинговые проблемы, ситуации, конъюнктуру рынков, частоту возникновения события, констатируют факты. При проведении таких исследований ищутся ответы на вопросы: кто, что, где, когда, как, но вопрос почему остается без ответа. Ответ на него может быть получен путем осуществления аналитических исследований.

Аналитические исследования проводятся для проверки гипотез о причинно-следственных связях (например, будет ли снижение

гостиничного тарифа на 5% компенсировано увеличением объема продаж, обусловленного этой акцией). В основе аналитических исследований лежит стремление специалистов понять причины изменения доли рынка предприятия, поведения потребителей и т.п.

Разделение маркетинговых исследований на поисковые, описательные и аналитические не означает, что между ними пролегают жесткие границы: во-первых, перед любым исследованием стоит несколько задач, а во-вторых, все три вида исследований можно рассматривать как стадии единого непрерывного процесса.

В зависимости от вида собираемой информации маркетинговые исследования подразделяются на количественные и качественные. **Количественные исследования** предназначены исключительно для получения ответов на вопросы: кто, где, когда, сколько. Они предполагают формализацию исследования и его результатов (с использованием количественных оценок, экономико-математических и статистических моделей и т.д.). **Качественные исследования** подходят для получения ответов на вопросы: что, как, почему и предполагают неформальный анализ и использование качественных оценок.

Каждый из указанных выше видов исследования имеет свои достоинства и недостатки. В частности, формализация, характерная для количественных исследований, позволяет получить точные и достоверные оценки, учитывающие влияние ряда факторов на маркетинговую деятельность предприятия. Однако количественные исследования достаточно трудоемки, требуют сбора большого объема статистической информации и использования специальных прикладных программ. Неформальный подход, свойственный качественным исследованиям, достаточно часто позволяет получить вполне надежные оценки, не нуждается в применении сложного математического аппарата, однако не всегда объективен, требует опыта и высокой квалификации сотрудников. Наиболее оптимальным представляется сочетание количественных и качественных исследований.

Качественные исследования, в частности, могут использоваться для:

- ♦ определения параметров рынка;
- ♦ выяснения сущности процесса покупки гостиничного продукта;
- ♦ оценки мотивов, мнений и отношений клиентов, т.е. факторов, которые оказывают значительное влияние на их поведение;
- ♦ установления причины определенного поведения клиентов во время пребывания в гостинице (какими дополнительными услугами пользуются и почему, какие развлекательные программы посещают и почему, какое количество времени отводят занятиям спортом и т.п.);

- ♦ определения моделей поведения клиентов разных социальных групп и национальностей;
- ♦ выяснения и анализа мнений клиентов об имидже гостиницы, ресторана и т.д.

Качественные исследования также эффективны при изучении потенциальных последствий внедрения на рынок нового продукта или улучшения существующего, изменений в поведении потребителей, при определении параметров и характеристик новых рынков. Качественные исследования также являются важным предварительным этапом для большинства количественных, так как конкретизируют вопросы, подлежащие изучению, параметры, которые необходимо определить и измерить, а также взаимосвязи между ними.

Результативность и эффективность маркетинговых исследований зависят от соблюдения ряда принципов.

Во-первых, исследования не должны носить случайный или фрагментарный характер. Изучать явления и процессы необходимо комплексно и системно во всей их полноте, взаимосвязи и развитии.

Во-вторых, при их осуществлении должен соблюдаться научный подход, основанный на объективности, точности и тщательности.

Объективность может быть достигнута, если выводы будут основываться не на интуиции или предварительно сформированном мнении исследователя, а исключительно на фактах. Достаточная для данного исследования точность обеспечивается использованием соответствующих инструментов. Тщательность означает, что в процессе маркетингового исследования рассматриваются все доступные, известные и уместные в данном случае факты. Нельзя отбрасывать имеющиеся данные только потому, что они не укладываются в принятую гипотезу или теорию.

В-третьих, исследования должны проводиться в соответствии с общепринятыми этическими нормами, зафиксированными Международным кодексом по практике маркетинговых и социальных исследований, принятым Международной торговой палатой и Европейским обществом по изучению общественного мнения и маркетинговым исследованиям.

В-четвертых, маркетинговые исследования должны быть тщательно спланированы и состоять из комплекса последовательных частных действий (этапов). Процесс маркетинговых исследований детально рассматривается в 2.4.

2.3. Методологические основы маркетинговых исследований

Методологическую основу маркетинговых исследований составляют инструменты сбора и обработки информации. Важнейшими из них являются методы и модели. Под методами понимаются инструменты универсального применения, т.е. не ориентированные на решение какой-либо конкретной прикладной задачи маркетинга. Модель в маркетинговых исследованиях — это имитация определенных рыночных процессов и явлений, отражающая их внутренние связи, пропорции и тенденции, а также силы и факторы, определяющие закономерности развития. На практике часто используется термин «методы и модели», позволяющий избежать терминологических проблем.

К собственно маркетинговым методам и моделям относятся модель пяти сил конкуренции М. Портера, модель жизненного цикла продукта, сегментация, позиционирование, SWOT-анализ и другие конкретные инструменты исследований.

При проведении маркетинговых исследований широко применяются также методы и модели общетеоретических и смежных прикладных наук: экономической теории, общей теории статистики, математической статистики, исследования операций (линейное и динамическое программирование, теория массового обслуживания, теория рисков, теория графов), информационных технологий, теории менеджмента, теории систем, психологии, социологии, квалитрии.

Особенно широко применяются методы статистики: анализ вариационных рядов; анализ динамических рядов; классификация и группировка; индексный метод; дисперсионный анализ; компонентный анализ; факторный анализ; дискриминантный анализ; метод экспертных оценок; корреляционно-регрессионный анализ; методы графического анализа; трендовые модели; многофакторные статистические модели; прогнозирование; анализ структуры; анализ эластичности; балансовый метод и др. В результате применения конкретного статистического метода для решения конкретной задачи создается модель: например, регрессионный анализ позволяет создать регрессионную модель, а метод группировки — карту позиционирования продукта. Модель может базироваться одновременно на нескольких методах исследования.

В практике маркетинговых исследований, предназначенных для решения конкретных задач, в отдельных случаях могут напрямую использоваться инструменты общетеоретических и прикладных наук, иногда необходима их адаптация, некоторые задачи требуют разработки специальных методов и моделей.

Использование в маркетинговых исследованиях методик, применяемых в разных областях, проявляется в первую очередь в разнообразии подходов к сбору маркетинговой информации, который может осуществляться кабинетным и внекабинетным методами (см. табл. 2.2) либо их комбинацией. Разделение методов сбора информации на указанные группы обусловлено двумя видами источников маркетинговой информации.

Кабинетные методы опираются на использование вторичной информации, поэтому они часто называются методами работы с документами.

Внекабинетные исследования предполагают использование опросов, наблюдений и экспериментов, которые рассматриваются как методы сбора первичной маркетинговой информации.

2.3.1. Опрос

Наиболее распространенным методом сбора данных в маркетинге гостиниц и ресторанов является опрос. Он используется примерно в 90% исследований.

Опрос — это метод сбора первичной маркетинговой информации путем устного или письменного обращения к опрашиваемым с вопросами, направленными на выяснение их субъективных мнений, предпочтений, установок в отношении какого-либо объекта.

Опросы классифицируются по ряду признаков.

В зависимости от источника (носителя) первичной информации различают опросы массовые и специализированные.

В *массовом* опросе основным источником информации выступают различные категории населения, профессиональная деятельность которых не связана с предметом анализа. Участников массовых опросов принято называть респондентами (от лат. *respondeo* — отвечать). В *специализированных* опросах главным источником информации являются компетентные лица, чья профессиональная деятельность тесно связана с предметом исследования, — этим обусловлено существование еще одного названия таких опросов — *экспертные*. К ним чаще всего обращаются на начальных этапах маркетинговых

исследований, когда необходимо выявить проблему, и на заключительном, когда требуется проверить полученную информацию и принять решение (см. 2.3.3).

В зависимости от частоты проведения опросы могут быть *точечные (разовые)* и *повторные*. Последние позволяют выявить жизненный цикл запросов и предпочтений и основные тенденции их изменения с течением времени для своевременного принятия маркетинговых решений.

По степени охвата потенциальных потребителей опросы могут быть сплошными и выборочными.

Сплошные опросы могут проводиться, например, в отношении посетителей стенда предприятия на выставочных мероприятиях.

На практике количество потенциальных клиентов предприятия, как правило, велико, что делает невозможным проведение сплошных опросов. В связи с этим наиболее приемлемыми являются *выборочные* опросы, суть которых заключается в том, что опрашивается часть изучаемой совокупности потребителей, отобранная в результате применения специальных научно обоснованных приемов (см. 3.4). Если выборочная совокупность достаточно полно отражает свойства генеральной совокупности, она называется представительной (репрезентативной).

Особая роль при проведении выборочных опросов отводится методу так называемых фокус-групп (см. 2.3.4).

В практике маркетинга применяются две основные **формы опроса**: анкетирование и интервьюирование.

При *анкетировании* опрашиваемый письменно отвечает на вопросы в присутствии анкетера или без него. По форме проведения оно может быть *индивидуальным* или *групповым*. В последнем случае за короткое время можно опросить большое количество респондентов (например, участников проводимой в гостинице конференции). Анкетирование бывает также *очным* и *заочным*.

Очное анкетирование, при котором опрашиваемый сам письменно отвечает на вопросы в присутствии анкетера — один из наиболее часто используемых методов сбора первичной маркетинговой информации. При очном анкетировании обеспечить представительность информации легче, чем при других формах опроса. Достоинство очного анкетирования заключается еще и в том, что анкетер имеет возможность:

- ♦ разъяснить респонденту все формулировки и содержание вопросов;
- ♦ непосредственно контролировать возврат заполненных анкет и полноту ответов.

Очное анкетирование может осуществляться путем посещения респондентов на дому или по месту работы (учебы), а также путем опроса в общественных местах (на улице, в магазинах, ресторанах, театрах, на транспорте и т.д.). Последний подход наиболее популярен, так как чрезвычайно экономичен и позволяет обеспечить быстрый сбор первичной маркетинговой информации. Практика свидетельствует, что при подобном опросе за одно и то же время может быть охвачено в пять раз больше респондентов, чем, например, при анкетировании на дому. Еще одним важным положительным моментом опросов в общественных местах является то, что они обеспечивают получение достаточно надежной информации о покупках или потреблении услуг: в такой ситуации респондент дает «свежую» информацию, а его оценки действительно спонтанны и независимы. При этом анкеты должны быть предельно краткими и удобными для заполнения.

В качестве примера приведем анкету, предлагаемую для заполнения посетителям одного из предприятий *Pizza Hut*.

Уважаемые гости!

Мы хотим быть уверенными в том, что Вы всегда удовлетворены качеством питания, обслуживанием и чистотой в нашем заведении. Будьте так любезны уделить несколько минут нашей анкете и ответить на поставленные вопросы. Мы высоко ценим Ваше мнение.

1. Как часто Вы покупаете пищу?

раз в неделю	☐
раз в месяц	☐
реже	☐
другое	☐

2. Где Вы едите пищу?

в ресторане	☐
дома	☐
в офисе	☐
другое	☐

3. Сколько Вам лет? _____

В практике курортных гостиниц часто применяется анкетирование на пляже. При этом обычно достигается практически стопроцентный возврат анкет: люди с удовольствием принимают участие в подобных исследованиях, поскольку это вносит разнообразие в «процесс» принятия солнечных ванн.

Наиболее распространенные формы заочного анкетирования в гостиничном бизнесе — размещение анкет в гостиничных номерах

и почтовый опрос. Суть последнего заключается в рассылке анкет и получении ответов на них по почте.

Достоинства почтового опроса:

- ♦ возможность охвата большой территории, в том числе и трудно-доступных районов;
- ♦ отсутствие психологического барьера и влияния анкетера на ответы;
- ♦ отсутствие жестких временных ограничений на заполнение анкет.

Недостатки почтового опроса:

- ♦ длительные сроки ожидания ответов;
- ♦ неполный возврат анкет (число безответных анкет достигает нередко более 90 %);
- ♦ трудности с определением достоверности получаемой информации.

На уровень возвращаемости анкет очень влияют содержание и вид сопроводительного письма, которое должно «продавать» идею исследования и убеждать респондентов в его значимости. В сопроводительном письме целесообразно указывать: кто проводит исследование; цели исследования; сроки возврата заполненных анкет. Очень важно, чтобы письмо содержало гарантии сохранения анонимности ответов; благодарность за возможное участие респондента в исследовании и внушало мысль о важности ответов данного лица для предприятия и его клиентов. Могут быть предложены и некоторые стимулы (например, поощрения за самый быстрый возврат заполненных анкет; розыгрыш призов среди респондентов, приславших анкеты до определенного срока). Значительно повышает возвращаемость заполненных анкет предоставление респондентам пустого конверта с маркой и обратным адресом.

Одной из разновидностей почтового опроса является так называемый прессовый опрос: анкета печатается в газете или журнале. Однако в данном случае возврат анкет крайне низок. Кроме того, на анкету, как правило, отвечают наиболее активные читатели, поэтому интерпретировать получаемые результаты следует достаточно осторожно.

Перспективным направлением заочного анкетирования является интернет: например, может быть проведено анкетирование посетителей сайта предприятия. Для этого необходимо разработать соответствующую анкету, разместить ее на сайте и попросить его пользователей ответить на интересующие исследователя вопросы. Например, вопросы в анкете гостиничной цепи *Hilton* меняются каждые две недели. При этом клиентам предоставляется возможность ознакомиться с результатами исследования. Возможно также прове-

дение опроса на телеконференциях. Для этого необходимо выбрать телеконференцию с интересующей аудиторией; некоторое время следить за проходящими на ней дискуссиями; принять активное участие в обсуждении проблем; предложить на телеконференции вопросы, на которые необходимо получить ответы.

Интервьюирование как форма опроса предполагает личное общение с опрашиваемым, при котором интервьюер сам задает вопросы и фиксирует ответы. В контексте маркетингового исследования основной особенностью интервью является то, что оно включает личный обмен информацией между интервьюером и лицом (лицами), дающим интервью. При этом интервьюер стремится получить специфическую информацию по исследуемой проблеме, которая обычно связана как с качеством и оценкой предлагаемых продуктов, так и с ценами на них, а также с рекламой. Преимущество интервью перед другими методами сбора первичных данных заключается в том, что имеется возможность раскрыть социально-психологические механизмы исследуемых явлений — мотиваций, интересов и predispositions потребителей к предлагаемым услугам, их ассортименту и качеству.

По форме проведения интервью может быть *прямым* и *опосредованным* (например, по телефону).

Прямые интервью позволяют реализовать гибкую тактику опроса, дополнять ответы наблюдениями интервьюера. Достоверность получаемой при этом информации достаточно велика. К недостаткам можно отнести большую стоимость, вероятность влияния опрашивающего на мнения респондентов, необходимость специальной подготовки интервьюеров.

Если ответы на немногочисленные и несложные вопросы необходимо получить в кратчайшие сроки, можно использовать интервью по телефону. Оно часто применяется при осуществлении предварительных исследований. Достоинствами телефонного интервью являются оперативность и высокая результативность. В то же время отсутствие личного контакта с опрашиваемым часто затрудняет работу интервьюера.

В зависимости от цели проведения и направленности интервью подразделяют на клинические (длительные, глубокие) и фокусированные (кратковременные). Цель *клинического* интервью — получение максимально полной информации о внутренних побуждениях, мотивах, склонностях, характеристиках опрашиваемого. *Фокусированное* же интервью направлено на получение информации о конкретной проблеме, ситуации или явлении.

По технике проведения интервью может быть структурированным, полуструктурированным, неструктурированным.

Структурированное (стандартизированное) интервью предполагает детальную разработку всей процедуры опроса, т.е. включает общий план беседы, последовательность вопросов и варианты ответов. При этом интервьюеру отводится преимущественно исполнительская роль. Респондент же должен, внимательно выслушав вопрос, выбрать наиболее подходящий для него вариант ответа из заранее предложенных. В этом случае влияние интервьюера на качество получаемых сведений может быть сведено к минимуму. Надежность собираемой информации зависит в первую очередь от добросовестности и пунктуальности интервьюера.

Полуструктурированное интервью предполагает детальную разработку процедуры опроса, предусматривающую строго обязательную последовательность вопросов. Однако в отличие от структурированного интервью респонденту не предлагаются варианты ответов. На вопросы он отвечает в свободной форме. Задача интервьюера состоит в полной и четкой фиксации ответов в форме, предусмотренной инструкцией. Это может быть дословная запись с сохранением лексики опрашиваемого (в том числе стенография или магнитофонная запись) или непосредственная кодировка ответов в ходе опроса.

Неструктурированное (свободное) интервью отличается минимальной стандартизацией поведения интервьюера. Оно проводится без заранее подготовленных вопросов или разработанного плана беседы. Определяется только тема, которая и предлагается респонденту для обсуждения. Направление беседы, ее логическая структура, последовательность вопросов, их формулировки — все это зависит от индивидуальных особенностей интервьюера, его представлений о предмете обсуждения и способности адаптироваться к условиям конкретной ситуации. В отличие от результатов массовых опросов получаемая в данном случае информация не нуждается в унификации для последующей статистической обработки. Ее ценность определяется именно своей уникальностью.

Следует подчеркнуть, что оптимальной формой интервью является спокойный, непринужденный разговор, достоверность информации находится в прямой зависимости от тактичности, непринужденности интервьюера, который должен вызвать респондента на откровенный и деловой разговор.

Таким образом, опрос как метод получения первичной маркетинговой информации может быть проведен в различных формах и разновидностях. Критерии оценки для выбора той или иной из

них, предложенные немецкими учеными Е. Дихтлем и Х. Хершгеном, приведены в табл. 2.3.

Таблица 2.3

Критерии оценки различных форм опроса

Критерии	Анкетирование	Прямое интервью	Интервью по телефону
Доля ответивших	—	+	0
Затраты	+	—	—
Влияние интервьюера	+	—	0
Объем опроса	—	+	—
Соблюдение порядка вопросов	—	+	+
Влияние посторонних	—	+	0
Быстрота	—	—	+
Неправильное истолкование вопросов	—	+	+
Комплексность информации	—	+	0
Гарантии анонимности	—	+	—
Учет несловесной реакции	—	+	—

Примечание. «+» означает наличие у данной формы опроса преимуществ с точки зрения этого критерия; «—» — наличие недостатков; «0» — отсутствие как особых преимуществ, так и недостатков.

Особенностью опроса как метода сбора первичной маркетинговой информации является достаточно высокий процент отказов респондентов от участия в исследовании, что обусловлено нежеланием допускать кого-либо в свою личную жизнь или обсуждать определенные темы. Для стимулирования желания респондентов принять участие в исследовании можно использовать разнообразные инструменты. Например, в некоторых гостиницах Испании за заполненную анкету гость при расчетах за проживание может получить символическую скидку (1–2 доллара). В качестве вознаграждения за заполненные анкеты клиента можно «премировать», например, фирменной майкой, мелкими предметами домашнего обихода или купоном, позволяющим бесплатно воспользоваться дополнительной услугой гостиницы (сауной, бассейном, парикмахерской и т.д.).

2.3.2. Инструментарий опроса

Точность результатов опроса, проводимого в любой форме, в значительной степени зависит от качества инструментария (анкеты или бланка интервью).

Анкета — это объединенная единым исследовательским замыслом система вопросов, позволяющих получить информацию, необходимую для выработки решений по исследуемой проблеме. Каждый исследователь в зависимости от целей, объекта исследования и собственных возможностей предлагает свой набор и формулировки вопросов. В то же время существуют определенные правила и рекомендации, следование которым обеспечивает учет психологии респондента, прогнозирование его реакции на ту или иную форму вопроса, степени его искренности и возможности сформулировать недвусмысленный ответ:

- ♦ эффективность проведения анкетирования зависит от того, какие вопросы заданы и в какой последовательности, какие варианты ответов в них заключены. Все вопросы должны быть проанализированы на предмет их уместности и целесообразности;
- ♦ форма вопросов в значительной степени влияет на ответ;
- ♦ вопросы должны быть сформулированы корректно, недвусмысленно и таким образом, чтобы не оказывать влияния на характер ответов;
- ♦ в построении анкеты должна просматриваться ее четкая внутренняя логика.

Анкета всегда начинается с **вводной части** (преамбулы). В ней указывается, кто проводит опрос; с какой целью проводится опрос; дается инструкция заполнения анкеты; указывается способ возврата заполненных анкет (например, на стойку администратора, в службу приема, бюро обслуживания). Вводная часть должна подчеркивать уважительное отношение к опрашиваемым и порождать у них желание отвечать на вопросы. Приведем пример возможного варианта вводной части анкеты.

Уважаемые гости!

Благодарим Вас за то, что Вы выбрали нашу гостиницу, и желаем Вам приятного пребывания в ней. Мы постоянно стремимся к повышению качества обслуживания, поэтому просим Вас заполнить настоящую анкету (по каждому предложенному критерию выставить соответствующую Вашему мнению оценку по пятибалльной шкале) и оставить ее в службе приема и размещения.

Далее в анкете располагаются **контактные вопросы**. Их задача — заинтересовать респондентов, ввести их в курс изучаемых проблем. Эти вопросы должны быть относительно простыми, легкими для ответов — они должны показать респонденту, что он вполне может ответить на вопросы анкеты. Так, например, для исследований, связанных с изучением мнения туристов о качестве обслуживания в гостинице, контактный вопрос может быть сформулирован следующим образом: «Любите ли вы путешествовать?».

Каждой поставленной задаче исследования должен соответствовать **блок основных вопросов**, которые могут быть закрытыми, открытыми и полузакрытыми.

Закрытые вопросы предполагают выбор ответов из набора вариантов, приводимых в анкете. Основное преимущество вопросов данного типа состоит в том, что они позволяют использовать компьютерную обработку данных. Однако у них есть и существенный недостаток: выбор ответов со стороны респондента ограничен — поэтому при использовании закрытых вопросов все значимые аспекты исследуемой проблемы должны быть отражены в предлагаемых респонденту вариантах ответов.

Существуют два типа закрытых вопросов:

- ♦ альтернативный (дихотомический);
- ♦ многовариантный (с выборочным ответом).

Альтернативный вопрос предполагает выбор из двух вариантов ответа:

Удовлетворены ли Вы предлагаемым в нашем ресторане выбором? Поставьте, пожалуйста, крестик в соответствующих клетках.

	Да	Нет
Основные блюда	☐	☐
Закуски	☐	☐
Безалкогольные напитки	☐	☐
Вина	☐	☐
Пиво	☐	☐
Спиртные напитки	☐	☐

Многовариантный вопрос предполагает выбор из трех и более вариантов ответов. Для постановки таких вопросов используются шкалы измерений, являющиеся инструментом приведения разнородных качественных признаков к сопоставимым количественным.

Наиболее часто для формулировки многовариантных вопросов применяются номинальная шкала, порядковая шкала, шкала Лайкерта, семантический дифференциал, шкала Стэпела, интервальная шкала, мнемоническая шкала.

Номинальная шкала (иногда называется шкалой наименований) обладает только описанием характеристик и представляет собой простое перечисление вариантов ответа без всякого намека на упорядочение и сопоставление. Например, если необходимо выяснить причины, по которым гости сравнительно редко обращаются к предоставляемым гостиницей дополнительным услугам, вопрос с использованием номинальной шкалы может быть сформулирован следующим образом:

Знаете ли Вы о наличии в гостинице следующих дополнительных услуг? Поставьте, пожалуйста, крестик в соответствующих клетках.

Ремонт и глажение одежды
 Стирка и химчистка одежды
 Сауна
 Прокат автомобилей
 Казино
 Бизнес-центр
 Экскурсионное обслуживание
 Парикмахерская

☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐

Порядковая шкала (иногда называется ранговой) состоит из категорий, отличающихся друг от друга условными понятиями или качественными признаками, в которых подразумевается наличие упорядоченности. Для того чтобы шкальные оценки отличались от числа в обыденном понимании, их на порядковом уровне называют рангами. Порядковые шкалы обычно используют при формулировании вопросов об оценках (например, от «очень хорошо» до «очень плохо») удовлетворенности клиентов, вероятности нового посещения определенной гостиницы или ресторана. Ниже приведены примеры вопросов с использованием порядковой шкалы.

1. Оцените, пожалуйста, насколько хорошо работает служба приема и размещения в нашей гостинице (поставьте крестик в соответствующей клетке):

Очень хорошо
 Хорошо
 Удовлетворительно
 Плохо
 Очень плохо

☐
☐
☐
☐
☐

2. Обратитесь ли Вы к услугам нашей гостиницы в следующий раз? Поставьте, пожалуйста, крестик в соответствующей клетке:

Да

Вероятно, да

Вероятно, нет

Нет

☐
☐
☐
☐

Шкала Лайкерта является разновидностью порядковой шкалы. При ее использовании разрабатывается ряд утверждений, которые относятся к проблеме или объекту исследования. Респондентов просят указать свою степень согласия или несогласия с каждым из утверждений.

На практике широко используется пятиразрядная шкала Лайкерта. Ее логика состоит в том, что в дополнение к двум крайним утверждениям («полностью согласен», «полностью не согласен») и нейтральному вводятся два промежуточных — «согласен» и «не согласен». Часто применяется цифровое обозначение утверждений, величина которого соответствует степени оценки отношения. Так, абсолютное согласие («полностью согласен») соответствует 5, а радикальное несогласие («полностью не согласен») — 1. Суммируя цифровые показатели, можно получить среднее значение степени согласия с приведенными утверждениями, а также построить статистические распределения. Ниже приведены примеры использования шкалы Лайкерта.

1. Гостиница предлагает высококачественный сервис (обведите цифру, соответствующую степени вашего согласия).

1	2	3	4	5
Полностью не согласен	Не согласен	Не могу сказать	Согласен	Полностью согласен

2. Укажите, пожалуйста, насколько Вы удовлетворены состоянием сервиса в гостинице по перечисленным показателям (обведите цифру, соответствующую степени вашего согласия).

Показатели	Полностью удовлетворен	Удовлетворен	Не составил мнения	Не удовлетворен	Полностью не удовлетворен
Обслуживание при приеме	5	4	3	2	1
Уборка номера	5	4	3	2	1

Окончание таблицы

Показатели	Полностью удовлетворен	Удовлетворен	Не составил мнения	Не удовлетворен	Полностью не удовлетворен
Чистота в помещениях общественного назначения	5	4	3	2	1
Обслуживание в номере	5	4	4	2	1
Предложение дополнительных услуг	5	4	3	2	1

3. Обведите, пожалуйста, цифру, наиболее соответствующую степени Вашего согласия с каждым утверждением.

Утверждение	Полностью согласен	Согласен	И согласен, и не согласен	Не согласен	Полностью не согласен
Ресторан предоставляет высококачественный сервис	5	4	3	2	1
Ресторан имеет удобное месторасположение	5	4	3	2	1
Режим работы ресторана удобен	5	4	3	2	1
Ресторан предлагает разнообразные дополнительные услуги	5	4	3	2	1
Персонал ресторана обладает высокой квалификацией	5	4	3	2	1
Персонал ресторана отличается вниманием и доброжелательным отношением к клиентам	5	4	3	2	1

На основе данных, полученных в результате обработки ответов на подобный вопрос, можно провести сравнительный анализ деятельности двух или более предприятий (рис. 2.2).

Показатель	Оценка				
	5	4	3	2	1
Качество сервиса					
Месторасположение					
Время работы					
Разнообразие дополнительных услуг					
Квалификация персонала					
Взаимоотношения персонала с клиентами					

————— ресторан X
 - - - - - ресторан Y

Рис. 2.2. Сравнительная оценка деятельности двух предприятий

Семантический дифференциал представляет собой серию биполярных характеристик, определяющих свойства изучаемого объекта. Семантическая шкала состоит из большого количества антонимов (типа плохой — хороший, удобный — неудобный, полезный — бесполезный, дешевый — дорогой, нравится — не нравится и т.п.). На такой шкале наносятся крайние определения, а пространство между ними разбивается на 7 диапазонов, характеризующих степень близости мнения к той или иной крайности. Для удобства обработки анкет применяются шкалы с цифровыми обозначениями. Респондент должен отметить цифру, соответствующую его отношению к исследуемой проблеме. Так как многие маркетинговые стимулы основаны на мыслительных ассоциациях и отношениях, не выраженных явно, то данный тип шкалы является особенно эффективным при исследованиях имиджа предприятия, товарной марки или предлагаемого продукта. Приведем пример вопроса с использованием семантического дифференциала.

Оцените, пожалуйста, следующие характеристики ресторана (обведите цифру, соответствующую Вашему мнению).

Быстрое обслуживание	7	6	5	4	3	2	1	Медленное обслуживание
Дорогой	7	6	5	4	3	2	1	Дешевый
Тихий	7	6	5	4	3	2	1	Шумный
Традиционный	7	6	5	4	3	2	1	Авангардный
Известный	7	6	5	4	3	2	1	Малоизвестный
Хорошая кухня	7	6	5	4	3	2	1	Плохая кухня
Шикарно обустроенный	7	6	5	4	3	2	1	Плохо обустроенный
Удобное месторасположение	7	6	5	4	3	2	1	Неудобное месторасположение

После получения оценок от всех респондентов вычисляется среднее арифметическое для каждой пары антонимов. К примеру, при исследовании имиджа двух ресторанов (X и Y) получены следующие средние оценки:

- ♦ ресторан X — 5,5; 5,0; 3,5; 4,0; 3,5; 4,5; 6,0; 5,5;
- ♦ ресторан Y — 4,0; 3,5; 2,5; 4,0; 5,0; 4,5; 3,0; 3,5.

Результаты изучения мнений потребителей на основе семантической дифференциальной шкалы можно представить графически (рис. 2.3).

Из рисунка видно, что ресторан X рассматривается как предприятие с быстрым обслуживанием, шикарно обустроенное, более удобно расположенное, но при этом более дорогое и менее известное, чем ресторан Y.

Шкала Стэпела является модификацией семантического дифференциала. Отличие состоит в следующем: 1) крайние утверждения биполярных пар тестируются по отдельности; 2) выделяются не 7 позиций, а 10. Приведем пример вопроса с использованием данной шкалы.

Укажите, пожалуйста, насколько точно каждое утверждение описывает ресторан X. Вам необходимо выбрать число с плюсом для утверждений, которые, на Ваш взгляд, наиболее точно характеризуют ресторан X. Вам необходимо выбрать число с минусом для утверждений, которые, на Ваш взгляд, не характерны для ресторана X. Следовательно, Вы можете выбрать любое число от +5 до -5 для каждого из приведенных ниже утверждений.

	+5	+4	+3	+2	+1	-1	-2	-3	-4	-5
Высококачественный сервис	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Удобное месторасположение	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Удобные часы работы	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Разнообразие дополнительных услуг	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Высокая квалификация персонала	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Вежливость и доброжелательное отношение персонала к клиентам	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

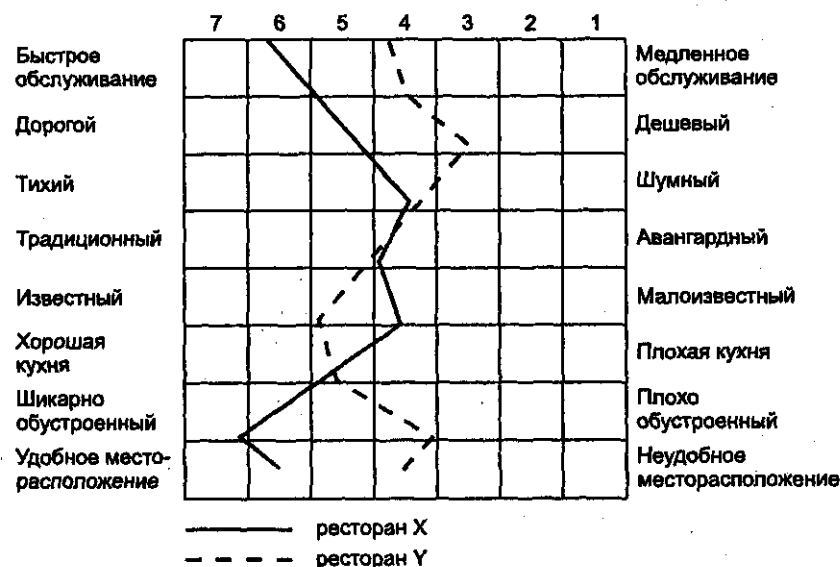


Рис. 2.3. Сравнительная оценка имиджа двух ресторанов

Интервальная шкала состоит из численных значений, поддающихся физическому измерению. Предварительным условием при разработке интервальной шкалы является разбивка области возможных измерений на интервалы. Подобным образом обычно представляются вопросы анкеты о возрасте респондентов, доходах, расходах, ценах и т.д. Приведем пример вопроса с интервальной шкалой.

Какую сумму Вы потратили на приобретение экскурсионных услуг во время пребывания в нашей гостинице? Поставьте, пожалуйста, крестик в соответствующей клетке.

Менее 50 долларов
От 51 до 100 долларов
От 101 до 150 долларов
Более 150 долларов

☐
☐
☐
☐

Мнемонические (рисованные) шкалы используются как для облегчения формулирования вариантов ответов на вопросы, так и для упрощения выбора ответа респондентами (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Мнемоническая шкала

Рисунки четко и однозначно показывают реакцию опрашиваемых на тот или иной вопрос. Ответить можно, например, зачеркиванием соответствующего рисунка.

Открытые вопросы (табл. 2.4), в отличие от закрытых, не содержат подсказок, не «навязывают» тот или иной вариант, а рассчитаны на получение неформализованных (нестандартных) ответов. Обработка результатов в этом случае более сложна. Однако постановка открытых вопросов в ряде случаев оказывается предпочтительной, так как возможная находка неожиданного решения в данном случае может сполна компенсировать затраты.

Полузакрытые вопросы кроме определенного числа вариантов ответов содержат позицию «другое — укажите какое» или «другие — укажите какие». Это дает респонденту возможность дополнять ответ, который не был предварительно предусмотрен в анкете.

При проведении маркетинговых исследований, касающихся эффективности рекламы, в ответах на полузакрытые вопросы можно найти подсказки наиболее удачных определений, ключевых слов и качеств, которые могут использоваться при формировании имиджа предприятия.

Особая роль в анкете принадлежит **контрольным вопросам**. Их назначение — проверка достоверности данных. Допустим, основной вопрос такой: «Какие дополнительные услуги в гостинице

в наибольшей степени Вас удовлетворили?» Контрольный вопрос может быть следующим: «Пользовались ли Вы дополнительными услугами во время пребывания в гостинице?» Сопоставление ответов на эти вопросы дает информацию об искренности опрашиваемого. Необходимо подчеркнуть, что контрольный вопрос никогда не должен следовать за тем вопросом, ответ на который он контролирует: ответ опрашиваемого на каждый последующий вопрос находится под влиянием содержания ответа на предыдущий.

Таблица 2.4

Виды открытых вопросов

Название	Суть постановки вопроса	Примеры
Неструктурированный	Допускает любую словесную форму ответа	Что мы могли бы сделать, чтобы в следующий раз ваше пребывание в нашей гостинице было более приятным?
Подбор словесных ассоциаций	Опрашиваемому называются отдельные слова с целью выяснить возникающие у него ассоциации	Какие ассоциации вызывает у Вас слово «гостеприимство»?
Завершение рисунка	Опрашиваемого просят представить себя на месте одного из героев, как правило, шутливого рисунка и от его имени написать на рисунке собственное мнение	На рисунке изображены два собеседника. Один из них говорит: «Меня полностью устраивает меню ресторана». Представьте себя на месте другого собеседника. Что бы Вы сказали в ответ?
Тематический апперцепционный тест	Предлагается придумать рассказ по предложенной картинке	На картинке изображены два человека за столиком ресторана. Придумайте рассказ о том, что на картинке может произойти

Завершают анкету **заключительные вопросы**. Их цель — снятие психологического напряжения у респондента (например, «Не утомила ли Вас наша беседа?»). В последний раздел анкеты включают также вопросы, позволяющие определить социально-демографиче-

ский портрет респондентов (пол, возраст, место жительства, социальное положение, образование и т.д.). В конце анкеты также обязательно следует выразить благодарность опрашиваемому за участие в исследовании.

2.3.3. Экспертные методы

В связи с ограниченными возможностями применения в маркетинге гостиниц и ресторанов экономико-математических методов, отсутствием или недостаточным объемом статистической информации, невозможностью или нецелесообразностью использования измерительных или расчетных методов важную роль в получении маркетинговой информации играют эвристические (неформальные) приемы. Среди них особое место занимают экспертные оценки, основывающиеся на опросе, предвидении, интуиции квалифицированных специалистов.

Экспертной оценкой называется средняя, или модальная, характеристика из высказанных группой компетентных специалистов мнений о каком-либо явлении и процессе при условии, что удалось достичь согласованности или близости их взглядов.

Экспертные оценки являются, пожалуй, единственным источником маркетинговой информации:

- ♦ при прогнозировании рыночной ситуации — если отсутствуют статистические данные или их объем недостаточен;
- ♦ количественном анализе таких событий, для которых не существует других способов измерения (например, при выборе маркетинговых целей предприятия);
- ♦ обосновании (совместно с другими методами) принятия оптимальных маркетинговых решений в условиях рыночной неопределенности.

Эффективность экспертных методов определяется достоверностью оценок эксперта, зависящей от его квалификации и условий работы, используемыми приемами обработки и анализа суждений, организацией принятия решений с учетом мнений (заключений) эксперта и др.

Для получения маркетинговой информации широко применяются экспертные оценки менеджеров и сотрудников самого предприятия. В обстановке, требующей принятия особо ответственных решений, целесообразно привлечение независимых квалифицированных экспертов.

Достоинством экспертных методов является их относительная простота и применимость для прогнозирования практически любых ситуаций, в том числе и в условиях неполной информации. Важная особенность этих методов — возможность прогноза качественных характеристик рынка.

В то же время экспертным методам присущи и недостатки: отсутствие гарантий достоверности данных, полученных в результате опроса экспертов, и определенные трудности в проведении опроса экспертов и обработке результатов. Если второй недостаток методологически преодолим, то первый имеет принципиальное значение. Существующие статистические подходы определения достоверности экспертных оценок основаны на предположении, что в случае согласованности мнений экспертов их достоверность гарантируется. В действительности нередко наблюдается ситуация, когда отдельные эксперты, не согласные с мнением большинства, дают наиболее правильные оценки. Таким образом, согласованность мнений экспертов не всегда является критерием достоверности получаемой информации. Отсюда вытекает необходимость тщательного отбора экспертов.

Основными требованиями, предъявляемыми к экспертам, являются компетентность, заинтересованность в участии в работе экспертной комиссии, деловитость и объективность.

Компетентность эксперта распространяется на объект (профессиональная компетентность) и методологию (квалиметрическая компетентность) оценки. Профессиональная компетентность включает знание различных аспектов функционирования индустрии гостеприимства, состояния и перспектив развития рынка, требований потребителей, условий и характера потребления гостиничного продукта и т.д. Квалиметрическая компетентность обеспечивает четкое и однозначное понимание экспертом принципов и методов экспертной оценки, а также практическое умение пользоваться ими.

Заинтересованность эксперта в участии в работе экспертной комиссии зависит от его индивидуальных устремлений, загруженности основной работой, целей оценки и возможности использования ее результатов в его практической деятельности.

Деловитость эксперта включает такие качества, как собранность, способность быстро переключаться с одной проблемы на другую, контактность (умение работать с людьми при решении задач в конфликтной ситуации), неконформизм (способность противостоять мнению большинства при уверенности в своей правоте), оперативность, умение четко формулировать свои мысли и обосновывать выносимые оценки и суждения.

Объективность эксперта заключается в адекватности вынесенных им суждений действительному состоянию рассматриваемой проблемы.

Достаточно часто пригодность эксперта определяется посредством учета степени его надежности — относительной доли верно спрогнозированных им событий (чем чаще эксперт оказывался прав, тем выше его авторитет).

Специфичность метода экспертной оценки требует от экспертов не только профессиональных знаний, но и интуиции и оригинальности мышления. Иногда «чрезмерный профессионализм» может быть причиной «профессиональной слепоты» — склонности не замечать ничего, что выходит за рамки сложившихся представлений. А ведь в маркетинге чрезвычайно большую роль играют парадоксальные (на первый взгляд) и неожиданные решения.

Численность экспертной группы можно определить как с помощью приемов математической статистики (они достаточно полно и всесторонне рассмотрены в соответствующей литературе), так и посредством «прагматического» подхода. Как свидетельствует практика, оптимальное число экспертов — 7–12 человек.

Экспертные оценки могут осуществляться посредством:

- ♦ открытого обсуждения поставленных вопросов с последующим открытым или закрытым голосованием;
- ♦ закрытого обсуждения с последующим закрытым голосованием или заполнением анкет экспертного опроса;
- ♦ свободных высказываний без обсуждения и голосования.

Практика показывает, что традиционное открытое обсуждение поставленных вопросов с последующим открытым или закрытым голосованием (первый тип экспертных опросов) не всегда является оптимальным в силу взаимного влияния мнений экспертов и их нежелания отказываться от своих ранее высказанных публично точек зрения. Вследствие этого более применимы второй и третий типы групповых экспертных оценок.

Одним из наиболее распространенных и результативных методов получения информации от экспертов является *метод Дельфи*. Его название происходит от древнегреческого города Дельфы, известного в античные времена своим оракулом (место, где предсказывалось будущее). Сущность метода заключается в выработке согласованных мнений путем многократного повторения индивидуального письменного опроса одних и тех же экспертов. После первого тура опроса и обобщения его результатов последние сообщаются участникам экспертной группы. Затем проводится второй тур опроса, в ходе которого эксперты либо подтверждают свою точку зрения, высказанную на

предыдущем этапе, либо изменяют оценку в соответствии с мнением большинства. Так повторяется 3–4 раза. В ходе подобной процедуры вырабатывается согласованная оценка. При этом исследователь, естественно, не должен игнорировать мнение тех, кто после неоднократных туров опроса остался на своей позиции. Метод Дельфи может эффективно использоваться в маркетинговой деятельности гостиниц и ресторанов, в частности для изучения и прогнозирования рынка, оценки идей новых продуктов.

Еще один метод экспертных оценок — метод коллективной генерации идей, или *мозговой атаки*, предложенный А. Осборном, американским консультантом в области рекламы. При реализации данного метода также отбирается группа высококвалифицированных специалистов, но при этом оценки и выводы делаются уже в ходе обсуждения. Основной принцип метода — неконтролируемая генерация идей участниками группового обсуждения проблемы. На базе спонтанного переплетения высказанных мыслей возникают цепочки ассоциаций, которые могут привести к неожиданному решению проблемы. Для успешного применения этого метода необходимо выполнение ряда условий:

- ♦ в заседании принимают участие от 7 до 12 человек;
- ♦ оптимальная продолжительность заседания — от 15 до 30 мин;
- ♦ количество предложений важнее, чем их качество;
- ♦ не существует авторских прав на идеи — любой участник может перенять и развить идеи другого;
- ♦ критика в любом виде запрещена — логика, опыт, аргументы против идеи только мешают;
- ♦ принятое решение является результатом совместных усилий;
- ♦ позиции участников на иерархической лестнице должны быть достаточно близкими, иначе могут возникнуть психологические барьеры, мешающие коммуникации и возникновению ассоциаций.

Идеи, полученные во время заседания, протоколируются и затем оцениваются.

Метод мозговой атаки имеет множество вариантов реализации. Одним из них является *метод «6.3.5»*. Суть его состоит в том, что 6 специалистов за 5 минут предлагают 3 варианта прогноза (например, относительно развития рынка и продвижения на него продуктов). Данный метод исключительно важен для получения случайных результатов. Свои ответы эксперты пишут на специально раздаваемых для этой цели бланках. Через пять минут для той же процедуры приглашаются следующие 6 специалистов. Таким образом, за полчаса предприятие получает 108 новых предложений! Особенно плодотворен метод «6.3.5» для поиска идей новых продуктов.

По методу Гордона перед участниками мозговой атаки не ставится конкретная задача («Что нужно сделать для увеличения объема продаж?»), а лишь очерчивается суть проблемы («Какие пути увеличения объемов продаж применялись ранее и применяются сейчас?»). После обсуждения таким образом сформулированного вопроса эксперты-специалисты делают конкретные выводы уже по конкретной задаче.

Метод групповой дискуссии, еще одна разновидность мозговой атаки, предполагает участие людей, слабо знающих проблему или вообще ее не знающих. В групповой дискуссии может принять участие каждый желающий. В результате можно получить много новой, интересной информации, нестандартных и оригинальных идей. Спустя некоторое время приглашенные специалисты знакомятся с выдвинутыми идеями и выбирают из них те, которые можно реализовать. Считается нормальным, если специалисты отклоняют 90 % идей, предложенных участниками групповой дискуссии.

В практике маркетинговых исследований используется также метод синектики (соединения различных и заведомо не соответствующих друг другу элементов). Суть метода состоит в том, что для экспертной оценки приглашаются специалисты из разных сфер деятельности. Каждый из них вносит заранее продуманную идею. В дальнейшем происходит селекция и отсев идей, не выдержавших критики (метод синектики в отличие от классической мозговой атаки допускает критические высказывания). Принимается наиболее реальная идея, получившая поддержку большинства.

2.3.4. Метод фокус-группы

Фокус-группа — один из самых интересных и творческих методов сбора первичной маркетинговой информации. Она позволяет получать не количественную, а преимущественно качественную информацию, основанную на сборе, анализе и интерпретации данных выборочного опроса и наблюдения за поведением небольшого числа потребителей.

Метод фокус-группы представляет собой тщательно спланированную дискуссию, нацеленную на сбор мнений по определенной тематике в непринужденной обстановке. Он используется, главным образом, для:

- ♦ генерации идей (например, для обоснования направлений совершенствования предлагаемых продуктов);

- ♦ изучения «разговорного словаря» потребителей, что может быть чрезвычайно полезным при проведении рекламных мероприятий, осуществлении личной продажи и т.п.;
- ♦ ознакомления с запросами потребителей, с их отношением к гостиничному продукту, его структуре, методам коммуникаций, что является чрезвычайно важным для повышения эффективности маркетинговой деятельности;
- ♦ изучения эмоциональной и поведенческой реакции потребителей на определенные виды и средства распространения рекламы;
- ♦ сбора информации, которая может оказаться полезной при разработке анкет.

Обычно работу фокус-групп фиксируют с помощью аудио- и видеотехнических средств, а ее результаты служат основанием для проведения массовых опросов потребителей.

По оценкам специалистов, оптимальный размер фокус-групп колеблется от 8 до 12 человек. При меньшем числе участников не создается условий для продуктивной, динамичной работы. При численности группы, превышающей 12 человек, она может разделиться на подгруппы, а в дискуссии будет принимать участие ограниченное количество ее членов. Для обеспечения эффективного, раскованного обсуждения изучаемых проблем состав фокус-групп целесообразно формировать исходя из принципа гомогенности ее участников (по возрасту, виду профессиональной деятельности, семейному положению и т.п.).

Выбор конкретных участников группы определяется прежде всего целью проводимого исследования. Так, например, если целью являются генерация идей о совершенствовании обслуживания в ресторане, для участия в работе фокус-группы приглашаются потребители, которые пользовались услугами предприятия. Нежелательно привлекать к работе фокус-групп лиц, которые ранее принимали участие в подобных исследованиях по определенной проблеме: участники предыдущей дискуссии часто ведут себя как «эксперты» и мешают другим активно участвовать в обсуждении и чувствовать себя непринужденно. Целесообразно избегать формирования и таких групп, в которых участвуют друзья или родственники, поскольку они предпочитают вести дискуссию друг с другом, а не со всеми участниками, что также снижает эффективность данного мероприятия.

Дискуссия в фокус-группе обеспечивает возможность раскрытия субъективных причин поведения человека. Для этого используется проективный метод и вытекающие из него проективные методики.

Проективный метод предполагает создание ситуации, допускающей возможность множества ее интерпретаций респондентами. За каждой такой интерпретацией вырисовывается система личностных характеристик и особенностей человека.

Применение проективного метода позволяет получить информацию, которую сложно получить с помощью прямых вопросов — в случаях, когда реальное положение вещей не осознается человеком ввиду включения механизма психологической защиты. Последняя представляет собой специальную регулятивную систему стабилизации личности, направленную на устранение или сведение к минимуму чувства тревоги, связанного с негативными, травмирующими человека переживаниями.

Исследовательский опыт свидетельствует, что действие психологической защиты чаще всего проявляется в таких формах:

- ♦ потребители стесняются отрицательно отзываться о продукте (предприятии), так как подсознательно не хотят обидеть ведущего фокус-группы;
- ♦ отрицательное отношение к тому или иному продукту (например, блюду в ресторане) порождается неспособностью приобрести его по материальным причинам;
- ♦ респонденты не могут вербализовать мотивы собственного поведения, так как не осознают их;
- ♦ респонденты стесняются обсуждать интимные проблемы, связанные со здоровьем, семейной жизнью и т.п.

Проективные методики позволяют в определенном смысле «обмануть» сознание человека и обойти психологическую защиту. Таким образом появляется возможность узнать:

- ♦ почему клиентам нравятся или не нравятся те или иные продукты;
- ♦ что влияет на их решение о выборе того или иного продукта;
- ♦ какой имидж продукта (предприятия) сложился в сознании клиентов;
- ♦ какие моменты в рекламных обращениях могли бы побудить потребителей воспользоваться услугами предприятия;
- ♦ какие герои (персонажи) могут быть использованы в рекламе и т.д.

Еще одним положительным аспектом использования проективных методик является их развлекательность. Оригинальность и неожиданность стимулов или заданий вносит в групповую дискуссию элемент игры, и респонденты с удовольствием в нее включаются.

По классификации, принятой в маркетинговой практике, проективные методики делятся на пять групп: ассоциативные, предпо-

лагающие завершение задания, конструирующие, экспрессивные, ранжирование.

Ассоциативные методики предполагают, что респондентов просят сказать, написать или выбрать из предложенного то, что у них ассоциируется с исследуемым предметом. Существуют различные варианты ассоциативных методик:

- ♦ словесные ассоциации (как устные, так и письменные), которые могут применяться для выявления отношения респондентов к определенному предприятию, продукту, рекламному обращению и т.д.;
- ♦ персонификация — вербальная и невербальная (с использованием портретов), используемая для выяснения типажа постоянного клиента (при подборе актеров для рекламы), а также для выяснения особенностей имиджа предприятия, сложившегося в сознании потребителей;
- ♦ картинки и слова (ассоциации на визуальные стимулы).

Методики, предполагающие завершение задания, заключаются в том, что респондентов просят закончить незавершенные предложения, рисунки и т.д.

Конструирующие методики предлагают респондентам создать (вербально или невербально) что-либо (например, какую-нибудь ситуацию). К методикам данной группы относятся:

- ♦ модифицированный тематический апперцепционный тест, применяемый для изучения глубинных мотивов поведения потребителей в той или иной ситуации. Респондентам показывают картинки, на которых изображена какая-либо ситуация (например, ситуация обслуживания гостей официантом), и просят рассказать о том, что думают и чувствуют герои этой картинки, а также что случилось с ними до (после) ситуации, изображенной на картинке;
- ♦ коллаж, помогающий исследователю выяснить особенности восприятия потребителями имиджа предприятия, а также позволяющий осуществить целенаправленный подбор визуальных символов при создании рекламы;
- ♦ проективные вопросы, позволяющие респондентам в завуалированной форме объяснить свое поведение. Вопрос начинается с некоторого утверждения, якобы высказанного другими респондентами. Далее участников фокус-группы просят объяснить причины, побудившие лжесреспондента к данному утверждению, а также высказать свою точку зрения.

Экспрессивные методики ориентированы на определение эмоционального восприятия потребителями того или иного продукта (предприятия). Они позволяют выявить не только отношение к нему потребителей, но и образы, возникающие в их сознании в связи

с этим продуктом (предприятием). К экспрессивным методикам относятся:

- ♦ психорисунки (респондентов просят нарисовать какой-либо объект так, чтобы отобразить графические элементы, которые ассоциируются с этим объектом);

- ♦ ролевые игры, позволяющие, к примеру, выявить не только то, что потребители говорят об определенном объекте, но и как именно они это делают. Респондентов просят, например, от имени какого-либо продукта (предприятия) обратиться к потребителям в той манере (голос, тон, язык), которую мог бы использовать этот продукт (предприятие).

Ранжирование предполагает использование более структурированных стимулов. Данная методика имеет множество модификаций. Например, респондентов просят выбрать из предложенных характеристик продукта (предприятия) наиболее ему соответствующие. В другом случае респондентам предлагается проранжировать характеристики по тому или иному признаку (например, по степени важности).

Ниже приведен пример использования проективных методик на стадии разработки рекламной кампании.

Описание ситуации. Расширилась целевая аудитория клиентов ресторана. Это вызвало необходимость разработки рекламной кампании, ориентированной на нового потребителя. Было принято решение использовать фокус-группу.

Цель исследования — выявить основные мотивы посещения ресторана.

Конкретные задачи исследования и применяемые методики перечислены в табл. 2.5.

Таблица 2.5

Проективные методики, используемые в работе фокус-группы

Задачи исследования	Применяемые методики
Определить группу мотивов посещения ресторана	Незаконченные предложения Тематический апперцепционный тест
Выявить важнейшие мотивы посещения ресторана	Ранжирование мотивов, выявленных на первом этапе
Проанализировать имидж ресторана	Ролевая игра Невербальные ассоциации
Определить персонажи, которые могли бы быть задействованы в рекламной кампании	Коллаж Персонификация (вербальная и невербальная)

Обстановка, в которой работает фокус-группа, должна стимулировать свободное выражение мнений и оценок, а также творческое мышление участников. Лучше, если это происходит в приспособленной для таких обсуждений комнате (желательно располагать респондентов за круглым столом).

Для стимулирования участников группы могут использоваться как денежная форма оплаты их труда, так и натуральная в форме бесплатного предоставления определенных услуг, скидок, вручения сувениров и подарков и т.п.

Эффективность и продуктивность работы фокус-группы во многом определяется работой ведущего (модератора), который на основе глубокого понимания целей и задач дискуссии, без прямого вмешательства в ее ход, должен управлять проведением данного мероприятия. Ведущему необходимо организовать обсуждение так, чтобы затронуть все объекты и задачи исследования. При этом взаимодействие между членами группы должно стимулироваться и поощряться. Одним из показателей успеха работы фокус-группы является основательность рассмотрения поставленной проблемы в беседах ее участников друг с другом, а не только с ведущим.

Основные достоинства метода фокус-группы:

- ♦ возможность для участников честно и свободно излагать свои мнения и генерировать идеи;
- ♦ проявление эффекта «снежного кома» — реплика одного из участников приводит к цепочке ответов и высказываний со стороны остальных;
- ♦ генерирование оригинальных идей — именно при групповых дискуссиях выдвигаются самые интересные и полезные мнения;
- ♦ возможность получения сведений, которые невозможно выявить в ходе более структурированных, формальных исследований (например, из-за отказа респондентов принимать участие в анкетировании).

К недостаткам данного метода следует отнести возможную нерепрезентативность результатов, их достаточно субъективную интерпретацию, а также относительно высокую стоимость в расчете на одного участника.

Предприятия гостиничной индустрии достаточно широко применяют метод фокус-группы в своей деятельности. Для многих из них, например, является правилом приглашать на бесплатный ужин представителей определенного сегмента клиентов, на который гостиница или ресторан ориентируются. Во время ужина, в неформальной обстановке, менеджер может побеседовать с ними о том,

что им нравится в работе этого заведения и что можно сделать, чтобы пребывание в нем гостей стало еще более приятным.

Приведем несколько примеров того, как метод фокус-группы может быть использован для повышения эффективности деятельности предприятий питания.

В ресторане, страдающем от недостатка клиентов, методом фокус-группы была проведена дискуссия среди двух групп посетителей. Одну группу сформировали из людей, утверждающих, что они больше никогда не придут в это заведение, а вторую — из тех, кто не возражал против повторного посещения. Проведенные дискуссии позволили выявить, что ресторан многими клиентами воспринимается как место, где можно хорошо провести время, но его меню однообразно. Проблема была решена путем расширения ассортимента блюд с учетом пожеланий посетителей.

Владелец другого ресторана с помощью метода фокус-группы с удивлением для себя узнал, что клиенты значительно чаще посещали бы данное заведение при наличии возле ресторана стоянки для автомобилей посетителей — он считал, что расположенного неподалеку паркинга вполне достаточно. Выполнение высказанного участниками фокус-группы пожелания незамедлительно дало положительный результат — повышение интереса к ресторану со стороны клиентов.

2.3.5. Наблюдение

Наблюдение — метод сбора первичной маркетинговой информации путем регистрации определенных процессов, событий, ситуаций, действий и поступков людей. Это процесс, который служит определенной исследовательской цели; проходит планомерно и систематически; предназначен не только для сбора интересных фактов, но и для выработки обобщающих суждений; позволяет постоянно контролировать надежность и точность результатов.

По сравнению с опросом преимущества метода таковы: простота и низкие затраты на реализацию; независимость от готовности объекта к сотрудничеству и его способности к словесному выражению сути дела; возможность обеспечить более высокую объективность; возможность восприятия неосознанного поведения; естественность обстановки исследования.

Недостатки наблюдения по сравнению с опросом: трудно обеспечить репрезентативность (например, можно наблюдать только

тех, кто пришел в зал ресторана, случайная выборка объектов невозможна); субъективность восприятия наблюдателя; не принимаются во внимание мотивы поведения потребителей, их интересы и факторы, определяющие поведение; невозможность однозначного объяснения поведения объекта наблюдения; поведение объектов может отличаться от естественного, если наблюдение ведется открытым способом (эффект наблюдения).

В практике маркетинга используются различные формы наблюдения, которые можно классифицировать по:

- ♦ **характеру окружающей обстановки** — наблюдение может быть *полевым* (в естественной обстановке) и *лабораторным* (в искусственно созданной ситуации). Преимущество первой формы заключается в естественности наблюдаемого поведения. Вторая форма позволяет поддерживать более стабильные условия наблюдения и использовать технические средства;

- ♦ **способу осуществления** — наблюдение может быть *скрытым* (например, незаметное наблюдение за поведением посетителей ресторана) и *открытым* — при котором люди знают, что за ними наблюдают;

- ♦ **степени стандартизации** — различают *стандартизированное* и *свободное* наблюдение. Стандартизация подразумевает здесь задание определенных категорий поведения, схем поступков: наблюдатель заранее определяет, что он будет наблюдать и регистрировать. Все другие виды поведения не принимаются во внимание. В процессе же свободного наблюдения исследователь фиксирует в изучаемом эпизоде все виды поведения;

- ♦ **форме восприятия объекта** — выделяют *персональное наблюдение* (осуществляется непосредственно наблюдателем) и *неперсональное* (осуществляется с помощью приборов или путем регистрации следов поведения);

- ♦ **месту наблюдающего** — различают *наблюдение с непосредственным участием исследователя* (включенное наблюдение) и *наблюдение со стороны*.

Наблюдение проводится в соответствии с заранее разработанным планом, где указывается место, время, объект наблюдения, способы установления характеристик объекта наблюдения, фиксирования результатов и др.

Для успешного проведения наблюдений требуется выполнение определенных условий. Во-первых, наблюдения должны осуществляться на относительно коротком отрезке времени. Во-вторых, интересные процессы и явления должны быть доступны для наблю-

дения. В-третьих, наблюдениям следует подвергать только такое поведение, в основе которого не лежит часто повторяющаяся, систематическая деятельность.

В большинстве случаев метод наблюдения используется совместно с другими методами. Полученные таким образом данные дополняют и контролируют друг друга. В ряде случаев наблюдение является единственным способом получения необходимой информации. Так, например, с помощью наблюдения можно собрать информацию, которую люди обычно скрывают или не могут предоставить. Так, большое количество тарелок с недоеденной пищей красноречивее всяких слов говорит о ее качестве. Степень износа покрытия стульев в ресторане или мягкой мебели в гостиничных номерах дает четкое представление о предпочитаемых клиентами местах для сидения и отдыха.

Наблюдение используется для изучения стереотипов поведения клиентов гостиницы, их привычек, образа жизни: выясняются, например, время подъема, время приема пищи, предпочтения в еде, частота посещения фитнес-центра, бара и прочее. Используется также и другая практика: наблюдатели размещаются в гостинице-конкуренте для непосредственного наблюдения за ее практической деятельностью, а представители предприятия питания могут посетить соседний ресторан, чтобы изучить меню, оценить уровень обслуживания, увидеть реакции клиентов, определить положительные и отрицательные стороны деятельности конкурентов. В ресторанном бизнесе роль наблюдателей-исследователей могут выполнять специально обученные официанты (например, для изучения реакции клиентов на новые блюда в меню).

Эффективной формой изучения поведения, мотивации и активности клиентов предприятий индустрии гостеприимства является наблюдение с непосредственным участием исследователя (включенное наблюдение). При этом гости предприятия не должны знать, что они являются объектом наблюдения. Например, специально подготовленный наблюдатель фиксирует наблюдаемое поведение и высказываемые оценки участников массовых мероприятий в ресторане (праздничных обедов, банкетов и т.д.).

Широкое применение метод наблюдения получил также при исследовании эффективности рекламы. При таких наблюдениях фиксируется следующая информация:

- ♦ как долго задерживаются пешеходы у того или иного рекламного щита;

- ♦ на какие рекламные материалы клиенты предприятия обращают особое внимание;
- ♦ каким образом и сколько раз рассматриваются и читаются рекламные материалы и т.д.

2.3.6. Эксперимент

Решения в маркетинге можно определить как оценку и выбор альтернатив с точки зрения их вклада в достижение целей. Для принятия решений необходимо располагать информацией о предположительном успехе отдельных альтернатив. Такую информацию можно получить с помощью эксперимента.

Эксперимент — метод отбора первичной маркетинговой информации путем манипулирования независимыми переменными с целью определения их влияния на зависимые переменные при сохранении контроля за влиянием других — неизучаемых — параметров. Независимые переменные (например, цены, затраты на рекламу и т.п.) могут меняться по усмотрению экспериментатора, зависимые переменные (например, объем продаж, изменение доли рынка) практически находятся вне сферы его непосредственного управления.

Достоинствами эксперимента как метода сбора маркетинговой информации являются:

- ♦ возможность изучать причинно-следственные связи между событиями;
- ♦ высокая объективность;
- ♦ возможность проверки маркетинговых решений, особенно касающихся новых продуктов (пробный маркетинг).

Недостатки эксперимента:

- ♦ высокая трудоемкость, сложность организации;
- ♦ опасность ошибки в трактовке результатов (отнесение изменения одной переменной на счет другой);
- ♦ сложность распространения результата на другие ситуации и условия;
- ♦ наличие временного лага между экспериментом и принятием маркетинговых решений.

Выделяют эксперименты с одной или несколькими переменными. Эксперименты с одной переменной предполагают изучение влияния изменения одного маркетингового фактора на сбытовую, рекламную и другую деятельность. Так, ресторан может оценить,

как повлияет снижение цены определенного блюда на объем продаж. Эксперименты с несколькими переменными предполагают изучение зависимости результатов деятельности предприятия от изменения нескольких маркетинговых факторов. Подобные исследования отличаются большой сложностью, но позволяют измерить и оценить воздействие на те или иные процессы и явления не только отдельных факторов, но и их комплекса.

Эксперименты подразделяются на две группы:

- ♦ *лабораторные*, проходящие в искусственной обстановке (например, различные формы тестирования рекламы);
- ♦ *полевые*, протекающие в реальных условиях (например, тестирование рынка).

При проведении лабораторных экспериментов создаются определенные искусственные условия для того, чтобы исключить влияние побочных факторов. Так, для оценки реакции клиентов на различные виды рекламы можно сформировать выборку, репрезентативную с точки зрения пола, возраста, уровней доходов, социального положения и т.п. Достоинством лабораторных экспериментов, помимо возможности контроля над побочными факторами, является также их относительная дешевизна и быстрота реализации. Они обычно проводятся в специальных помещениях (лабораториях), оснащенных необходимым оборудованием: часто используется видеоаппаратура, известны примеры создания специальных устройств, соединенных с компьютерными системами и отслеживающих направление взгляда человека при рассматривании определенного объекта (например, рекламных материалов).

Полевые эксперименты проходят в реальных условиях. Так, например, маркетологи гостиничной цепи могут оценить эффективность рекламы следующим образом. Подбирается несколько сопоставимых рынков, на каждом из которых затраты на рекламу составляют примерно одинаковый процент от объема продаж. Затем на одном рынке затраты на рекламу уменьшаются на определенный процент, на другом, наоборот, увеличиваются на тот же процент, а на третьем остаются неизменными (это контрольный показатель). Полученные в результате подобного эксперимента данные об изменениях объемов продаж могут косвенно свидетельствовать о действенности рекламы.

Существенной особенностью полевых экспериментов является то, что они не исключают влияния побочных факторов, причем учесть и оценить степень этого влияния практически невозможно. Кроме того, полевые эксперименты требуют значительного времени для своей реализации и сопряжены с большими затратами.

Многие виды полевых экспериментов известны под названием «пробный маркетинг». Объектом изучения при его проведении являются различные рынки. Поэтому такую деятельность часто называют тестированием рынка. Подобного рода эксперименты проводит, например, компания *McDonald's* перед внедрением в новые страны для адаптации своих продуктов к вкусам местных потребителей.

2.4. Формы организации маркетинговых исследований

Формы организации маркетинговых исследований могут быть различными. Их можно осуществлять собственными силами предприятия, а также с помощью других организаций, специализирующихся в данной области.

Одни предприятия индустрии гостеприимства находят экономически целесообразным прибегать к помощи сторонних организаций, так как это дает возможность привлекать лучших специалистов. Другие всецело полагаются на свой персонал, считая услуги сторонних организаций и консультантов дорогостоящими и неоперативными. Основная масса гостиниц и ресторанов предпочитает использовать смешанную форму организации маркетинговых исследований. Несмотря на то что большинство крупных гостиниц и гостиничных цепей имеют собственные отделы маркетинговых исследований, они время от времени пользуются услугами сторонних организаций.

На практике выбор формы организации маркетингового исследования обуславливается:

- ♦ опытом работы предприятия на рынке;
- ♦ наличием собственного персонала исследователей;
- ♦ профессиональным потенциалом сотрудников;
- ♦ положением предприятия на рынке и его намерениями;
- ♦ стратегией и тактикой рыночной деятельности.

Кроме того, обязательно принимаются во внимание экономическая целесообразность и необходимость сохранения коммерческой тайны. Предприятия предпочитают сами изучать вопросы, связанные с разработкой и оценкой тактики конкурентной борьбы, выбором методов сбыта товаров, ценовой политики и т.д. Эти проблемы анализируются на основе материалов, составляющих коммерческую тайну, а также с учетом положения и намерений предприятия.

Массовые опросы потребителей часто поручаются сторонним организациям. Это делается по следующим причинам: организации, профессионально изучающие рынки, располагают высококвалифицированным персоналом для проведения исследований; они имеют большой опыт проведения маркетинговых исследований; потребители считают эти организации нейтральной стороной и поэтому более честно и правдиво отвечают на вопросы.

Институтами и консультационными организациями могут выполняться также фундаментальные исследования рынка, результаты которых можно использовать в качестве исходных данных при дальнейшем индивидуальном анализе, осуществляемом самим предприятием. Маркетинговыми исследованиями помимо институтов и консультационных маркетинговых фирм занимаются также рекламные агентства.

Гостиницы и рестораны могут получить помощь в проведении маркетинговых исследований от местных университетов, осуществляющих подготовку кадров для предприятий индустрии гостеприимства. К исследованиям можно подключить и студентов. Многие преподаватели пользуются этим, чтобы предоставить им возможность приобрести опыт исследовательской маркетинговой работы.

Исследовательские организации, как правило, выполняют работы двух типов: мониторинги и разовые исследования, выполняемые под конкретную задачу заказчика. Мониторинг — исследование, проводимое по инициативе исследовательской организации. Его результаты с определенной периодичностью (например, раз в год, раз в квартал и т.д.) распространяются на договорной основе (по подписке). Унифицированные обзоры стандартизированных данных, полученных в результате проведения мониторингов, позволяют предприятию оценивать рыночную ситуацию и тенденции ее изменения. Так, например, исследование «Индекс целевых групп — стиль жизни и потребления», осуществляемое компанией «Комкон», позволяет составить социально-демографический портрет посетителей того или иного типа заведений, расположенных в конкретных регионах.

При решении вопроса о привлечении конкретной организации для проведения маркетинговых исследований целесообразно получить ответы на следующие вопросы:

- ♦ В какой области маркетинговых исследований наиболее известна привлекаемая организация?
- ♦ Какие специалисты занимаются маркетинговыми исследованиями?

- ♦ Публикует ли организация результаты своих исследований в открытой печати?
- ♦ Каким образом организация осуществляет коммуникации с заказчиком?
- ♦ В какие сроки организация представляет на рассмотрение смету и график проведения исследований?
- ♦ Как реагирует организация на требования заказчика не допускать превышения сроков исследования?
- ♦ Представляет ли организация необходимую заказчику дополнительную информацию и насколько оперативно?
- ♦ Имеет ли организация собственные программы и информационно-вычислительные технологии проведения и анализа результатов маркетинговых исследований?
- ♦ Каким образом будет осуществляться презентация отчета об исследованиях? Сопровождается ли отчет таблицами и графиками? Сравнивается ли информация со сведениями из других источников?
- ♦ Выделяется ли организацией представитель для решения текущих вопросов, которые могут возникать у заказчиков?

Привлекая к маркетинговым исследованиям сторонние организации, менеджеры предприятия должны отчетливо понимать, что чем глубже исследователи осознают проблему, тем с большей вероятностью полученные результаты будут полезны для принятия маркетинговых решений, или, другими словами, что эффективность работы будет зависеть в том числе и от уровня взаимодействия и доверия между ними и исполнителями.

Контрольные вопросы и задания

1. Ценность маркетинговой информации постоянно возрастает. С чем это связано? Ответ аргументируйте.
2. В чем состоят различия между первичной и вторичной информацией?
3. Какие критерии могут быть использованы для оценки достоверности вторичной маркетинговой информации?
4. Вас интересуют тенденции развития рынка гостиничных услуг. Какие источники информации вы будете использовать и почему?
5. Что представляет собой маркетинговая информационная система?
6. Почему маркетинговые исследования рассматриваются в качестве относительно самостоятельного компонента МИС?

7. Охарактеризуйте возможности интернета при проведении маркетинговых исследований.

8. В чем состоят различия между поисковыми, описательными и аналитическими исследованиями?

9. Каковы области применения качественных исследований в ресторане? Ответ обоснуйте.

10. Какие методы и приемы из различных областей знаний и для решения каких задач могут быть использованы при проведении маркетинговых исследований?

11. Дайте развернутую сравнительную характеристику методов сбора первичной маркетинговой информации.

12. Какие моменты следует принимать во внимание при разработке анкеты?

13. Разработайте вариант анкеты для опроса посетителей предприятия питания в вашем учебном заведении.

14. В чем заключается сущность экспертного метода? Когда он, по вашему мнению, наиболее эффективен?

15. Метод фокус-группы — один из наиболее часто применяемых в маркетинговых исследованиях предприятий индустрии гостеприимства. Каковы его достоинства и недостатки?

16. Опишите несколько направлений использования метода фокус-группы.

17. Обоснуйте возможности и направления использования метода наблюдения в гостинице.

18. В чем состоит различие лабораторного и полевого эксперимента?

19. Обсудите положительные и отрицательные стороны привлечения к маркетинговым исследованиям сторонних организаций.

20. Какими критериями следует руководствоваться при решении вопроса о привлечении конкретной сторонней организации для проведения маркетинговых исследований?

Литература

- Азоев Г.Л. Маркетинговые исследования / Г.Л. Азоев, Е.А. Михайлова. М.: Финстатинформ, 1999.
- Беляевский И.К. Маркетинговые исследования: информация, анализ, прогноз / И.К. Беляевский. М.: Финансы и статистика, 2001.
- Березин И.С. Маркетинговый анализ. Принципы и практика / И.С. Березин. М.: ЭКСМО, 2002.
- Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология, практика / Е.П. Голубков. М.: Финпресс, 2003.
- Гурджи И. Проективные методики в исследованиях рынка / И. Гурджи // Маркетинг. 2000. № 2. С. 55–62.

- Дихтль Е. Практический маркетинг / Е. Дихтль, Х. Хершген. М.: Высшая школа, 1995.
- Дмитриева Е.А. Фокус-группы в маркетинге и социологии / Е.А. Дмитриева. М.: Центр, 1998.
- Дурович А. Маркетинговые исследования в туризме / А. Дурович, Л. Анастасова. М.: Новое знание, 2002.
- Кокорина А. Как составить анкету для клиента / А. Кокорина // Отель. 2002. № 5. С. 18–22.
- Коротков А.В. Некоторые аспекты методологии маркетинговых исследований / А.В. Коротков // Маркетинг. 2003. № 4. С. 39–48.
- Крюгер А. Фокусные группы. Практическое руководство для прикладного исследования / А. Крюгер. М.: Мир, 1995.
- Малхотра Н.К. Маркетинговые исследования. Практическое руководство / Н.К. Малхотра. М.: Вильямс, 2002.
- Маслова Т.Д. Маркетинг / Т.Д. Маслова, С.Г. Божук, Л.Н. Ковалик. СПб.: Питер, 2002.
- Парсяк В.Н. Маркетинговые исследования / В.Н. Парсяк, Г.К. Рогов. Киев: Наукова думка, 1995.
- Токарев Б.Е. Методы сбора и пользования маркетинговой информации / Б.Е. Токарев. М.: Юристъ, 2001.
- Черчилль Г.А. Маркетинговые исследования / Г.А. Черчилль. СПб.: Питер, 2000.
- Ядов В.А. Стратегия социологического исследования / В.А. Ядов. М.: Добросвет, 1998.

Глава 3. ПРОЦЕСС МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ

- 3.1. Общая характеристика
- 3.2. Разработка концепции исследования
- 3.3. Отбор источников информации
- 3.4. Сбор информации
- 3.5. Анализ и интерпретация информации
- 3.6. Представление результатов исследования

3.1. Общая характеристика

Результативность и эффективность маркетинговых исследований во многом зависят от соблюдения одного из важнейших принципов их организации, заключающегося в том, что они должны быть тщательно спланированы (см. 2.2) и состоять из комплекса последовательных действий (этапов).

Процесс маркетингового исследования можно представить в виде следующих основных этапов: разработка концепции исследования, отбор источников информации, сбор информации, анализ и интерпретация информации, представление результатов исследования.

Эта последовательность этапов маркетингового исследования отражает принципиальный подход к его организации. Вполне естественно, что не все исследования можно «подогнать» к этой схеме. Тем не менее в большинстве случаев ни один из этапов игнорировать нельзя. В зависимости же от конкретного метода получения информации (опрос, наблюдение и т.д.) происходит подбор наиболее удобного и адекватного инструментария.

Для того чтобы понять важность и содержание отдельных этапов процесса маркетинговых исследований, рассмотрим каждый из них подробнее.

3.2. Разработка концепции исследования

Разработка концепции маркетингового исследования — это подробное определение целей и задач исследования, а также формирование рабочей гипотезы в пределах данного исследовательского замысла.

Исходным пунктом маркетингового исследования является точная формулировка его целей и задач. Проблемы, подлежащие изучению в процессе исследования, определяются потребностью предприятия в соответствующей, точной и непредвзятой информации, необходимой для эффективного управления маркетинговой деятельностью.

Маркетинговые проблемы подразделяются на оперативные (повторяющиеся) и специфические (неповторяющиеся). Оперативные проблемы требуют систематического проведения исследований, обеспечивающих эффективное функционирование маркетинговой информационной системы предприятия (см. 2.1) и включающих прогнозирование объемов продаж; оценку качества продукта, приемов и средств маркетинговых коммуникаций; измерение эффективности рекламы и т.п. Специфические же проблемы порождают необходимость проведения специального исследования. Такая проблема может возникнуть, например, при появлении на рынке нового продукта: это может вызвать существенные изменения объемов продаж и доли рынка отдельных предприятий.

Выделяют следующие подходы к выявлению проблем управления маркетингом: анализ результатов производственно-хозяйственной и сбытовой деятельности предприятия; экспертный опрос руководителей и специалистов; наблюдение за осуществлением маркетинговых мероприятий.

Совместное применение этих подходов дает возможность получить наиболее полную информацию о проблемах управления маркетингом. Исходными данными при этом являются сведения о состоянии и функционировании предприятия и соответствии этого состояния целям его деятельности в целом и целям маркетинга в частности. Если недостижение целей связано с особенностями поведения потребителей, то именно его различные аспекты и должны привлечь внимание исследователей. Неудовлетворенность потребителей комплексом маркетинга может быть связана со слабыми сторонами деятельности предприятия, неблагоприятной ситуацией на рынке, в макросреде и т.д. (проблемы-причины). Только при определении проблемы-причины можно принимать меры к корректировке существующих или разработке новых инструментов маркетинга.

Из выявленных проблем вытекают цели маркетинговых исследований. Они должны быть четко сформулированы и детализированы. Нечеткая постановка цели может привести к тому, что собранные данные не помогут решить проблему, и работа, проделанная для их сбора, окажется бесполезной.

Таким образом, важнейший аспект определения целей исследования — выявление специфических типов информации, необходимой для решения проблемы, являющейся предметом изучения. Конкретная цель диктует выбор главных направлений и объемов исследования. В ряде случаев на данном этапе выполняются предварительные (неформальные) исследования для получения данных, позволяющих уточнить содержание проблемы и цели предстоящего изучения.

Очень важно четко и ясно формулировать задачи маркетингового исследования. Формулировки должны пояснять проблему, ради решения которой проводится исследование, и конкретизировать его цель. Последовательность задач определяется характером изучаемой проблемы. Количество задач и исследовательских вопросов должно быть не меньше 8–9, поскольку иначе цели не будут прояснены и конкретизированы. Чем большую практическую направленность имеет маркетинговое исследование, тем более конкретными должны быть формулировки задач. Например, если решается проблема, вводить ли в гостинице некую дополнительную услугу, то задачи маркетингового исследования могут быть сформулированы так:

- ♦ изучить, как бы клиенты восприняли эту новую услугу — положительно, безразлично или отрицательно;
- ♦ выявить, насколько часто пользовались бы ею клиенты;
- ♦ определить сумму, которую клиенты потратили бы для покупки этой услуги;
- ♦ изучить социально-демографические данные клиентов (возраст, профессия, пол, доходы и др.);
- ♦ выявить, пользовались ли клиенты такой услугой в других гостиницах, если да, то как часто;
- ♦ исследовать вид предпочитаемой клиентами рекламы и т.д.

Выявление проблемы, цели и задач исследования обеспечивает возможность формирования рабочих гипотез.

Рабочая гипотеза — это предположение относительно сущности изучаемых явлений, процессов и связей между ними, подлежащее проверке путем проведения маркетингового исследования. Ее разработка представляет собой фундамент будущего исследования и является сложным творческим процессом. Гипотеза должна:

- ♦ достоверно и адекватно отражать проблему;
- ♦ предлагать способы решения проблемы и предсказывать вероятные последствия их реализации;
- ♦ обеспечивать возможность проверки на эмпирическом материале.

Проверяемость положений гипотезы очень важна, так как невозможность подтверждения фактами делает ее бессмысленной.

Различают два вида гипотез — описательные и объяснительные. *Описательные гипотезы* — это предположения о существенных свойствах и характеристиках изучаемых объектов, явлений и процессов. Они чаще всего отражают эмпирические факты, выражаются в абсолютных числах, процентах, средних величинах (например, средний доход, средний возраст, доля рынка и т.д.). Приведем примеры формулировок описательных гипотез.

1. Ожидается, что распределение по возрасту среди клиентов гостиницы в течение летнего сезона ... года будет следующим: до 18 лет — 15 %; 19–30 лет — 12 %; 31–40 лет — 10 %; 41–50 лет — 20 %, свыше 50 лет — 43 %.

2. Не менее 400 клиентов гостиницы в течение летнего сезона года — это люди в возрасте свыше 50 лет.

3. Основная часть клиентов гостиницы не расходует на экскурсии более 10–15 % денег, затрачиваемых на питание.

Объяснительные гипотезы — это обоснованные предположения относительно наличия связей и причинно-следственной зависимости между фактами и явлениями. Они более сложны для формулирования, чем описательные. Поэтому для их разработки исследователи должны обладать большим опытом и глубоким знанием исследуемых проблем. Объяснительные гипотезы выявляют сущность и оценивают силу взаимосвязей — обычно между двумя исследуемыми признаками: причиной и следствием. Приведем примеры формулировок объяснительных гипотез.

1. Возраст не оказывает существенного влияния на покупательское поведение клиентов.

2. Между социальным статусом клиента и характером используемых им дополнительных услуг существует средняя по силе связь.

3. Дети оказывают сильное влияние на выбор ресторана для проведения семейного обеда.

Рабочая гипотеза является основой для разработки системы показателей, необходимых для данного исследования, которые можно получить из различных источников информации.

3.3. Отбор источников информации

Данный этап маркетингового исследования состоит в определении источников, из которых можно получить наиболее полную, достоверную и актуальную информацию. Оптимальный выбор источников освобождает от излишних усилий по сбору данных, бес-

цельных поисков нужных сведений там, где их заведомо не может быть. Основной задачей при этом является получение необходимых данных с максимальной быстротой и эффективностью.

Изучение вторичной информации — необходимый и неизбежный момент любого маркетингового исследования. Источники вторичной информации помогают исследователю более глубоко ознакомиться с ситуацией на рынке, тенденциями изменения объема продаж и прибыли, конкурентами, направлениями технического прогресса и т.п. Более того, в ряде случаев ее бывает вполне достаточно для достижения целей конкретного исследования и принятия соответствующих маркетинговых решений. Поэтому без тщательного поиска и анализа вторичных данных к сбору первичной информации приступать не рекомендуется.

Использование при маркетинговых исследованиях источников вторичной информации имеет как достоинства, так и недостатки.

Достоинства состоят в следующем:

- ♦ на получение вторичных данных и их анализ путем проведения кабинетных исследований требуется меньше средств, чем на проведение исследований с использованием различных методов сбора первичной маркетинговой информации;
- ♦ во многих случаях для решения конкретной проблемы вполне достаточно вторичной информации;
- ♦ результаты кабинетного исследования могут определить содержание необходимой первичной информации.

К недостаткам использования источников вторичной информации можно отнести:

- ♦ возможную нестыковку единиц измерения;
- ♦ использование различных определений и систем классификации;
- ♦ разную степень ее новизны;
- ♦ невозможность в большинстве случаев оценить достоверность.

Поскольку внекабинетные исследования всегда дороже кабинетных, они применяются, если в результате анализа вторичных источников информации не достигнут необходимый результат или высокие затраты на получение первичной информации компенсируются значимостью решаемой с ее использованием проблемы.

Выбор конкретного метода получения первичной информации определяется целью исследования, изучаемыми признаками и их носителями (потребители, продукты, предприятие в целом и т.д.).

Проводя конкретное исследование, следует тщательно определить источники получения вторичной и первичной информации, так как сбор данных является достаточно дорогостоящим меро-

приятием. От того, насколько оптимально будут выбраны источники и конкретные методы, зависят и размер потраченных средств, и конечная эффективность исследования.

3.4. Сбор информации

Сбор информации производится по четко разработанной системе. В противном случае возможны повторы, потеря объективности, недостаток данных и т.п. Тщательно составленный план сбора данных значительно облегчает сам процесс накопления необходимой информации, делает его целенаправленным и освобождает от поиска ненужных сведений.

Как отмечалось ранее (см. 2.3.1), маркетинговые исследования (в частности, опросы) из-за временных и финансовых ограничений носят чаще всего выборочный характер. На основании исследования некоторой части (выборки) целевой группы (генеральная совокупность) можно сделать вывод о поведении, мнении, отношении и т.п. всей целевой группы. При этом возникают два принципиальных вопроса:

- ♦ Сколько единиц генеральной совокупности необходимо опросить?
- ♦ Как они должны подбираться, чтобы обеспечить репрезентативность (соответствие характеристик выборки характеристикам изучаемой генеральной совокупности)?

Методика выборочных исследований основывается на положениях теории вероятностей (предельных теоремах больших чисел) и достаточно детально рассматривается в специальной литературе.

Выборка является базовым уровнем проводимых исследований. Ее вид в значительной степени определяется целями и задачами, стоящими перед маркетинговым исследованием, и методами, которые используются для сбора первичных данных. Чем сложнее и неопределеннее проблема, тем чаще используются методы сбора качественной информации — фокус-группы с меньшей выборкой респондентов. И наоборот, чем конкретнее и точнее определена проблема, тем более эффективным и возможным становится использование анкетирования и больших размеров выборок. Вообще же эти две задачи — выбора вида выборки и определения ее объема — взаимосвязаны. Вторая из них — скорее техническая, поскольку объем выборки определяется требуемой представительностью данных, т.е. предельно допустимой погрешностью.

При формировании выборки используются вероятностные (случайные) и невероятностные (неслучайные) методы.

Если все единицы выборки имеют известный шанс (вероятность) быть включенными в выборку, то она называется **вероятностной**. Если эта вероятность неизвестна, то выборка является **невероятностной**. Различают четыре вида вероятностных выборок: простая случайная; систематическая; стратифицированная; кластерная.

Простая случайная выборка предполагает, что вероятность быть избранным в выборку известна и является одинаковой для всех единиц совокупности. При этом выбор производится независимо от признаков, которыми обладают отдельные единицы (пола, возраста, образования, уровня доходов и т.д.). Вероятность быть включенным в выборку определяется отношением объема выборки к размеру совокупности.

Простая случайная выборка может формироваться вслепую (путем лотерейного отбора) и с помощью таблицы случайных чисел.

При формировании выборки вслепую единицы совокупности в соответствии с их названиями или другими признаками вносятся в карточки, которые помещаются в непрозрачную емкость (ящик, коробку и т.п.). Из данной емкости случайным образом вытягивается число карточек, определяемое объемом выборки. Гостиницы, проводя экспресс-анализ, часто формируют выборку таким образом: все имеющиеся на данный момент гости составляют целевую совокупность, каждый из них получает свой номер — с помощью лотереи определяется, кто будет участвовать в опросе.

Существуют таблицы случайных чисел — в них местоположение каждого числа определено случайным образом. Принцип подбора заключается в следующем. Единицам совокупности присваивают порядковые номера. В таблице случайных чисел выбирают любую начальную точку и, двигаясь в произвольном направлении и произвольно меняя направление движения, выбирают необходимое количество номеров, равное заранее установленному размеру выборки.

Систематическая выборка также может использоваться только в том случае, когда исследователь располагает полным списком единиц генеральной совокупности. Техника применения данной выборки предполагает определение выборочного шага («интервала скачка») и стартового номера. Первый определяется как отношение размера совокупности к объему выборки, второй — путем лотерейного подбора.

Пример. Предполагается провести маркетинговое исследование по оценке имиджа гостиницы. В данный момент в гостинице проживает 500

гостей. Определено, что выборочным исследованием будет охвачено 100 клиентов. Выборочный шаг равен 5 (500:100). Случайным образом определяется стартовый номер (к примеру, 3). Таким образом, в выборку попадут гости под номерами 3, 8, 13, 18 и т.д.

Данный метод является более оперативным по сравнению с методом простого случайного отбора. Случайные числа используются только на начальной стадии его реализации. В то же время при использовании систематической выборки получаются менее репрезентативные результаты.

Стратифицированная выборка предполагает, что исследуемая совокупность подразделяется на страты, т.е. на более мелкие совокупности по какому-либо признаку, который связан с исследуемой проблемой. Существенным моментом при стратификации является то, что каждая единица совокупности попадает только в одну страту. После разделения совокупности на страты с помощью случайного отбора из каждой из них формируется выборка.

При применении данного метода обычно используются признаки, которые находятся в известной корреляции с проблемами, являющимися предметом исследования. Исходными принципами при выборе признаков для стратификации считаются минимизация различий между единицами каждой страты и максимизация различий между стратами.

Первый принцип обеспечивает однородность единиц каждой страты, т.е. является гарантией ее гомогенности. Необходимость этого связана с предположением, что лица, попадающие в одну и ту же страту, будут проявлять достаточно сходное поведение как потребители. Соблюдение второго принципа гарантирует достаточные различия в поведении респондентов разных страт.

В маркетинговых исследованиях стратифицированные выборки чаще всего используются при изучении мотивов и предпочтений потребителей. При этом выборки формируются в основном по следующим признакам: возраст, социальное положение, уровень доходов и т.д.

Пример. Предположим, что на определенном курорте в настоящее время отдыхает 20 000 туристов, из которых: в возрасте 16–20 лет — 5000; 20–30 лет — 8000; 30–40 лет — 4000; свыше 40 лет — 3000. Исходя из условия пропорциональности стратифицированная выборка может выглядеть следующим образом: $n = 1000$ человек, из которых 250 человек в возрасте 16–20 лет; 400 — в возрасте 20–30 лет; 200 — в возрасте 30–40 лет; 150 — в возрасте свыше 40 лет.

Кластерная выборка, как и стратифицированная, предусматривает разделение генеральной совокупности на более мелкие. Основное различие состоит в том, что при кластерной выборке производится отбор определенных частей (кластеров), из которых случайным образом осуществляется отбор лиц, попадающих в выборку. При стратификации в выборку подбираются лица из каждой страты целевой совокупности. При этом каждая страта является гомогенной по тому или иному признаку (например, полу, возрасту). В случае же кластерной выборки каждый кластер представляет собой уменьшенную модель генеральной совокупности.

Пример. Предположим, что исследуется мнение жителей определенной страны относительно имиджа гостиницы X. Страна разбивается на четко определяемые части (кластеры), например области. Считается, что выделенные кластеры являются идентичными и мнения населения отдельных областей характерны для страны в целом. Далее случайным образом выбирается одна из областей (один кластер), формируются выборки из нее, проводится соответствующее исследование, а выводы относятся к совокупности населения всей страны.

Достоинство кластерной выборки состоит в том, что при ее формировании отсутствует необходимость (в отличие от стратифицированной) в поиске сведений относительно распределения совокупности по отдельным признакам (полу, возрасту, образованию, специальному статусу и т.д.). Одним из самых существенных преимуществ кластерных выборок является то, что при их использовании исследования отличаются относительно небольшими затратами вследствие компактности отдельных кластеров.

Невероятностные выборки не обладают такой точностью и высокой степенью представительности и достоверности, которая характерна для вероятностных выборок. При формировании невероятностных выборок подбор единиц в определенной степени является преднамеренным, а не случайным. Вследствие этого невозможно рассчитать вероятность включения в выборку единицы совокупности.

Виды невероятностных выборок: выборка по «отозвавшимся»; выборка с учетом «удобства»; выборка на основе суждений; квотная выборка; выборка типа «снежный ком»; типологическая выборка.

Выборка по «отозвавшимся» формируется стихийно, обычно после публикации в прессе анкеты по тем или иным проблемам, интересующим предприятие. При этом расчет делается на добровольность, сознательность, благонамеренность и отзывчивость рес-

пондентов. Существенным недостатком данной выборки является невозможность прогнозирования числа участников опроса. Кроме того, в таких исследованиях, как правило, принимает участие наиболее активная часть населения. Поэтому нужно с осторожностью подходить к интерпретации их результатов.

Выборка с учетом «удобства» формируется самым удобным с позиций исследователя образом (например, с позиций доступности респондентов, с учетом минимальных затрат времени и усилий и т.п.). Выбор места исследования и состава выборки осуществляется субъективным образом. Примером выборки такого типа является опрос клиентов ресторана, обедающих в нем в определенный день.

Выборка на основе суждений формируется исходя из мнений высококвалифицированных специалистов (экспертов) относительно состава выборки. На основе такого подхода часто формируются фокус-группы.

Квотная выборка предполагает предварительное, исходя из целей исследования, определение численности групп респондентов, отвечающих определенным требованиям (признакам). Например, принимается решение провести опрос пятидесяти мужчин и пятидесяти женщин.

В том случае, когда отсутствуют точные данные о составе генеральной совокупности, очень привлекательной представляется *выборка типа «снежный ком»*. Формирование такой выборки основано на расширении числа опрашиваемых исходя из предложений респондентов, которые уже приняли участие в опросе. При этом наблюдается быстрое увеличение числа респондентов, подобное росту диаметра снежного кома. Например, некоторые рестораны из числа постоянных клиентов выбирают определенное число респондентов. После этого по рекомендациям последних исследованием охватываются и другие лица, которые, может быть, реже посещают ресторан, но все-таки хорошо осведомлены о его работе.

Достоинства такой выборки — простота формирования и низкие расходы на проведение исследований. Существенный ее недостаток — деформирование результатов, обусловленное сходством социально-демографических характеристик единиц выборки.

Специфическим видом невероятностной выборки является *типологическая выборка*, при которой целевая совокупность делится на несколько подгрупп на основании некоторого группообразующего критерия, имеющего тесную связь с проблемами, являющимися предметом исследования. После этого внутри каждой подгруппы производится анализ социально-демографических характеристик

или некоторых аспектов потребительского поведения лиц и изучается определенное число типичных представителей каждой подгруппы. В частности, такие выборки используются некоторыми гостиницами с целью усовершенствования в самых мелких деталях предлагаемого продукта для различных категорий бизнес-туристов. При этом целевая совокупность, т.е. основное ядро имеющихся в данный момент клиентов гостиницы, делится на две или три категории в зависимости от средней продолжительности их пребывания. После этого анализируются основные характеристики этих подгрупп (например, пол, доходы, вид компании, причины пребывания). На следующем этапе в выборку включаются наиболее типичные представители каждой подгруппы и исследуются их специфические требования (к дополнительным услугам, питанию, бизнес-услугам, услугам в номере и т.д.). Путем таких маркетинговых исследований гостиничная сеть *Hilton* выяснила специфические требования женского сегмента рынка бизнес-путешествий в отношении питания (одноместные столики в ресторане).

Важным является не только формирование выборки, но и определение ее размера. На практике оно представляет собой поиск компромисса между тем, что предлагает теория для обеспечения определенной точности результатов исследования, и тем, что позволяют финансовые возможности. Применяется несколько подходов к определению размера выборки.

Наиболее простым является произвольный подход. Например, бездоказательно принимается, что для получения необходимых данных выборка должна составлять 5 % совокупности. В этом случае не представляется возможным установить точность получаемых результатов.

Объем выборки может быть установлен исходя из неких заранее определенных условий. К примеру, заказчик маркетингового исследования рекомендует сторонней организации провести опрос, используя выборку численностью 500 человек.

Во многих случаях главным аргументом, определяющим размер выборки, является стоимость проведения исследования. Так, в бюджет маркетинга закладываются затраты на проведение исследований, которые нельзя превышать. Понятно, что в данном случае ценность получаемой информации в расчет не принимается. В то же время необходимо отметить, что в ряде случаев и малая по размерам выборка может дать достаточно хорошие результаты.

Наиболее теоретически обоснованным и корректным является подход к определению размера выборки на основе базовых положе-

ний математической статистики. Известно, что распределение, которое получается в результате выборочного опроса, характеризуется такими параметрами, как допустимая ошибка и доверительная вероятность. Допустимая ошибка — величина ошибки результатов опроса, которую исследователь может задать сам. Эта величина определяет значение ошибки, хуже которой результат быть не должен. Доверительная вероятность — вероятность того, что результат проведенного исследования будет попадать в границы, задаваемые исследователем.

Исходя из заданных величин допустимой ошибки и доверительной вероятности можно рассчитать требуемый размер выборки:

$$n = \frac{1}{\frac{\Delta^2}{t^2 y(1-y)} + \frac{1}{N}}, \quad (3.1)$$

где n — размер выборки; Δ — допустимая ошибка; t — коэффициент соответствия доверительной вероятности (чаще всего опираются на вероятность $P = 0,954$, при которой $t = 2$); y — доля исследуемого признака в генеральной совокупности; N — размер генеральной совокупности.

Неудобство этой формулы состоит в том, что она требует наличия хотя бы предварительной информации о доле признака в генеральной совокупности, т.е. как раз того, что необходимо определить в процессе исследования. Однако уже при $y = 0,5$ произведение $y(1-y)$ максимально и, соответственно, n также максимально. Подставив в формулу (3.1) значение $y = 0,5$, получим выражение, которым можно пользоваться при любых долях признака в генеральной совокупности, а размер выборки при этом будет получаться с некоторым запасом (при $t = 2$ и $P = 0,954$):

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}}. \quad (3.2)$$

В табл. 3.1 приведены результаты расчета размера выборки (при $t = 2$, $P = 0,954$, $\Delta = 5\%$).

Таблица 3.1

Расчет размера выборки

Размер генеральной совокупности	500	1000	2000	3000	4000	5000	10 000	10 000	∞
Размер выборки	222	286	333	350	360	370	385	398	400

Из таблицы видно, что, начиная с некоторого значения генеральной совокупности, ее увеличение не ведет к увеличению размера выборки. Поэтому при отсутствии точной информации о размере генеральной совокупности вполне можно довольствоваться выборкой 400–600 респондентов при $N > 10\,000$.

После определения размера выборки начинается сбор информации. При этом могут иметь место многие погрешности, называемые систематическими ошибками: неверное определение типа респондента, неучет мнения тех, кто отказался участвовать в опросе, ложные оценки, даваемые респондентами преднамеренно. Возможна также фальсификация данных со стороны лица, собирающего информацию (например, самостоятельное заполнение анкет). Ошибки могут возникнуть также при записи ответов и при переписывании собранной информации из анкет.

Таким образом, причины возникновения систематических ошибок могут быть связаны как с респондентами, так и с лицами, осуществляющими сбор данных.

Ошибки, связанные с респондентами, часто возникают в результате проявления эффектов тестирования, ролевого подбора, тенденций в ответах.

Эффект тестирования связан с тем, это в процессе исследования респонденты не всегда ведут себя естественным образом. Если, к примеру, гость отеля заполняет анкету в присутствии менеджера, то существует опасность, что клиент не отразит в ней своего действительного мнения. Изменение в поведении клиента может быть как сознательным, так и бессознательным. Чтобы избежать этих проблем, необходимо обеспечить анонимность респондента, которая в значительной степени будет гарантировать достоверность данных.

Эффект ролевого подбора связан с высокой самооценкой респондентов. Тот факт, что человек был избран для интервью или наблюдения, заставляет его задавать себе вопрос: «Какую личность я собой представляю, если меня пригласили участвовать в исследовании?». Респонденты иногда считают, что они представляют чуть ли не особый род людей, так как они были отобраны для выполнения определенной роли. Так, во время интервью, касающегося качества питания в ресторане, клиент-дегустатор может проявить себя чрезмерно критичным (даже несмотря на то что дегустируемые им блюда будут более высокого качества, чем у него дома).

Практика свидетельствует, что при проведении маркетинговых исследований проявляется также эффект тенденций в ответах:

- ♦ респонденты более склонны подтверждать, а не опровергать утверждения, содержащиеся в анкетах;
- ♦ при использовании многоразрядных шкал измерений категориальные ответы встречаются чаще умеренных.

Ошибки, связанные с лицами, осуществляющими сбор информации, являются следствием особой реакции респондентов на голос или вид (иногда даже пол и возраст) исследователя, вызывающей ошибки в ответах. Существенное влияние на результат взаимодействия исследователя и респондента оказывают также их личностные характеристики и психологические особенности.

В отличие от ошибок выборки систематические ошибки не могут быть измерены. Поэтому чрезвычайно важно заранее выяснить возможные причины появления последних и предпринять соответствующие меры по их предотвращению.

3.5. Анализ и интерпретация информации

Анализ собранной информации имеет целью помочь исследователю извлечь из имеющихся данных максимум полезных сведений, позволяющих сделать определенные выводы и заключения. Основные приемы обработки и анализа информации достаточно полно изложены в специальной литературе. Поэтому здесь мы рассмотрим только методы, наиболее значимые для практики маркетинга гостиниц и ресторанов.

Методы анализа информации можно разделить:

- ♦ на описательные;
- ♦ исследования зависимостей;
- ♦ исследования взаимосвязей.

Описательные методы предполагают осуществление действий по сбору, группировке и представлению обобщенной статистической информации с помощью таблиц, графиков, а также вычисление отдельных элементарных характеристик, описывающих общее состояние и развитие исследуемых совокупностей. Для маркетинговых исследований в описательных методах наиболее важны приемы расчета распределения частот, средних величин, рассеиваний.

Распределение частот представляет собой распределение исследуемых единиц (в случае опроса — респондентов) по тому или иному признаку, выраженное обычно абсолютными или относительными (в процентах) числами. Простейшим методом описания данных является одномерное распределение.

Пример. При анализе ответов на вопрос «При каких условиях Вы бы снова посетили нашу гостиницу?» получено следующее распределение (в % от числа ответивших):

- ♦ в случае улучшения условий проживания и качества питания — 48,8;
- ♦ при существующих — 31,2;
- ♦ в случае снижения цен — 10,8;
- ♦ ни при каких — 7,5;
- ♦ не могу сказать — 1,7.

Если респондентов распределяют в группы по двум или более признакам (например, выделяют мужчин в возрасте до 30 лет, имеющих высшее образование), то говорят о комбинационном распределении. Для отображения распределения частот используются таблицы, графики, диаграммы.

Средняя величина — обобщающий показатель, характеризующий типичный уровень некоторого признака в расчете на единицу однородной совокупности. В исследованиях используются различные формы средних величин: среднее арифметическое, геометрическое, гармоническое, среднее квадратичное. Они описываются двумя математическими формулами — простой и взвешенной. Кроме того, различают структурные средние — моду и медиану.

Средняя арифметическая величина используется в маркетинговых исследованиях, когда возникает необходимость в определении:

- ♦ средних расходов одного клиента на определенный вид услуг;
- ♦ средних расходов одного клиента за определенный период;
- ♦ средней продолжительности пребывания одного клиента в гостинице и т.д.

Мода характеризует величину признака, проявляющуюся наиболее часто по сравнению с другими его величинами. Она носит относительный характер и не требует, чтобы большинство респондентов указало именно эту величину признака. При наличии значений признаков отдельных наблюдаемых единиц определение моды не представляет особого труда. К примеру, при исследовании цен на двухместные номера в 105 гостиницах определенного курорта установлено, что в 60 из них цена составляет 25 дол. в сутки, в 25 превышает 25 дол., а в 20 она меньше 25 дол. В этом случае мода будет равна 25 дол.

Медиана характеризует значение признака, которым обладает единица, находящаяся в середине упорядоченного ряда значений данного признака. Так, если исследованная совокупность представлена семью клиентами, затратившими во время двухнедельного

пребывания в гостинице на покупку дополнительных услуг соответственно 100, 110, 140, 170, 190, 210 и 240 дол., то медиана будет равна 170 дол.

Очевидно, что информативность средней величины больше, чем медианы, а медианы — больше, чем моды.

Безусловно, средние величины исключительно важны для статистического анализа данных маркетингового исследования. Но их недостаточно, так как значения наблюдаемых признаков часто значительно отличаются друг от друга. Например, в результате исследования десяти потребителей было выявлено, что они израсходовали во время пребывания в гостинице для приобретения дополнительных услуг соответственно 210, 100, 180, 70, 40, 50, 160, 80, 70, 40 дол. Среднее арифметическое в данном случае равно 100 долларам. В то же время разница между затратами, скажем, первого и десятого туриста составляет 170 дол. В таких ситуациях необходимо использовать показатели статистического рассеивания (вариации).

Вариация — характеристика, позволяющая оценить отклонения значений изучаемых признаков. В качестве показателей используются размах вариации, среднее арифметическое отклонение, среднее квадратичное отклонение, дисперсия.

Для исследования зависимостей между двумя и более переменными чаще всего применяются методы регрессионного и корреляционного анализа.

Регрессионный анализ — статистический метод анализа данных для определения зависимости одной переменной от другой (простая регрессия) или от нескольких (многофакторная регрессия) переменных. Традиционной сферой использования этого метода можно считать определение зависимости между объемами продаж конкретного продукта в определенном сегменте рынка и такими факторами, как цены, средства распространения рекламы, уровень обслуживания и т.д. Так, для специалиста службы маркетинга гостиницы всегда представляют интерес проблемы, касающиеся спроса и продаж, например:

- ♦ какова будет продолжительность пребывания гостей в зависимости от цели путешествия;
- ♦ какова зависимость между суммой, которую клиент за время пребывания в гостинице израсходует на питание в ресторане, и его доходом, возрастом, семейным положением, образованием;
- ♦ сколько пива будет покупаться в ресторане за неделю различными категориями клиентов в зависимости от их пола, возраста, доходов и т.п.

Перечень подобных проблем можно продолжать бесконечно. Именно поэтому не удивительно, что регрессионный анализ является одним из наиболее применяемых инструментов анализа данных при проведении маркетинговых исследований в гостиничном бизнесе.

Примеры.

1. Одна из гостиниц лыжного курорта для прогнозирования заполняемости в конце недели использует модель многофакторной регрессии, которая основывается на следующих переменных:

- ♦ транспортные условия (имеется в виду отсутствие — наличие тумана и других помех для прибытия на курорт);
- ♦ средняя температура воздуха в течение 3 дней, предшествующих выходным;
- ♦ прогноз погоды на время выходных;
- ♦ средняя загрузка гостиницы за три предыдущие недели.

Практика свидетельствует о достаточно хорошей точности подобных прогнозов: на протяжении ряда сезонов действительная загрузка гостиницы в конце недели отличалась от предсказанной на $\pm 6\%$.

2. Предприятия быстрого питания *Pizza Hut* используют метод многофакторной регрессии для прогнозирования объемов продаж пиццы в различные периоды. В качестве независимых переменных в модели используются следующие факторы: день недели, погода, приближение какого-либо праздника.

3. Исследуя зависимость между доходами клиентов и их расходами на приобретение дополнительных услуг в гостинице, надо иметь в виду, что лица с одинаковыми доходами ведут себя по-разному и во время отдыха расходуют различные суммы. Следовательно, исходя из уровня доходов клиентов невозможно судить о возможном уровне их расходов. Однако можно определить средние значения расходов на дополнительные услуги групп клиентов с конкретным уровнем доходов (например, ниже среднего, средним и высоким для определенной страны).

При статистическом исследовании зависимостей решаются две основные задачи. Первая связана с моделированием формы зависимости (количественной характеристики влияния независимых переменных на зависимую) и находит свое решение с помощью регрессионного анализа. Вторая задача сводится к измерению тесноты зависимости путем использования корреляционного анализа.

Корреляционный анализ позволяет специалисту по маркетингу решить три задачи:

- ♦ ответить на вопрос — имеет ли связь между переменными закономерный и неслучайный характер;

- ♦ определить тесноту и значимость связи между переменными;
- ♦ оценить степень влияния одной независимой переменной или их группы на зависимую переменную.

Из вышеизложенного становится понятным, почему корреляционный анализ является очень важным методом анализа в маркетинговых исследованиях. Дело в том, что маркетологов и руководителей предприятий индустрии гостеприимства всегда интересует, какие факторы оказывают наибольшее влияние на поведение клиентов, выбор конкретного отеля или ресторана и т.д.

Характеристикой тесноты зависимости между переменными является коэффициент корреляции (r), который может изменяться в пределах $-1 \leq r \leq +1$. В маркетинговых исследованиях коэффициент корреляции не может быть равен единице: это означало бы, что наблюдаемый признак, играющий роль причины, полностью определяет следствие (а это уже не корреляционная, а функциональная связь).

Если коэффициент корреляции меньше нуля, связь между переменными является отрицательной: возрастание независимой переменной влечет уменьшение зависимой. К примеру, достаточно часто в процессе маркетинговых исследований выявляется, что существует отрицательная корреляционная связь между фактором «возраст» и зависимой переменной «доходы» (с достижением определенного возраста доходы обычно уменьшаются).

При коэффициенте корреляции выше нуля связь считается положительной: с возрастанием значения независимой переменной увеличивается и значение зависимой. Чем больше коэффициент корреляции приближается к единице, тем более тесной считается взаимосвязь между переменными: при $|r| \leq 0,30$ связь является слабой; при $0,30 < |r| \leq 0,60$ — средней; при $|r| > 0,60$ — сильной.

Пример. При проведении конкретного маркетингового исследования выявлено, что коэффициент корреляции между образованием клиентов и видом и ценами приобретаемых ими в гостинице дополнительных услуг составил 0,42. Полученный результат можно интерпретировать следующим образом: образование оказывает среднесильное влияние на склонность гостей к приобретению дополнительных услуг, при этом указанная связь является положительной. Клиенты с высоким уровнем образования покупают более дорогостоящие дополнительные услуги.

Для исследования зависимости между переменными применяются и другие методы. Так, вариационный анализ предназначен для проверки того, существенно ли влияет изменение независимых пе-

ременных на зависимые. Методы исследования зависимостей между переменными подробно описаны в специальной литературе по теории статистики.

Для исследования взаимосвязей между изучаемыми признаками целесообразно, в первую очередь, применение методов кластерного, факторного, дискриминантного анализа и совместного измерения.

Кластерный анализ позволяет объединять переменные или объекты в группы (кластеры) таким образом, чтобы различия между объектами, составляющими один кластер, были меньше их отличий от других кластеров.

В маркетинговых исследованиях кластерный анализ используется:

- ♦ для определения типологии исследуемых переменных или объектов;
- ♦ разработки прогнозов, основанных на формировании кластеров;
- ♦ генерирования и тестирования гипотез в отношении образованных кластеров.

Каждое из перечисленных направлений применяется при сегментации рынка (см. 8.1) — главной сферы применения кластерного анализа в маркетинге.

На практике кластеры обычно формируются на основе двух или более признаков одновременно. Для этого множества отдельных объектов объединяются в сравнительно гомогенные и немногочисленные кластеры в следующей последовательности:

- ♦ все объекты рассматриваются как самостоятельные кластеры, подлежащие группировке по тем или иным признакам;
- ♦ объекты группируются в конкретные кластеры;
- ♦ кластеры укрупняются на базе кластеров предыдущего уровня;
- ♦ укрупненные кластеры корректируются — например, если способ сегментации рынка оказался неоптимальным, то часть объектов перегруппировывается в более подходящие кластеры.

На практике для выбора признаков при осуществлении кластерного анализа применяются два подхода: интуитивно-эмпирический и теоретический.

Интуитивно-эмпирический подход основан на опыте, интуиции и ожиданиях исследователей при выборе признаков кластеризации. При этом используется большое количество признаков. Предполагается, что в этом случае структура кластеров проявится сама собой. Применение такого подхода чревато опасностью образования нереальных кластеров вследствие отсутствия теоретических предпосылок их формирования.

Теоретический подход предполагает выбор кластерообразующих признаков исходя из той или иной модели или концепции. Так, проводя сегментацию клиентов гостиницы по признаку мотивации поездок, следует исходить из уже существующих теорий мотивации. К сожалению, отсутствие обоснованных теорий и моделей препятствует широкому применению этого подхода на практике. Поэтому маркетологи вынуждены использовать интуитивно-эмпирический подход, что требует значительно больше времени, средств и усилий.

Существует ряд способов для проверки достоверности образованных кластеров:

1) применение к одним и тем же объектам различных приемов кластерного анализа. Достоверными считаются только те кластеры, которые сформированы с использованием всех или большинства приемов;

2) разделение объектов случайным образом на две половины, для каждой из которых осуществляется кластерный анализ. Если кластеры являются стабильными, то принадлежность объектов к отдельным кластерам в двух выборках будет идентичной;

3) разработка и последующая проверка предположений о том, какое влияние при кластеризации оказал бы на структуру исследуемой совокупности пропуск некоторых признаков.

Факторный анализ используется для исследования взаимосвязи между переменными с целью отбора из числа влияющих факторов только наиболее существенных. Одной из сфер его применения в маркетинге гостиниц и ресторанов является сегментация рынка. При этом из большого числа переменных, описывающих, например, потребности потенциальных клиентов, необходимо выбрать основные, т.е. принципиальные для формирования сегментов.

С помощью *дискриминантного анализа* можно разделить заранее заданные группы объектов через комбинацию многих независимых переменных и таким образом объяснить различия между группами. Кроме того, метод дает возможность отнести новый объект к какой-либо группе. В маркетинговых исследованиях дискриминантный анализ считается наиболее приемлемым для идентификации характеристик, по которым отличаются рыночные сегменты. При этом сегменты должны быть определены предварительно. К примеру, по степени приверженности к определенной товарной марке могут быть выделены следующие сегменты потребителей: безоговорочные приверженцы (клиенты, которые все время пользуются услугами предприятия, представляющего определенную товарную марку); относительные приверженцы (клиенты, которые делят свои

симпатии между двумя товарными марками); непостоянные приверженцы (клиенты, переносящие свои предпочтения с одной товарной марки на другую); «странники» (клиенты, не проявляющие приверженности ни к одной товарной марке). Далее с помощью дискриминантного анализа определяется, каким образом независимые переменные (возраст, доход, профессия и т.д.) варьируются в пределах указанных сегментов. Эти переменные, используемые одновременно для выявления различий между сегментами, называются дискриминантными.

Приемы дискриминантного анализа делятся на две группы:

1) приемы интерпретации, с помощью которых определяется правильность выбора дискриминантных переменных для дифференциации отдельных сегментов;

2) приемы классификации, применяемые для определения дискриминантных функций, что дает возможность классификации новых объектов по соответствующим сегментам.

Метод совместного измерения позволяет установить относительную значимость характеристик гостиничного продукта при оценке общего предпочтения потребителей тому или иному предприятию. Такая информация может быть использована для обоснования путей совершенствования деятельности по обслуживанию клиентов. Специфическое преимущество совместного измерения по сравнению с другими традиционными методами состоит в возможности принимать во внимание феномен замещения и обеспечивать получение оперативной информации о выгодах, которые потребитель связывает с идеальными характеристиками предприятия (продукта).

Пример. На основе опроса относительно небольшой выборки потребителей (165 респондентов) проведена оценка относительной значимости характеристик гостиницы для трех различных сегментов: 1) чувствительного к цене (59 опрошенных); 2) чувствительного к качеству обслуживания (71 опрошенный); 3) чувствительного к имиджу предприятия (35 опрошенных). Для оценки использованы следующие характеристики: стоимость размещения, предложения дополнительных услуг, товарная марка, качество обслуживания, безопасность, имидж предприятия. Результаты исследования представлены в табл. 3.2.

Данные таблицы свидетельствуют, что значимость отдельных характеристик для разных сегментов существенно различна. Хотя качество обслуживания важно для всех сегментов, обращает на себя внимание тот факт, что представители второго сегмента ради получения высококачественного сервиса готовы пожертвовать ценой (т.е. заплатить больше). Данный сег-

мент также чувствителен к таким характеристикам, как товарная марка и безопасность. Специфика сегмента, чувствительного к цене, состоит в том, что для него стоимость размещения имеет исключительную значимость по сравнению с другими характеристиками, а имидж предприятия и безопасность практически не имеют значения. Для третьего сегмента важен имидж предприятия, а наименее значима стоимость размещения.

Таблица 3.2

Значимость характеристик гостиницы для различных сегментов потребителей

Характеристики гостиницы	Значимость (в %) характеристик туристского продукта		
	Сегмент 1	Сегмент 2	Сегмент 3
Стоимость размещения	44	9	5
Предложение дополнительных услуг	15	12	14
Товарная марка	14	24	12
Качество обслуживания	20	38	25
Безопасность	5	16	14
Имидж предприятия	2	1	30

Таким образом, метод совместного измерения позволяет получить ценную информацию, необходимую для обоснованной разработки комплекса маркетинга.

Выбор того или иного метода анализа информации зависит не только от характера и направлений связей между переменными, но, в первую очередь, от решаемой проблемы. В табл. 3.3 перечислены описанные методы анализа и типичные проблемы индустрии гостеприимства, для решения которых они используются.

Таблица 3.3

Области применения методов анализа информации

Метод	Типичная постановка вопроса
Регрессионный анализ	Как изменится объем продаж при сокращении расходов на рекламу на 10 %? Какую сумму израсходует на дополнительные услуги клиент в зависимости от его дохода, возраста, семейного положения, образования?

Окончание табл. 3.3

Метод	Типичная постановка вопроса
Вариационный анализ	Влияет ли цвет рекламного обращения на запоминаемость рекламы? Влияет ли выбор каналов сбыта на объем продаж?
Кластерный анализ	Можно ли клиентов разделить на отдельные сегменты? Как можно классифицировать клиентов гостиницы по мотивам их путешествий?
Факторный анализ	Можно ли сократить до небольшого числа множество характеристик, которые клиенты считают важными при покупке гостиничных услуг? Как можно описать различные гостиничные услуги с точки зрения этих характеристик?
Дискриминантный анализ	Можно ли считать определенного человека, учитывая его возраст, доход, образование, потенциальным клиентом гостиницы (ресторана)? Принадлежит ли определенный человек к тому или иному сегменту рынка?

Логическим результатом анализа данных является формирование статистических выводов. Вывод — это вид логического анализа, направленного на получение общих заключений о всей совокупности на основе исследования выборочной совокупности. Следовательно, результаты выборочных исследований являются отправной точкой формирования общих выводов.

При проведении маркетинговых исследований чаще всего используются такие методы статистического вывода, как оценка параметров и проверка гипотез.

Оценка параметров генеральной совокупности представляет собой процесс определения (исходя из данных о выборке) интервала, в котором находится один из параметров генеральной совокупности (например, среднее значение). Для этого используются такие показатели, как средняя величина, средняя квадратичная ошибка и желаемый уровень вероятности (обычно 0,954).

Под *проверкой гипотез* понимается статистическая процедура, применяемая для подтверждения или отклонения рабочей гипотезы (см. 3.2).

Статистическая проверка гипотез основывается на вероятностных утверждениях. При этом не делается никаких заключений о правильности самой гипотезы. Речь идет лишь о согласованности эмпирических и теоретических данных. Поэтому сделанные на основе статистической проверки гипотез заключения не могут считаться категоричными. У исследователя всегда должна быть определенная доля сомнения — она страхует его от поспешных и недостаточно обоснованных решений.

Пример. Владелец одного ресторана раздумывал о том, чтобы приобрести пианино и организовывать по вечерам выступления эстрадных артистов. Была разработана анкета, один из вопросов которой относился к этому проекту. Посетителей опрашивали, не возражают ли они против увеселительной программы, задуманной руководством ресторана, не уточнив, однако, какого типа будет эта программа. Посетители не возражали, в большинстве своем думая, что это оркестр, под музыку которого они смогут танцевать. Владелец ресторана, получив утвердительный ответ, уже отдал распоряжение купить пианино и начать переговоры с артистами. Надо полагать, его весьма удивило бы отсутствие восторга публики, если бы его задумка была реализована. Однако, к его счастью, во время повторного опроса вопрос был сформулирован более точно и конкретно — и ответы большинства посетителей оказались отрицательными.

В идеале интерпретация полученной в результате маркетинговых исследований информации не должна целиком ложиться на плечи одних исследователей. Интерпретировать статистические данные можно по-разному, и поэтому, чтобы быть уверенными в том, что данная интерпретация верна, менеджерам предприятия необходимо участвовать в обсуждении результатов исследования. Вполне возможно, что в ходе подобного обсуждения у них возникнут дополнительные вопросы, ответы на которые можно найти путем более тщательного анализа собранной информации. Исследователи в этом случае должны указать на соответствующие данные и помочь сделать на их основе новые выводы.

После сформулированного заключения по исследованию, преследующему конкретную цель, собранную информацию можно использовать и для более широкого статистического анализа, чтобы установить еще какие-либо закономерности, кроме уже выявленных. Подобный дополнительный анализ уже «отработанных» дан-

ных позволяет выйти за рамки стандартного подхода и получить, например, ответы на следующие вопросы:

- ♦ Какие факторы влияют на объем продаж, и насколько важен каждый из них?
- ♦ Как повлияет на сбыт увеличение расходов на рекламу?
- ♦ Повлияет ли на объем продаж увеличение цен на предлагаемые услуги?
- ♦ Какие признаки необходимо прежде всего учитывать при проведении сегментации рынка?

Ценность собранной в результате маркетинговых исследований информации равна нулю до тех пор, пока она не используется для принятия конкретных решений. Поэтому весьма важно, чтобы полученная информация была своевременно доведена до ее пользователей.

3.6. Представление результатов исследования

Итоги маркетинговых исследований могут быть представлены в виде краткого общедоступного изложения сущности исследования либо полного научного отчета, в котором в систематической и максимально наглядной форме (таблицы, графики, диаграммы и др.) излагается схема исследования и содержатся детально обоснованные выводы и рекомендации по улучшению маркетинговой ситуации.

Критериями качества отчета об исследовании являются полнота, точность, выразительность и ясность.

Полнота — критерий, требующий наличия в отчете всей информации, в которой нуждаются лица, принимающие маркетинговые решения. Составитель отчета должен постоянно задаваться вопросам, нашла ли в нем отражение каждая поставленная в исследовании задача.

Точность — критерий, требующий достоверности и логичности представленной в отчете аргументации. Ранее обсуждавшиеся этапы маркетингового исследования (см. 3.2–3.5) важны для изначального обеспечения точности. Однако в отчете могут возникать неточности и вследствие недостаточно ответственной обработки данных, нелогичности аргументации, неумелого построения фраз или грамматических ошибок.

Выразительность — критерий, учитывающий живость и непосредственность языка и стиля отчета. Писать выразительно — значит полно и определенно выражать мысль минимальным количеством слов.

Ясность — критерий оценки отчета об исследовании, соответствие которому требует точной фразеологии, т.е. четкого и логически последовательного мышления, а также точности используемых выражений.

Примерная структура отчета выглядит следующим образом: введение; методология исследования; результаты исследования; ограничения исследования; выводы и рекомендации; приложения. В зависимости от конкретных целей и задач исследования некоторые из перечисленных элементов могут быть исключены.

Введение знакомит читателя с общей целью отчета, целью исследования, указывает на актуальность его проведения.

В разделе, посвященном *методологии исследования*, с необходимой степенью детализации отражаются объект исследования и используемые методы. Приводятся ссылки на авторов и источники использованных методов.

Главным в отчете является раздел, в котором излагаются *результаты исследования*. Его содержание рекомендуется строить вокруг целей исследования. Очень часто логика данного раздела определяется структурой анкеты, поскольку вопросы в ней излагаются в определенной логической последовательности.

При проведении исследований неизбежно возникают те или иные проблемы. Их не следует скрывать. Поэтому в отчет часто включается раздел «*Ограничения исследования*»: здесь определяется степень влияния ограничений (недостаток времени, финансовых и технических средств, квалифицированного персонала и т.д.) на полученные результаты.

Выводы и рекомендации основываются на результатах проведенного исследования. Они должны быть аргументированными и достоверными. Рекомендации представляют собой предложения относительно того, какие следует предпринять действия исходя из результатов исследования.

В *приложения* выносятся дополнительная информация (таблицы, анкеты, бланки интервью и т.д.), необходимая для более глубокого осмысления полученных результатов.

Контрольные вопросы и задания

1. Дайте общую характеристику процесса маркетингового исследования. Какие преимущества может дать соблюдение последовательности его этапов?

2. Опишите несколько ситуаций, когда не следует проводить маркетинговые исследования, и объясните почему.

3. В чем состоит различие между оперативными и специфическими маркетинговыми проблемами?

4. Вы — руководитель службы маркетинга гостиницы и вас волнуют проблемы внедрения новых услуг, совершенствования ценовой политики и повышения эффективности рекламы. Сформулируйте конкретные задачи для своих сотрудников, проводящих маркетинговые исследования. Объясните, почему определение целей и постановка задач часто считаются самыми ответственными решениями в процессе маркетинговых исследований.

5. Вам необходимо определить степень осведомленности потенциальных клиентов о ресторане, где вы проходите практику. Как вы сформулируете цели и задачи предстоящего маркетингового исследования?

6. Что представляет собой рабочая гипотеза? Дайте характеристику описательных и объяснительных гипотез. Приведите соответствующие примеры.

7. Изучение вторичной информации — необходимый и неизбежный момент любого маркетингового исследования. Перечислите наиболее серьезные источники вторичной информации о состоянии рынка гостиничных услуг в вашем городе.

8. В чем различие вероятностной и невероятностной выборки?

9. Укажите причины, вынуждающие маркетологов отдавать предпочтение не простой случайной, а стратифицированной выборке.

10. Руководство одной из гостиниц, расположенной на популярном горнолыжном курорте, обратило внимание на общий спад количества туристов и на уменьшение среднего времени их пребывания в гостинице в последние три года. При этом туристский бизнес на курорте находился на подъеме. Было принято решение провести специальное исследование и определить отношение клиентов к качеству обслуживания в гостинице. Не желая причинять неудобств гостям, администрация решила действовать следующим образом: в каждый номер планировалось доставить объявление, извещающее проживающих о цели, времени и месте исследования. Желающие участвовать в опросе должны были проследовать в холлы гостиницы, где планировалось установить специальные столы. Каким образом формировалась выборка? Оцените действия администрации. Предложите альтернативные варианты получения необходимой информации.

11. Какие факторы необходимо учитывать при определении объема выборки? Дайте развернутую характеристику подходов, используемых для этого.

12. Чем систематические ошибки отличаются от ошибок в выборке? Почему эти отличия представляются важными?

13. Назовите типичные причины отказа респондентов участвовать в маркетинговых исследованиях. Каким образом можно снизить количество отказов?

14. Опишите модель взаимодействия «интервьюер — респондент». Какую роль в этой модели играют личные качества интервьюера? Какими особенностями поведения интервьюера могут быть обусловлены ошибки в ответах?

15. Какие методы анализа информации используются в маркетинговых исследованиях? Дайте им развернутую характеристику и приведите подтверждающие примеры.

16. Какие методы статистического вывода применяются при проведении маркетинговых исследований?

17. Один из самых авторитетных в мире маркетологов Г. Черчилль указывает: «Фундаментальное правило маркетингового исследования состоит в том, что люди скорее будут продолжать жить с проблемой, которую не могут решить, чем согласятся с ее решением, которое не в состоянии понять». Поясните данное утверждение с позиции содержания отчета о маркетинговом исследовании.

18. Что понимается под полнотой, точностью, выразительностью и ясностью как критериями качества отчета о маркетинговом исследовании?

19. С одной стороны, отчет о маркетинговом исследовании должен быть полным, а с другой — кратким. Совместимы ли эти задачи? Если нет, то как их согласовать друг с другом?

20. Из данной главы вы усвоили, что специалист по маркетингу гостиниц должен уметь четко излагать мысли на бумаге. Используя результаты выполнения задания 13 (глава 2), проведите небольшое маркетинговое исследование и подготовьте соответствующий отчет. Добейтесь того, чтобы структура вашего отчета в максимальной степени соответствовала приведенным в данной главе рекомендациям.

Литература

- Беляевский И.К. Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз / И.К. Беляевский. М.: Финансы и статистика, 2001.
- Березин И.С. Маркетинг и исследования рынков / И.С. Березин. М.: Русская деловая литература, 1999.

- Гмурман В.Е. Теория вероятности и математическая статистика / В.Е. Гмурман. М.: Высшая школа, 2001.
- Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика / Е.П. Голубков. М.: Финпресс, 2003.
- Григорьев С.И. Начала современной социологии / С.И. Григорьев, Ю.Е. Ростов. М.: Магистр, 1999.
- Дурович А. Маркетинговые исследования в туризме / А. Дурович, Л. Анастасова. М.: Новое знание, 2002.
- Кириллов А.Т. Маркетинг в туризме / А.Т. Кириллов, Л.А. Волкова. Спб.: Изд-во Спб. ун-та, 1996.
- Котлер Ф. Маркетинг. Гостеприимство и туризм / Ф. Котлер, Дж. Боуэн, Дж. Мейкенз. М.: ЮНИТИ, 1998.
- Теория статистики / Под ред. Р.А. Шмайловой. М.: Финансы и статистика, 1998.
- Черчилль Г.А. Маркетинговые исследования / Г.А. Черчилль. Спб.: Питер, 2002.
- Jeffrey L. Practical Marketing Research / L. Jeffrey. New York: American Management Association, 1993.
- Peterson R.A. Marketing Research / R.A. Peterson. Dallas: Business Publication, 1982.
- Seitz E. Tourismusmarktforschung / E. Seitz, W. Meyer. Munchen: Vahlen, 1995.
- Wentz W.B. Marketing Research, Method and Cases / W.B. Wentz. New York: Harper and Row, 1979.

Глава 4. ИССЛЕДОВАНИЕ СРЕДЫ МАРКЕТИНГА

4.1. Анализ внутренней среды

4.2. Изучение внешней среды

4.3. Определение маркетинговых возможностей предприятия

Любое предприятие индустрии гостеприимства действует в постоянно меняющихся условиях, обусловленных многообразием отношений, складывающихся как внутри его, так и между ним и другими экономическими субъектами. Совокупность активных субъектов и сил, действующих внутри и за пределами предприятия, влияющих на его стратегию, составляет **среду маркетинга**. Она во многом определяет характер деятельности предприятия — поэтому при проведении маркетинговых исследований надо в обязательном порядке детально анализировать оба ее компонента: внутреннюю и внешнюю среду.

4.1. Анализ внутренней среды

Внутренняя среда (микросреда) — это часть общей маркетинговой среды, которая находится внутри предприятия и контролируется им.

Она имеет несколько составляющих, каждая из которых включает набор ключевых процессов и элементов предприятия, в совокупности определяющих его потенциал. *Потенциал предприятия* — комплекс его возможностей и достижений, обеспечивающих конкурентные преимущества на рынке.

Аналізу подлежат следующие элементы внутренней среды:

- ♦ эффективность применяемых маркетинговых стратегий;
- ♦ состояние предлагаемых продуктов и их положение на рынке;
- ♦ занимаемая доля рынка;
- ♦ состояние производственных мощностей, оборудования, исследований и разработок;
- ♦ процесс сбыта продуктов;
- ♦ уровень развития связей предприятия и взаимоотношений с поставщиками, посредниками и потребителями;
- ♦ уровень материально-технического снабжения и финансово-кредитных ресурсов;

- ♦ положение предприятия по отношению к конкурентам;
- ♦ коммуникации с внешней средой;
- ♦ репутация (имидж) предприятия и его продуктов;
- ♦ уровень заинтересованности сотрудников в успешной деятельности предприятия;
- ♦ мотивация сотрудников, полнота использования их способностей и т.д.

Задача анализа внутренней среды заключается в изучении факторов, влияющих на деятельность предприятия и определяющих его потенциал. Для этого в центре внимания должны быть следующие основные факторы.

Менеджмент: организационная структура, функциональное и иерархическое разделение труда, централизация и децентрализация, методы и порядок принятия основных решений, система контроля за исполнением решений, управленческие информационные системы, коммуникационные процессы, стиль управления, квалификация и профессиональные способности высшего менеджмента, система стратегического планирования.

Производство: производственные подразделения (количество, специализация, мощности), объем оказываемых услуг при данном состоянии собственной или арендованной производственной базы, тип применяемой технологии, организация обслуживания клиентов, контроль качества, состояние безопасности, производительность, прямые издержки производства услуг. Важное место занимает также оценка степени использования производственных мощностей. Так, важнейшим показателем, характеризующим деятельность гостиницы, является коэффициент использования номерного фонда, или коэффициент загрузки, который рассчитывается делением количества оплаченных мест-дней на пропускную способность гостиницы. Загрузка ресторана (оборачиваемость мест) определяется как отношение числа проданных мест к вместимости ресторана и показывает, сколько раз было продано каждое место в ресторане.

Маркетинг: применяемые стратегии, рынки (емкость, доля, конкуренты), потребители, имидж предприятия, товарная, ценовая, сбытовая и коммуникационная политика, состояние и организация информационного обеспечения, маркетинг взаимоотношений, внутренний маркетинг. Одним из важных современных направлений анализа является бенчмаркинг (англ. benchmarking) — способ оценки предприятием своей маркетинговой деятельности в сравнении с первоклассными предприятиями, принимаемыми за эталон.

Финансово-экономический потенциал: активы предприятия, доля собственного и заемного капитала, кредитные возможности, ликвидность и скорость оборота капитала, планирование финансов, валовой доход, прибыль и ее использование. Важнейшим показателем, характеризующим результаты деятельности предприятия, является рентабельность. Она рассчитывается как отношение прибыли (как балансовой, так и чистой) к одному из показателей (объему продаж, валовому доходу, издержкам производства и обращения, стоимости основных фондов и т.д.). Для реального или потенциального собственника предприятия индустрии гостеприимства важным является отношение полученной прибыли (как правило, в расчет принимается чистая прибыль) к затраченному капиталу, характеризующее рентабельность капитала. Дело в том, что для собственника капитала главным является получение не просто прибыли, а определенной массы прибыли на вложенный капитал. Результаты финансовой деятельности различных подразделений гостиницы (продажи номерного фонда, продажи предприятий питания, продажи дополнительных услуг) обычно представляются в виде круговой диаграммы, показывающей доли различных подразделений в общих финансово-экономических показателях.

Персонал: состав и структура квалификации, уровень мастерства и профессионализма, политика формирования кадров (планирование, отбор и наем, высвобождение, текучесть и т.п.), развитие персонала (профессиональная ориентация и переподготовка, аттестация и оценка, организация продвижения по службе), организация труда и его стимулирование, сохранение и поддержание отношений между сотрудниками и т.д.

Внутренняя среда определяет возможности эффективного функционирования предприятия. Но она может быть и источником проблем, если не обеспечивает необходимых условий комплексного использования концепции маркетинга. Если, например, действия различных служб и персонала гостиницы не объединены единой маркетинговой стратегией, может возникнуть эффект «лебеда, рака и щуки», когда отдельные подразделения и сотрудники не заинтересованы в реализации общих целей маркетинговой деятельности предприятия.

Подобной ситуации можно избежать путем повышения культуры предприятия, которая в процессе маркетинговых исследований должна подвергаться самому серьезному анализу.

Культура предприятия (корпоративная культура) складывается из множества норм, правил и ценностей, которыми оно руково-

дствуется в своей деятельности. Культура охватывает систему служебных отношений, реальные и провозглашаемые руководством ценности предприятия, распределение власти, стиль управления, кадровые вопросы, определение перспектив развития. Культуру предприятия в значительной степени формируют этические стандарты, основной функцией которых является разграничение «допустимого» и «недозволенного» с моральной точки зрения, а также постулаты веры (первостепенность требований потребителей и качества их обслуживания, обязанности руководства по отношению к сотрудникам, ответственность перед обществом, охрана окружающей среды и т.д.). Достаточно высокий уровень культуры помогает предприятию эффективно работать — он способствует решению задач:

- ♦ координации деятельности сотрудников — посредством установления процедур и правил поведения;
- ♦ мотивации сотрудников — путем разъяснения им смысла выполняемой работы;
- ♦ профилирования — за счет выявления и использования характерных особенностей данного предприятия, отличающих его от других подобных;
- ♦ привлечения кадров — через пропаганду преимуществ работы в данной организации.

Так как проявления культуры предприятия с трудом поддаются идентификации, то ее достаточно сложно изучать. Однако есть несколько устойчивых моментов, которые являются показателями культуры предприятия.

Во-первых, для предприятий с сильной культурой характерно подчеркивание важности людей, работающих на них. Такие предприятия уделяют большое внимание разъяснению своей фирменной философии, пропаганде своих ценностей.

Во-вторых, о культуре предприятия можно судить по тому, как оно строит взаимоотношения с конкурентами и относится к своим клиентам.

В-третьих, представление о культуре предприятия дают образ действий сотрудников на своих рабочих местах, критерии их продвижения по службе и организация системы карьерного роста.

В-четвертых, культуру характеризует наличие или отсутствие на предприятии устойчивых заповедей, неписаных норм поведения, осведомленность об этом всех сотрудников и серьезность их отношения к этому. Если сотрудники хорошо осведомлены об истории предприятия, серьезно и с уважением относятся к устоявшимся на

нем правилам, символам и традициям, то можно с высокой степенью вероятности предположить, что гостиница обладает сильной культурой.

В качестве примера приведем систему ценностей корпоративной культуры компании *Leading Hotels of the World*, объединяющей более 300 ведущих отелей, каждый из которых гордится не только своим мировым именем и списком почетных гостей, но и неповторимым стилем, уникальностью: «Мы — крупнейшая и единственная в своем роде группа престижных отелей. Мы работаем, чтобы предложить нашим клиентам исключительное обслуживание и комфорт для удовлетворения любых вкусов и запросов с целью создания максимально удобной для клиентов обстановки. Мы стараемся, чтобы единственными неожиданностями для наших гостей были приятные сюрпризы».

Корпоративная культура компании *Hilton* основывается на следующих принципиальных положениях.

«Чтобы быть признанной гостиничной организацией мирового уровня, необходимо постоянно стремиться к совершенству. Это будет полезно для наших гостей, наших сотрудников и наших акционеров».

Сотрудники. Это наш самый важный актив. Ценностями, которые определяют нашу деятельность, являются вовлеченность, командный стиль работы и стремление к совершенству.

Продукт. Наши программы, услуги и возможности должны быть спроектированы таким образом и управляться так, чтобы постоянно обеспечивать высшее качество, способное удовлетворить запросы и желания наших гостей.

Прибыль. Результирующий показатель нашего успеха — критерий того, насколько хорошо и эффективно мы обслуживаем наших гостей. Прибыль необходима нам, чтобы выжить в конкурентной борьбе и наращивать нашу деятельность.

Главное — качество. Качество наших продуктов и услуг должно обеспечивать высочайшее удовлетворение наших гостей. Это наш приоритет номер один.

Ценность. Наши гости заслуживают получения качественного продукта по справедливой цене. Только так следует строить наш бизнес.

Непрерывные улучшения. Мы никогда не удовлетворяемся прошлыми заслугами, всегда стремимся за счет инноваций улучшить предлагаемые продукты, повысить эффективность и рентабельность.

Командная работа. В *Hilton* мы являемся семьей, которая вместе делает одно общее дело.

Приверженность ценностям. Мы никогда не пойдем на компромиссы в вопросах, касающихся нашего поведения, мы всегда будем социально ответственными и ориентированными на высокие стандарты *Hilton*».

Корпоративная культура не только определяет внутрифирменные взаимоотношения, но и оказывает серьезное влияние на взаимодействие предприятия с внешней средой.

4.2. Изучение внешней среды

Внешняя среда — совокупность двух относительно самостоятельных подсистем: макроокружения и непосредственного окружения.

Макроокружение (макросреда) создает общие условия функционирования предприятия. Образуют ее силы и факторы, оказывающие глобальное воздействие на рынок в целом и, значит, на каждый его субъект в отдельности. В большинстве случаев факторы макросреды не носят специфического характера по отношению к отдельно взятому предприятию. Однако каждое из них испытывает на себе ее влияние и не может управлять ею. К макросреде можно только приспособиться. Каждое предприятие самостоятельно решает проблему адаптации, пытаясь усилить ее позитивное воздействие и нейтрализовать или, по крайней мере, хотя бы уменьшить последствия негативного влияния. Но для того чтобы создать барьеры на пути сил и неблагоприятных факторов макросреды, необходимо выявить и проанализировать механизм и возможные последствия их воздействия.

Изучение макросреды предполагает необходимость анализа формирующих ее факторов: демографических, экономических, природных, социально-культурных, научно-технических, политико-правовых.

Невозможно переоценить значение *демографических факторов* в системе воздействия макросреды на все отрасли экономики в целом и индустрию гостеприимства в частности. В процессе маркетинговых исследований должны рассматриваться вопросы, касающиеся не только численности населения, но и его возрастной структуры, соотношения городского и сельского населения, рождаемости и смертности, соотношения полов, числа браков и разводов, структуры семьи, миграционных процессов и др. Так, например, для повышения эффективности функционирования курортных

гостиниц чрезвычайно важен учет изменения туристской подвижности в зависимости от возраста, пола и семейного положения. Наибольшую склонность к путешествиям проявляют лица в возрасте 18–30 лет. Однако общая туристская подвижность достигает пика в 30–50 лет. Маркетинговые исследования свидетельствуют также, что неженатые (незамужние) люди более мобильны, чем семейные, а женщины проявляют к туризму больший интерес, чем мужчины.

Самым быстрорастущим является рынок туризма людей пожилого возраста. Так, исследования, проведенные в 12 странах Европы, свидетельствуют, что к 2020 г. в них более 25 % населения будет старше 60 лет. В США 28 % от общего числа туристов составляют люди зрелого возраста. Около 22,5 % выезжающих в Европу канадцев старше 55 лет.

Демографические изменения затрагивают и структуру семей. Увеличивается число одиноких людей и бездетных пар. В некоторых крупных городах «одиночки» составляют до половины всего населения. Потребители такого типа отличаются материальной самостоятельностью, высоким уровнем образования, достаточно мобильны и предъявляют повышенные требования к уровню комфорта и качеству жизни. Они рассматриваются как перспективная целевая группа предприятий индустрии гостеприимства. В пользу этого свидетельствуют результаты исследований зарубежных специалистов. Так, например, выявлено, что такие клиенты затрачивают значительные средства на развлечения и питание вне дома, а также чаще берут приготовленную в ресторанах пищу на вынос. По данным американской ассоциации ресторанов, одинокие посетители расходуют на посещение ресторанов более половины своего ежемесячного бюджета, в то время как семейные люди — не более 37 %. Учитывая тенденцию увеличения числа одиноких людей, всемирно известный «Средиземноморский клуб» специально для них открыл пять туристских деревень в Греции, Испании, Италии и Тунисе, куда семейные пары не допускаются.

К группе демографических факторов относится и урбанизация, т.е. увеличение доли городского населения. Она является одной из основных предпосылок развития массовых форм туризма, так как степень выезда населения в туристские поездки прямо пропорциональна степени урбанизации. Самый высокий уровень урбанизации в странах Северной Америки (77 %) и Европы (71 %), которые и являются основными «поставщиками» туристов. В пределах одной страны в городах степень туристской активности значительно выше, чем в сельской местности. Причем чем крупнее город, тем большее

число его жителей выезжает в туристские поездки. Это объясняется прежде всего тем, что основной предпосылкой развития массовых форм туризма как раз и явилась потребность в отдыхе (связанная со сменой обстановки, с путешествием), вызванная перегрузками и нервным напряжением, которые тем выше, чем крупнее населенный пункт. К тому же познавательные туристские поездки чаще совершаются людьми с достаточно высоким культурным и образовательным уровнем, а их больше среди городского населения.

Под контролем специалистов должны быть и вопросы миграции, особенно ее тенденций — они играют важную роль при выборе места размещения предприятий индустрии гостеприимства.

Повышение образовательного уровня людей также увеличивает спрос на высококачественные товары. Образованные потребители более взыскательны — они предпочитают, в частности, более дорогие вина и продукты питания.

Экономические факторы не менее важны, чем демографические. Мало знать, сколько у предприятия имеется потенциальных клиентов. Важно определить, сколько услуг они могут приобрести и каких именно. Экономические факторы связаны с общей динамикой валового внутреннего продукта, уровнем занятости и доходов (зарботной платы) населения, а также рядом других важнейших макроэкономических показателей — таких как дефицит государственного бюджета, инфляция, валютные курсы. В целом экономические факторы определяют величину покупательных фондов населения, исчисляемых на основе баланса денежных доходов и расходов и представляющих собой часть денежных доходов, предназначенную для покупки товаров и оплаты услуг. От покупательных фондов населения зависит не только уровень его благосостояния и платежеспособного спроса, но и само существование рынка.

Изменения основных экономических показателей — таких как уровень дохода, стоимость жизни, наличие сбережений у населения и возможности кредитования — оказывают значительное влияние на рынок. Поэтому специалисты по маркетингу должны быть в курсе тенденций изменения доходов населения и характера осуществляемых ими покупок. Необходимо также учитывать высокую зависимость спроса на услуги предприятий индустрии гостеприимства от уровня доходов населения. Исследования влияния уровня дохода на склонность к путешествиям позволили выявить несколько тенденций: во-первых, люди начинают путешествовать лишь при определенном уровне дохода; во-вторых, по мере роста дохода увеличиваются относительные затраты на поездки — совершаются путешествия

в более отдаленные страны и регионы с относительно более высоким уровнем цен на услуги предприятий размещения и питания; в-третьих, существует такой уровень доходов (критическая точка), превышение которого уже практически не ведет к увеличению расходов на путешествия.

Немаловажно также знать структуру распределения доходов между различными группами населения. Неравномерность такого распределения — вполне закономерное явление. Поэтому при выборе для обслуживания определенного сегмента рынка предприятие должно исходить из материального положения своих потенциальных клиентов. Кроме того, чрезвычайно важно исследовать структуру расходов потребителей. Это позволяет приблизительно определить, какая доля расходов каждой группы населения приходится на потребление услуг. Таким образом, изучая распределение доходов между различными группами населения и структуру расходов на потребление, предприятие получает необходимую информацию, позволяющую учитывать влияние на его деятельность экономических факторов макросреды.

Природные факторы не могут не налагать отпечаток на деятельность предприятия, тем более что вопросы рационального использования природных ресурсов, охраны окружающей среды переходят в разряд глобальных. Для индустрии гостеприимства проблемы экологии в последнее время выдвигаются на первое место. Это, в частности, привело к возникновению особой категории гостиниц — экологических. Одна из таких гостиниц — «Мишпе Хайамим», что переводится как «Вид на море», — находится в Израиле. Сюда приезжают отдохнуть, расслабиться и успокоиться люди, уставшие от цивилизации. И все в гостинице подчинено именно этой цели — здесь нет телевизоров, газет, по радио транслируется только пение птиц, шум леса, воды и музыка для медитации. Гости лечатся запахами, цветочными мазями, целебными ваннами, фитококтейлями, травами. Все это приготовлено из растений, специально выращиваемых на территории гостиницы. Отель не покупает продуктов, все необходимое выращивается на собственных фермах без применения химических веществ. Фрукты растут прямо на аллеях отеля, и гости могут в любое время их кушать. Вода также добывается из собственных скважин. Клиенты много времени проводят в фитнес-залах, бассейнах, сауне и, как правило, за все время пребывания на отдыхе ни разу не покидают территорию гостиницы.

Бережное отношение к природе нашло свое воплощение и в концепции бразильского отеля *Arau Jungle Tower*. Он построен в джунглях

Амазонки на вершинах деревьев. За время строительства не было повреждено ни одного дерева. Из номера в номер, в ресторан или конференц-зал гости попадают по специальным подвесным мостикам, во время путешествия по которым имеется возможность любоваться нетронутой природой Южной Америки — крокодилами, пираньями, электрическими скатами, летучими пиявками и т.п. Гостиница является известным в мире местом проведения различных конференций, посвященных экологическим проблемам.

Вопросы рационального природопользования все больше подпадают под контроль государства. Поэтому предприятия индустрии гостеприимства вынуждены корректировать свою деятельность. Например, крупные гостиничные корпорации, осуществляя свою деятельность в островных государствах, обязаны учитывать местные законы, предусматривающие 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 с количеством этажей более двух.

Для предприятий индустрии гостеприимства важным является и то, что природные факторы (наряду с экономическими, психологическими и др.) оказывают существенное влияние на сезонный характер туристского спроса. В странах Северного полушария с умеренным климатом основными туристскими сезонами являются летний (июль — август) и зимний (январь — март). Кроме того, выделяются межсезонье (апрель — июнь, сентябрь) и так называемый мертвый сезон (октябрь — декабрь). На два летних месяца приходится до половины всех туристских поездок в Европе. В межсезонье и мертвый сезон туристские потоки затухают и спрос снижается до минимума. Сезонные колебания туристского спроса оказывают негативное влияние на национальную экономику и вынуждают гостиничные предприятия разрабатывать мероприятия по сглаживанию этих колебаний.

Маркетинг предприятия находится также под воздействием социально-культурных факторов. Наибольшей силой обладают устоявшиеся нормы, принятые в обществе, системы социальных правил, духовных ценностей, отношений людей к природе, труду, между собой и к самим себе. Знание социально-культурных факторов очень важно, так как они влияют как на другие элементы макросреды, так и на внутреннюю среду предприятия (например, на отношение сотрудников к работе). Поэтому предприятие должно серьезно отслеживать возможные социально-культурные изменения и использо-

вать их в практике маркетинга. Например, спортивная фигура, систематические занятия физической культурой — это сегодня символ способностей и успеха. Отсюда — своего рода эпидемия борьбы за здоровье и физическое совершенство, охватившая многие страны и выступающая важным фактором, стимулирующим развитие экономики (создание гигантских мощностей производства тренажеров, спортивной одежды, пищи с пониженным содержанием жиров, натуральных продуктов). В индустрии гостеприимства данная тенденция привела к широкому развитию ресторанов для вегетарианцев, наличию фитнес-центров в гостиницах, открытию салонов красоты и т.п.

Во многих странах значительно изменилось отношение населения к некоторым устоявшимся привычкам (например, к курению и употреблению алкогольных напитков). В наши дни общество мирится с употреблением алкоголя, но призывает, чтобы и те, кто «употребляет», и те, кто продает спиртные напитки, осознавали свою ответственность. Производители отвечают на это кампаниями за «повышение культуры потребления алкогольных напитков». Индустрия гостеприимства может отреагировать, разработав строгие правила торговли спиртными напитками и организовав соответствующее обучение персонала, занимающегося ею по долгу службы. При этом необходимо учитывать, что в деле изменения вкусов потребителей активный маркетинг также может сыграть положительную роль. Вместо того чтобы бездумно спаивать своих посетителей, ресторан может сместить акцент на культурные мероприятия или хорошую кухню, что будет способствовать развитию бизнеса не в меньшей степени.

Все больше гостиниц (особенно в США) переходит на обслуживание только некурящих клиентов. Главной причиной подобной переориентации является неуклонный рост спроса на номера для некурящих. Некоторые отели наказывают «долларом» курящих клиентов. Так, например, администрация расположенного неподалеку от Нью-Йорка отеля *North Marle*, специализирующегося на обслуживании бизнес-элиты, предупреждает своих гостей, что если кто-либо из них закурит в своем номере, к его счету будет добавлено 250 долларов — плата за устранение табачного запаха.

Индустрия гостеприимства имеет свои предприятия по всему миру. Местные культурные нормы и запреты могут оказывать влияние на их функционирование. Например, гостиничные компании обновляют дизайн интерьера и структуру помещений своих отелей в других странах. Так, в мусульманских странах из-за ограничений в социальной публичной деятельности и запрета потребления алко-

гольных напитков сокращается площадь помещений под кафе, клубы, рестораны и т.д.

Факторы культурного порядка способны порождать в индустрии гостеприимства много проблем, что обусловлено самой природой обслуживания и различиями во вкусах и привычках гостей — представителей разных народов. Известно множество примеров, свидетельствующих о необходимости тщательного учета национальных особенностей при обслуживании клиентов. Мы рассмотрим только некоторые обычаи и традиции, сложившиеся в разных странах и касающиеся приема пищи, — они наглядно демонстрируют значимость этой темы в ресторанном бизнесе.

Немецкие гости на завтрак предпочитают в основном кофе со взбитыми сливками или молоком. К нему подаются булочки, мармелад, а также сливочное масло, колбаса, сыр. Обед у немцев обычно состоит из трех блюд (супы, жирные мясные блюда или рыба, картофель в различных видах, овощи или салаты, а также десерт или сыр). В полдник гости из Германии предпочитают кофе с пирожками. Ужин состоит из одного или двух блюд — предпочтение чаще всего отдается холодным закускам: различным колбасам, ветчине, сыру. Немцы отличаются своей любовью к пиву, хотя перед едой в Германии, особенно в винодельческих областях, принято пить вино. В Северной и Южной Германии предпочитают крепкое пиво. В Баварии в основном пьют пенистое пиво, в то время как, например, в Дюссельдорфе, Кельне и Берлине предпочитают пиво, дающее меньше пены.

Итальянские гости отличаются своей придирчивостью. Обычно они заказывают большое количество блюд. Завтрак, как правило, состоит из кофе с молоком или взбитыми сливками и сладкими булочками (бриошами). Обед — это в основном закуска (макаронные блюда), мясо или рыба, сладкие блюда, мороженое, сыр и фрукты. Овощи подаются особо: дело в том, что итальянские гости любят сами готовить салат. Ужин часто заменяет обед и большей частью начинается не с макаронных блюд, а с холодных и горячих закусок. Потом итальянцы обычно заказывают супы или мучные блюда. В качестве основного блюда заказывают мясо или рыбу. Далее следуют сладкие блюда, мороженое, фрукты и сыр. К каждому блюду им падают вино. Итальянские гости очень любят кофе. Обычно обед они завершают кофе-эспрессо.

У французских гостей завтрак состоит из кофе с молоком и рогаляков (круассанов). С кофе подают мармелад и масло. Все это по-французски называется «кофе комплекс» (франц. *petit dejeuner*

simple). Завтрак для французов не главное. Обед же, напротив, как и ужин, — основная трапеза, причем блюда выбираются строго по меню. Ужин отличается от обеда еще большим разнообразием блюд. Как правило, французские гости ужинают поздно. Они специально выбирают время, когда могут спокойно посидеть за столом и насладиться едой. Французы — большие любители аперитивов. Вино к блюдам подают во Франции обязательно. Заказывают французы и крепкие спиртные напитки, такие как коньяк, арманьяк или кальвадос.

Для английских гостей характерна особая культура питания. Типичная английская привычка — пить «ранний чай», подаваемый гостям прямо в номер еще до завтрака. Завтрак, наряду с ужином, для англичан очень важен и отличается разнообразием блюд (кофе, чай с молоком или сливками, фруктовые соки, тосты, овсяная каша, рыбные блюда и т.д.). Обед (ланч) играет у них второстепенную роль и часто ограничивается холодными и горячими закусками (сэндвичи, рыба различного приготовления и т.п.). Послеобеденный чай (послеполуденный, фэйф-о-клок, чай в течение дня) является типично английской традицией и подается между 15 и 17 часами. Ужин состоит из большого числа блюд (закуски, супы, мясные или рыбные блюда, десерт и сыры). В качестве аперитива англичане обычно предпочитают шерри-бренди и портвейн. Но особое место у них занимает виски. К другим часто употребляемым спиртным напиткам относятся коньяк (бренди) и разнообразные виды ликеров.

Завтрак американских гостей состоит из свежих фруктов, различных соков, разнообразных яичных блюд, небольших порций мясных или рыбных блюд, а также из большого количества кофе. В обед американцы заказывают небольшие порции блюд, богатые витаминами и легко усваиваемые (сэндвичи, салаты и т.п.). Ужинают же в Америке плотно: ужин состоит из закусок, супов, одного мясного или рыбного блюда и десерта. Важнейший элемент американской кухни — аперитивы (и в первую очередь — коктейли). В США даже сложился обычай пить аперитивы до подачи пищи, чтобы скрасить ожидание. Из спиртных напитков американские гости пьют коктейли, приготовленные на основе джина, водки, виски и рома. Американцы питают слабость ко всем видам десертов, особенно любят шоколад, фрукты и пирожные.

Японские гости придают большое значение корректной манере обращения. Те, кто сталкивался с изысканной вежливостью в японских ресторанах, хорошо знают, чего ждут японские гости от работ-

ников индустрии гостеприимства. Один из важнейших принципов маркетинга (в данном случае, «гость — это король») подтверждается в Японии на все сто процентов. Японские гости предпочитают быстрое обслуживание и точно определенное время приема пищи (обед — ровно в 12 часов, ужин — ровно в 18 часов 30 минут). В японской кухне нет, как в европейской, определенной очередности блюд. Нередко все они подаются на стол одновременно. Супы подают и к завтраку, и к обеду, и к ужину. Японцы не представляют себе никакой еды без риса. Он может быть самых разнообразных видов и подаваться как гарнир, как основное блюдо или после приема пищи. Наряду с рисом основным продуктом питания является рыба. Почетное место в японском меню занимает домашняя птица. Традиционные напитки — зеленый чай и саке (японская рисовая водка). Многие японцы предпочитают пиво, которое должно подаваться холодным как лед.

Особый характер еврейской кухни определяется соблюдением религиозных обрядов. Иудаизм предписывает строгие правила повседневной жизни, в том числе и в отношении пищи. Эти правила детально изложены в Талмуде (VI в.) — кодексе еврейских законов, а также в кодексе «Шульхан арух» («Искусство сервировки стола»), появившемся в XVI веке. В соответствии с этим продукты питания подразделяются в основном на три категории: кошерная пища — натуральные (чистые) продукты питания (говядина, телятина, куры, индейки, утки, гуси, карпы, форель, голец, хариус, лосось, молоко и молочные продукты, все виды пшеничного хлеба, пшено, перловая крупа, картофель, рис, морковь, свекла, бобы, горох, кукуруза и т.д.); трейф, трефо и трефли — запрещенные (нечистые) продукты питания (свинина, мясо лошадей, ослов и мулов, осетр, угорь и акула, а также все растительные продукты, не очищенные от кожуры, и те, в которых есть черви; парве — разрешенные нейтральные, очищенные продукты питания (разрешается есть фрукты и овощи, яйца, пить охлажденную воду, употреблять вместе с рыбой и мясом мучные продукты). Запрещается готовить одновременно молочные и мясные продукты. Поэтому в кошерной кухне отсутствуют супы и соусы, в которые добавлены сметана или взбитые сливки.

Гости из мусульманских стран придерживаются в основном исламских верований. Завтрак, как правило, состоит из черного чая (подаваемого в пиалах); свежего белого хлеба; овечьего или козьего сыра; яиц, сваренных вкрутую; орехов любых видов; тонких пластинок мармелада; свежих фруктов; фруктовых салатов и плодовых соков. Обед в основном состоит из одного легкого блюда. Ужин, на-

оборот, обильный. В странах Ближнего Востока одно или несколько закусовых блюд подаются вместе с овощными или мясными блюдами. Им сопутствуют свежие овощи, а также кефир. Мусульмане следуют заветам пророка Мухаммеда, в соответствии с которыми алкоголь запрещен к употреблению. На Востоке пьют минеральную воду, плодовые соки, молоко, чай, кофе.

Взаимоотношения с представителями других культур надо строить с учетом сложившихся в данной культуре традиций, приоритетов и ценностей. Так, например, дух приветливости и доброжелательности, пронизывающий английский сервис, неотделим от взаимной вежливости тех, кто обслуживает, и тех, кого обслуживают. К клиентам положено относиться не иначе, как к джентльменам и леди, имея в виду, что они действительно будут вести себя как таковые. Отсюда — полный отказ от повелительного наклонения в разговоре. «Могу ли я попросить Вас...», «Не будете ли Вы так любезны...» — вот общепринятые формы обращения покупателя к продавцу, клиента ресторана к официанту. Насаждаемая в обществе мораль не случайно причисляет такого рода вежливость к основам подобающего поведения. Грубость по отношению к обслуживающему персоналу и вообще к тем, кто стоит ниже на социальной лестнице, считается просто непозволительной.

В каждом обществе есть группы людей, объединенных ценностными системами, базирующимися на схожем жизненном опыте. Эти группы людей представляют так называемые субкультуры. Так, например, подростки, молодежь, прихожане православной церкви — все это разные субкультуры внутри единого общества. Их объединяют общие убеждения, предпочтения и нормы поведения. Поскольку субкультуры характеризуются специфическими покупательскими требованиями и привычками, предприятия индустрии гостеприимства могут выбирать их в качестве целевого рынка и ориентировать на них маркетинговую деятельность.

Под влиянием социально-культурных факторов сформировался новый тип массового потребителя, который отличают высокая информированность, требовательность к комфорту и качеству услуг, индивидуализм, экологизм сознания, спонтанность решений, мобильность, физическая и умственная активность, стремление получать от жизни калейдоскоп впечатлений. Это открывает новые возможности для развития индустрии гостеприимства. Задача же маркетинга состоит в выявлении отмеченных и других тенденций в социально-культурной сфере и ориентации на них деятельности предприятий.

Анализ научно-технических факторов позволяет своевременно увидеть те возможности, которые развитие науки и техники открывает для совершенствования материально-технической базы гостиниц и ресторанов, производства новых видов услуг, их сбыта и повышения качества обслуживания клиентов.

Новые технологии радикально изменяют методы ведения бизнеса в индустрии гостеприимства. Одним из таких мощных импульсов является интеграция компьютерной техники и средств телекоммуникаций. Использование компьютерных систем централизованного управления гостиничным комплексом (например, *Fidelio*, *Lodging Touch*, *Nimeta*), глобальных систем резервирования (*Amadeus*, *Galileo*, *Sabre*, *Worldspan*), интернета преобразует характер и масштабы деятельности предприятий. В их распоряжении имеются высокоинтеллектуальные компьютерные системы, помогающие оценить риск принимаемых решений исходя из оперативного анализа закономерностей изменения спроса и предложения, определения платежеспособности клиентов, доходности проводимых операций и т.д. Так, например, интернет в индустрии гостеприимства может быть использован для предоставления услуг по получению информации и услуг связи, совершенствования системы коммуникаций, рекламы собственных услуг и проведения прямых продаж, подбора персонала и поставщиков, повышения качества услуг и внедрения программ снижения расходов. Гостиница может открыть свою информационную страницу в интернете (или использовать иной способ размещения информации), из которой потенциальный потребитель сможет получить полные данные о предприятии, оказываемых им услугах и ценах на них, забронировать номер и т.д. Рестораны также имеют возможность воспользоваться интернетом в своих интересах. В частности, они размещают сведения о предоставляемых услугах, включая меню, анонсы различных мероприятий (фестивали кухни, выставки, вечера, презентации) и другую полезную для клиентов информацию. Выход на банки данных интернета позволяет осуществлять более полный анализ конъюнктуры рынка и повышает качество маркетинговых исследований и прогнозов. Анализируя зарубежный опыт, можно отметить, что гостиницы занимают лидирующие позиции по продажам через интернет. Авиакомпании хотя и размещают в сети информацию о полетах и ценах на билеты, но не слишком торопятся передавать интернету функции продавца. В то же время почти во всех европейских странах через эту сеть можно зарезервировать и оплатить номер в гостинице.

Научно-технический прогресс, способствующий созданию новых или усовершенствованных систем сервиса, позволяет осуществлять

реинжиниринг таких операций, как прием заказов, осуществление платежей, заменять монотонную работу машинами и в большей степени вовлекать потребителей в деятельность предприятий путем внедрения систем самообслуживания. Ярким примером здесь может служить относительно новая концепция регистрации при поселении в гостиницу — саморегистрация. Различные по дизайну терминалы для саморегистрации (некоторые похожи на банкоматы, другие владеют аудио- и видеовозможностями) обычно располагаются в вестибюлях гостиниц. Автоматы осуществляют процесс идентификации гостя по его кредитной карте, подтверждают резервирование, предлагают гостю выбрать устраивающий его номер из имеющихся в наличии, выдают ключи и распечатывают информацию о номере и условиях размещения. При выписке на экране терминала демонстрируется счет, который клиент должен подтвердить, после чего автомат выдает распечатку счета, а его сумма списывается с кредитной карточки клиента. Применение саморегистрации помогает гостям экономить время и сократить очереди к стойке приема, неизбежно возникающие во время массовых заездов. Те же клиенты, которые не хотят «общаться с бездушной машиной», могут воспользоваться услугами традиционных портье. Последние технологические достижения позволяют гостиницам размещать терминалы для саморегистрации в аэропортах, на железнодорожных вокзалах и т.д.

Новые технические достижения приводят к появлению совершенно нового типа средств размещения. Так, компания *Space Island Group* приступила к реализации проекта космической гостиницы для влюбленных. Предполагается, что стоимость недельного проживания в номере такого отеля будет составлять более 700 000 фунтов стерлингов. В отеле сможет разместиться около 500 гостей. Для влюбленных пар будут предусмотрены специальные «романтические» номера.

Научно-технический прогресс несет в себе огромные возможности и не менее серьезные угрозы. Появление новых технологий чревато самыми неприятными последствиями для предприятий, не уделяющих должного внимания оценке влияния на маркетинг факторов научно-технического характера, — они могут быть вытеснены с рынка.

Исследование *политико-правовых* факторов макроокружения должно проводиться в первую очередь для того, чтобы иметь ясное представление о намерениях органов государственной власти и управления в отношении развития общества и о средствах, с помощью которых государство намерено проводить в жизнь свою политику. Анализ законов и других нормативных актов, устанавливающих

правовые нормы и рамки отношений (налоговое и трудовое законодательство, правила лицензирования и сертификации, санитарно-гигиенические требования, стандартизация, правила пожарной безопасности, законы о защите прав потребителей и т.д.), дает предприятию возможность определить для себя допустимые границы действий и приемлемые методы отстаивания своих интересов. При этом необходимо изучение законодательно-правовых актов, регулирующих хозяйственную деятельность в целом и гостинично-ресторанный бизнес в частности.

В процессе маркетинговых исследований не следует ограничиваться изучением правовых актов. Важно обращать внимание и на такие аспекты правовой системы, как ее действенность, сложившиеся традиции в этой области, процессуальные моменты практической реализации законодательства. Следовательно, предприятиям индустрии гостеприимства необходимо учитывать мероприятия, осуществляемые государственной властью, стремиться их прогнозировать и использовать в своих интересах.

Маркетинговые решения во многом диктуются также особенностями политической обстановки. Так, например, военные действия в Ираке в 2003 г. вызвали снижение гостиничных тарифов и загрузки отелей в США. В течение первой недели военных действий в гостиницах США было аннулировано около 20 % заказов на номера. Крупные террористические акты (такие как расстрел террористами туристов в Египте или разрушение небоскребов в Нью-Йорке) немедленно вызывают снижение загрузки гостиниц в соответствующем регионе. Перманентный израильско-палестинский конфликт (вспышки которого наблюдаются периодически) негативно сказывается на развитии туризма в большинстве стран Ближнего Востока.

Проводя исследования факторов макросреды, очень важно иметь в виду два принципиальных момента.

Во-первых, все факторы макроокружения сильно взаимосвязаны и влияют друг на друга, а предприятия индустрии гостеприимства постоянно испытывают их совместное влияние, которое, непрерывно меняясь, может становиться для бизнеса как позитивным, так и негативным. Поэтому анализ факторов макроокружения необходимо вести не по отдельности, а системно, в комплексе.

Во-вторых, степень воздействия факторов макросреды на различные предприятия неодинакова и зависит от их размеров, места расположения, особенностей деятельности и т.д.

Кроме того, предприятие должно определить для себя, какие из внешних факторов оказывают на его деятельность наиболее существенное

венное влияние. Поэтому важно выявить те факторы, которые являются потенциальными носителями угроз для предприятия. Также целесообразно знать внешние факторы, изменения в которых могут открыть дополнительные возможности для развития бизнеса.

Непосредственное окружение представлено теми составляющими внешней маркетинговой среды, с которыми предприятие находится в непосредственном взаимодействии. При этом важно подчеркнуть, что предприятие может оказывать существенное влияние на характер и содержание этого взаимодействия. Тем самым оно может активно участвовать в формировании дополнительных возможностей и предотвращении угроз для себя.

Основными составляющими непосредственного окружения являются потребители, конкуренты, поставщики, посредники, а также контактные аудитории.

«Первые среди равных» в непосредственном окружении предприятия — это, безусловно, *потребители*. Их изучение позволяет лучше уяснить, какие услуги будут ими приниматься лучше всего, на какой объем продаж можно рассчитывать, насколько можно увеличить круг потенциальных клиентов. Маркетинг не может «жестко» контролировать потребителей и не должен ими манипулировать. Главное для предприятия заключается в том, что маркетинг в состоянии чутко реагировать на перемены потребительского поведения, анализировать причины, их вызывающие, и предлагать соответствующие меры по корректировке деятельности на рынке.

Следующей важнейшей составляющей непосредственного окружения являются *конкуренты*, участвующие в непрекращающемся соперничестве за предпочтения потребителей. Американский специалист в области маркетинга Дж. Пилдич в своей книге «Путь к покупателю» подчеркивает, что знать своих конкурентов — значит, не жалея времени и сил, скрупулезно изучать их. Это необходимо потому, что именно конкуренты задают те параметры, которые предстоит достичь или превзойти.

Учитывая чрезвычайную важность первых двух составляющих непосредственной внешней среды маркетинга, их изучение выделяется в самостоятельные направления маркетинговых исследований (см. главы 6 и 7).

Для обеспечения эффективной деятельности предприятиям индустрии гостеприимства необходимы оборудование, сырье, материалы и т.д. Что поставляется и что необходимо для нормального функционирования гостиницы и ресторана? От чего зависят объем и структура поставок? Какова должна быть их периодичность? Как

выбрать наилучшего поставщика ресурсов, необходимых для оказания услуг? На эти и другие вопросы необходимо найти ответы в процессе изучения *поставщиков*.

Важность данного направления исследований определяется тем, что поставщики способны существенно повлиять на деятельность предприятия индустрии гостеприимства. Так, качество поставляемых продуктов может отразиться на качестве еды в ресторане гостиницы и ассортименте предлагаемых блюд. Средства для уборки и дезинфекции помещений могут оказать влияние на качество проводимой в гостинице уборки, принадлежности для ванной комнаты номера могут повлиять на отношение клиента к гостинице в целом и т.п.

При изучении поставщиков в первую очередь следует обращать внимание на следующие характеристики их деятельности: стоимость и гарантия качества поставляемых ресурсов; соблюдение требуемых объемов и сроков поставки; степень пунктуальности и обязательности при выполнении договоров и соглашений.

Маркетинговые требования к поставщикам могут меняться в зависимости от общей экономической ситуации и конъюнктуры рынка: на стадии экономического подъема они могут ужесточаться, а в период спада или ограниченности ресурсов — наоборот, смягчаться.

Успех работы гостиничного предприятия зависит не только от количества и качества производимых услуг. Необходимо еще и соответствующим образом сделать их доступными целевому рынку. Как добиться этого с наименьшими затратами? Чаще всего это достигается путем использования широкой сети *посредников*. К ним относятся прежде всего туроператоры, туристские агентства и представительства отелей на местах. Гостиничные предприятия также нуждаются в транспортных посредниках, например, для поставки продуктов в свои рестораны. Функции посредников выполняют и организации, оказывающие маркетинговые услуги (фирмы, занимающиеся маркетинговыми исследованиями; рекламные агентства; консалтинговые фирмы). Уровни компетентности маркетинговых посредников, качества и стоимости предоставляемых ими услуг могут сильно различаться. Предприятия, обращающиеся к ним за помощью, должны помнить об этом и своевременно отказываться от сотрудничества с теми, чьей работой они не удовлетворены.

Существенное влияние на деятельность предприятий индустрии гостеприимства оказывают отношения с *контактными аудиториями*. Под ними в соответствии с определением Ф. Котлера понимается «всякая группа, имеющая действительный или потенциальный

интерес к работе организации или влияние на ее способность достичь стоящих перед ней целей». Принято выделять следующие группы контактных аудиторий:

- ♦ *финансовые круги* (банки, инвестиционные фонды, финансовые, страховые компании и другие финансово-кредитные институты, обеспечивающие деятельность предприятия финансовыми ресурсами);
- ♦ *средства массовой информации* (пресса, радио, телевидение);
- ♦ *общественность* (союзы потребителей, общественные формирования, а также население, не выступающее в качестве какой-либо организованной силы, например жители курортной зоны);
- ♦ *персонал предприятия*.

Высокий имидж предприятия в глазах его работников благотворно воздействует и на другие контактные аудитории. Следовательно, руководство гостиницы должно повышать уровень информированности служащих о направлениях ее деятельности, проводить мероприятия по стимулированию труда и повышению социальных гарантий. Задача маркетинговых исследований состоит в получении информации о настроениях, царящих в контактных аудиториях, предвосхищении наиболее вероятных действий в отношении предприятия, а также поиске средств для налаживания конструктивного сотрудничества с общественностью.

Таким образом, предприятие на рынке действует не обособленно, а в окружении и под воздействием разнообразных сил, которые составляют внешнюю среду маркетинга и во многом определяют характер его деятельности. Поэтому следует надлежащим образом подходить к оценке характеристик составляющих внешней среды и к определению их относительной важности. При этом следует учитывать, что внешняя среда характеризуется сложностью и динамизмом. Сложность определяется количеством и степенью сходства факторов внешней среды, влияющих на предприятие, а динамизм — тем, как быстро эта среда изменяется (или насколько она стабильна).

Учет сложности и динамизма внешней маркетинговой среды позволяет выявить четыре типа ситуаций (рис. 4.1), каждому из которых соответствует определенный характер маркетинговой деятельности.

Ситуация, характеризуемая *низкой неопределенностью* (квадрант 1 на рис. 4.1), является наиболее благоприятной. В этом случае можно предположить, что внешняя среда не будет преподносить много «сюрпризов» и предприятие может успешно действовать в достаточно ясной, с точки зрения влияния внешней среды, ситуации. Ситуация *умеренной неопределенности* (квадрант 2 на рис. 4.1) является

уже более напряженной. Высокая степень сложности внешней среды вносит элемент значительного риска, что подталкивает предприятие к большей избирательности в действиях. Однако внешняя среда достаточно стабильна и не претерпевает частых серьезных изменений. Ситуация *умеренно высокой неопределенности* (квадрант 3 на рис. 4.1) требует от предприятия достаточной гибкости. Ситуация *высокой неопределенности* (квадрант 4 на рис. 4.1) — самая неблагоприятная: внешняя среда сложна и полна динамизма.



Рис. 4.1. Основные типы ситуаций в зависимости от характера факторов внешней среды

Каждый тип ситуаций требует своего специфического подхода к организации маркетинговой деятельности.

Эффективное взаимодействие предприятия с внешним окружением требует от руководителей и специалистов высочайшего уровня маркетинговой подготовки, аналитических способностей и интуиции. Экспертные оценки свидетельствуют, что только 20 % факторов в бизнесе поддаются контролю со стороны предприятия, остальные 80 % — неконтролируемые. Среди последних в основном составляющие внешней маркетинговой среды.

4.3. Определение маркетинговых возможностей предприятия

Исследование среды маркетинга позволяет исходя из условий, в которых предприятие функционирует, выявить его **рыночные возможности**, т.е. открывающиеся перед ним направления деятельности. При этом в первую очередь учитываются внешние условия. Во внешней среде постоянно происходят изменения, что-то исчезает или появляется. Одна часть этих процессов открывает благоприятные возможности для предприятия. Другая, наоборот, создает для него дополнительные трудности и ограничения. Для успешной маркетинговой деятельности необходимо уметь предвидеть как потенциальные помехи, так и открывающиеся перспективы. Поэтому маркетинг, исследуя внешнюю среду, концентрирует внимание на тающихся в ней **возможностях и угрозах**.

Однако можно знать об угрозе, но не иметь возможности противостоять ей; можно располагать информацией об открывающихся возможностях, но не обладать потенциалом для их реализации. Именно поэтому в процессе маркетинговых исследований **сильные и слабые** стороны внутренней среды предприятия изучаются в такой же мере, как возможности и угрозы.

Американские исследователи А.Л. Томпсон и А.Дж. Стрикленд предложили примерный перечень характеристик среды предприятия, составляющих его сильные и слабые стороны и возможности, а также угрозы для него, содержащиеся во внешней среде.

Сильные стороны:

- ♦ наличие необходимых финансовых ресурсов;
- ♦ статус признанного лидера рынка;
- ♦ высокая репутация у клиентов;
- ♦ защищенность от сильного давления конкурентов;
- ♦ полноценное использование производственного потенциала;
- ♦ достаточный инновационный потенциал;
- ♦ наличие преимущества по издержкам;
- ♦ высокий уровень маркетинговой деятельности;
- ♦ надежный профессиональный менеджмент и т.д.

Слабые стороны:

- ♦ отсутствие четкой стратегии;
- ♦ недостаточный финансовый потенциал;
- ♦ слабое представление о ситуации на рынке;
- ♦ незащищенность от конкурентного давления;

- ♦ наличие внутренних производственных проблем;
- ♦ отставание в области исследований и разработок, в обновлении продуктов;

- ♦ слишком узкая продуктовая линия;
- ♦ неблагоприятный или недостаточно сформировавшийся имидж;
- ♦ высокая по отношению к конкурентам удельная себестоимость;
- ♦ неудовлетворительно организованный сбыт;
- ♦ наличие проблем в менеджменте и т.д.

Возможности:

- ♦ перспективы выхода на новые рынки или сегменты рынка;
- ♦ расширение продуктовой линии с целью более полного удовлетворения потребностей клиентов;

- ♦ рост емкости рынка;
- ♦ уменьшение барьеров на рынках;
- ♦ появление новых технологий;
- ♦ возможности стимулирования спроса и т.д.

Угрозы:

- ♦ появление на рынке новых конкурентов;
- ♦ рост продаж продуктов-заменителей;
- ♦ снижение темпов роста рынка;
- ♦ спад в экономике;
- ♦ неблагоприятные изменения в обменных курсах валют;
- ♦ изменения во вкусах и предпочтениях потребителей;
- ♦ неблагоприятные демографические изменения;
- ♦ усиление давления со стороны потребителей и поставщиков;
- ♦ неблагоприятная политика государства;
- ♦ протекционистские меры, принимаемые правительствами иностранных государств для защиты собственных производителей и т.д.

Предприятие может дополнить каждый из представленных списков элементами внешней и внутренней среды, отражающими конкретную ситуацию, в которой оно оказалось.

Приведем пример перечня характеристик внешней и внутренней среды гостиничного предприятия.

Возможности

Рост емкости рынка
Перспективы выхода на новые сегменты рынка
Благодушие и успокоенность существующих конкурентов

Угрозы

Неблагоприятные демографические изменения
Вероятность появления нового конкурента
Изменение потребностей и вкусов клиентов

Сильные стороны

Уникальность предлагаемых продуктов
 Приверженность постоянных клиентов
 Благоприятный имидж предприятия

Слабые стороны

Непродуманность рекламной кампании
 Инертность в разработке новых продуктов
 Недостаточный контроль качества обслуживания

После составления конкретного списка слабых и сильных сторон, а также возможностей и угроз, необходимо установить взаимосвязь между ними. Это позволит выделить маркетинговые возможности предприятия.

Под **маркетинговыми возможностями** следует понимать привлечательные направления маркетинговых усилий предприятия, на которых оно может добиться конкурентных преимуществ.

Конкурентные преимущества — материальные и нематериальные активы, а также сферы деятельности, которые стратегически важны для предприятия и позволяют ему добиваться успеха в конкурентной борьбе. Материальные (осязаемые) активы — это физические и финансовые ресурсы предприятия (основные фонды, денежные средства и т.д.). Нематериальные (неосязаемые) активы — это, как правило, престиж, имидж предприятия, квалификация персонала и т.д.

Определение маркетинговых возможностей осуществляется с помощью SWOT-анализа (аббревиатура составлена из первых букв английских слов Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats — сила, слабости, возможности, угрозы), предполагающего использование различных способов представления информации, в том числе в виде матриц (рис. 4.2).

	Возможности 1. 2. 3.	Угрозы 1. 2. 3.
Сильные стороны 1. 2. 3.	СИВ	СИУ
Слабые стороны 1. 2. 3.	СЛВ	СЛУ

Рис. 4.2. Матрица SWOT

Матрица образует четыре поля: СИВ (сила и возможности); СИУ (сила и угрозы); СЛВ (слабость и возможности); СЛУ (слабость и угрозы). Необходимо рассмотреть все эти комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при определении маркетинговых возможностей предприятия.

Наиболее благоприятные маркетинговые возможности открывает поле СИВ, позволяющее использовать сильные стороны предприятия для того, чтобы получить соответствующую отдачу от возможностей, появившихся во внешней среде. Поле СЛВ позволяет за счет выявленных возможностей попытаться преодолеть имеющиеся у предприятия слабости. Возможность использования сильных сторон предприятия для устранения угроз предполагает поле СИУ. Наибольшую опасность представляет попадание в поле СЛУ, где слабые позиции предприятия не позволяют ему воспрепятствовать надвигающейся угрозе.

Используя матрицу SWOT, следует учитывать, что возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность: неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент, а предотвращенная угроза может создать для предприятия дополнительную сильную сторону, если конкуренты не устранили эту же угрозу.

Для успешного применения SWOT-анализа важно уметь не только вскрыть угрозы и возможности, но и попытаться оценить важность для предприятия каждой из них.

Для оценки возможностей применяется их позиционирование (рис. 4.3).

		Влияние возможностей на предприятие		
		Сильное	Умеренное	Малое
Вероятность реализации возможностей	Высокая	BC	BU	BM
	Средняя	CC	CU	CM
	Низкая	HC	HU	HM

Рис. 4.3. Матрица возможностей

Полученные внутри матрицы девять полей возможностей имеют разное значение для предприятия. Возможности, попадающие на поля BC, BU, CC, необходимо обязательно использовать. Возмож-

ности же, соответствующие полям СМ, НУ, НМ, практически не заслуживают внимания. В отношении оставшихся возможностей необходим гибкий подход. Можно принять положительное решение об их использовании, если для этого имеются достаточные ресурсы.

Аналогичная матрица строится для оценки угроз (рис. 4.4).

		Влияние угроз на предприятие			
		Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	Легкие «ушибы»
Вероятность реализации угроз	Высокая	ВР	ВК	ВТ	ВЛ
	Средняя	СР	СК	СТ	СЛ
	Низкая	НР	НК	НТ	НЛ

Рис. 4.4. Матрица угроз

Угрозы, попадающие на поля ВР, ВК, СР, представляют очень большую опасность и требуют обязательного и быстреешего устранения. Угрозы ВТ, СК и НР также необходимо серьезно учитывать и устранять в первоочередном порядке. Требуется также внимательный и ответственный подход к ликвидации или нейтрализации угроз НК, СТ и ВЛ. Оставшиеся угрозы также не должны выпадать из поля зрения. Необходимо внимательно следить за их развитием, хотя задача их срочного устранения при этом не стоит.

Контрольные вопросы и задания

1. Что представляет собой среда маркетинга предприятия? В чем состоят цели ее исследования?

2. Наиболее успешно работающие предприятия понимают, что среда маркетинга несет в себе новые возможности и новые угрозы. Вы — специалист по маркетингу одного из таких предприятий и четко представляете, что основная ответственность за определение тенденций макросреды лежит именно на вас. Каким образом вы сможете организовать и осуществлять подобный анализ? Какие источники информации вы будете использовать?

3. Какие задачи решает анализ внутренней среды предприятия? По каким направлениям он осуществляется?

4. Охарактеризуйте критерии, определяющие культуру предприятия. Приведите примеры предприятий индустрии гостеприимства с высокой корпоративной культурой.

5. Какие факторы формируют макросреду?

6. Какие тенденции в развитии макросреды порождают изменения в меню ресторанов?

7. Как маркетинговая среда влияет на дизайн гостиниц и ресторанов? Приведите конкретные примеры.

8. Какие демографические изменения затрагивают индустрию гостеприимства? Каковы предсказуемые последствия этих изменений?

9. Опишите влияние экономических факторов макросреды на маркетинговую деятельность предприятий.

10. Предложите концепцию экологической гостиницы.

11. Сегодня многие люди стремятся избавиться от лишнего веса. Как эта тенденция сказывается на деятельности предприятий быстрого питания?

12. Какие меры следует предпринять гостиничным предприятиям, чтобы минимизировать влияние на свою деятельность эволюции научно-технических факторов макросреды?

13. Изменения политико-правовых факторов вероятны, но можно ли их предвидеть? Как предприятие должно планировать свою деятельность в условиях неопределенности политической ситуации?

14. Приведите пример какой-либо тенденции в развитии макросреды и объясните, как она повлияла на деятельность известного вам предприятия индустрии гостеприимства.

15. Общественные организации играют важную роль в защите интересов потребителей. Предложите направления деятельности гостиничного предприятия, которые способствовали бы установлению и поддержанию взаимопонимания между ним и обществом защиты прав потребителей.

16. Какую маркетинговую политику предприятию следует избрать по отношению к своей внутренней контактной аудитории? Предложите несколько вариантов.

17. Что представляют собой и как определяются маркетинговые возможности предприятия?

18. Раскройте содержание метода SWOT-анализа. Укажите его возможности и ограничения при определении маркетинговых возможностей предприятия.

19. Классическим подходом к оценке возможностей и угроз является предложенная американским ученым И. Ансоффом методика восприятия предприятием сильных и слабых сигналов, поступающих из макросреды. Сильные сигналы — это события, имеющие неожиданные источники и быстро воздействующие на показатели деятельности пред-

приятия. Слабые сигналы – это ранние и неявные признаки наступления важных событий, которые в будущем могут иметь большое значение для предприятия. Что могут собой представлять сильные и слабые сигналы для отечественных предприятий индустрии гостеприимства?

20. С какой целью и как осуществляется позиционирование возможностей и угроз?

Литература

- Виханский О.С. Стратегическое управление / О.С. Виханский. М.: Изд-во МГУ, 1995.
- Дурович А.П. Маркетинг в туризме / А.П. Дурович. Мн.: Новое знание, 2004.
- Европейский гостиничный маркетинг. М.: Финансы и статистика, 2002.
- Ефимова О.П. Экономика общественного питания / О.П. Ефимова. Мн.: Новое знание, 2002.
- Ефремов В.С. Стратегия бизнеса / В.С. Ефремов. М.: Финпресс, 1998.
- Кравченко Л.И. Анализ хозяйственной деятельности предприятий общественного питания / Л.И. Кравченко. Мн.: БГЭУ, 1998.
- Лесник А.Л. Практика маркетинга в гостиничном и ресторанном бизнесе / А.Л. Лесник, А.В. Чернышев. М.: Товарищ, 2000.
- Моисеева Н.К. Стратегическое управление туристской фирмой / Н.К. Моисеева. М.: Финансы и статистика, 2001.
- Пилдич Дж. Путь к покупателю / Дж. Пилдич. М.: Прогресс, 1991.
- Ресторанный сервис. Основы международной практики обслуживания для профессионалов и начинающих / С. и Л. Зигель, Х. и Р. Ленгер, Г. Штиклер, Б. Гутмайер. М.: Центрополиграф, 2002.
- Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.
- Уокер Дж. Р. Введение в гостеприимство / Дж. Уокер. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002.
- Филипповский Е.Е. Экономика и организация гостиничного хозяйства / Е.Е. Филипповский, Л.В. Шмарова. М.: Финансы и статистика, 2003.
- Янкевич В.С. Маркетинг в гостиничной индустрии и туризме: российский и зарубежный опыт / В.С. Янкевич, Н.Л. Безрукова. М.: Финансы и статистика, 2005.

Глава 5. МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ РЫНКА

- 5.1. Рынок как экономическая основа маркетинга
- 5.2. Оценка конъюнктуры рынка
- 5.3. Определение емкости и доли рынка

5.1. Рынок как экономическая основа маркетинга

Рынок — многогранное понятие. Можно выделить два основных подхода к его определению. Первый основан на выделении политико-идеологического и философского содержания: рынок рассматривается как способ организации общественного производства, поведения хозяйствующих субъектов, мышления. Второй подход акцентирует внимание на его конкретном экономическом содержании: рынок рассматривается как механизм, объединяющий спрос и предложение для обеспечения процессов купли-продажи товаров в данное время и в определенном месте. Исходя из этого основными элементами рынка являются субъекты (продавцы, покупатели, поставщики, посредники и др.), объекты (товары, услуги, платежные средства и др.), отношения (обмен, партнерство, конкуренция и др.), среда (природная, социальная, культурная и др.).

Важнейшим базовым отношением субъектов рынка являются взаимодействия по поводу обмена товара на эквивалентную в смысле выгоды ценность. Эквивалентность при этом устанавливается в форме взаимного соглашения продавца и покупателя. В идеале такое соглашение достигается при полной взаимной удовлетворенности участников обмена. В этом случае, с одной стороны, происходит удовлетворение интересов конкретного производителя (продавца) и конкретного потребителя (покупателя), а с другой — создаются условия для расширенного воспроизводства. Результат данного процесса определяется функционированием рыночного механизма, главным звеном которого является взаимодействие спроса, цены и предложения. Оно состоит в следующем: рост (снижение) цены ограничивает (стимулирует) спрос, при увеличении же спроса происходит не снижение, а повышение цены, рост спроса вызывает увеличение предложения, и наоборот. Идеальной ситуацией можно

считать такую, когда спрос полностью соответствует предложению (рыночное равновесие).

Понимание этого механизма имеет большое практическое значение для достижения успеха на рынке: недостаток номеров в гостинице и посадочных мест в ресторане означает, что сегодняшнее предложение не соответствует реальному спросу и предприятию необходимо отказаться от потенциальных клиентов; если спрос меньше, чем вместимость, гостиничные номера остаются непроданными, а места в ресторане пустуют. Практика свидетельствует, что многие рестораны закрываются как раз потому, что изначально были рассчитаны на вместимость, в два-три раза превышающую реальный спрос. Во многих случаях рестораны с меньшим числом посадочных мест остались бы на плаву.

Говорить о спросе безотносительно к конкретному рынку бессмысленно. Поэтому в практическом маркетинге абстрактное понятие рынка не применяется. Рынок всегда конкретен. Для каждого из них характерно свое сочетание факторов и условий, определяющих соотношение спроса и предложения. Таким образом, прежде чем принимать какие-либо решения, предприятие должно определить, что для него является рынком.

Выбор рынка сопряжен с анализом различных аспектов его работы. Поэтому в маркетинге классификация рынков осуществляется с применением широкого круга признаков. Отметим лишь наиболее важные, имеющие первостепенное значение для целей практического использования в индустрии гостеприимства.

В зависимости от **структуры** выделяют рынки совершенной конкуренции, чистой монополии, монополистической конкуренции и олигополии.

Совершенная конкуренция характеризуется существованием множества продавцов, оперирующих стандартизированными (однородными) продуктами. Число фирм-поставщиков так велико, а доля каждой на рынке столь ничтожна, что ни одна из них не способна влиять на цену. Цена навязывается рынком, а продавец решает, какое количество продукта он предложит по данной цене. Если фирма попытается поднять цену, покупатели смогут получить товар (услугу) у других производителей по прежним ценам. В то же время фирма вряд ли станет продавать по более низким ценам, чем ее конкуренты. Это будет означать для нее потерю прибыли.

Модель совершенной конкуренции в действительности встречается крайне редко. Она представляет собой скорее некую абстракцию, чем описание реально существующих рынков, к которой они

приближаются в большей или меньшей степени. В наибольшей степени отвечают требованиям совершенной конкуренции рынки некоторых видов сельскохозяйственного сырья, руд цветных металлов. В индустрии гостеприимства близкая к описанной модели структура сложилась на рынках мотелей и малых отелей в больших туристских центрах. Эти рынки нельзя считать абсолютно конкурентными. Мотели, например, устанавливают разные цены в зависимости от местоположения, качества обслуживания или оформления интерьеров. Таким образом они прибегают к дифференциации продукта и используют сравнительное преимущество, что противоречит исходным посылкам совершенной конкуренции. Вместе с тем они не имеют власти над рынком и различаются не в такой степени, чтобы диктовать цены, которые пожелают. Мотели меняют расценки на проживание в пределах, заданных извне.

Противоположностью совершенной конкуренции является *чистая монополия* (от греч. *monos* — один и *poieo* — продаю). Она возникает тогда, когда продукты-субституты (заменители) недоступны потребителю в нужное время вследствие высоких цен или различаются своими характеристиками настолько, что не отвечают целям потребителя. Монополист навязывает цену покупателю, который решает, приобретать продукт по установленной цене или отказаться от покупки. Производитель назначает цену исходя из величины и структуры издержек, своих целей, а также с учетом спроса. При отсутствии конкуренции он свободен в принятии решений. В реальной жизни чистая монополия, так же как совершенная конкуренция, встречается редко. В индустрии гостеприимства ее распознать бывает очень сложно из-за наличия большого числа продуктов-субститутов.

Монополистическая конкуренция — это такая структура рынка, при которой данная группа взаимозаменяемых продуктов предлагается большим числом независимых друг от друга продавцов. Отличительные черты рынка монополистической конкуренции — продуктовая дифференциация, низкий уровень контроля над ценами со стороны отдельных предприятий, использование неценовых методов конкуренции. Легкость вступления в рынок способствует обострению конкуренции. Монополистическая конкуренция получила широкое распространение в индустрии гостеприимства. Так, например, многочисленные гостиницы на курортах имеют весьма близкие условия проживания, но различаются характеристиками предоставляемых гостям дополнительных услуг. Монополистическая конкуренция существует также между объектами развлечений и предприятиями питания.

Олигополия — это структура рынка, на котором действует небольшое число продавцов, каждый из которых испытывает на себе влияние решений, принимаемых конкурентами, и должен учитывать эти решения в своем собственном поведении на рынке. На высококонцентрированных олигополистических рынках ценовые решения продавцов взаимозависимы. Предприятия, зная, что их действия затронут конкурентов в отрасли, принимают решения только после того, как выяснят характер реакции соперников. Когда один из олигополистов снижает цену, конкуренты вынуждены реагировать аналогичным образом, чтобы не потерять свою долю рынка. Поэтому ценам на олигополистических рынках свойственна негибкость. Между тем продуктовая дифференциация, к которой прибегают олигополисты, позволяет им изменять цены без ответной реакции со стороны конкурентов.

Ярким примером олигополии служит мировой рынок проката автомобилей. На нем доминируют не более десятка компаний, каждая из которых чутко реагирует на поведение конкурентов. Такая повышенная чувствительность фирм к внешним воздействиям привела к сближению их продуктовых линий и расценок, придав рынку определенную стабильность. Отказавшись от агрессивных ценовых инструментов, олигополисты используют в основном методы неценовой конкуренции. Компании по прокату автомобилей вынуждены проводить по отношению друг к другу политику «живи и дай жить другим», считаясь с активными рекламными кампаниями и маркетинговой деятельностью конкурентов по повышению качества обслуживания клиентов.

В зависимости от сложившегося соотношения спроса на определенный продукт и его предложения различают рынок продавца и рынок покупателя.

Рынок продавца возникает, когда спрос значительно превосходит предложение. При этом для продавца сбыт не требует особых усилий, так как в условиях избыточного спроса (дефицита) продукты все равно будут реализованы. И ему, следовательно, абсолютно нецелесообразно заниматься какими-либо маркетинговыми мероприятиями, так как это будет означать лишь дополнительные затраты.

Совершенно иная ситуация характерна для *рынка покупателя*, который возникает при превышении предложения над имеющимся спросом. В данном случае свои условия диктует уже не продавец, а покупатель. Для рынка покупателя характерна конкуренция. Это заставляет продавца предпринимать значительные усилия для реа-

лизации своих продуктов. Именно рынок покупателя является не-пременным условием применения концепции маркетинга.

С точки зрения пространственных характеристик (территориального охвата) выделяют рынки:

- ♦ *местный* (локальный);
- ♦ *региональный* (внутри страны);
- ♦ *национальный*;
- ♦ *региональный по группе стран* (например, Северной Америки, Латинской Америки, Западной Европы, стран СНГ, Балтии и т.д.);
- ♦ *мировой*.

Проблема территориального охвата рынка решается предприятием в зависимости от его финансового состояния и особенностей предлагаемого продукта. Немаловажное значение имеет наличие инфраструктуры. Переход с одного уровня рынка на другой является формой диверсификации и обычно осуществляется в процессе ожесточенной конкурентной борьбы.

В ресторанном бизнесе принято географически дифференцировать рынки и называть их торговыми территориями или районами обслуживания. Физически размеры рынка конкретного ресторана можно определить, мысленно описав окружность определенного радиуса, центром которой служит данный ресторан. В зависимости от типа ресторана и характеристик региона торговые территории меняются. Так, например, в крупном городе 90 % клиентов ресторана быстрого обслуживания, как правило, проживают в пределах 5 км от него. Люди не желают тратить много времени, чтобы перекусить в подобном заведении. Но если они хотят пообедать в особом ресторане, типа *Hard Rook*, то согласны проехать через весь город. Таким образом, торговая территория *Hard Rook* может составлять 20 км в радиусе, а торговая территория ресторана быстрого обслуживания в том же самом городе — 5 км. Торговую территорию определяет также и конкуренция (например, ресторанов одной сети). В городе, в котором имеется несколько ресторанов *McDonald's*, каждый из них может устанавливать границы своей торговой территории.

В зависимости от конъюнктурной оценки различают следующие рынки: *развивающийся, сокращающийся, стабильный, нестабильный, стагнирующий*. Конъюнктурная оценка определяет особенности политики использования финансовых ресурсов и краткосрочных инвестиций. При благоприятной ситуации предприятие реализует атакующую стратегию, вкладывает средства в расширение ассортимента продуктов и наращивание объемов их предложения. Неблагоприятная

конъюнктура ориентирует на оборонительную тактику ресурсосбережения и выжидания, а иногда и ухода с данного рынка.

Конъюнктурная оценка состояния рынка органично сочетается с качественной. Для более четкого и наглядного представления о классификации рынков по качественной структуре обратимся к рис. 5.1.

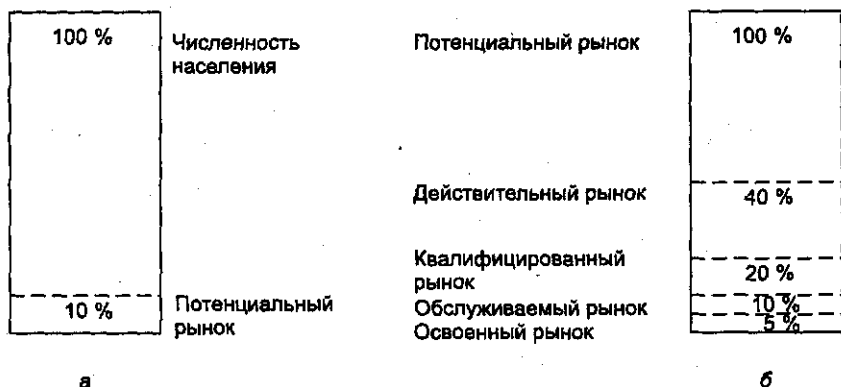


Рис. 5.1. Качественная структура рынка:
а — весь рынок; б — потенциальный рынок

Потенциальный рынок составляет здесь 10 % жителей (страны, региона, города и т.п.). В его состав входят покупатели, которые проявляют интерес к приобретению продукта. Между тем одного желания недостаточно. Необходимо располагать средствами для покупки. Платежеспособные же покупатели должны иметь доступ к продуктам, способным удовлетворить их потребности. Если перечисленные условия соблюдаются, можно говорить о *действительном рынке*. Из числа его покупателей следует исключить тех, которые по тем или иным причинам не реализуют свою заинтересованность на *квалифицированном рынке*. Последний в нашем примере (см. рис. 5.1) составляет 20 % потенциального рынка или 50 % действительного. *Обслуживаемый рынок* предприятия составляют 10 % покупателей потенциального рынка, которые имеют возможность делать выбор из всего многообразия продуктов, предлагаемых, в том числе, и конкурентами. *Освоенный рынок* образуют покупатели, отдающие предпочтение продуктам данного предприятия. В нашем примере они составляют лишь 5 % потенциального рынка и 50 % обслуживаемого рынка.

Подобная классификация полезна для планирования маркетинга: будучи неудовлетворенным размерами продаж, предприятие рассматривает перспективы и выбирает инструменты расширения рынка — прежде всего за счет обслуживаемой его части.

С точки зрения особенностей и содержания маркетинговой деятельности выделяются следующие рынки:

- ♦ *целевой*, на котором предприятие реализует или собирается реализовать свои цели;
- ♦ *бесплодный*, т.е. не имеющий перспектив для реализации определенных продуктов;
- ♦ *основной*, где реализуется основная часть продуктов предприятия;
- ♦ *дополнительный*, на котором обеспечивается продажа некоторого объема продуктов;
- ♦ *растущий*, т.е. имеющий реальные возможности для роста объема продаж;
- ♦ *прослоечный*, на котором коммерческие операции нестабильны, но имеются перспективы превращения его в активный рынок при определенных условиях (однако он может стать и бесплодным рынком).

Проведение классификации по определенным признакам позволяет углубить маркетинговые исследования конкретного рынка, имеющие целью определение условий, при которых обеспечивается наиболее полное удовлетворение спроса на продукты и создаются предпосылки для эффективного их сбыта. В соответствии с этим важнейшей задачей изучения рынка является оценка его конъюнктуры.

5.2. Оценка конъюнктуры рынка

Конъюнктура (от лат. *conjungere* — соединять, связывать) — экономическая ситуация на рынке в определенный момент как результат взаимодействия факторов и условий, определяющих соотношение спроса и предложения на товары, а также уровень и динамику цен на них.

Необходимость изучения конъюнктуры определяется сущностью современного маркетинга, его четко выраженной ориентацией на удовлетворение потребностей рынка. Поэтому оценка конъюнктуры представляет собой важную составную часть не только анализа рынка, но и маркетинговых исследований в целом. Дело в том, что конъюнктура во многом определяет позиции предприятия на рынке

и содержание всей его маркетинговой деятельности. Благоприятные условия, сложившиеся на рынке, создают потенциальную возможность коммерческого успеха даже для того предприятия, которое обладает ограниченным потенциалом. И наоборот, неблагоприятная конъюнктура может оказать серьезное влияние на крупное предприятие, имеющее значительные финансовые и производственные ресурсы.

Характерные качества конъюнктуры рынка — динамичность, пропорциональность, вариабельность и цикличность, поэтому концептуальными задачами ее исследования являются:

- ♦ анализ динамических закономерностей, тенденций;
- ♦ определение степени пропорциональности развития рынка;
- ♦ оценка устойчивости рынка как в статике, так и в динамике;
- ♦ анализ периодичности развития рынка, выделение циклов.

Изучение конъюнктуры конкретного рынка опирается на результаты анализа общеэкономической ситуации. По существу, в данной части исследования необходимо дать ответ на вопрос, в какой стадии цикла находится экономика — кризиса, депрессии, оживления или подъема. Это важно, поскольку в отдельные периоды конкретный рынок может полностью зависеть от общеэкономической ситуации.

Ситуация на конкретном рынке товаров и услуг также в значительной степени зависит от положения на других рынках: ценных бумаг, инвестиций, недвижимости, труда и т.д. В частности, рынок ценных бумаг выступает в качестве одного из индикаторов конъюнктуры рынка товаров.

Конъюнктура конкретного рынка формируется и развивается под влиянием ряда факторов, которые целесообразно разделить на две группы: постоянные и непостоянные. К постоянно действующим относятся научно-технический прогресс, уровень монополизации, государственное и межгосударственное регулирование, состояние информационных систем, валютная и кредитно-денежная ситуация. Непостоянно действующие факторы включают политические и социальные конфликты, сезонность, стихийные бедствия, крупные аварии и т.п. Одним из существенных факторов, определяющих функционирование индустрии гостеприимства, является сезонность туристского спроса, которая проявляется в неравномерной загрузке предприятий. Она колеблется в течение года, с точностью повторяя динамику туристских поездок с пиками в определенное время года и спадами в остальные месяцы. Сезонный характер спроса может быть связан также с погодными условиями, праздниками и торговыми обычаями.

Основная сложность при оценке ситуации на рынке заключается не в том, чтобы определить круг конъюнктурообразующих факторов. Важнейшая задача любого исследования конъюнктуры, от успеха решения которой зависит не только глубина охвата и обстоятельность анализа, но и точность и правильность прогноза, состоит в установлении значимости, силы воздействия отдельных факторов на формирование конъюнктуры, в выявлении ведущих, определяющих конъюнктуру факторов в каждый отдельный момент и на ближайшую перспективу. Успешное решение этой задачи может быть достигнуто лишь в том случае, если исследование будет вестись с учетом всех новых явлений и процессов, протекающих на рынке.

Конъюнктуру рынка характеризуют следующие основные показатели:

- ♦ масштаб рынка (его емкость, объем продаж, число предприятий различных типов, выступающих на рынке);
- ♦ степень сбалансированности рынка (соотношение спроса и предложения);
- ♦ уровень цен;
- ♦ тип рынка (конкурентный, монополистический и т.д.);
- ♦ динамика рынка (изменение основных параметров рынка, скорость и интенсивность, основные тенденции);
- ♦ степень деловой активности;
- ♦ сила и размах конкурентной борьбы (число конкурентов, их активность);
- ♦ степень государственного регулирования данного рынка;
- ♦ барьеры для входа на рынок.

Оценки конъюнктуры рынка выставляются на основе комбинирования рыночных индикаторов — показателей, позволяющих самостоятельно или в сочетании с другими отразить рыночную ситуацию. К рыночным индикаторам, в частности, относятся объем продаж в стоимостных или натуральных единицах, цены, прибыль (или рентабельность). Часто рыночными индикаторами являются не статичные показатели, а их темпы роста (динамические индексы). Ситуацию на рынке могут также отражать неформальные конъюнктурные оценки. К ним относятся характеристики покупательских настроений и инфляционных ожиданий — они базируются на опросах как самих потребителей, так и сотрудников предприятий-продавцов.

При исследовании конъюнктуры рынка необходимо:

- ♦ учитывать взаимосвязи и взаимозависимости экономических явлений, происходящих на рынке;

- ♦ исключить механическое перенесение тенденций, выявленных на одних рынках, на другие, даже смежные рынки, а общехозяйственной конъюнктуры — на все конкретные рынки;

- ♦ непрерывно осуществлять наблюдение за рынками в силу динамичности происходящих на них процессов;

- ♦ соблюдать определенную последовательность изучения: подготовительный этап; текущие наблюдения за развитием конъюнктуры, анализ конъюнктурной информации, разработка конъюнктурного прогноза.

На подготовительном этапе определяются объект изучения, основные показатели конъюнктуры, круг источников необходимой информации.

Текущее наблюдение за развитием конъюнктуры предполагает сбор, хранение, проверку, корректировку, систематизацию и первичную обработку получаемых данных о состоянии изучаемого рынка.

Цель анализа конъюнктурной информации — выявление закономерностей и тенденций развития конъюнктуры исследуемого рынка.

Конъюнктурный прогноз дает оценку перспектив развития рынка и является основой для выработки стратегии и тактики деятельности предприятия. Качество прогноза определяется главным образом тем, насколько глубоко и комплексно проведены анализ и оценка факторов формирования и развития конъюнктуры.

Особенностями конъюнктурного прогноза как научно обоснованного предположения о возможном состоянии рынка в будущем являются:

- ♦ вероятностный характер (прогнозирование не в состоянии полностью устранить неопределенность, присущую будущей конъюнктуре);

- ♦ альтернативность (необходимость разработки спектра вариантов возможного развития в зависимости от вступления в силу тех или иных конъюнктурообразующих факторов).

К основным принципам прогнозирования конъюнктуры можно отнести:

- ♦ системность, т.е. максимально возможный учет взаимосвязи конъюнктурообразующих факторов;

- ♦ оптимизацию, т.е. осуществление анализа взаимосвязи факторов на основе логики;

- ♦ ограниченность в выборе прогнозируемых показателей, определяемую возможностями информационной базы;

- ♦ избирательность базы для прогнозирования, т.е. в расчет не принимаются данные, характеризующие экстремальную ситуацию на рынке;
- ♦ дисконтирование, определяющее приоритет новой информации по сравнению с устаревшей.

Классификация конъюнктурных прогнозов осуществляется по различным признакам. Остановимся на таком, как глубина, в соответствии которым прогнозы делятся на краткосрочные (до 1 года), среднесрочные (на 1–5 лет), долгосрочные (на срок более 5 лет).

Конъюнктурные прогнозы, используемые для оперативных потребностей предприятия, обычно являются краткосрочными, поскольку в большинстве случаев лишь в данных пределах возможно достаточно точно предсказать динамику конъюнктуры.

В отдельных случаях возникает необходимость в разработке долгосрочных или среднесрочных прогнозов, что может быть связано, например, с формированием долгосрочной стратегии предприятия. В данной ситуации оценки чаще всего носят усредненный характер и прогнозируют лишь общие тенденции рыночных процессов.

На практике для прогнозирования конъюнктуры рынка чаще всего используются следующие методы: экстраполяция, экспертные оценки, математическое моделирование.

Метод экстраполяции базируется на предположении об относительной повторяемости явлений и процессов или, иными словами, о том, что общие причины и условия вызывают одинаковые или подобные действия и результаты. Данный метод используется, например, для прогнозирования объема продаж на некий будущий период исходя из объемов продаж в предшествующие периоды при определенных уровнях цен и доходов потребителей. Он дает хорошие результаты, когда можно утверждать, что в рыночной ситуации отсутствуют резкие изменения, а инерционность развития рынка весьма вероятна. Преимущество метода экстраполяции заключается в его простоте, а недостаток — в ограниченной достоверности, порождающей сужение рамок использования.

Метод экспертных оценок, в отличие от экстраполяции, основан не на простом перенесении на прогнозируемый период тенденций предшествующего периода, а на внесении в эти тенденции определенных поправок на основе детального изучения и сопоставления условий, в которых исследуемое явление находилось в предшествующий период и будет находиться в прогнозируемый. Для разработки такого прогноза конъюнктуры необходимо провести серьезный анализ основных факторов, оказывающих влияние на происходящие на рынке процессы. Это требует наличия достаточного объема

достоверной информации и высокой компетентности занятых этой деятельностью специалистов (см. 2.3.3).

Поскольку на рынок влияет исключительно большое количество факторов, одним из наиболее приемлемых для прогнозирования конъюнктуры является метод *математического моделирования*, в основе которого лежит определение функциональной зависимости между отдельными показателями на базе анализа данных о конъюнктуре за несколько предшествующих лет. Использование математических моделей для прогнозирования того или иного показателя конъюнктуры, как правило, не исключает необходимости проведения дополнительной экспертизы: в модели обычно учитываются не все факторы, влияющие на развитие исследуемого показателя.

Рассмотренные методы прогнозирования являются по сути взаимодополняющими и для эффективного прогнозирования конъюнктуры рынка необходимо использовать возможности каждого из них. Интеграцию подходов к прогнозированию конъюнктуры рынка обеспечивает метод разработки сценариев.

Сценарий — это динамическая модель будущего, в которой описывается возможный ход событий с указанием вероятностей их реализации. В сценарии представляются ключевые причинные факторы, которые должны быть приняты во внимание, и указываются способы их возможного влияния, скажем, на спрос. Обычно составляется несколько альтернативных вариантов (рис. 5.2), реализация

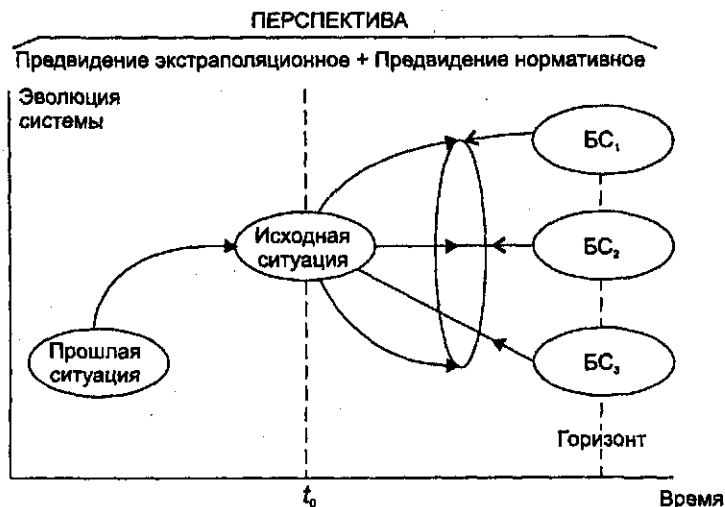


Рис. 5.2. Реализация метода сценариев: БС — будущая ситуация

которых возможна при различных допущениях (например, о влиянии демографических, экономических, политических и других факторов на развитие конъюнктуры). Один — наиболее вероятный — вариант сценария рассматривается в качестве базового. На его основе принимаются текущие решения. Другие варианты используются, если реальность в большой мере начинает соответствовать их содержанию.

Сценарий отличается от прогноза. Прогноз — это суждение, которое направлено на предсказание специфичной ситуации и должно быть принято или отвергнуто на основе его достоинств и недостатков. Сценарий же является инструментом, используемым для определения того, какие виды прогнозов должны быть разработаны чтобы будущая ситуация на рынке была описана наиболее полно.

5.3. Определение емкости и доли рынка

Одна из основных задач исследований рынка товаров и услуг — определение его емкости. Данный показатель демонстрирует принципиальную возможность работы на конкретном рынке.

Емкостью рынка называют потенциально возможный объем продаж на нем в течение определенного промежутка времени (как правило, за год).

Определение емкости рынка предполагает оценку численности потребителей и прогнозирование среднего уровня потребления.

Зная емкость рынка и тенденции ее изменения, предприятие получает возможность оценить перспективы своей деятельности на нем. Нет смысла работать на рынке, емкость которого незначительна по сравнению с возможностями предприятия: расходы на внедрение на рынок и работу на нем могут не окупиться. Следует, однако, иметь в виду, что большая емкость рынка не всегда означает наилучшие возможности для его освоения: на таком рынке может быть сильная конкуренция, высокая степень удовлетворенности потребителей предложениями конкурентов, могут присутствовать и другие неблагоприятные факторы.

Более широкое применение, чем емкость рынка, в практике маркетинговых исследований получил другой показатель — *доля рынка*. Он достаточно достоверно отражает результаты деятельности предприятия и обычно определяется как отношение объема продаж его продуктов к общему объему продаж продуктов той же категории на данном рынке.

Доля рынка — показатель, позволяющий оценить уровень конкурентоспособности предприятия с точки зрения освоенного им рыночного потенциала (табл. 5.1).

Таблица 5.1

Оценка конкурентоспособности предприятия в зависимости от занимаемой им доли рынка

Оценка конкурентоспособности	Доля рынка
Высокая	Доля предприятия находится на уровне (или превышает) рыночной доли двух-трех крупнейших конкурентов
Средняя	Доля предприятия равна средней доле ведущих конкурентов
Пониженная	Доля предприятия несколько ниже доли ведущих конкурентов
Низкая	Доля предприятия значительно ниже доли ведущих конкурентов

Очевидно, что с ростом доли рынка позиции предприятия выглядят все более устойчивыми. Дело в том, что изменение этого показателя в наибольшей степени влияет на норму прибыли. Результатом исследований Американского института маркетинга и Гарвардской школы бизнеса является опытная закономерность, показанная на рис. 5.3.

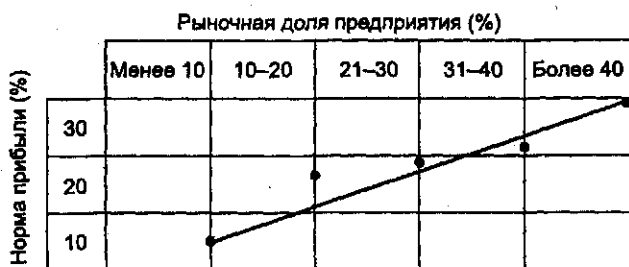


Рис. 5.3. Зависимость между долей предприятия на рынке и нормой получаемой им прибыли

В практике деятельности предприятий, использующих концепцию маркетинга, считается обязательным иметь данные по емкости и доле рынка. В противном случае трудно или вообще невозможно реагировать на изменения рыночной ситуации.

Контрольные вопросы и задания

1. Каким образом функционирует рыночный механизм?
2. Почему предприятию чрезвычайно важно определить, что для него является рынком?
3. С какой целью и по каким признакам в маркетинге осуществляется классификация рынков?
4. Опишите основные особенности рынков совершенной конкуренции, чистой монополии, монополистической конкуренции, олигополии. Приведите примеры из практики гостиничного и ресторанного бизнеса.
5. Что понимается под термином «район обслуживания» применительно к ресторанному бизнесу? Почему для ресторана так важно быть ориентированным на определенный рынок?
6. Как вы определите рыночную территорию обслуживания для открывающегося ресторана?
7. Анализ качественной структуры рынка — полезный инструмент для планирования маркетинговой деятельности. Каковы направления его использования в деятельности гостиничного предприятия? Ответ обоснуйте.
8. Что такое конъюнктура рынка? Почему ее оценка представляет собой важную составную часть не только анализа рынка, но и маркетинговых исследований в целом?
9. Охарактеризуйте концептуальные задачи исследования конъюнктуры рынка.
10. Каким образом общеэкономическая ситуация влияет на конъюнктуру рынка гостиничных услуг в вашем городе?
11. Какие факторы влияют на конъюнктуру рынка гостиничных услуг?
12. Дайте развернутую характеристику показателей, определяющих конъюнктуру рынка.
13. Какая ошибка при анализе конъюнктуры рынка может породить более серьезные проблемы — переоценка спроса или недооценка его?
14. Что представляют собой неформальные конъюнктурные оценки?
15. Охарактеризуйте основные принципы прогнозирования конъюнктуры рынка.
16. Какие методы используются для прогнозирования конъюнктуры рынка?
17. В чем состоят достоинства и недостатки метода сценариев?
18. Как определяется емкость рынка? Почему данный показатель характеризует принципиальную возможность работы предприятия на том или ином рынке?

19. Доля рынка — это показатель, который необходимо интерпретировать с осторожностью. Почему?

20. Каким образом можно дать оценку уровня конкурентоспособности предприятия с точки зрения освоенного им рыночного потенциала?

Литература

- Беляевский И.К. Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз / И.К. Беляевский. М.: Финансы и статистика, 2001.
- Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология, практика / Е.П. Голубков. М.: Финпресс, 2003.
- Дурович А.П. Основы маркетинга / А.П. Дурович. М.: Новое знание, 2004.
- Европейский гостиничный маркетинг. М.: Финансы и статистика, 2002.
- Ильenkova Н.Д. Спрос: анализ и управление / Н.Д. Ильenkova. М.: Финансы и статистика, 1997.
- Ковалев А.И. Маркетинговый анализ / А.И. Ковалев, В.В. Войленко. М.: Центр экономики и маркетинга, 1996.
- Котлер Ф. Маркетинг. Гостеприимство и туризм / Ф. Котлер, Дж. Боуэн, Дж. Мейкенз. М.: ЮНИТИ, 1998.
- Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Ж.-Ж. Ламбен. СПб.: Наука, 1996.
- Марвин Б. Маркетинг ресторана / Б. Марвин. М.: Изд-во Жигульского, 2002.
- Соловьев Б.А. Управление маркетингом / Б.А. Соловьев. М.: ИНФРА-М, 2000.
- Уокер Дж. Р. Введение в гостеприимство / Дж.Р. Уокер. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002.
- Ходяченко В.Б. Маркетинг / В.Б. Ходяченко. СПб.: Изд-во С.-Пб. ун-та, 2001.
- Хруцкий В.Е. Современный маркетинг / В.Е. Хруцкий, И.В. Корнеева. М.: Финансы и статистика, 2003.

Глава 6. МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ КОНКУРЕНТОВ

- 6.1. Оценка конкурентной среды предприятия
- 6.2. Элементы анализа конкурентов
- 6.3. Построение конкурентной карты рынка

6.1. Оценка конкурентной среды предприятия

Конкуренция — один из существенных признаков рынка — фактор, регулирующий соответствие частных и общественных интересов, «невидимая рука» (А. Смит), уравнивающая нормы прибыли в целях оптимального распределения труда и капитала.

Под конкуренцией понимается соперничество на каком-либо поприще между отдельными юридическими или физическими лицами (конкурентами), заинтересованными в достижении одной и той же цели. С точки зрения предприятия такой целью является максимизация прибыли за счет завоевания предпочтений потребителей. Присутствие конкурентов на рынке создает элемент состязательности: продавцы борются за право более эффективно удовлетворить потребности покупателя, сделать его своим постоянным клиентом. Конкуренция есть неотъемлемая часть рыночных отношений, способствующая обогащению предложения на рынке, внедрению новых форм продуктов и сервисного обслуживания потребителей. Цель конкурентной борьбы — занять более прочную позицию на рынке.

Для рынка предприятий индустрии гостеприимства характерна высокая степень конкуренции. Конкуренты могут располагаться на другой стороне улицы, на другом конце страны или в другой части света. Когда люди приезжают в тот или иной город, то обычно останавливаются в гостинице. Вопрос заключается в том, какую гостиницу они предпочтут. Точно так же потребители выбирают ресторан: как правило, это один из многих, расположенных в городе. Поэтому владельцы полносервисных ресторанов больше всего опасаются конкуренции со стороны других предприятий того же типа или с тем же диапазоном цен. А для ресторанов быстрого обслуживания конкурентами являются также расположенные поблизости заведения, отпускающие обеды на дом, и супермаркеты, где можно приобрести замороженные полуфабрикаты, которые перед употреблением необходимо лишь подогреть.

Различают три вида конкуренции: функциональную, видовую и предметную.

Функциональная конкуренция возникает в связи с тем, что любая потребность может быть удовлетворена самыми разнообразными способами. Соответственно этому и все продукты, обеспечивающие удовлетворение определенной потребности, являются функциональными конкурентами. Например, потребность туриста в жилье могут удовлетворять такие средства размещения, как гостиницы, мотели, кемпинги, арендуемые комнаты в частных домах и т.п. Фактор функциональной конкуренции необходимо учитывать даже в том случае, когда речь идет о предложении уникального продукта.

Видовая конкуренция порождается наличием продуктов одного и того же назначения и близких по многим параметрам, но отличающихся друг от друга по каким-либо существенным характеристикам (например, гостиницы аналогичного назначения различаются по уровню комфорта).

Предметная конкуренция, называемая также межфирменной, имеет место, если продукты, предлагаемые разными предприятиями, различаются незначительно или даже полностью идентичны. Такая конкуренция возникает между гостиницами, отнесенными по определенной системе классификации к одной и той же категории (например, по количеству звезд).

С точки зрения механизма и методов осуществления конкуренцию принято разделять на ценовую и неценовую.

Ценовая конкуренция предполагает предложение продуктов по более низким, чем у конкурентов, ценам. Снижение цены теоретически возможно либо за счет снижения издержек производства, либо за счет уменьшения прибыли. Снижая цену на продукты, предприятие приобретает возможность укрепить свои позиции по сравнению с конкурентами.

Неценовая конкуренция исходит из того, что ключевыми факторами успеха в борьбе за предпочтения потребителей становится не цена продукта, а его качество, обслуживание, предоставление клиентам большего объема услуг, связанных с реализацией и потреблением продукта. Повышая качественные характеристики своего продукта, предприятие получает перед конкурентами серьезные преимущества, которые могут служить основанием для установления более высокой цены на услуги. Если же предприятие удерживает свою цену на уровне конкурентов, то более высокое качество позволяет ему занять прочное положение на рынке, увеличить число потребителей и долю рынка. Предприятие индустрии гостеприимства практиче-

ски всегда располагает возможностями для повышения качества своих услуг. Более того, это может не требовать значительных инвестиционных затрат. Услуга полезна не как вещь, а как определенная деятельность. Следовательно, качество услуги может быть связано лишь с совершенствованием самой деятельности по ее предоставлению. Даже использование, например, более квалифицированного персонала может рассматриваться как существенное повышение качества предоставляемых услуг.

Укрепить свои позиции в конкурентной борьбе можно не только с помощью цены и качества продукта, но и на основе формирования и позитивного развития имиджа предприятия. Устойчивый имидж выступает не только как стимул к первоначальному выбору услуги потребителями, но и как важнейший фактор укрепления конкурентных позиций предприятия.

Известны также приемы конкурентной борьбы, связанные с нарушением принятых на рынке норм и правил поведения и получившие название *методов недобросовестной конкуренции*. К ним, в частности, относятся:

- ♦ дезинформация потребителей и деловых партнеров — преувеличение достоинств продукта (потребительские свойства, качество и т.п.);
- ♦ распространение ложных или неточных сведений, наносящих ущерб деловой репутации конкурентов и результатам их коммерческой деятельности;
- ♦ незаконное использование чужого, зарегистрированного товарного знака;
- ♦ сравнительная реклама и др.

Недобросовестная конкуренция в большинстве стран запрещается положениями законодательств по борьбе с ограничительной деловой практикой, по защите прав потребителей, контролю за монополиями.

Маркетинговая среда, будучи изменчивой, глубоко затрагивает деятельность предприятия, в том числе и его взаимодействие с конкурентами. Однако при более детальном рассмотрении конкурентные отношения имеют свою специфику. Являясь наиболее чувствительным индикатором активности предприятия, они определяют многие маркетинговые характеристики: объем и условия продаж, цены, средства распространения рекламы, инструменты стимулирования сбыта и т.д. Кроме того, через призму взаимоотношений между конкурентами наиболее быстро и четко проявляются изменения, происходящие на рынке, так как именно соперничество является основным двигателем рыночных процессов.

Несмотря на то что каждый рынок имеет свои уникальные особенности, все же проявления конкуренции на всех рынках имеют много общего. Это позволяет утверждать, что суть конкуренции может быть выражена единой аналитической концепцией, используемой для выявления природы и оценки состояния конкурентной среды. Согласно исследованиям профессора Гарвардской школы бизнеса М. Портера, конкурентную среду предприятия определяют пять групп факторов (пять сил конкуренции):

- ♦ соперничество между конкурирующими на данном рынке продавцами (ситуация в отрасли);
- ♦ конкуренция со стороны продуктов-заменителей;
- ♦ угроза появления новых конкурентов;
- ♦ позиции поставщиков;
- ♦ позиции потребителей.

Каждая из перечисленных сил конкуренции может оказывать различное как по направлению, так и по значимости влияние на ситуацию в отрасли, а их суммарное воздействие в итоге определяет характеристики конкурентной среды предприятия и его положение на рынке.

Конкурентная среда предприятия формируется в первую очередь под влиянием соперничества между конкурирующими на данном рынке продавцами, предлагающими аналогичные продукты. Конкурирующие предприятия стараются постоянно улучшать свою позицию на рынке, они стремятся завоевать клиентуру, проводить различные мероприятия по совершенствованию производственной системы, повышению ее эффективности, с тем чтобы обеспечить себе необходимую долю рынка.

Конкуренция в отрасли может принимать различные формы, вестись разными методами и менять интенсивность. На силу конкурентной борьбы в отрасли влияет множество факторов. Однако некоторые из них повторяются чаще других. Рассмотрим наиболее важные.

1. Борьба усиливается, когда число конкурирующих предприятий увеличивается и когда они становятся относительно сравнимы с точки зрения размеров и возможностей, что повышает вероятность новых стратегических инициатив. При этом уменьшается влияние каких-либо отдельных предприятий на всех остальных. Если соперники сравнимы по размерам и возможностям, они могут конкурировать на примерно равных основаниях. Если же конкуренция становится для кого-либо тяжелее, то это свидетельствует о появлении предприятий-лидеров и определенном контроле рынка с их стороны.

2. Конкурентная борьба усиливается тогда, когда спрос на продукт растет медленно. На быстро расширяющемся рынке соперничество ослабляется тем, что здесь всем хватает места. Когда рост рынка замедляется, конкуренты начинают борьбу за рыночную долю.

3. Борьба усиливается, если конкуренты начинают определенные действия для увеличения продаж. В случаях, когда фиксированные издержки высоки, а предельные цены низки, предприятия заинтересованы в практически полной загрузке производственных мощностей. Однако если спрос слаб, фирмы для увеличения продаж часто прибегают к снижению цен и использованию специальных скидок. Данный фактор особенно важен в гостиничной индустрии, которая характеризуется длительным временем наращивания производственных мощностей (строительства новых предприятий) и колебаниями спроса.

4. Конкурентная борьба усиливается, если продукты, предложенные конкурентами, недостаточно дифференцированы. Дифференциация продукта сама по себе не является сдерживающим конкурентную фактором. Однако она имеет возможность оживлять (разнообразить) конкурентную борьбу посредством принуждения продавцов к поиску новых путей улучшения предлагаемых продуктов и качества обслуживания клиентов.

5. Соперничество возрастает, если предпринятые стратегические маневры приносят успех. Чем больше отдача от стратегии, тем больше вероятность, что другие предприятия примут ее на вооружение.

6. Борьба имеет тенденцию к усилению, когда уход из отрасли становится дороже, чем продолжение конкуренции. Чем выше барьеры для выхода (т.е. чем более дорог уход с рынка), тем сильнее предприятия предрасположены остаться на рынке и конкурировать на пределе своих возможностей, даже если они могут получить меньшую прибыль. Подобная ситуация весьма характерна для гостиничного бизнеса. Для того чтобы построить отель, требуется значительный капитал, так как необходимо учитывать невозвратимые издержки. Вследствие этого гостиницы, которые не в состоянии окупить свое строительство, налоги и прочие постоянные издержки, но производят достаточный валовой доход, способный компенсировать их хотя бы отчасти, обычно не закрываются, а продолжают работать, хотя ничего, кроме убытков, своим владельцам не приносят. Спрос резко падает, а количество номеров в отелях остается прежним. В результате борьба за клиента еще более обостряется. Несколько иная ситуация складывается на рынке ресторанных услуг, барьеры при выходе из которого достаточно низки.

7. Конкуренция принимает острый и непредсказуемый характер при увеличении различий между предприятиями в смысле их стратегий, кадрового состава, общих приоритетов, ресурсов. Подобные различия увеличивают вероятность того, что отдельные конкуренты будут вести себя непредсказуемо и применять маркетинговые стратегии, которые приведут к рыночным неопределенностям. Наличие таких «чужаков» создает подчас совершенно новую рыночную ситуацию.

Конкуренция со стороны продуктов-заменителей обусловлена проявлением функциональной конкуренции. С этой точки зрения предприятие может считать своими конкурентами все фирмы, предлагающие продукты, предназначенные для удовлетворения определенной потребности.

Действие конкуренции со стороны продуктов-заменителей проявляется следующим образом.

Во-первых, при наличии легкодоступных и конкурентоспособных по цене продуктов-заменителей устанавливается потолок цен. Превысив его, предприятия рискуют спровоцировать покупателей на приобретение продуктов-заменителей. В то же время потолок цен ограничивает прибыли предприятий отрасли, пока они не найдут пути снижения издержек.

Во-вторых, доступность продуктов-заменителей неизбежно приводит к тому, что потребители сравнивают показатели цены и качества — это заставляет предприятие изыскивать пути убеждения покупателей в преимуществах своих предложений.

Уровень конкурентного давления со стороны продуктов-заменителей зависит от того, с какими трудностями и финансовыми затратами столкнется покупатель при переходе на заменители. Как правило, он тем выше, чем ниже цена продуктов-заменителей, выше их качественные характеристики и ниже издержки покупателей на замену продукта.

Угроза появления новых конкурентов возникает в том случае, если имеется вероятность прихода в данную отрасль предприятий из других отраслей. Так, характерной особенностью современного этапа развития индустрии гостеприимства является внедрение в гостиничный и ресторанный бизнес авиакомпаний, производственных и торговых фирм, банков и траховых компаний.

На конкретном рынке серьезность угрозы со стороны новых конкурентов зависит от двух факторов: барьеров, препятствующих входу на рынок, и возможной реакции со стороны действующих на нем предприятий. Если барьеры существенны, новичку тяжело про-

биться на рынок, особенно когда экономические факторы ставят его в невыгодное с точки зрения цены и издержек производства положение по сравнению с конкурентами.

Факторами, снижающими давление со стороны новых конкурентов, являются потребность в большом начальном капитале для проникновения в отрасль; эффективный масштаб производства, временно недостижимый для новичка; затрудненный доступ к каналам сбыта; высокая степень приверженности потребителей к продуктам действующих на рынке предприятий. Но даже преодолев эти барьеры, потенциальный продавец должен быть готов к реакции на его появление со стороны функционирующих фирм, которые будут всячески стремиться укрепить свои позиции, в том числе и путем создания барьеров, препятствующих входу в отрасль.

Конкурентная сила поставщиков зависит от существующей на рынке ресурсной базы и дефицитности поставляемых ими товаров. Влияние поставщиков на предприятие усиливается, если их продукция сильно дифференцирована или уникальна (следовательно, покупателю сложно сменить поставщика). Способность поставщиков диктовать условия сделок невелика, если они предлагают унифицированные услуги, которые также обеспечивают многочисленные предприятия. От крупных поставщиков, которые обладают хорошей репутацией и спрос на товары которых растет, труднее добиться уступок, чем от поставщиков, во что бы то ни стало стремящихся расширить круг своих покупателей и более полно задействовать свои производственные мощности. Потенциально значимой силой конкуренции поставщики являются и в том случае, когда предприятию дешевле покупать компоненты у них, чем производить их самостоятельно. В таких ситуациях специализированные поставщики могут диктовать свою волю, пока объем закупок покупателя не станет настолько большим, что тот сочтет для себя выгодным приобрести фирму-поставщика. Конкурентное давление поставщиков может быть также снижено посредством создания альтернативных каналов поставок.

Конкурентная сила покупателей заключается в том, что они определяют спрос. Эта сила возрастает в том случае, если покупатели могут без существенных издержек перейти на приобретение продуктов-заменителей и обладают хорошей информацией о возможных альтернативных способах удовлетворения своих потребностей. Влияние покупателей ослабевает при расширении границ отраслевого рынка, дифференциации продуктов и специализации предложения, координации усилий продавцов, отсутствии или недоступности продуктов-заменителей.

6.2. Элементы анализа конкурентов

Маркетинговые исследования конкурентной среды, анализ структуры и динамики конкурентных сил позволяют выявить наиболее значимых конкурентов предприятия. Для выработки конкретных маркетинговых рекомендаций и расширения рамок поиска собственных преимуществ в конкурентной борьбе необходимо определить сильные и слабые стороны конкурентов, оценить их потенциал, цели, настоящую и будущую стратегии.

Сделать это удастся лишь при хорошо налаженной системе их исследования, дающей возможность:

- ♦ полнее оценить перспективы рыночного успеха;
- ♦ легче определять приоритеты;
- ♦ быстрее реагировать на действия конкурентов;
- ♦ вырабатывать стратегию максимально возможной нейтрализации сильных сторон конкурентов;
- ♦ повышать конкурентоспособность и эффективность деятельности предприятия в целом;
- ♦ обеспечивать информацией о конкурентах сотрудников предприятия и тем самым мотивировать их деятельность;
- ♦ лучше защищать и расширять позиции предприятия на рынке.

Оценка конкурентной ситуации осложняется тем, что очень сложно проводить изучение всех конкурентов, работающих на рынке. В то же время определение объектов исследования (предприятий-конкурентов) влияет на полноту, качество анализа и его трудоемкость. Сделать процесс анализа более управляемым позволяет использование концепции выделения стратегических групп конкурентов. Стратегическая группа состоит из соперничающих предприятий с одинаковым подходом к конкуренции и сходным положением на рынке. Предприятия, относящиеся к одной стратегической группе, имеют ряд общих признаков, таких как соотношение качество/цена (высокое, среднее, низкое); территориальный охват рынка (локальный, региональный, национальный, мировой); продуктовая линия (узкая, широкая) и т.п. В соответствии с этой концепцией выделяются существующие прямые конкуренты и потенциальные конкуренты.

Существующие прямые конкуренты — это предприятия, которые в прошлом и настоящем выступали и выступают как таковые.

Среди *потенциальных конкурентов* различают:

- ♦ существующие предприятия, которые расширяют круг предлагаемых услуг, совершенствуют продуктовую политику для того, что-

бы лучше удовлетворять потребности клиентов и в результате стать прямыми конкурентами;

- ♦ новые предприятия, вступающие в конкурентную борьбу.

Выявление стратегических групп конкурентов проводится, как правило, с использованием двух подходов: по продуктовому принципу или по типу используемых стратегий.

Первый подход имеет целью сгруппировать конкурентов в соответствии с характером потребностей, удовлетворяемых предлагаемыми ими продуктами. При этом выделяются предприятия:

- ♦ предлагающие аналогичные продукты (например, трехзвездочная гостиница может рассматривать как своих конкурентов расположенные в городе отели такой же категории);

- ♦ намечающие выход на рынок с аналогичными продуктами;

- ♦ предлагающие продукты-заменители, способные вытеснить продукт предприятия с рынка (пятизвездочная гостиница может рассматривать как своих конкурентов компании, специализирующиеся на сдаче в аренду шикарных апартаментов в престижных районах города; двухзвездочная — агентства недвижимости, предлагающие в аренду недорогие квартиры).

Классификация конкурентов по типу применяемых ими стратегий предполагает выделение предприятий, реализующих:

- ♦ стратегию низких издержек производства (способны осуществлять экспансию на рынке и обладают потенциальной возможностью проводить гибкую ценовую политику);

- ♦ стратегию дифференциации (способны за счет новых продуктов, более полно удовлетворяющих потребности клиентов, вытеснить с рынка традиционные продукты);

- ♦ стратегию диверсификации своей деятельности.

Для определения последовательности анализа и исключения ситуаций, при которых вследствие лимита ресурсов и времени наиболее важные конкуренты в ходе анализа не будут рассмотрены, проводится предварительное распределение (по занимаемой доле рынка, объему продаж, бюджету маркетинга и т.д.) предприятий-конкурентов в отобранных группах.

Сбор всех данных, необходимых для анализа конкурентов, практически невозможен. Поэтому часто используется схема исследований, предложенная американским ученым М. Портером. Ее суть заключается в анализе четырех основных элементов, характеризующих конкурентов: целей и намерений; самооценки (представление о себе самом и о рынке); текущих стратегий; возможностей.

Диагностика *целей* конкурентов имеет большое практическое значение, так как позволяет, с одной стороны, определить степень их удовлетворенности текущей позицией на рынке, с другой — предвидеть возможные действия по изменению существующей расстановки сил. В первую очередь необходимо выяснить, в чем состоит основа целеполагания.

- ♦ Намеривается ли конкурент быть лидером или стремится следовать за лидером? Есть ли предприятия, стремящиеся имитировать деятельность конкурента?

- ♦ Имеет ли конкурент традиции в реализации каких-либо целей относительно качества продуктов, системы их сбыта, ценовой политики?

- ♦ Какова позиция конкурента относительно риска в финансовой сфере? Каковы темпы роста его доходов и чем они обеспечены?

- ♦ Какова организационная структура управления предприятием? Способствует ли она реализации решений по таким ключевым вопросам, как аккумулярование ресурсов, ценообразование, изменение продуктовой линии?

- ♦ Какими качествами отличается высший управленческий персонал предприятия? Каким образом принимаются решения относительно будущих направлений развития?

Большое значение имеет и изучение *самооценки* исследуемого предприятия. При этом ищутся ответы на следующие вопросы:

- ♦ В чем, по мнению конкурента, заключаются его сильные стороны и позиция в области себестоимости продуктов, их качества, технологии обслуживания клиентов?

- ♦ Что думает конкурент о будущем спросе на предлагаемые продукты и тенденциях развития рынка?

- ♦ Как конкурентом определяется иерархия целей и оцениваются возможности его ближайших конкурентов?

- ♦ Признает ли конкурент существование на рынке определенных правил бизнеса?

- ♦ Насколько мнение конкурента о своей деятельности отражает используемую им стратегию конкуренции?

Точно определить, что конкретно собирается предпринять конкурент, часто бывает достаточно сложно из-за отсутствия необходимой для анализа информации. Поэтому при появлении первых признаков активизации конкурентов необходимо быть готовым к тому, что получаемые сведения первоначально будут неясными. Вместо того, чтобы ожидать полной информации, необходимо уточнить возможные ответные действия при различных вариантах развития событий. Для этого прибегают к изучению внешних проявлений

деятельности конкурентов, которые прямо или косвенно информируют о целях, задачах и мотивах его поведения. Умение правильно выделять из всей информационной среды данные о намерениях конкурента и адекватно диагностировать их дает дополнительную информацию для оценки предстоящих изменений на рынке.

Среди множества форм прямого и косвенного выражения намерений конкурента необходимо выделить следующие.

1. Заявления о предстоящих изменениях в деятельности предприятия, где может быть сообщено о форме, характере, времени проведения определенных акций. С помощью подобных публичных заявлений решаются такие задачи:

- ♦ предупреждение конкурента о возможных ответных мерах в случае начала или продолжения им определенных действий (снижения цен, увеличения объема продаж и т.п.);
- ♦ тестирование возможных намерений конкурента путем оценки их реакции на сделанные заявления;
- ♦ обнародование своих интересов в конкретном бизнесе (регионе) для упреждения аналогичных действий конкурента;
- ♦ минимизация вероятности провокаций со стороны конкурента посредством информирования деловой общественности о потенциальных возможностях предприятия в случае агрессивных действий против него;
- ♦ косвенная коммуникация с финансовым сообществом.

2. Информирование конкурента о фактах, касающихся деятельности предприятия (или его результатов), которые он должен знать, с целью:

- ♦ публично представить деятельность предприятия в выгодном для него свете;
- ♦ предотвратить попытки со стороны конкурента завладеть информацией, которую он знать не должен;
- ♦ продемонстрировать лояльность по отношению к конкурентам;
- ♦ доказать с помощью фактов бесперспективность тех или иных акций со стороны конкурента.

3. Публичное оглашение мнения о развитии рынка — чаще всего в виде комментария к текущей ситуации, отражающего установку предприятия и сориентированного на улучшение его позиции на данном рынке. Иногда в подобных комментариях прямо высказывается положительное или отрицательное отношение к действиям конкурентов.

4. Разъяснение действий предприятия в среде основных покупателей, посредников, поставщиков. Сведения о таких мероприяти-

ях и прозвучавшей там информации быстро распространяются среди предприятий-конкурентов. Это позволяет:

- ♦ более полно объяснить последним логику производимых предприятием изменений;
- ♦ обрисовать сложности, ожидающие их при внедрении аналогичных приемов и методов работы;
- ♦ создать атмосферу взаимопонимания с конкурентами.

5. Внешние проявления маркетинговой политики, проявляющиеся:

- ♦ в увеличении объема рекламы;
- ♦ внедрении на новые рынки;
- ♦ снижении цен на реализуемые продукты.

6. Действия, противоречащие прежним целям и традициям, сложившимся на рынке, которые необходимо рассматривать в большинстве случаев как результат переориентации интересов и намерений предприятия, что влечет за собой изменение тактики и стратегии его конкурентного поведения.

Основными результатами анализа являются:

- ♦ аргументированное доказательство наличия опасности и/или благоприятных возможностей, появляющихся в результате активизации деятельности конкурента;
- ♦ определение резерва времени, оставшегося до начала массированных действий конкурента;
- ♦ предвидение возможного влияния этих действий на важнейшие экономические показатели деятельности предприятия и его позицию на рынке.

Важным элементом анализа конкурентов является определение их *текущих стратегий*. Дело в том, что ни одно предприятие не может достичь конкурентных преимуществ по всем направлениям деятельности. Необходимы выбор приоритетов и выработка стратегии, максимально соответствующих тенденциям развития рыночной ситуации и наилучшим способом использующих сильные стороны деятельности предприятия. В отличие от тактических действий на рынке стратегия направлена на обеспечение конкурентных преимуществ в долгосрочной перспективе. Поэтому важнейшим направлением исследований является определение базовой стратегии конкуренции, представляющей собой основу конкурентного поведения предприятия на рынке (см. главу 9).

Следующий этап исследования конкурентов — проведение ревизии их *возможностей* с целью оценки сильных и слабых сторон. Четкое понимание сильных и слабых сторон конкурентов — важная

предпосылка разработки собственной стратегии конкурентной борьбы. Для этого в первую очередь необходимо определить области уязвимости конкурентов.

Процесс оценки сильных и слабых сторон конкурентов может проходить как часть аудита маркетинга. Необходимо собрать как можно больше информации о состоянии внутренней среды конкурента, его рынках и потребителях. К такой информации относятся, например, финансовые данные: прибыльность, норма прибыли, уровень сбыта и инвестиций; данные о рынке: уровень цен, доля рынка, используемые каналы сбыта. Полезными могут оказаться и сведения о потребителях: уровень их осведомленности о предприятии и его продуктах, их восприятие имиджа предприятия и представления о качестве продуктов и обслуживания.

Оценку возможностей конкурентов целесообразно осуществлять в следующей последовательности:

- ♦ выявление ключевых факторов успеха в конкурентной борьбе на рынке;
- ♦ построение конкурентных профилей возможностей конкурентов;
- ♦ определение влияния ключевых факторов успеха на выбор стратегии предприятия.

Для обеспечения четкости анализа следует ограничиваться шестью — восемью ключевыми факторами успеха в конкурентной борьбе на рынке. Источники их могут быть функциональными (для таких вопросов, как финансовая устойчивость и гибкость производства) или относиться к общим принципам работы (например, способность быстрого реагирования на потребности клиентов, внедрение нововведений). Поскольку эти факторы наиболее значимы для достижения успеха, их обязательно следует использовать при сравнении предприятия с конкурентами.

Всем участвующим в сравнении предприятиям по каждому из факторов успеха приписывается определенное количество баллов с использованием механизма ранжирования. Это может быть, например, числовая шкала, значения на которой изменяются в пределах от 1 («очень плохо») до 5 («очень хорошо»). В результате получается набор профилей возможностей предприятий. Пример приведен на рис. 6.1 — оцениваемое предприятие сравнивается с двумя конкурентами по шести ключевым факторам успеха. При этом конкурент А оказывается относительно более сильным по уровню осведомленности о нем со стороны потребителей и организации сбыта, но слабее в отношении качества продуктов. Конкурент Б сильнее

в отношении организации сбыта, однако слабее в плане способности к инновациям, финансовой устойчивости и квалификации персонала.



Рис. 6.1. Конкурентные профили

Удобным инструментом сравнения конкурентных профилей предприятий является также построение многоугольников конкурентоспособности (рис. 6.2).

К числу изучаемых вопросов относится также вероятная реакция конкурентов на изменение рыночной ситуации. Ее оценка требует понимания целей конкурентов и применяемых ими стратегий, их действий в прошлом. На характер ответной реакции в конкурентной борьбе влияют также личные качества руководителей, история и традиции конкурирующих предприятий. На некоторых рынках иногда по несколько лет сохраняется относительная конкурентная стабильность — серьезные взаимные стратегические вызовы «старожилов» крайне редки. Это может привести к появлению самодовольства, при котором реакция на новые конкурентные вызовы оказывается замедленной. Например, новшество, обещающее достижение особой потребительской ценности, может быть воспринято как простая и не заслуживающая серьезного внимания причуда.

Еще одна ситуация, в которой реакция конкурентов маловероятна, встречается, когда использовавшаяся ими ранее стратегия привела к сужению спектра возможных ответных мер.



Рис. 6.2. Многоугольник конкурентоспособности

Некоторые конкуренты в силу сложившихся традиций или представлений об относительной эффективности маркетинговых инструментов могут избирательно реагировать на определенные конкурентные ходы, оставляя без внимания другие. Например, увеличение затрат на стимулирование сбыта может вызвать ответные шаги, в то время как рост рекламы (в определенных границах) останется без внимания. Другая причина избирательной реакции — различная степень видимости маркетинговых действий. Так, предоставление дополнительных скидок клиентам может быть хорошо заметно, в то время как, например, повышение квалификации персонала может оказаться значительно менее различимым.

И, наконец, бывают конкуренты, реакция которых совершенно непредсказуема. В одних случаях она есть, в других — отсутствует. Одни действия соперников вызывают их агрессивную реакцию, реакция на другие оказывается вялой. Факторы, адекватно объясняю-

щие такие различия, отсутствуют, создается впечатление, что это не более чем каприз менеджеров.

Комплексный маркетинговый анализ конкурентов позволяет также выявить и перенять у них передовые методы управления производством и сбытом продуктов с использованием приемов бенчмаркинга (см. 4.1).

Проведение анализа деятельности конкурентов связано с систематическим накоплением соответствующей информации — количественной и качественной.

Количественная информация является объективной, отражает фактические данные о следующих аспектах деятельности конкурентов: организационно-правовая форма; численность персонала; активы; доступ к другим источникам средств; производственные мощности (например, количество номеров) и эффективность их использования (к примеру, уровень загрузки гостиницы); объемы продаж; доля рынка; рентабельность; наличие и размеры филиальной сети; другие количественные данные (например, гостиничные тарифы, расходы на рекламу и т.д.).

Качественная информация представляет собой область субъективных оценок, так как включает неформализуемые параметры, такие как репутация конкурентов; известность, престиж; опыт руководства и сотрудников; частота трудовых конфликтов; приоритеты на рынке; гибкость маркетинговой стратегии; эффективность продуктовой политики; работа в области внедрения на рынок новых продуктов; ценовая политика; сбытовая политика; коммуникационная политика; организация маркетинга; контроль маркетинга; уровень обслуживания клиентов; приверженность клиентов; реакция конкурентов на изменение рыночной ситуации.

Комплексную оценку деятельности конкурентов можно получить, используя специальные таблицы, в которых содержатся данные об основных конкурентах. Анализ подобных материалов позволяет правильно и своевременно реагировать на смену основных конкурентов и проявление специфических особенностей стратегии конкурентов. Он выявляет:

- ♦ сильные и слабые места в деятельности конкурентов;
- ♦ предпочтения конкурентов;
- ♦ примерное время ожидания реакции конкурентов;
- ♦ барьеры для выхода на рынок;
- ♦ перспективы участия в конкурентной борьбе.

Информация о конкурентах, сгруппированная по определенным показателям, дает возможность построить конкурентную карту рынка.

6.3. Построение конкурентной карты рынка

Заключительным этапом маркетинговых исследований конкурентов является построение *конкурентной карты рынка*, представляющей собой классификацию конкурентов по занимаемой ими позиции на рынке (конкурентному статусу).

Конкурентная карта рынка строится с использованием двух показателей:

- ♦ занимаемой доли рынка;
- ♦ динамики доли рынка.

Распределение долей рынка позволяет выделить ряд стандартных положений предприятий на рынке:

- ♦ лидеры рынка;
- ♦ предприятия с сильной конкурентной позицией;
- ♦ предприятия со слабой конкурентной позицией;
- ♦ аутсайдеры рынка.

При всей важности такого показателя, как доля рынка, необходимо иметь в виду, что он представляет собой статическую оценку на определенный момент. В связи с тем что ситуация на рынке достаточно динамична, необходимо знать тенденции изменения данного показателя и связанного с ним изменения конкурентной позиции предприятия. Индикатором указанных тенденций является темп роста рыночной доли. В зависимости от величины этого показателя выделяются следующие типичные конкурентные позиции предприятия:

- ♦ быстро улучшающаяся;
- ♦ улучшающаяся;
- ♦ ухудшающаяся;
- ♦ быстро ухудшающаяся.

Конкурентная карта рынка (табл. 6.1) строится исходя из перекрестной классификации размера и динамики доли рынка предприятий. Это позволяет выделить 16 типовых положений предприятий, отличающихся степенью использования конкурентных преимуществ и потенциальной возможностью противостоять давлению конкурентов. Наиболее значимым положением обладают предприятия 1-й группы (лидеры рынка с быстро улучшающейся конкурентной позицией), наиболее слабым — аутсайдеры рынка с быстро ухудшающейся конкурентной позицией (16-я группа).

Оценка конкурентного статуса дает возможность предприятию решить ряд взаимосвязанных задач:

- ♦ определить особенности развития конкурентной ситуации;
- ♦ выявить степень доминирования предприятий на рынке;
- ♦ установить ближайших конкурентов;
- ♦ выделить относительную позицию предприятия среди участников рынка.

Таблица 6.1

Матрица формирования конкурентной карты рынка

Доля рынка Темпы роста доли рынка	Лидеры рынка	Предприятия с сильной конкурентной позицией	Предприятия со слабой конкурентной позицией	Аутсайдеры рынка
Конкурентная позиция предприятия:				
быстро улучшающаяся	1	5	9	13
улучшающаяся	2	6	10	14
ухудшающаяся	3	7	11	15
быстро ухудшающаяся	4	8	12	16

Все это в комплексе позволяет более обоснованно подойти к вопросам разработки маркетинговой стратегии с целью достижения конкурентных преимуществ, учитывающих конкурентный статус предприятия и особенности его рыночного окружения.

Контрольные вопросы и задания

1. С какими видами конкуренции сталкивается на рынке предприятие индустрии гостеприимства? Ответ аргументируйте, приведите соответствующие примеры.
2. Что лежит в основе ценовой и неценовой конкуренции?
3. Приведите и прокомментируйте конкретные примеры использования методов недобросовестной конкуренции на рынке гостиничных и ресторанных услуг вашего города.
4. Охарактеризуйте модель пяти сил конкуренции. В чем, на ваш взгляд, специфика ее проявления в индустрии гостеприимства?
5. Какие факторы влияют на силу конкурентной борьбы в отрасли?

6. Приведите и прокомментируйте примеры предпочтения ухода с рынка продолжению конкурентной борьбы.

7. В чем проявляется угроза со стороны продуктов-заменителей?

8. Какая из сил, по вашему мнению, может оказать более существенное влияние на конкурентную среду ресторана: конкуренция со стороны продуктов-заменителей или угроза появления новых конкурентов?

9. Какие факторы определяют конкурентную силу поставщиков предприятий индустрии гостеприимства?

10. Используя изложенную в 6.1 методику, оцените состояние и сделайте прогноз конкурентной среды конкретного предприятия индустрии гостеприимства, расположенного в вашем городе.

11. Что понимается под стратегической группой конкурентов? Приведите конкретные примеры из практики гостиничного бизнеса.

12. Каким образом можно провести диагностику целей деятельности конкурентов?

13. Какие внешние проявления маркетинговой политики позволяют сделать заключение о намерениях конкурентов?

14. Почему весьма существенным с практической точки зрения элементом анализа конкурентов является оценка применяемых ими маркетинговых стратегий?

15. С какой целью осуществляется построение конкурентных профилей предприятий?

16. Для организации эффективной маркетинговой деятельности чрезвычайно важно уметь предугадывать реакцию со стороны других участников рынка на те или иные действия предприятия. Известный специалист в области маркетинга Ф. Котлер выделяет четыре группы конкурентов:

1) неторопливый конкурент, отличающийся замедленной реакцией или вообще игнорирующий предпринимаемые соперниками шаги;

2) разборчивый конкурент, реагирующий только на определенные действия (например, на снижение цен, но не на увеличение рекламных расходов конкурентов);

3) тигровый конкурент, реагирующий на любые покушения на свои владения (и варьирующий силу ответного удара в зависимости от ситуации);

4) непредсказуемый конкурент, не имеющий определенной модели рыночного поведения.

Продумайте и предложите возможные варианты поведения предприятия в отношении каждой из указанных групп конкурентов. Какие из конкурентов представляют наибольшую опасность? Почему потенциальные конкуренты несут для предприятия не меньшую угрозу, чем прямые конкуренты? Оцените данный аспект с позиций развития рынка гостиничных и ресторанных услуг в вашем городе.

17. Что представляет собой количественная информация о конкурентах? Предложите возможные источники ее получения.
18. В чем состоит важность качественной информации о конкурентах? Каким образом и из каких источников ее можно получить?
19. Как оценить уровень конкурентного статуса предприятия.
20. Используя вторичные источники маркетинговой информации, постройте и прокомментируйте конкурентную карту рынка гостиничных (ресторанных) услуг в вашем городе.

Список литературы

- Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия, практика / Г.Л. Азоев. М.: Центр экономики и маркетинга, 1996.
- Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. М.: Экономика, 1989.
- Виханский О.С. Стратегическое управление / О.С. Виханский. М.: Гардарика, 1999.
- Дурович А. Маркетинговые исследования в туризме / А. Дурович, Л. Анастасова. М.: Новое знание, 2002.
- Дурович А.П. Конкурентоспособность товаров в системе маркетинга / А.П. Дурович. Мн.: БГЭУ, 1993.
- Моисеева Н.К. Стратегическое управление туристской фирмой / Н.К. Моисеева. М.: Финансы и статистика, 2001.
- Ополченев И.И. Маркетинг в туризме: обеспечение рыночной позиции / И.И. Ополченев. М.: Советский спорт, 2003.
- Портер М. Конкуренция / М. Портер. СПб.: Вильямс, 2000.
- Портер М. Международная конкуренция / М. Портер. М.: Международные отношения, 1993.
- Шкардун В.Д. Методика исследования конкуренции на рынке / В.Д. Шкардун, Т.М. Ахтямов // Маркетинг в России и за рубежом. 2000. № 4. С. 44–54.
- Экономическая стратегия фирмы / Под ред. А.П.Градова. СПб.: Специальная литература, 2000.
- Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика / А.Ю. Юданов. М.: АКАЛИС, 1996.
- Tompson A.A. Strategic Management / A.A. Tompson, Jr.A. Stricland. Boston: Irwin, 1990.

Глава 7. МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

- 7.1. Методологические основы маркетинговых исследований потребителей
- 7.2. Факторы, оказывающие влияние на поведение потребителей
- 7.3. Мотивы поведения потребителей
- 7.4. Моделирование процесса принятия решения о покупке
- 7.5. Оценка степени удовлетворенности/неудовлетворенности потребителей
- 7.6. Исследование отношения потребителей
- 7.7. Особенности покупательского поведения организаций-потребителей

7.1. Методологические основы маркетинговых исследований потребителей

Исследование потребителей в такой специфической сфере деятельности, как индустрия гостеприимства, имеет не только исключительное значение с точки зрения успешной организации деятельности предприятия в соответствии с маркетинговой концепцией, но и обладает огромной чисто практической ценностью. Дело в том, что вся индустрия гостеприимства базируется на *guest satisfaction* (удовлетворении запросов гостя). Если гости гостиницы не получают удовольствия от пребывания в ней или визита в ресторан, все остальное (ценовая политика, подбор персонала, решение финансовых проблем и т.д.) не имеет значения.

Внимательное отношение к потребителю, понимание его желаний и настроений — основной принцип деятельности гостиницы или ресторана в современных условиях. «Подобное внимание к потребителям оборачивается повторными заказами, прирастанием круга постоянных клиентов и наилучшей формой рекламы — из уст в уста, от одних потребителей к другим. Платить за такую рекламу уже никому не нужно», — указывают Д.Ф. Энджел, Р.Д. Блэкуэлл и П.У. Минниард в книге «Поведение потребителей».

С позиций маркетинга необходимо представлять разницу между покупателем, потребителем и клиентом, хотя мы и будем использо-

вать эти понятия как синонимы. Когда речь идет о потребителе, имеется в виду индивидуум, приобретающий продукты для удовлетворения личных потребностей. Потребитель может не являться покупателем: например, за детей заказ блюд в ресторане делают родители — они являются посредниками между продавцом и реальным потребителем, в качестве которых выступают дети. Поэтому для эффективной продажи того или иного товара необходимо хорошо знать запросы конечного потребителя, а не только того, кто совершает заказ и(или) рассчитывается за него. Несмотря на то что очень часто понятия «потребитель» и «покупатель» совпадают, об имеющейся разнице необходимо помнить. Также очень близки между собой понятия «потребитель» (англ. consumer) и «клиент» (англ. customer). Различие состоит в том, что клиент — это потребитель услуг определенного предприятия. С помощью этой категории описывается разовое или устойчивое взаимодействие фирмы и тех, кто пользуется ее услугами. Каждый потребитель выступает в роли клиента, но лишь в момент процесса потребления.

От конечного потребителя необходимо отличать тех покупателей, которые приобретают услуги предприятий индустрии гостеприимства для дальнейшей перепродажи (например, туристские фирмы) или использования для проведения совещаний, конференций, выставок, образовательных мероприятий и т.п. В индустрии гостеприимства в качестве так называемых корпоративных клиентов выступают организаторы конференций; компании, заказывающие услуги для деловых поездок и поощрения своих сотрудников или дистрибьюторов и т.д.

Таким образом, потребители услуг предприятий индустрии гостеприимства делятся на две группы:

- ♦ конечные потребители — отдельные покупатели, приобретающие услуги для удовлетворения личных потребностей;
- ♦ организации-потребители — покупатели, приобретающие услуги для дальнейшей перепродажи или использования для решения стоящих перед ними корпоративных задач.

Необходимо отчетливо представлять, что поведение этих двух групп потребителей может существенно различаться, что обусловлено:

- ♦ мотивацией покупок;
- ♦ частотой совершения покупок;
- ♦ способами принятия решений о покупке;
- ♦ источниками информации, используемыми при принятии покупательских решений;
- ♦ требованиями, предъявляемыми к производителю услуг, и т.д.

Поведение организаций при покупках гостиничных и ресторанных услуг существенно отличается от поведения конечных потребителей прежде всего тем, что покупательские решения в этом случае, как правило, коллективны и их принимают профессионалы. Кроме того, связи с корпоративными клиентами характеризуются большей стабильностью (см. 7.7).

Правильное понимание потребителей позволяет предприятию индустрии гостеприимства:

- ♦ выяснить их запросы и предпочтения;
- ♦ выявить услуги, пользующиеся наибольшим спросом;
- ♦ приобрести доверие потребителей;
- ♦ выяснить, чем руководствуется потребитель, принимая решение о покупке, и какие использует источники информации;
- ♦ установить, кто и каким образом оказывает влияние на выработку и принятие решения о покупке;
- ♦ выработать соответствующую стратегию маркетинга и конкретные элементы наиболее эффективного комплекса маркетинга;
- ♦ создать систему обратной связи с потребителями;
- ♦ наладить эффективные и долгосрочные взаимоотношения с потребителями.

О значимости правильного понимания запросов потребителей свидетельствуют многочисленные факты из практики гостиничного бизнеса. Так, например, в результате маркетинговых исследований клиентов отелей было выявлено, что до трети гостей при заселении в номер первым делом открывают мини-бар и интересуются его содержанием. Отсюда следовало, что имеет смысл оснащать мини-барами номера гостиниц даже невысокой «звездности», особенно учитывая то обстоятельство, что цены за использование напитков из мини-баров обычно в несколько раз выше аналогичных в предприятиях розничной торговли. Кроме того, установлено, что 95 % гостей принимают душ и только 5 % — ванну; вследствие этого многие гостиницы устанавливают в номерах более дешевые душевые кабины, а не полноразмерные ванны. До 40 % гостей нуждаются в утренней побудке. Отсюда вытекает важность оборудования отелей соответствующими автоматическими системами, поскольку даже для небольшой гостиницы побудка с помощью телефонного оператора может стать проблемой: большинство клиентов просят разбудить их примерно в одно и то же время. Результаты маркетинговых исследований потребителей позволили также выявить, что одним из основных критериев при выборе места временного проживания является санитарное состояние гостиницы. Причем, по мнению 70 % гостей

гостиниц, наиболее ярким показателем чистоты в них служит состояние санузлов. Так, результаты опроса, в ходе которого были проинтервьюированы 618 клиентов американских гостиниц, показали, что 84 % респондентов обследовали состояние ванных комнат в своих номерах в течение первых 15 минут пребывания в них (а 55 % сделали это сразу, как только вошли в номер). При этом особое внимание потребители обращают на качество мыла и туалетной бумаги (50 и 29 % опрошенных соответственно). В перечне приоритетов это (согласно опросу) котируется выше, чем наличие в гостинице оздоровительного комплекса с бассейном-джакузи (26 %), мини-офиса в номере (13 %), видео-библиотеки (6 %) и «шоколадки перед сном» (3 %).

Исследования потребителей позволяют выявить определенный набор услуг, который они желают получить в гостинице. Так, отельеры США определили следующие типичные требования гостя, которые он предъявляет к условиям проживания: завтрак, включенный в стоимость номера; бесплатные местные звонки; интернет-связь в номерах; утюг и гладильная доска, фен, чайник, кофеварка и питьевая (минеральная) вода; бесплатные туалетные принадлежности по просьбе гостя (бритва, крем для бритья, зубная паста); шампунь в упаковке чуть большего объема, чем обычно; наличие хотя бы одного англоязычного телеканала; обеспечение безопасности (гость должен чувствовать себя как дома, а номер должен напоминать квартиру, но в отеле).

Формирование правильного понимания потребителей в маркетинге исходит из ряда принципов.

Предоставление потребителю свободы выбора и реальной выгоды — залог успеха предприятия. Услуги могут приниматься или отвергаться потребителем в той мере, в какой они соответствуют его запросам. Понимание этого и постоянное приспособление предложения к запросам потребителя обеспечивают эффективность практической реализации концепции маркетинга.

Поведение потребителей может быть изучено с помощью маркетинговых исследований. Это осуществляется путем моделирования покупательского поведения, исследования мотивов и факторов, характеризующих потребности клиентов и способы их удовлетворения.

Поведение потребителей поддается воздействию. Маркетинг может оказывать достаточно сильное влияние на мотивацию и поведение потребителей. Это достигается при условии, что предлагаемые продукты действительно являются средством удовлетворения по-

требностей клиента. При этом речь не должна идти о каком-либо манипулировании поведением потребителей.

Поведение потребителей социально законно в связи с тем, что их суверенитет в условиях рыночной экономики основывается на ряде прав. В частности, потребители услуг индустрии гостеприимства имеют право на получение необходимой и достоверной информации о предприятии и оказываемых им услугах, которые должны быть безопасны для жизни и здоровья и не должны причинять вреда их имуществу. Законодательно защищаются потребители также от недобросовестной конкуренции в области рекламы (предотвращение и пресечение ненадлежащей рекламы, способной ввести потребителей в заблуждение или нанести вред здоровью, имуществу граждан, а также посягающей на общественные интересы, принципы гуманности и морали). Соблюдение законных прав и интересов потребителей является важнейшей задачей не только общества в целом, но и отдельных предприятий. Социальная законность прав потребителей служит гарантией удовлетворения их потребностей. Обман, введение в заблуждение, низкий уровень качества услуг, отсутствие ответа на законные жалобы и претензии и другие аналогичные действия — это не что иное, как попрание законных прав и интересов клиентов.

В процессе маркетинговых исследований предприятие должно получить ответы на следующие принципиальные вопросы.

- ♦ Какие факторы влияют на потребителей?
- ♦ Какие мотивы приводят потребителей к приобретению услуг?
- ♦ Как осуществляется процесс принятия решения о покупке или обращении к услугам того или иного предприятия?
- ♦ Каков уровень удовлетворенности запросов (ожиданий) потребителей?
- ♦ Как проявляется отношение (мнение, предпочтение) потребителей к предприятию в целом и различным аспектам его деятельности?

Методология исследований потребителей основана на моделировании их поведения, понимаемого как деятельность, направленная непосредственно на приобретение и потребление продуктов, включая процессы принятия решений, которые предшествуют этим действиям и следуют за ними.

Для предприятий индустрии гостеприимства моделирование поведения потребителей и его учет при разработке услуг и мероприятий по их продвижению на рынок — это не вопрос выбора, а абсолютная необходимость в условиях конкуренции. Оно преследует двоякую цель: с одной стороны, понять и предсказать поведение по-

требителей; с другой — выявить причинно-следственные связи факторов, его определяющих (рис. 7.1).

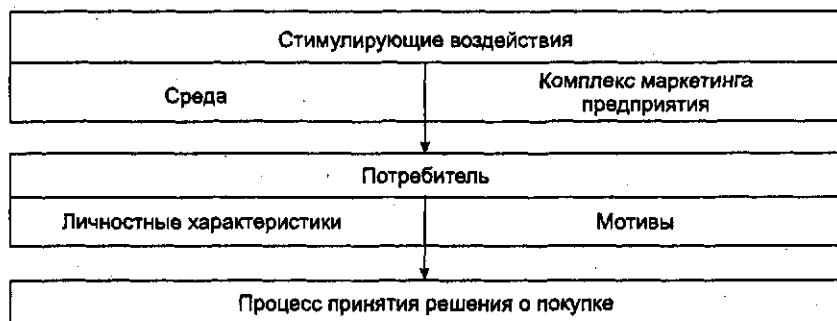


Рис. 7.1. Модель поведения потребителя

Роль маркетинга сводится в первую очередь к изучению побудительных факторов и мотивов, которые определяют принятие потребителями решений в отношении продуктов, предлагаемых предприятиями индустрии гостеприимства.

7.2. Факторы, оказывающие влияние на поведение потребителей

Множество различных факторов, влияющих на поведение потребителей, делится на две группы: внешние побудительные факторы; личностные факторы.

Внешние побудительные факторы, как видно из рис. 7.1, включают факторы маркетинга и факторы среды.

Предприятие оказывает непосредственное воздействие на потребителя через факторы маркетинга. К ним, как уже отмечалось в 1.4, относятся элементы комплекса маркетинга (продукт, цена, сбыт, коммуникации). Задача состоит в максимально эффективном их использовании для достижения целей предприятия. Все указанные элементы комплекса маркетинга будут подробно рассмотрены в соответствующих главах учебного пособия.

Факторы среды не поддаются непосредственному контролю со стороны предприятия. Однако они оказывают весьма существенное влияние на поведение потребителей. Поэтому их следует постоянно

учитывать, не только принимая какое-либо серьезное маркетинговое решение, но и в повседневной деятельности. Среди факторов среды наиболее важными являются экономические, культурные, социальные.

Экономические факторы в большей мере оказывают влияние на все прочие факторы (социальные, культурные), чем на поведение конкретного человека. Но вместе с тем нельзя игнорировать тот факт, что уровень развития производительных сил и состояние производственных отношений в обществе влияют на поведение потребителей на рынке.

Среди экономических факторов выделяют такие, как состояние рынка товаров и услуг, складывающиеся валютные курсы, процентные ставки, динамика инфляционных процессов и т.д. Например, воздействие инфляции на поведение потребителей выражается в том, что их финансовые возможности и необходимость соизмерять с ними свои действия находятся в прямой зависимости от темпов и характера инфляционных процессов. Необходимо учитывать, что влияние экономических факторов на потребительский выбор усиливается в зарубежных поездках — например, на выбор средства размещения влияет экономическая ситуация в стране назначения.

Культурные факторы оказывают на потребителей самое непосредственное воздействие.

Культура — специфический способ организации и развития человеческой деятельности, находящий выражение в продуктах творчества, духовных ценностях, в совокупности отношений людей к природе, между собой и к самим себе. Именно поэтому процессы, происходящие в сфере культуры, — наиболее глубокая причина желаний и поведения человека.

Культура — неотъемлемая часть индустрии гостеприимства. Она предопределяет, что мы едим, куда и как ездим и где останавливаемся в пути. Культура динамична: она изменяется, адаптируясь к изменениям окружающей среды. Поэтому специалистам по маркетингу необходимо учитывать малейшие сдвиги в развитии культуры, чтобы разрабатывать новые товары и услуги, которые формирующий рынок способен оценить. Например, тенденция здорового образа жизни, характерная для кругов деловой элиты и состоятельной части населения, привела к появлению во многих гостиницах бассейнов и тренажерных залов. Однако бизнесменам, вынужденным часто отправляться в деловые поездки, бывает трудно выкроить время для посещения спортзала. Гостиницы *Hilton* решили позаботиться о них и предложили программу «Фитнес в номере». По просьбе

гостя в его номере в любой момент установят профессиональные тренажеры. Так, пользуясь беговой дорожкой, гости могут тренировать свою сердечно-сосудистую систему в любое удобное для них время и, что важно для многих, без посторонних. Заниматься на тренажерах можно даже ночью, так как оборудование работает практически бесшумно. Стремление людей к потреблению легкой и здоровой пищи привело к изменениям в меню ресторанов. Оформляя свое жилье, люди предпочитают окрашивать стены в более светлые тона и покупать простую мебель — и это отразилось на дизайне интерьеров гостиниц и ресторанов.

Стремление к познанию особенностей культуры различных народов и регионов мира все чаще побуждает людей проводить отпуск в путешествии. А это открывает хорошие перспективы для предприятий индустрии гостеприимства. Например, ярким отражением культуры той или иной страны являются национальные продукты, блюда и напитки — туристы с удовольствием их дегустируют. Поэтому гостиницы и рестораны активно предлагают туристам меню, состоящее из блюд национальной кухни, а их работники рассказывают о секретах их приготовления. Отели также используют творчество местных художников и скульпторов: в холлах гостиниц проводятся выставки-продажи предметов искусства. Во многих гостиницах и ресторанах гостям предлагают различные программы народной музыки и фольклорных танцев (например, тайский танец, танцы японского театра кабуки, танец живота и т.д.).

Культурные факторы в значительной степени определяют различия в поведении потребителей — представителей разных стран (см. также 4.2). Например, в странах Тихоокеанского региона многие верят в духов — поэтому предпринимателям, занимающимся гостиничным бизнесом, нередко приходится советоваться с экспертами по фэн-шуй — философии, утверждающей, что правильная конфигурация элементов архитектуры действует на духов умиротворяюще. Например, в одном из сингапурских отелей двери выходили на улицу под углом, не соответствующим рекомендациям этого учения. Прислушавшись к совету специалиста по фэн-шуй, управляющий дал указание перевесить двери — и заполняемость гостиницы стала расти. В Японии отели компании *Westin Kyoto Takaragaike Prince* вряд ли были бы так популярны, если бы пренебрегали национальной традицией пропускать в нумерации этажей цифры 4 и 9. Дело в том, что японское слово, означающее «четыре», звучит так же, как и другое, означающее «смерть», а слово, означающее «девять», по звучанию похоже на слово «боль».

Специалистам по маркетингу предприятий индустрии гостеприимства необходимо не только понимать клиентов, представляющих различные национальные культуры, но и решать в каждом конкретном случае, до какой степени должны быть приспособлены предложения услуг к уникальным потребностям того или иного рынка. С одной стороны, предприятия заинтересованы в стандартизации того, что предлагают. С другой стороны, модификация продуктов, производимая в связи с конкретными условиями, способствует лучшему удовлетворению потребностей рынка. Так, рестораны мексиканской кухни достаточно широко распространены во многих странах. Однако рестораторы вынуждены модифицировать блюда к вкусам местных потребителей. То же самое происходит с ресторанами китайской и японской кухни.

Необходимо также учитывать, что любая культура состоит из более мелких составляющих, или *субкультур*, включающих в себя совокупность устойчивых, специфических форм взаимодействия, присущих какой-либо социальной группе. Одним из важнейших проявлений субкультуры являются модели потребления, характерные для этнических, географических субкультур, а также групп людей, объединенных какой-либо общей идеей, интересом (например, туризмом, охотой, рыбалкой и т.п.), вкусом (к примеру, приверженностью к определенному музыкальному жанру, стилю и т.п.). Религиозные группы (например, православные, католики, протестанты, мусульмане и т.д.) также являются субкультурами, имеющими свои собственные предпочтения и табу.

Многие субкультуры составляют важный сегмент рынка. Для его завоевания разрабатываются специальные маркетинговые программы. Классическим примером являются гастрономические туры и маршруты, ориентированные на людей, объединенных стремлением получить комплексное и адекватное кулинарно-гастрономическое представление о конкретном регионе. При этом участникам подобных туров показывают не только результат (знаменитое или просто типичное региональное блюдо, продукт, вино), но и процесс (технологии приготовления еды или напитков). При таком подходе «кулинария» как процесс производства и «гастрономия» как процесс потребления естественным образом дополняют и поясняют друг друга. Но недостаточно представить продукт сам по себе. Необходимо еще и объяснить, чем лучше запивать это легендарное блюдо или чем принято закусывать этот замечательный напиток. Потребитель не только узнает и запоминает сочетания еды и напитков, но и начинает лучше понимать собственные вкусовые предпочте-

ния. Перед ним открывается чрезвычайно увлекательная область знаний («эногастрономия»).

Для гастрономического тура очень важно место действия. Многие производители продуктов питания с удовольствием принимают у себя туристов, понимая будущую выгоду от растущего спроса на свою продукцию. За небольшую, а иногда и символическую плату они устраивают экскурсии по своим погребам и заводам, проводят сравнительные дегустации разной степени сложности — в зависимости от подготовленности аудитории. По мере возможности любознательным туристам позволяют и самим принять участие в технологическом процессе (скажем, в уборке винограда). Важную роль в организации гастрономических программ играет также обстоятельство времени как с точки зрения очевидной сезонности конкретных продуктов (например, созревание винограда), так и в более широком культурологическом контексте. Не случайно многие гастрономические туры приурочены к сезонным мероприятиям и праздникам.

Некоторые технологические приемы гастрономического туризма общеизвестны и широко используются многими предприятиями индустрии гостеприимства. Существуют, например, так называемые «дегустационные» меню, которые дают возможность потребителям в течение всего лишь одного обеда получить некоторое общее, но достаточно стройное представление о кухне и винах данной местности. В этом направлении традиционно успешно работают многие рестораны Австрии, Германии, Италии, Испании, Франции. По уровню (и стоимости) варианты могут быть самые разные: от престижных гастрономических ресторанов с нескончаемыми переменами блюд до маленьких деревенских ресторанчиков с соответствующей местной кухней.

Особых успехов в организации гастрономических туров добились предприятия индустрии гостеприимства Франции. Французы совершенно справедливо воспринимают свои вина как неотъемлемую часть туристского образа страны. Группы любителей и знатоков местных вин и кухни приезжают сюда со всех концов планеты практически круглый год. При этом осенью, в период сбора урожая, наблюдается очевидный всплеск интереса к этой стороне французской жизни. В это время запускаются специальные винно-гастрономические программы, в рамках которых недельные маршруты постепенно передвигаются с юга на север (вслед за сбором винограда).

Подобный подход к организации гастрономических туров целесообразно шире использовать и белорусским предприятиям индустрии гостеприимства. Наша национальная кухня знаменита не только

драниками. Искусство местных поваров прошлых столетий многим может показаться фантастикой. Лосиные губы в подслащенном соусе, упоминаемые в романе В. Короткевича «Дикая охота короля Стаха», шляхетский повар посчитал бы разминкой. После этого он подал бы клиенту целую щуку, приготовленную следующим образом: треть ее зажарена, треть сварена, а треть — запечена. Возрождение национальных традиций кулинарии, развитие агротуризма позволяют отечественным предприятиям освоить перспективный сегмент рынка, объединяющий людей, стремящихся получить комплексное представление о кулинарии государства. Следует учитывать, что у гастрономических программ имеется и другой аспект: интересная и полезная информация о национальной кухне и напитках страны привлекает внимание туристов и к другим ее достопримечательностям. На этот же результат работает и обширная справочная литература по кулинарии, предназначенная как для начинающих гурманов, так и для достаточно продвинутых специалистов.

Значимым элементом массовой культуры, определяющим поведение потребителей, является мода. Структура моды включает в себя модные объекты и модные стандарты поведения. В качестве модных объектов могут, в частности, выступать определенные предприятия, продукты питания, блюда, алкогольные напитки, произведения музыки, живописи, литературы и т.д. Модные стандарты поведения могут быть как чисто поведенческими актами, следующими определенной модели (к примеру, семейные обеды в ресторане), так и моделями поведения, предполагающими использование модных объектов (например, время от времени появляется мода на определенный напиток — текилу, мартини и т.п.). Специалистам по маркетингу важно отслеживать тенденции развития моды и учитывать их в деятельности предприятий индустрии гостеприимства.

Таким образом, культурные факторы, включающие собственно культуру, субкультуру и моду, оказывают существенное влияние на поведение потребителей. При проведении соответствующих маркетинговых исследований осуществляется поиск ответов на следующие вопросы:

- ♦ Приобретение каких товаров (услуг) дает основание отнести потребителя к представителям определенной культуры, субкультуры?
- ♦ Связана ли покупка того или иного товара (услуги) с принадлежностью потребителя к определенной группе?

Поведение потребителей всегда находится под влиянием *социальных факторов*, основными из которых являются социальное положение, референтные группы, семья, социальные роли и статусы.

Социальное положение человека — это его принадлежность к тому или иному социальному классу — относительно постоянным и однородным подразделениям внутри общества, в которых индивидуумы обладают одинаковыми интересами, ценностями, поведением и ведут одинаковый образ жизни. Социальный класс отличает ряд признаков: занятие, доход, образование, роль в общественной организации труда, отношение к средствам производства, благосостояние и др.

Для специалистов по маркетингу социальные классы интересны тем, что люди, принадлежащие к одному классу, обычно характеризуются сходными поведенческими особенностями, в том числе и покупательским поведением. Социальная принадлежность определяет предпочтения в выборе товаров и товарных марок. Отдельные предприятия индустрии гостеприимства ориентируются в своей деятельности на вкусы и привычки только одного класса. Так, например, некоторые рестораны выбрали для себя четкую ориентацию на удовлетворение потребностей представителей высшего класса. Они подчеркивают эксклюзивность своей клиентуры, предлагают роскошное меню и индивидуализированное обслуживание.

Успешная маркетинговая деятельность предприятия, как правило, основывается на осознанном или интуитивном учете социального положения потребителей. Проведение же специальных маркетинговых исследований дает возможность выявить дифференциацию населения по социальному положению, что позволяет лучше оценивать воздействие этого фактора на поведение потребителей услуг индустрии гостеприимства. При осуществлении исследований в данной области прежде всего ищется ответ на вопрос, является ли данный товар или товарная марка символом принадлежности к определенному социальному классу?

Особенно сильное влияние на поведение человека оказывают многочисленные референтные группы.

Референтная группа — это любая совокупность людей, влияющая на позицию, занимаемую человеком, и его поведение. Таких групп, формальных и неформальных, насчитывается множество. Некоторые, называемые первичными, невелики и однородны — все их члены общаются друг с другом (например, семья, индивидуальный круг общения, сослуживцы). Более крупными и менее однородными являются вторичные группы. Они более формальны. Так, например, люди объединяются в общественно-политические организации, союзы, религиозные движения. Влияют на поведение потребителей и меньшие объединения — клубы по интересам, спортивные клубы, организации по месту жительства и др.

Референтные группы могут быть позитивными и негативными. Позитивная группа (реальная или воображаемая) служит образцом для подражания (привлекательным эталоном). Чем человек ближе к ней, тем большее удовлетворение он получает. Негативная группа (реальная или мнимая, сконструированная) — отталкивающая структура, ассоциации с которой стремятся избежать. При этом следует учитывать относительный характер указанных групп. Так, группа (например, «новые русские»), являющаяся образцом для подражания для одних людей, другими рассматривается как антиэталон («Не дай бог быть на них похожими»).

По степени влияния на поведение потребителей референтные группы делятся на информационные, самоидентифицирующиеся, утилитарные, ценностные.

Информационная референтная группа — это те люди, чьей информации потребитель доверяет. Такие группы проявляются в двух основных формах: носители опыта и эксперты. В качестве носителей опыта, как правило, выступают люди, уже сталкивавшиеся с тем или иным товаром. К их опыту обращаются другие с тем, чтобы подтвердить или опровергнуть сомнения относительно планируемой покупки. Эксперты (специалисты в определенной области) — люди, которых окружающие считают наиболее сведущими в конкретной ситуации и чьему мнению относительно реальных характеристик того или иного товара, явления они доверяют.

Самоидентифицирующиеся группы прямо или косвенно вынуждают человека придерживаться такого стиля потребления, который рассматривается как «подобающий» для члена данной группы, и избегать стиля, считающегося в ней «неприличным». Индивид принадлежит к данной группе и не может игнорировать свое членство в ней. В результате профессор университета не может следовать стилю потребления студентов не потому, что не хочет этого, а потому, что это будет воспринято его коллегами как символический вызов, что чревато ответной реакцией. Аргумент «статус обязывает» обладает примерно такой же принудительной силой, как и объяснение типа «нет денег».

В качестве утилитарных могут рассматриваться самые разные реальные и мнимые референтные группы. Например, сотрудник учреждения обедает в ресторане, который нравится его руководителю, чтобы не раздражать его и не препятствовать своей профессиональной карьере. Молодой человек придерживается такого стиля поведения, который, по его мнению, вызывает одобрение если не всех девушек, то избранной их части, или даже самой единственной из

них — в данном случае девушки выступают как утилитарная референтная группа, отличающаяся явными и скрытыми проявлениями симпатии, любви, антипатии и т.п.

Ценностные группы (реальные или мнимые) рассматриваются данным индивидом как наиболее выразительные носители тех ценностей, которые разделяет и он. Чаще всего в качестве «лидеров» подобных групп выступают известные личности (спортсмены, артисты, музыканты, политики и т.д.). В данном случае человек стремится подражать им и следовать соответствующему стилю поведения.

Таким образом, каждая из референтных групп оказывает определенное влияние на поведение потребителей. Это влияние чаще всего проявляется путем изменения стереотипов потребления, отношений людей и их представлений о себе, потребительских оценок товаров и товарных марок.

Указанные воздействия референтных групп необходимо учитывать при изучении потребителей: практика свидетельствует о достаточно тесной корреляционной связи между принадлежностью или влечением потребителя к какой-либо группе и его поведением на рынке. Кроме того, в референтной группе может присутствовать «лидер мнения», который оказывает особо сильное влияние на других ее членов. Поэтому выявление «лидеров мнений» с целью оказания на них определенного воздействия — одна из главных задач маркетинговых исследований данной направленности. Занимаясь бизнесом, необходимо знать лидеров в конкретных референтных группах и использовать их в своих маркетинговых мероприятиях. Например, имена этих лидеров должны обязательно фигурировать в списке гостей на праздновании годовщины отеля или церемонии по случаю открытия нового ресторана.

Из всех референтных групп наиболее существенное влияние на поведение потребителей оказывает *семья*. Семьи бывают ориентирующие и направляющие. В первой человек приобретает только ориентиры: религиозные, политические, экономические, нравственные. В семье направляющего типа покупательское поведение ее членов подвергается более прямому воздействию.

Семья — наиболее важная покупательская организация общества, поэтому она требует тщательного изучения. В первую очередь это касается роли и относительного влияния каждого члена семьи в процессе принятия покупательских решений. Такие сведения следует учитывать при разработке характеристик продуктов, осуществлении рекламной деятельности и мероприятий по стимулированию сбыта. Влияние детей, например, очень значительно в ресторанах

быстрого обслуживания. Поэтому не случайно реклама корпорации *McDonald's* направлена главным образом на них.

Человек принадлежит ко многим референтным группам. Его позиция в каждой из них может быть определена ролью и статусом.

Роль — это набор действий, выполняемых человеком по отношению к окружающим и ожидаемых от него. В сходных обстоятельствах совершенно разные люди ведут себя одинаково, как разные актеры, исполняющие одну и ту же роль — сына или дочери, мужа или жены, начальника или подчиненного. Окружение определяет содержание роли, исполняемой человеком в данный момент. Например, студент университета, находясь в ресторане со своими родителями, будет вести себя не так, как он ведет себя, когда бывает в этом же заведении в компании сверстников. Обедая в фешенебельном ресторане, люди ведут себя не так, как в ресторане быстрого обслуживания. И они ожидают, что обслуживающий их в этих разных ситуациях персонал также будет вести себя по-разному. Когда кто-то играет не ту роль, которую от него ожидают, это вызывает недовольство. Например, когда клиент садится за стол в фешенебельном ресторане, принято, чтобы официант придвигал его стул. Но этот же клиент будет весьма удивлен, если подобное произойдет в ресторане быстрого обслуживания.

Каждая роль человека сопровождается *статусом*, определяющим степень уважения к нему со стороны общества. Часто роли выбираются именно из-за статуса, сопряженного с ними. Поддерживая определенный статус, человек предъявляет на рынке соответствующие требования к средствам размещения, комфортности гостиничного номера, обслуживанию в ресторане и т.п. В связи с этим приобретение тех или иных услуг часто происходит не потому, что потребность в них реально существует, а потому, что они подтверждают социальный статус человека.

Роль и статус каждого человека — величины изменяющиеся. Поэтому, занимаясь маркетингом, необходимо следить за изменениями роли и статуса постоянных потребителей и корректировать свои роли соответственно, чтобы не упустить крупный заказ или клиента.

На поведение потребителя также оказывают влияние его **личностные факторы**. Знание их имеет исключительное значение для маркетинговой деятельности: они во многом определяют вид требуемых услуг; выбор мест их покупки; предельную цену, которую потребитель готов уплатить за услуги; способы, при помощи которых можно повлиять на потребителя и склонить его на свою сторону.

Среди наиболее значимых личностных факторов обычно выделяют следующие: возраст, этап жизни, род деятельности, экономическое положение, тип личности, самомнение, установки и убеждения, стиль жизни.

Возраст человека определяет его вкусы, желания, ценности и общее поведение. Естественно, что это отражается и на покупательском поведении. Возрастной фактор в значительной степени обуславливает предпочтения потребителей. Так, например, молодежь чаще всего выбирает недорогую гостиницу, предлагающую веселый вечерний отдых (бары, дискотеки, дискуссионные клубы, встречи по интересам, лотереи, конкурсы и т.д.). Клиенты же пожилого возраста предъявляют повышенные требования к комфорту и удобству. Специальные исследования запросов этой категории потребителей выявили огромное значение, которое они придают таким «мелочам», как поручни в ванной и дополнительные полотенца, ночник у кровати, наличие диетических блюд в меню ресторана, крупный шрифт объявлений.

На поведение потребителя также оказывает влияние жизненный цикл, под которым понимают совокупность отдельных стадий (молодой холостяк/молодая незамужняя женщина; молодая семейная пара с детьми или без детей; старый холостяк/старая дева; пожилая супружеская пара без детей или имеющая взрослых детей; разведен и без детей/разведен и с детьми и т.д.) жизни человека. Стадиями жизненного цикла обусловлены потребности человека. На этой основе предприятия часто определяют сегменты рынка, на которые ориентируются, и намечают соответствующие маркетинговые программы. Так, многие рестораны успешно работают с клиентурой, состоящей преимущественно из одиноких молодых людей и молодых семейных пар без детей. Большое внимание в гостиничной индустрии уделяется гостям с малолетними детьми. Для этого в отелях размещаются детские комнаты, предусматриваются специальные меню, подарки, безопасные столики на балконах, детский шампунь в ванных комнатах и т.п. В некоторых гостиницах предлагаются даже специальные подушки для детей.

Род деятельности также является фактором, влияющим на спрос потребителей и их поведение на рынке. Вкусы и запросы рабочего и бизнесмена, экономиста и программиста различны, высший менеджерский состав банков обедает в престижных ресторанах, а рядовые сотрудники — в расположенных неподалеку заведениях быстрого питания.

Поэтому в процессе маркетинговых исследований необходимо тщательно изучать взаимосвязь между профессиональными группами людей и их интересами в приобретении тех или иных продуктов. Предприятие также может ориентировать свои услуги на конкретные профессиональные группы. Так, например, в лондонском аэропорту *Heathrow* открыт бутик-отель, предназначенный для размещения и обслуживания исключительно экипажей авиалайнеров. Для обеспечения полноценного отдыха гостей в любое время суток все номера имеют улучшенную звукоизоляцию, светозащитные шторы, бесшумно закрывающиеся двери. Тем самым было найдено удачное решение для оптимального удовлетворения потребностей этой весьма специфичной категории клиентов.

С увеличением числа деловых путешественников, на долю которых приходится свыше половины выручки от продажи гостиничных номеров, возросли усилия, предпринимаемые гостиницами для их привлечения. Эти потребители являются наиболее требовательными и имеют определенные предпочтения в выборе отелей. Исследования, проведенные американскими специалистами, выявили, что наиболее важны для деловых путешественников следующие факторы:

1) удобство расположения (приблизительно 78 % всех респондентов при выборе отеля рассматривают этот фактор как основной);

2) чистота и комфорт номеров (важный фактор для 67 % потребителей);

3) стоимость номера (свыше 55 % всех деловых путешественников считают этот фактор важным);

4) рекомендации друзей и коллег (около 35 % респондентов основывают свое решение именно на этом факторе);

5) предшествующий опыт (примерно 33 % деловых путешественников предпочитают пользоваться услугами гостиничных цепей из-за их широкой распространенности, удобства бронирования номеров и предсказуемости уровня обслуживания);

6) дополнительные услуги (предложение услуг по проведению конференций оказывает влияние на 33 % респондентов, а ресторанный сервис и прочие услуги питания — на 22 %);

7) стимулирующие программы для постоянных клиентов (несмотря на то что программам для постоянных клиентов уделяется большое внимание со стороны гостиничного менеджмента, только 2 % деловых путешественников принимают этот фактор в расчет; потенциальные клиенты намного больше интересуются предоставляемыми им возможностями и услугами, чем сбережением финансовых средств посредством подобных программ).

В связи с этим большое внимание в гостиничной индустрии, ориентированной на обслуживание деловых путешественников, уделяется индивидуализации их обслуживания. В отдельных отелях гость может сам создать дизайн номера — комната меблируется под его запросы. Известно, что многие бизнесмены по многу часов работают, не выходя из номера. Для них необходимо организовать рабочее место со специальной зоной, где можно «прогуливаться», не прерывая мыслительной деятельности. Учитывая, что многие топ-менеджеры не перестают работать, даже загорая на морском берегу, некоторые отели предлагают им лежаки с подставкой для компьютера и обеспечивают высокоскоростной доступ в интернет прямо на пляже.

В ряде отелей не без основания обратили внимание на усиливающуюся тенденцию увеличения числа женщин среди деловых путешественников. А это значит, что предприятиям индустрии гостеприимства важно найти подход к этой категории потребителей (бизнес-леди), научиться предсказывать их запросы и ожидания. Так, проведенные исследования свидетельствуют, что важнейшими факторами при выборе гостиницы бизнес-леди считают безопасность (физическую и психологическую) и комфорт. Элементы физической безопасности (по степени важности): двойной замок и цепочка на двери номера; автоматически закрывающиеся двери при входе-выходе на этаж; хорошо просматриваемая парковка при отеле. Психологическая безопасность зависит от внутреннего комфорта и простоты общения (в частности, со служащими), равно как и от индивидуальной восприимчивости к культурным и религиозным традициям в стране. Комфортную атмосферу во время пребывания в гостинице хотят иметь большинство женщин. Такие «детали», как зеркало в полный рост, дополнительное освещение зеркала в ванной комнате, журналы мод и развлекательная литература находят у бизнес-леди положительный отклик. Они также подчеркивают необходимость наличия в номерах свежих газет, утюга и гладильной доски, обязательного включения в меню ресторана низкокалорийных, легких блюд, в том числе салатов, супов, сыров, свежих фруктов. Практически 60 % бизнес-путешественниц выражают желание, чтобы при размещении в гостинице ничто не указывало на их приезд в одиночестве. Женщины более чувствительны к уровню обслуживания, чем мужчины. Отрицательный опыт в этой сфере остро воспринимается бизнес-леди и может существенно повлиять на желание еще раз остановиться в гостинице. Следовательно, ее персонал должен быть соответствующим образом подготовлен для того,

чтобы обслуживание было предоставлено в любезном и деловом стиле. Так, в некоторых американских отелях бизнес-путешественникам предоставляется право ежедневно сделать 15-минутный звонок детям. Перед их очередным размещением в отеле в номере на столе появляется фотография детей в рамочке и символический подарок в виде игрушки (например, сувенир из Флориды), который мама увезет детям.

Экономическое положение (уровень дохода, его стабильность, наличие сбережений и т.д.) человека в значительной степени определяет его потребление и, следовательно, поведение на рынке. Потребитель, обладающий крупными материальными средствами, имеет больше возможностей в выборе предлагаемых товаров и услуг (в этом случае, в частности, проявляется склонность к покупкам дорогих вин, заказам экзотических блюд, размещению в престижных гостиницах). При малых доходах или временных экономических трудностях потребители снижают до минимума расходы на питание в ресторанах и на развлечения даже во время отпуска. Когда они решаются на такие траты, то долго думают, прежде чем остановить выбор на определенном ресторане и блюде.

Необходимо также учитывать, что размер доходов влияет на потребление и другими способами. Например, вовсе не обязательно, что при увеличении доходов соответственно растет потребление по всем товарным группам. Уменьшается относительная доля средств, используемых на покупки продуктов питания, в то время как вырастают расходы на то, что можно обозначить понятием «отдых в свободное время». На распределение дохода значительное влияние оказывает количество членов семьи. В больших семьях значительная часть дохода, как правило, используется для покупки товаров первой необходимости.

Таким образом, достижение эффективной деятельности на рынке предполагает тщательный учет экономического положения потребителей и формирование такого предложения товаров и услуг, которое наиболее полно соответствует покупательной способности населения.

В анализе поведения потребителей может пригодиться знание *типа личности* — отличительных психологических характеристик, определяющих индивидуальные и относительно устойчивые реакции человека на окружающую среду. Каждый человек обладает только ему присущим характером, определенными психологическими качествами, которые он проявляет в окружающей обстановке. Так, традиционно люди классифицируются по типам характера на

холериков, сангвиников, флегматиков и меланхоликов. Ряд ученых выделяют другие типы (например, доминантный, автономный, оборонительный, приспособляющийся, разнообразный, самоуверенный, общественный).

При проведении маркетинговых исследований целесообразно классифицировать типы личности, а затем выявить корреляцию между ними и оказываемыми предпочтениями тем или иным услугам. Далее в практической деятельности уже можно будет учесть характеры людей при подготовке и проведении комплекса маркетинговых коммуникационных мероприятий. Так, например, выявлено, что типичные потребители пива отличаются повышенной общительностью и агрессивностью поведения. Эта информация была с успехом использована при разработке рекламных кампаний.

Самооценка (самопредставление) — это совокупность сложных мысленных представлений личности о себе (о собственном «я»), которые направляют ее поведение, в том числе и потребительское. Например, тот, кто считает себя творческой и активной личностью, ориентируется на приобретение товаров и услуг, отвечающих такой самооценке. Частью совокупности потребительских свойств приобретаемого продукта является его способность приносить психологическое удовлетворение, оказывать помощь в создании определенного имиджа. Специалисты предприятий индустрии гостеприимства должны добиваться соответствия имиджа предлагаемых услуг самооценке клиентов. На рынке предпочтение одного продукта другому часто основано на том, насколько точно тот или иной из них соответствует самооценке потребителя.

Для того чтобы эффективно удовлетворять потребности рынка, необходимо знать, как воспринимается потребителями деятельность предприятия и предлагаемые им услуги. Восприятие — процесс отбора, упорядочения и интерпретации имеющейся информации для создания объективного представления о той или иной ситуации или объекте. При проведении маркетинговых исследований необходимо принимать во внимание то обстоятельство, что люди воспринимают предоставленную им информацию выборочно, интерпретируют по-разному и усваивают ее в соответствии со своими установками и убеждениями.

Установки — это относительно устойчивые оценки каких-либо объектов (идей) и определенные чувства, связанные с ними. Установками обусловлено наше предпочтительное отношение к одному из них (симпатия) и неприятие других (антипатия). Так, например, благодаря своей установке на здоровую пищу многие люди видят

в курятине разумную альтернативу говядине и свинине. Понять, в чем состоит установка человека относительно чего-либо, — это первый шаг на пути изменения ее или подкрепления.

Важным является и такой личностный фактор, как убеждения — устойчивые мнения, которые человек имеет по поводу чего-либо. Так, потребитель может быть убежден, что определенная гостиница предлагает лучшие в своей категории условия проживания и имеет прекрасный обслуживающий персонал. Убеждения также могут иметь следующий характер: «Сейшелы — это пятизвездочные острова с трехзвездочными отелями, а Маврикий — трехзвездочный остров с пятизвездочными отелями»; «ресторан X — типичная забегаловка», «отель X служит штаб-квартирой для мафии», «мотель X — настоящий клоповник» и т.п. Подобные убеждения, как правило, базируются как на собственном опыте потребителей, так и на мнениях других людей.

Установки и убеждения изменяются с большим трудом, но их обязательно необходимо принимать во внимание при подготовке и осуществлении маркетинговых мероприятий. Среди специалистов бытует поговорка, согласно которой качество ресторана определяется последним блюдом, которым тебя в нем угостили. В этой поговорке отразилась одна из особенностей установок — их изменчивость. Например, клиент, который много раз обедал в определенном ресторане и был всегда доволен, в один из визитов заказал блюдо, которое ему не понравилось. Он ушел из ресторана с неприятным чувством, что его подвели, и его позитивное отношение к заведению начинает меняться. Если и в следующий раз ситуация повторится, он больше никогда в жизни не придет в этот ресторан: негативное отношение зафиксировано, а изменяется оно труднее, чем позитивное. Тем более опасно не угодить клиенту во время его первого посещения ресторана: у человека немедленно вырабатывается негативное отношение, которое не позволит ему прийти туда снова.

Практика свидетельствует, что отношение, выработанное в детстве, оказывается самым стойким. Именно поэтому, будучи уже взрослыми, мы покупаем то, что любили в детстве. Как раз на этом и построена маркетинговая политика компаний *Disneyland* и *McDonald's*, первое посещение которых оставляет у детей неизгладимое и полностью положительное впечатление. Указанные компании рассматривают детей как своих пожизненных посетителей. Они хотят, чтобы дети возвращались к ним и в подростковом возрасте, и когда сами станут родителями, а потом дедушками и бабушками.

Практика показывает, что люди одной и той же социальной группы, профессиональной принадлежности, одного уровня культуры ведут тем не менее разный образ жизни. Последний представляет собой по сути дела ее *стиль* и включает стереотипы жизненного поведения личности, выражающиеся в ее интересах, мнениях, увлечениях, поступках, действиях. Техника измерения стиля жизни известна как психографика.

Большинство эмпирических исследований стиля жизни касаются анализа активности, интересов, мнений, социально-демографических характеристик (табл. 7.1). При этом активность личности рассматривается сквозь призму ее характерного поведения и манеры проводить время. Интересы определяют предпочтения личности и то, что она считает важным для себя в окружающем мире. Мнения касаются идей личности, того, что она думает о себе, окружающем мире, политике, экологии и т.д. Главными социально-демографическими характеристиками при определении стиля жизни являются стадии жизненного цикла семьи, доход, образование.

Таблица 7.1

Составляющие анализа стиля жизни

Активность	Интересы	Мнения	Социально-демографические характеристики
Работа	Семья	О себе	Возраст
Хобби	Дом	Социальные проблемы	Образование
Социальная жизнь	Работа	Политика	Доходы
Отпуск	Объединения	Деловая жизнь	Профессия
Увлечения	Развлечения	Экономика	Семья
Клубы	Мода	Образование	Место жительства
Объединения	Питание	Культура	Жизненный цикл
Покупки	Средства информации		
Спорт	Достижения		

Исходя из указанных в таблице характеристик на основе массовых опросов населения строятся профили или стереотипы поведения людей, придерживающихся того или иного стиля жизни. Подобные

исследования помогают специалистам по маркетингу разобраться в изменяющихся жизненных ценностях потребителя и определить, как они влияют на его покупательское поведение.

Таким образом, изучение характера и механизма влияния различных факторов (экономических, культурных, социальных, личностных) на поведение потребителей дает возможность определить их вероятную реакцию на те или иные предложения предприятий индустрии гостеприимства.

7.3. Мотивы поведения потребителей

Поведение потребителей невозможно понять, не выяснив источники, побудительные силы, мотивы этого явления.

Мотивы (фр. *motif*) — это побуждения, мечты, желания или соображения, которые инициируют некоторую последовательность действий, представляющих собой поведение. В процессе деятельности мотивы могут преобразовываться и изменяться во времени, так как они являются динамическими образованиями в процессе совершения поведенческого акта. Поэтому поведение человека часто завершается по измененной мотивации, которая может существенно отличаться от начальной.

Отличительным признаком мотивов является их целенаправленность. А для того, чтобы действие было целенаправленным, человек должен сознавать, в чем он именно нуждается, чего ему не хватает. Поэтому при изучении мотивации, или побуждений, вызывающих активность людей и определяющих ее направленность, специалисты по маркетингу пытаются найти ответы на следующие вопросы:

- ♦ Почему совершается покупка данного продукта?
- ♦ Чем руководствуется потребитель при его выборе?
- ♦ Что заставляет его сделать так, а не иначе?
- ♦ Какие потребности он пытается удовлетворить?

Поведение человека определяется бесчисленным множеством мотивов, поскольку в любой момент он испытывает различные потребности. Однако большинство из них не являются достаточно сильными, чтобы заставить его действовать. Потребность становится мотивом только тогда, когда достигает достаточного уровня интенсивности.

Следовательно, мотив — это интенсивное давление потребности на личность. Удовлетворение потребности снимает у человека

напряжение, но затем возникают новые потребности — и так без конца. Упрощенно этот процесс может быть представлен в виде пяти следующих друг за другом стадий (рис. 7.2).

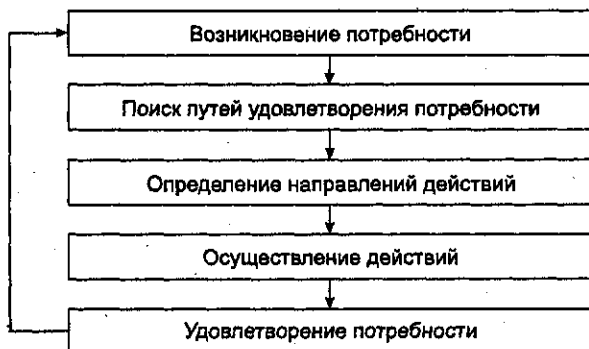


Рис. 7.2. Мотивационный процесс

Первая стадия — *возникновение потребности*: в определенное время человек начинает ощущать, что ему чего-то не хватает. Это ощущение заставляет его начать *поиск путей удовлетворения потребности*, чем человек и занимается на второй стадии. Возникает необходимость что-то сделать, предпринять. На третьей стадии происходит *определение направлений действий*. Человек решает, что и с помощью каких средств он должен сделать, чтобы удовлетворить потребность. На стадии *осуществления действий* посредством определенных усилий совершаются реальные действия, которые в конечном счете должны удовлетворить потребность. Последняя стадия — *удовлетворение потребности*. В зависимости от степени снятия напряжения, вызываемого потребностью, а также от того, ослабление или усиление мотивации вызывает удовлетворение потребности, происходит возникновение новой потребности либо человек продолжает искать возможности и осуществлять действия по удовлетворению прежней. Например, ощущение усталости побуждает человека забронировать номер в гостинице и отправиться на курорт. Однако плохая погода может помешать полноценному отдыху. Потребность останется неудовлетворенной, а возросшая внутренняя напряженность заставит индивида искать новые пути и способы ее погашения.

Знания логики процесса мотивации недостаточно, чтобы управлять им. Дело в том, что конкретное поведение человека на рынке

определяют разнообразные, разнонаправленные и не совпадающие во времени мотивы. Наши действия всегда являются итогом нескольких мотивов, каждый из которых оказывает действие на другие. Поэтому в маркетинговых исследованиях, например, усилия могут быть направлены на определение той ценности, которую несет в себе покупка того или иного товара. Человек же, в свою очередь, может ориентироваться и на объективную ценность, и на различного рода символические преимущества, связанные с его приобретением. Отсюда вытекают и сложности для предприятия — необходимо не только предугадать главные побудительные мотивы рыночных действий потребителя, но и определить весомость каждого из мотивов. Это чрезвычайно важно для того, чтобы с помощью маркетинговых мероприятий вызвать желание у потребителя совершить ту или иную покупку.

Следовательно, проблема мотивов поведения потребителей должна изучаться с большой тщательностью, тем более что такого рода исследования позволяют выявить товары, наиболее адекватно отвечающие требованиям рынка. В то же время необходимо учитывать, что процесс мотивации очень сложен и неоднозначен. Поэтому и неудивительно, что существует достаточно большое количество теорий мотивации. Рассмотрим те из них, которые могут быть использованы в практике маркетинга гостиниц и ресторанов.

Теория мотивации З. Фрейда основана на признании действия определенных психологических сил, формирующих поведение человека и не всегда им осознаваемых. Это можно представить как своего рода ответные реакции человека на различные стимулы внутреннего и внешнего характера. Данная теория важна для маркетинга, так как рассматривает потребителя как человека, имеющего противоречивые желания, которые должны быть удовлетворены приемлемыми с точки зрения общества способами.

На основе теории З. Фрейда изучается процесс принятия решений о покупках. При этом предполагается, что важные покупательские мотивы носят подсознательный характер, а потребители при выработке мнения о том или ином товаре не в состоянии четко и явно обосновать свой выбор. В процессе исследований ставится задача вскрыть глубинные мотивы их поведения и покупок. Для этого используются специальные косвенные методы, в частности, проективные методики (см. 2.3.4). Они дают возможность преодолеть сопротивление личности желанию проникнуть в глубь ее души. Выводы исследователей зачастую бывают весьма неожиданными. Например, установлено, что вид представленного в рекламе гостиничного ком-

плекса может как способствовать, так и, наоборот, препятствовать бронированию в нем номера.

Теория мотивации А. Маслоу направлена на объяснение того, почему у людей в качестве мотивов их поведения в определенный момент выступают те или иные потребности. С этой целью им разработана определенная иерархия (пирамида) потребностей — от «низших» материальных до «высших» духовных, от более настоятельных к менее настоятельным:

- ♦ физиологические (голод, жажда, половое влечение и т.д.);
- ♦ потребности самосохранения (безопасность, защищенность, здоровье и т.д.);
- ♦ социальные (любовь, чувство духовной близости, желание интегрироваться в группу, объединиться с себе подобными и т.д.);
- ♦ потребности в уважении (самоуважение, признание, статус, авторитет и т.д.);
- ♦ потребности в самоутверждении (саморазвитие, самореализация, стремление к реализации своих способностей и т.д.).

В первую очередь человек будет пытаться удовлетворить наиболее важную для себя в данный момент потребность. Когда это произойдет, ее мотивирующее воздействие прекращается, и появляется мотив к удовлетворению следующей по значимости потребности.

На основе мотивации А. Маслоу осуществляются многочисленные программы предложения услуг индустрии гостеприимства, демонстрирующих статус, престиж, уважение, признание, способствующих самореализации и самовыражению личности. Кроме того, применение данной теории позволяет не только установить мотивацию покупательского спроса, но и усилить действие тех или иных побудительных мотивов.

Так, практически все люди испытывают беспокойство по поводу своей безопасности (угроза терроризма, уголовные преступления, здоровье) — гостиница должна учесть это, гарантируя клиентам безопасные условия проживания и обслуживания.

Уровень социальных потребностей может быть использован для усиления мотивов клубного отдыха в группах по любительским или профессиональным интересам, где предоставляется возможность реализовать такие стремления, как привязанность, духовная близость, сопереживание.

Гарантии внимательного, дружеского отношения к гостям со стороны персонала гостиниц ориентированы на удовлетворение потребностей в уважении, самоутверждении, признании личных достижений, компетентности со стороны окружающих. Способы реа-

лизации этой группы потребностей зависят от положения человека в обществе. В своих действиях люди руководствуются ценностными представлениями, интересами и правилами поведения социальной группы, к которой они принадлежат. Они стремятся к более высокому общественному статусу, и индустрия гостеприимства как своего рода индикатор имущественного ценза и имиджа, символ причастности к определенному слою позволяет реализовать это желание, по крайней мере во время отдыха. Отдельные люди бронируют престижные гостиницы, производя впечатление размерами трат, которые они могут себе позволить. Индустрия услуг гостеприимства предоставляет индивиду широкую свободу выбора и позволяет ему утвердиться, что часто очень трудно сделать на производстве. Так, например, одним из самых дорогих отелей является легендарный «Эксельсиор», построенный в Риме более 100 лет назад. В нем находится самый большой в мире гостиничный номер — его площадь составляет 1110 м², а стоимость проживания 10 000 дол. в сутки). В этом номере имеются две спальни, шесть дополнительных комнат для гостей, рабочий кабинет, салон с купольным потолком, столовая, три крытые террасы, тренажерный зал, бассейн, сауна, кинозал и даже винный погреб с лучшими итальянскими, французскими, испанскими и калифорнийскими винами. В ультрасовременном лондонском отеле *Hempel* за входной дверью номера находится небольшая белая прихожая, абсолютно пустая, если не считать 81 белую орхидею в узких терракотовых сосудах, а за следующей дверью гостя ждет совершенно пустой белый холл, размер которого сопоставим с размером олимпийского плавательного бассейна, и только где-то далеко виден огромный камин с яркими языками пламени. Многие клиенты описывают производимое номером впечатление как шок.

Потребность в самоутверждении может быть, например, мотивом выбора альтернативного вида отдыха, содержащего в себе какие-либо трудности, препятствия или даже элементы риска. Многие гостиницы ориентируются в своей деятельности на удовлетворение этой потребности клиентов. Например, самый высокогорный отель в мире находится на одном из хребтов Гималаев. В хорошую погоду из него открывается потрясающий вид на Эверест. Обычно из-за высоты около 80 % гостей страдает от тошноты, головной боли и бессонницы. Не удивительно, что самый популярный заказ на обслуживание в номере — кислород (1 дол. за минуту). Одна из норвежских строительных компаний имеет намерение построить отель в труднодоступном горном ущелье. По замыслу архитекторов, гостиница будет

представлять собой не здание с фундаментом и крышей, а собственное ущелье — цивилизация коснется его лишь слегка. Согласно плану строительства, гостиница будет состоять из 40 номеров и нескольких административных помещений; проживание будет далеко не безопасным, потому что велика вероятность обвалов. Ко всему прочему, частично отель будет располагаться на дамбе Тафьорд, находящейся рядом с ущельем. Из каждого номера будет открываться шикарный вид на водный резервуар дамбы, но спокойно созерцать этот захватывающий дух пейзаж сможет не каждый клиент. Сами создатели проекта признаются, что идея строительства подобного отеля — чистое безумие. Но они не намерены отказываться от осуществления своей задумки — экстремальный спрос рождает экстремальное предложение.

Теория мотивации Д. Шварца выделяет рациональные и эмоциональные мотивы. В соответствии с такой классификацией к рациональным необходимо отнести следующие мотивы.

Прибыль или экономия. Выражается, прежде всего, в экономии денег, времени и усилий для достижения определенного уровня удобства и комфорта.

Снижение риска. Потребность чувствовать себя уверенно и надежно, иметь гарантии сохранения стабильности.

Удобство. Желание облегчить, упростить свои действия. Так, одним из мотивов при выборе ресторана является выгодность его местоположения (территориальное удобство).

Качество. При обращении к услугам гостиниц и ресторанов фактором, определяющим выбор, во многих случаях является ожидаемое качество обслуживания. А поскольку о нем потребитель часто судит по цене, то слишком низкие цены нередко оказывают негативное воздействие на ожидания, связанные с теми или иными услугами.

Гарантированное обслуживание. Данный мотив можно рассматривать применительно к уровню обслуживания клиентов, так как они предпочитают атмосферу предсказуемости в отношениях с производителями и продавцами услуг. В умении создать подобную обстановку кроется успех компании *McDonald's*. Гарантированный уровень обслуживания, быстрота, чистота, единый фирменный стиль, устоявшееся качество блюд — все это привлекает клиентов, знающих, на что они здесь могут рассчитывать.

Репутация. Это важный мотив как при выборе предприятия, так и при оценке целесообразности приобретения тех или иных услуг. Репутация предприятия является одним из главных критериев при решении вопроса, заслуживают ли доверия предлагаемые им услуги.

Поведение потребителей определяют не только рациональные, но и эмоциональные мотивы.

Свое «Я». Каждый человек желает личного признания. Люди хотят, чтобы их ценили, уважали, и всегда стремятся почувствовать свою значимость. Так почему бы сотрудникам гостиницы и ресторана не посодействовать в этом своим клиентам? Это во многом себя оправдывает и приносит ощутимые результаты.

Признание. Люди стремятся, чтобы их действия соответствовали определенному статусу, имиджу, повышали их престиж. Одни находят удовлетворение этой потребности, приобретая определенные услуги, для других же более важен сам процесс обслуживания. Поэтому для успешной работы с клиентами предприятию индустрии гостеприимства следует ненавязчиво подчеркнуть в рекламе или при личном контакте характеристики предлагаемых услуг, отвечающие подобным мотивам, и(или) при обслуживании клиента предоставить ему возможность удовлетворить свою потребность в признании.

Познание. Постоянная нацеленность на новые открытия, знания, действия — желание увидеть достопримечательности, красивые виды и пейзажи, животный и растительный мир, познакомиться с достижениями культуры, науки и техники, посетить исторические места, попробовать экзотические блюда и т.п. К примеру, Австралия гордится своим подводным отелем на Великом барьерном рифе — окна его номеров, расположенные ниже уровня моря, позволяют гостям любоваться потрясающими подводными пейзажами. Выявление потенциальных потребителей, действиями которых руководит мотив познания, чрезвычайно важно, особенно при внедрении на рынок нового продукта. Их пример способствует более легкому и быстрому принятию новинок основными группами потребителей.

Следование моде. В каждой группе потенциальных потребителей есть те, поведение которых на рынке определяет именно этот мотив. Задача состоит в том, чтобы вовремя его выявить и сделать соответствующее предложение.

Желание быть принятым в обществе. Человек, помимо личного признания и желания чувствовать свою значимость в обществе, стремится быть принятым им. Люди в большей или меньшей степени хотят нравиться окружающим. Этот чисто эмоциональный мотив может подталкивать клиентов к совершению определенных действий. Клиенты, для которых этот мотив является наиболее сильным, предпринимают такие действия самостоятельно. Другие же могут оказаться в этом плане более сдержанными. Следовательно, задача

персонала гостиниц и ресторанов состоит в том, чтобы всеми доступными способами и приемами пробудить у потребителей желание быть принятым в обществе и нравиться окружающим.

Престиж. Данный мотив может рассматриваться с двух сторон. С одной стороны, он выражается в стремлении принадлежать к определенной социальной группе. С другой — напротив, может означать полную независимость. В этом случае речь идет об индивидуализации, о потребности быть замеченным, выделенным из общей массы людей. Главный атрибут вещей, используемых для престижного потребления — их дефицитность, недостижимость для широкой публики.

Американский писатель Г. Честертон, например, следующим образом описывает технологию превращения ресторана в отеле «Вернон» в чрезвычайно престижное место. Отличительной чертой ресторана стала его исключительность, которая достигалась не качеством обслуживания (оно было высоким, но не лучше, чем в других ресторанах), а затрудненностью доступа. Трудности в допуске создавались для того, «чтобы богатые клиенты могли посредством своих денег и дипломатии их преодолевать». В этом ресторане был всего один стол, за которым одновременно могли сидеть только 24 человека. Этот стол находился на открытом воздухе, поэтому наслаждаться едой и обслуживанием можно было только в хорошую погоду. И чем труднее было получить удовольствие от посещения ресторана, тем у большего количества людей возникало стремление участвовать в этом за большие деньги. Аналогичным образом статус престижного в глазах клиентов получил расположенный на Гавайях плавучий отель, попасть в который можно, только погрузившись под воду с аквалангом.

Теория М. Рокича исходит из того, что потребности в конечном счете находят свое воплощение в виде ценностных ориентаций (индивидуальных, общественных, институциональных). Ценности при этом рассматриваются как представления человека о том, что для него желанно. В соответствии с указанной теорией выделяются ценности двух типов:

1) терминальные (конечные) — идеальные конечные состояния, к которым стремится человек — комфорт, волнующая жизнь, чувство достижения, мир, красота, равенство, семья, свобода, счастье, внутренняя гармония, любовь, благополучие, общественное признание, дружба, мудрость;

2) инструментальные (опосредованные) — качества, проявляемые человеком с целью достижения терминальных ценностей — амбициозность, информированность, мастерство, бодрость, чистоплот-

ность, храбрость, услужливость, честность, воображение, независимость, интеллектуальность, логичность, послушание, вежливость, ответственность, самоконтроль.

Поскольку ценности во многом определяются культурой, большинство членов того или иного общества располагают одними и теми же ценностями, но в разной степени. Указанные различия целесообразно использовать при осуществлении сегментации рынка. Так, установлено, что ценности тесно коррелируют с различными аспектами поведения потребителей. В частности, люди, ценящие, к примеру, радость или удовольствие, могут выпить кофе за его приятный вкус. Для других же, ценящих теплые взаимоотношения с коллегами, чашка кофе важна как элемент определенного социального ритуала общения.

Теория Шета — Ньюмана — Гросса, развивающая концепцию М. Рокича, описывает поведение потребителей как многомерное явление, определяемое пятью типами ценностей, которые, с одной стороны, независимы, а с другой — имеют различную значимость с точки зрения окончательного формирования конечного рыночного выбора (табл. 7.2).

Таблица 7.2

**Потребительские ценности в соответствии
с теорией Шета — Ньюмана — Гросса**

Тип ценности	Воспринимаемая полезность товара
Функциональная	Способность выполнять утилитарную функцию (явные функциональные или физические свойства)
Социальная	Ассоциация с положительным или отрицательным стереотипом какой-либо социальной группы (групп)
Эмоциональная	Способность возбуждать или обеспечивать выражение (в т.ч. и неизменность) чувств
Эпистемическая	Способность возбуждать любопытство, создавать новизну и(или) удовлетворять стремление к знаниям
Условная	Полезность, обусловленная специфической физической или социальной ситуацией, в которой действует совершающий выбор и которая изменяет значимость функциональной и социальной ценностей

Таким образом, важным моментом в исследовании мотивации людей является попытка понять их потребительские ценности. Это дает возможность детального анализа структуры потребностей и осуществления обоснованной сегментации рынка (см. 8.1). Кроме

того, понимание процессов изменения ценностей в том или ином обществе способствует также разработке эффективных маркетинговых стратегий, учитывающих динамику потребительских предпочтений.

Разработано большое количество теорий мотивации — и все они объясняют поведение человека по-разному. Это обусловлено, прежде всего, неизведанностью и непознанностью человеческой психологии, его внутреннего мира. Идентификация мотивов поведения потребителей осложняется и тем, что современное общество одновременно порождает противоположные потребности: в изоляции и жизни в группе; оседлости и подвижности; отдыхе и деятельности; «пускании корней» и их отсутствии; пассивном потреблении и творческом к нему подходе и т.д. Именно из-за наличия таких противоречивых потребностей необходимы тщательные маркетинговые исследования. Мотивы как определяющий компонент спроса должны быть положены в основу деятельности предприятия — это обеспечит соответствие предлагаемого им продукта потребностям определенных сегментов рынка. При этом важно, с одной стороны, тщательное, всестороннее изучение мотивов потребителя, ориентация на них предложения, обеспечение адресности предлагаемым услугам, а с другой — активное воздействие на существующие мотивы и их формирование.

Особое внимание необходимо уделять эмоциональным мотивам, которые во многих случаях перевешивают рациональные. Человек — не компьютер, от него нельзя ожидать абсолютного и последовательного рационализма. Поэтому во взаимоотношениях предприятия с клиентами первостепенное значение приобретает постоянная поправка на их эмоции, а также учет других факторов, влияющих на покупательское поведение. Именно поэтому важным направлением маркетинговых исследований является получение сведений, связанных с процессом принятия решений о покупке.

7.4. Моделирование процесса принятия решения о покупке

Для эффективной организации маркетинговой деятельности необходимо учитывать не только *почему* (мотивы), но и *как* (процесс покупки) потребитель принимает решение о покупке. Принципиально важным моментом исследований данного процесса является маркетинговое понимание его сущности.

Процесс покупки — это продвижение товара к потребителю с момента возникновения в его сознании потребности до момента проведения анализа совершенной покупки. Следовательно, покупка гостиничных услуг начинается задолго до обращения клиента в тот или иной отель, а последствия сказываются длительное время после ее совершения.

Движущей силой наших действий является чувство беспокойства или неудовлетворенности (см. 7.3). Именно оно обуславливает развитие той или иной формы деятельности для удовлетворения потребностей. Действия для достижения чувства удовлетворенности складываются из ряда этапов (рис. 7.3).

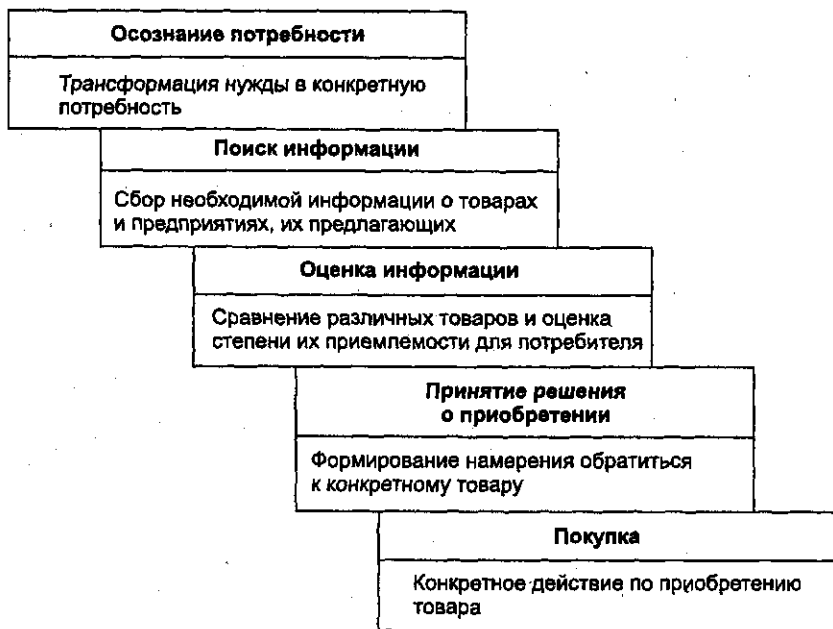


Рис. 7.3. Действия для достижения чувства удовлетворенности

В реальной жизни отдельные этапы, схематично представленные на данном рисунке могут быть опущены. Так, например, посетитель бара, подойдя к стойке, сразу же заказывает свою любимую марку пива, пропуская этапы поиска и оценки информации. Маркетологи называют это «автоматическим переводом стрелки на

обычный путь». Идеальная ситуация для любого предприятия — иметь покупателей, реагирующих на предлагаемые им товары подобным автоматическим переходом к сокращенному процессу их приобретения. Однако такое бывает нечасто, главным образом в случаях покупки недорогих и часто приобретаемых товаров. Рисунок иллюстрирует более типичную картину, когда потребитель сталкивается с новой и к тому же комплексной ситуацией покупки.

Осознание потребности происходит под воздействием различных внутренних (личностных) и внешних факторов (см. 7.2). Сначала возникает нужда — ощущение нехватки чего-то, несоответствия между желаемым и действительным положением. Чтобы появление такого ощущения привело к покупке, нужда должна быть четко идентифицирована и трансформирована в определенную потребность (которой, в свою очередь, будет соответствовать определенный товар).

Трансформация нужды в конкретную потребность может быть спровоцирована внешним стимулом. Например, бизнесмен, проезжая по городу, видит рекламный щит с приглашением отдохнуть на экзотических островах, вспоминает, что последний раз был в отпуске несколько лет назад, и решает, что пришло время отдохнуть.

Изучение данной стадии процесса дает возможность понять те обстоятельства, которые подтолкнули человека к осознанию его проблемы. Это требует получения ответов на следующие вопросы:

- ♦ Какие именно потребности появились?
- ♦ Чем вызвано их возникновение?
- ♦ Как они вывели человека на конкретный товар?

Имея подобную информацию, можно выявить наиболее сильные раздражители (стимулы), которые в дальнейшем будут активно использоваться в маркетинговой деятельности. При этом следует учитывать, что предприятие может оказывать непосредственное влияние на осознание потребности только лишь через маркетинговые стимулы. Воздействовать же на потребителя через побудительные факторы среды можно лишь опосредованно.

На этапе *поиска информации* человек собирает все сведения, касающиеся возможностей удовлетворения его потребности. Эти данные могут быть связаны, например, с возможными предложениями различных гостиниц. Сбор информации осуществляется различными способами. При этом потребитель в зависимости от остроты стоящей перед ним проблемы может проявить различную степень активности. Наиболее активной формой сбора сведений об интересующих потребителя гостиничных услугах является его непосред-

венное обращение к администрации различных отелей. В целом же для получения информации могут использоваться четыре группы источников:

- ♦ персональные (семья, друзья, соседи, знакомые и т.д.);
- ♦ коммерческие (реклама, персонал предприятий индустрии гостеприимства, интернет и т.д.);
- ♦ публичные (средства массовой информации, слухи, газеты, бюллетени, обзоры, выставки и ярмарки, специализированные журналы, освещающие вопросы гостиничного и ресторанного бизнеса, и т.д.);
- ♦ эмпирические (опыт потребителя).

Ввиду наличия большого количества источников информации задача предприятия состоит в том, чтобы сделать сведения о себе самом и предлагаемых услугах как можно более доступными для потенциальных клиентов. Для этого целесообразно:

- ♦ выявить основные источники, из которых потребители получают информацию;
- ♦ оценить важность различных источников для принятия решения о покупке.

Влияние различных источников информации на принятие решения о покупке неодинаково: люди могут узнать о ресторане из рекламы, но прежде чем пойти туда, поинтересуются мнением и спросят совета у друзей и знакомых, которые уже воспользовались его услугами. Персональные источники информации играют в индустрии гостеприимства существенную роль, потому что они большинством потребителей считаются авторитетными и заслуживающими особого доверия.

Важнейшая задача любого предприятия — сформировать благоприятную известность себе и предлагаемым услугам. На практике это означает, что необходимо преодолеть сопротивление потребителя на уровне восприятия — процесса, посредством которого человек отбирает, организует и интерпретирует поступающую информацию. Восприятие осуществляет фильтрацию: информация удерживается в памяти либо потому, что соответствует неотложным потребностям, ожидается людьми, либо потому, что в значительной степени отличается от обычной.

Наличие эффекта избирательного восприятия информации необходимо учитывать в работе по привлечению внимания потенциальных клиентов. Например, ввиду того что с течением времени человек привыкает к ситуации, складывающейся в окружающей обстановке, предприятиям время от времени стоит изменять свои рекламные слоганы. «Браво, Испания!», «Испания оставляет след» — это слоганы

испанской индустрии туризма и гостеприимства, которые снимались по мере того, как переставали привлекать внимание.

Важно учитывать и то обстоятельство, что отдельные элементы информации воспринимаются человеком с деформацией, так как противоречат сложившимся представлениям. Это явление называется выборочным искажением. Например, прочитав в газете плохой отзыв о своем любимом китайском ресторане, кто-то, чтобы не менять сложившейся позитивной оценки этого заведения, может решить, что автору статьи, привыкшему к традиционной европейской кухне, просто не понравились приправы к китайским блюдам. Кроме того, некоторые элементы информации отбрасываются, так как порождают беспокойство или тревогу (защитное восприятие).

Собрав необходимые сведения, потребитель приступает к *оценке информации*. На этой стадии процесса покупки происходит сравнительная оценка и ранжирование разновидностей товаров, о которых удалось получить информацию. При этом принимаются во внимание особенности предприятий, их предоставляющих.

Специалистам по маркетингу очень важно выяснить, каким образом потенциальный клиент оценивает информацию и какому из альтернативных вариантов отдаст предпочтение. Сделать это достаточно сложно, так как невозможно представить в виде однозначной и простой схемы сложные процессы оценки информации — как разными потребителями, так и одним и тем же при покупке разных товаров. Вместе с тем можно выделить некоторые концептуальные подходы, помогающие это понять.

Каждый покупатель видит нужный ему товар как некий набор атрибутов. По сути, термин «атрибут» обозначает выгоду или полезность, которую ищет потребитель. Именно атрибуты «создают» услуги и как таковые используются в качестве критерия их выбора. Такой подход является чрезвычайно важным для практического маркетинга, так как он создает теоретическую основу для сегментации, базирующейся на выгодах (см. 8.1), позиционирования (см. 8.3), а также для формирования соответствующей продуктовой политики (см. 10.1).

С учетом этого для анализа оценки потребителем информации об альтернативных вариантах при выборе конкретного товара разработана мультиатрибутивная модель. Ее основные идеи заключаются в следующем:

- ♦ потребители рассматривают товарную марку или товар как набор атрибутов. Для ресторана, например, он может включать ассортимент блюд и напитков, качество обслуживания, атмосферу, местоположение, имидж, стоимость услуг, удобство парковки и т.д.;

♦ значимость атрибутов для различных потребителей неодинакова (например, для одного важнее цена обеда, а для другого — атмосфера ресторана);

♦ потребители придерживаются определенных взглядов на степень присутствия атрибутов в каждой оцениваемой товарной марке или товаре;

♦ потребители формируют функцию полезности для каждого атрибута;

♦ отношение потребителей структурировано (основано на хранящейся в их памяти информации).

Наиболее широко используемый вариант мультиатрибутивной модели — формула Фишбейна:

$$A = \sum_{i=1}^n B_i C_i, \quad (7.1)$$

где A — позиция потребителя по отношению к товарной марке (товару); B_i — относительная важность для потребителя i -го атрибута в товарной марке (товаре); C_i — воспринимаемая потребителем степень присутствия i -го атрибута в товарной марке (товаре); n — число учитываемых атрибутов.

В данном случае речь идет о простой средневзвешенной оценке. Для ее получения необходимо осуществить балльную оценку присутствия каждого атрибута в каждой товарной марке (товаре) (по шкале интервалов, например по десятибалльной) и определить относительную важность атрибутов (с использованием шкалы отношений).

В табл. 7.3 приведен пример использования мультиатрибутивной модели применительно к оценке потребителем информации об альтернативных вариантах при выборе ресторана. Данный пример свидетельствует, что указанная модель является компенсаторной: низкие оценки по одному атрибуту могут компенсироваться высокими баллами по другим. Так, несмотря на то что, согласно суммарной балльной оценке, рестораны А и В находятся примерно в одинаковом положении, проведенные расчеты взвешенной оценки (с учетом относительной важности атрибутов) показывают, что ресторан В является для потребителя более предпочтительным.

Мультиатрибутивная модель, достаточно достоверно отражающая оценку информации потребителем, вовсе не обязательно является самой адекватной. Можно, например, предположить, что у потребителя имеется абсолютное ограничение в виде предельной цены

Таблица 7.3

Мультиатрибутивная модель оценки ресторанов

Атрибут	Относительная важность атрибута	Альтернативные варианты ресторанов							
		Ресторан А		Ресторан В		Ресторан С		Ресторан Д	
		Балльная оценка	Взвешенная оценка	Балльная оценка	Взвешенная оценка	Балльная оценка	Взвешенная оценка	Балльная оценка	Взвешенная оценка
Ассортимент блюд и напитков	0,20	8	1,60	9	1,80	5	1,00	8	1,60
Качество обслуживания	0,20	6	1,20	8	1,60	6	1,20	6	1,20
Атмосфера	0,15	7	1,05	9	1,35	6	0,90	5	0,75
Местоположение	0,05	10	0,50	5	0,25	8	0,40	9	0,45
Имидж	0,20	6	1,20	9	1,80	6	1,20	5	1,00
Стоимость услуг	0,10	8	0,80	7	0,70	8	0,80	4	0,40
Удобство парковки	0,10	10	1,00	7	0,70	8	0,80	7	0,70
Всего	1,00	55	7,356	54	8,20	47	6,30	44	6,10

товара. В ситуации, когда какой-то атрибут доминирует, метод оценки уже не является компенсаторным.

К основным некомпенсаторным моделям относятся:

- ♦ модель ограничений, предполагающая, что все товарные марки (товары) потребитель подразделяет на две группы: приемлемые и неприемлемые для него;
- ♦ доминантная модель, исходящая из того, что потребитель выбирает ту товарную марку (товар), которая в наибольшей степени соответствует его идеальным представлениям;
- ♦ лексиграфическая модель, в соответствии с которой потребитель выбирает товарную марку (товар), имеющую превосходство по одному или нескольким атрибутам. Вначале он ранжирует атрибуты по степени их важности. Затем все альтернативные варианты выбора сравниваются по самому важному атрибуту и отбирается товарная марка (товар) с самой высокой оценкой. Если имеет место равенство оценок, он переходит к сравнению по следующему по степени важности атрибуту и т.д.

В действительности часто наблюдается двухэтапная процедура выбора. На первом этапе потенциальный потребитель принимает модель ограничений, которая позволяет ему исключить из рассмотрения товарные марки (товары), не соответствующие минимальным требованиям. На втором этапе используются компенсаторная оценка и доминантная модель или производится лексиграфическое упорядочение оставшихся товарных марок (товаров).

После оценки информации потребитель переходит к *принятию решения о приобретении*. Обычно та товарная марка (товар), которой он отдал предпочтение, и становится объектом покупки. Однако на принятие окончательного решения могут повлиять некоторые обстоятельства, и в первую очередь отношение окружающих. Так, мнение друзей, знакомых, сослуживцев может существенно повлиять на намерение приобрести тот или иной товар или воспользоваться услугами конкретного предприятия. При этом степень снижения первоначальной высокой оценки товара зависит от интенсивности отрицательной оценки, исходящей от внешнего источника (к примеру, друзья решительно отговаривают от посещения конкретного ресторана), и мнения человека о самом этом источнике. Чем сильнее отрицательная оценка и авторитетнее ее источник для потребителя, тем больше его влияние и тем выше вероятность того, что первоначальное намерение будет изменено. Второе обстоятельство — это зависимость намерения купить товар от непредвиденных обстоятельств (например, может измениться доход потребителя), возникших в последний момент перед покупкой.

На принятие окончательного решения оказывает влияние и так называемый ожидаемый риск. У потребителя нет полной уверенности во всех последствиях совершаемой покупки. Приобретая услуги гостиницы или ресторана, человек всегда рискует. Воспринимаемый риск покупки носит экономический (потеря денежных средств), физический (потребление или использование товаров, потенциально вредных для здоровья или окружающей среды) и психологический (снижение социального статуса, утрата престижа, общая неудовлетворенность) характер. Практика свидетельствует, что потребители разрабатывают стратегии и методы уменьшения риска, позволяющие им действовать с относительной уверенностью в тех ситуациях, когда информации недостаточно, а последствия действий не подлежат расчету. Именно поэтому, когда мы хотим угостить друзей или важных деловых партнеров, то приглашаем их в тот ресторан, в котором бывали неоднократно и всегда оставались довольны. От добра добра не ищут, и поэтому клиенты обычно сохраняют лояльность по отношению к любимому ресторану и проверенной гостинице.

Занимаясь маркетингом, необходимо иметь представление не только о том, как обычно принимается решение о покупке, но и о распределении ролей в этом процессе. Как правило, выделить того, кто фактически принимает решение о покупке, достаточно просто. Бизнесмены обычно сами выбирают отель, в котором хотят остановиться во время деловой поездки, и поручают секретарю забронировать в нем номер. Ресторан быстрого обслуживания, где можно пообедать всей семьей, обычно выбирают дети, а родители дают только свое формальное одобрение. Труднее определить место, куда поехать во время отпуска. Глава семьи, возможно, хотел бы отправиться в горы, а его жена предпочла бы поездку к морю. У детей могут быть свои собственные предпочтения. Окончательное решение в таких случаях часто принимается сообща.

При принятии групповых решений (в частности, семьей) о покупке того или иного товара существует определенное распределение ролей:

- ♦ инициатор — член семьи, первым задумавшийся о покупке того или иного товара или предложивший ее совершить (например, мать семейства может предложить мужу и детям пообедать вместе в воскресенье в ресторане);

- ♦ влияющий — лицо, взгляды или совет которого имеют существенное значение для принятия окончательного решения о покупке (к примеру, дети слышали от своих сверстников, что в ресторане X неплохая кухня, и они могут предложить отправиться туда);

- ♦ принимающий решение — лицо, непосредственно решающее, что, как, когда и где покупать (мать семейства может не захотеть поддержать предложение относительно ресторана X и решить, что обедать они будут в ресторане Y);
- ♦ покупатель — лицо, оплачивающее покупку (например, отец семейства, который расплачивается за семейный обед);
- ♦ потребитель — лицо (лица), использующее товар по назначению (в данной ситуации вся семья).

Предприятию индустрии гостеприимства чрезвычайно важно знать, кто и какую играет роль в принятии решения о покупке, ибо от этого в первую очередь зависит направленность рекламы. Следует также учитывать, что каждый из членов семьи может совмещать несколько ролей. Роль также может выполняться несколькими членами семьи одновременно. Эти вопросы важны для работников индустрии гостеприимства, которые должны адаптировать свое предложение, цены и коммуникационные мероприятия к реальному клиенту, особенно в связи с тем, что распределение ролей и влияние мужа и жены имеют тенденцию к изменению, прежде всего вследствие быстрого изменения положения женщины в современном обществе. Не следует сбрасывать со счетов и мнение детей, которые также играют все более заметную роль в принятии семьей покупательских решений.

Когда окончательное решение принято, производится конкретное действие — *покупка*. Можно было бы предположить, что происходящее дальше не должно интересовать предприятие. Это неверно. В гостиничном и ресторанном бизнесе редко бывает так, чтобы предприятие не зависело от повторных продаж. Поэтому для последующей его деятельности большое значение имеет информация о реакции на покупку, исходящая непосредственно от потребителя. В этой связи чрезвычайно важно понять, что *работа по маркетингу не заканчивается актом продажи товара*.

7.5. Оценка степени удовлетворенности/неудовлетворенности потребителей

И в процессе, и после потребления приобретенного товара или использования услуги потребитель может быть удовлетворен или неудовлетворен (разочарован) своим выбором.

Удовлетворение — ощущение довольства или разочарования, возникающее у человека, сравнивающего свои предварительные

ожидания и реальные характеристики приобретенного товара. Если результат отвечает ожиданиям потребителя, имеет место удовлетворенность. Если результат выше, то удовлетворенность повышается, если же он ниже ожидаемого, имеет место неудовлетворенность.

Понятие ожидаемого результата восходит к теории уровня ожидания Левина, в соответствии с которой для каждой своей потребности или желания индивидуум определяет уровень удовлетворения, которого он уже достиг (уровень реализации), уровень, которого он стремится достичь своими действиями (уровень ожидания), и, наконец, высший уровень удовлетворения, которого он желал бы достичь (идеальный уровень).

Уровень ожидания формируется у людей на основе как собственного прошлого опыта, рекомендаций друзей, знакомых, так и обещаний в отношении эффективности товаров или услуг, содержащихся в рекламно-информационных материалах.

Если продавец преувеличил достоинства товара, потребитель будет разочарован. Чем больше расхождение между ожиданиями и тем, что получил потребитель на самом деле, тем больше его разочарование. А разочарование клиента — удар по индустрии гостеприимства: результат сопоставления ожиданий и реального восприятия товара предопределяет поведение потребителя в будущем (рис. 7.4).

		Уровень ожиданий потребителя	
		Низкий	Высокий
Уровень воспринимаемого качества товара	Низкий	Низкая удовлетворенность: поиск лучшей альтернативы при будущих покупках разочарование и претензии маловероятны	Высокая неудовлетворенность: отказ от последующих покупок распространение негативной информации возможны претензии к продавцу
	Высокий	Высокая удовлетворенность: формирование приверженности к товару (товарной марке) распространение позитивной информации	Удовлетворенность: стремление к повторным покупкам распространение позитивной информации

Рис. 7.4. Влияние уровня удовлетворенности/неудовлетворенности потребителей на их поведение на рынке

Высокая удовлетворенность обычно стимулирует повторные покупки, а также приверженность потребителя к товару или товарной марке. Кроме того, удовлетворенный потребитель — отличная реклама как товару, так и предприятию в целом. О каждом же случае недовольства одного потребителя, как свидетельствуют немецкие эксперты, узнают 9–10 потенциальных покупателей! Следовательно, каждый случай неудовлетворенности потребителя вызывает куда более отрицательный результат, чем можно было бы предположить первоначально. Неудовлетворенные клиенты распространяют свое отрицательное мнение о сделанной покупке, что делает затруднительным для предприятия получение необходимого числа покупателей, требует дополнительных затрат на коммуникации, а цена привлечения новых клиентов возрастает. Практика индустрии гостеприимства свидетельствует, что привлечение каждого нового клиента обходится для предприятия в пять раз дороже, чем удержание постоянного потребителя.

Вышеизложенное говорит о том, что маркетинговая деятельность предприятий индустрии гостеприимства обязательно должна включать систематическую оценку удовлетворенности/неудовлетворенности потребителей. Достаточно часто для этого используются сведения о поступивших жалобах и претензиях. Причины для жалоб могут быть самыми разными (например, длительное ожидание при размещении, отсутствие помощи при подноске багажа, плохая уборка номеров, проблемы с телефонной связью, шум от увеселительных заведений, несвоевременная побудка и т.п.). Чаще всего жалобы на обслуживание возникают, когда гостиница работает в режиме максимальной загрузки. Необходимо учитывать и то обстоятельство, что претензии могут быть самыми неожиданными, порой не имеющими непосредственного отношения к предприятию и его персоналу (к примеру, жалобы на перебои в работе общественного транспорта и даже на превратности погоды). Несмотря на то что жалобы гостей различны по своей природе и значимости, все они требуют внимания.

Гостиницы, которые серьезно занимаются каждой жалобой, правильно на них реагируют, делают соответствующие выводы, могут существенно улучшить отношения с гостями. Дело в том, что в большинстве случаев клиент, который видит, что его жалоба рассмотрена, снова обретает веру в предприятие. Исследованиями выявлено, что среди клиентов, выразивших недовольство и получивших хороший отклик, уровень повторных покупок достигает 92 %;

нередко этот уровень оказывается даже более высоким, чем у довольных потребителей.

Для руководства предприятия разрешение проблем, возникающих у потребителей, осложняется тем, что не все они фиксируют свои претензии официально. Так, исследованиями, проведенными среди различных групп потребителей, выявлено, что:

- ♦ только 3 % сделок приводят к жалобам, адресованным непосредственно администрации предприятия;
- ♦ примерно 15 % сделок становятся объектом косвенных жалоб (например, друзьям, знакомым, соседям);
- ♦ помимо этого, 30 % покупок создают проблемы для потребителей, но не приводят ни к каким формам контакта с администрацией предприятия.

Поведение последней группы потребителей может быть объяснено тем, что они либо минимизируют проблему, либо не верят в благоприятное решение по поводу их претензий, поскольку уже имеют негативный опыт.

Таким образом, в общей сложности 48 % сделок ставят проблемы перед потребителями. Однако путем изучения только формальных жалоб вряд ли удалось бы зафиксировать такой уровень неудовлетворенности.

Эффективное удовлетворение жалоб может минимизировать ущерб, который они наносят предприятию. Необходимо учитывать, что большинство официальных жалоб идет в основном от клиентов, которые уже обращались с претензиями по поводу существующей у них проблемы (например, устно к обслуживающему персоналу гостиницы); число устных жалоб, по некоторым оценкам, превышает число письменных как минимум в десять раз. Одобрительные же отзывы крайне редки — и они обычно не используются в полной мере ни в практике управления, ни как способ укрепления взаимоотношений с потребителями.

Официально заявленные жалобы требуют принятия быстрых и, что очень важно, индивидуализированных мер. Результаты исследований показывают, что рассерженных потребителей можно разделить на следующие сегменты: «контролеры качества», «резонеры», «переговорщики», «жертвы» и «фаны». Их представители ожидают различной реакции на свои обращения. Так, «контролеры качества» хотят указать предприятию на недостатки в работе, чтобы оно приняло меры по их устранению. «Резонеры» желают получить ответы на свои вопросы. «Переговорщики» ставят перед собой цель

получения компенсации за причиненный (а иногда непричищенный) ущерб. «Жертвы» ищут сочувствия. Наконец, «фаны» хотят, чтобы их претензии получили широкую известность, а сами они оказались бы вовлеченными в процесс разбирательства. Неспособность или нежелание со стороны предприятия признать реальность такой сегментации потребителей вызывает у последних чувство разочарования, что чаще всего и происходит. В большинстве случаев ответы на жалобы имеют стандартную форму, что не обеспечивает необходимой индивидуализации. Возьмем для примера «контролера качества». Чтобы он остался удовлетворенным, в ответе целесообразно указать, какие меры были предприняты, например, для улучшения качества обслуживания. Но так как внедрить такие меры сразу же после получения жалобы не всегда возможно, желательно через определенное время направить такому потребителю повторное письмо, подтверждающее, что проблема действительно решена.

Таким образом, жалобы являются важным источником информации, позволяющим лучше понять ожидания потребителей и их восприятие качества предоставляемых услуг. В то же время использование жалоб — это необходимое, но не всегда достаточное условие получения максимально полной информации об удовлетворенности потребителей. Дело в том, что действительно серьезную проблему для предприятия создают те 30 % неудовлетворенных клиентов, которые не делятся с ним своим недовольством. Поэтому так важно для его руководства занять в этом вопросе активную позицию: регулярно измерять степень удовлетворенности/неудовлетворенности потребителей и идентифицировать причины их недовольства. Нужно учитывать, что в индустрии гостеприимства до 80 % дохода предприятий может приходиться на постоянных клиентов. Легко понять, насколько важно сохранять их удовлетворенность.

Исходя из результатов исследований поведения неудовлетворенных потребителей можно сделать ряд важных с практической точки зрения выводов.

1. Сама по себе жалоба не является негативным элементом, поскольку клиент принимает проблему в той степени, в какой предприятие дает ее удовлетворительное решение.
2. Жалобы являются важным источником информации, позволяющим лучше понять ожидания клиентов и воспринимаемое ими качество услуг и обслуживания.
3. На предприятии должна быть налажена система оперативного приема и регистрации жалоб и пожеланий клиентов (к примеру,

специальная телефонная «линия радушия» с регистрацией поступивших обращений в специальном журнале), реагирования на них и обратной связи с потребителями.

4. Персонал предприятия должен быть подготовлен к работе с жалобами (необходимо проводить тренинг, чтобы сотрудники знали, как выйти из той или иной ситуации с минимальными потерями и для предприятия, и для недовольного гостя; если того требует ситуация, руководителю полезно самому пообщаться с клиентом и наладить с ним нормальные отношения).

5. Эффективная работа предприятия с жалобами — это необходимое, но не всегда достаточное условие получения максимально полной информации о степени удовлетворенности/неудовлетворенности потребителей. Отсюда возникает необходимость проведения специальных исследований в этой области.

Концептуальная модель SERVQUAL (сокращенная аббревиатура от «Service quality» или «качество услуги»), лежащая в основе изучения удовлетворенности/неудовлетворенности потребителей услуг, разработана учеными Техасского университета А. Парасураманом, В. Зейтхалм и Л. Бери. Ее основная идея заключается в предположении о том, что качество услуги — это результат сравнения потребителем своих ожиданий и восприятия по 22 аспектам, сгруппированным вокруг пяти главных критериев качества услуги: материальности, надежности, отзывчивости, убежденности и сочувствия. Потребителям предлагается заполнить анкету, состоящую из двух частей. Первая часть анкеты, используя пяти- или семибальную шкалу Лайкерта («полностью не согласен — полностью согласен»), фиксирует ожидания потребителей относительно пяти вышеперечисленных критериев качества услуги в обследуемой области (например, гостиничные услуги). Вторая часть с помощью аналогичной шкалы определяет потребительское восприятие качества услуги конкретного предприятия (к примеру, гостиницы).

ЧАСТЬ 1 (ОЖИДАНИЯ)

Инструкции. Просим высказать Ваше мнение относительно тех критериев, которым должны соответствовать предприятия, предоставляющие услуги. Если Вы полностью согласны с представленным утверждением, то обведите цифру 5 напротив него, если Вы полностью не согласны с этим утверждением, — цифру 1. Остальные значения (2, 3 и 4) отражают степень приближения Вашего мнения к той или иной крайней точке зрения.

Полностью согласен 5 4 3 2 1

Полностью не согласен

O1	В этих предприятиях должны быть современные оргтехника и оборудование	5	4	3	2	1
O2	Интерьеры помещений в этих предприятиях должны быть в отличном состоянии	5	4	3	2	1
O3	Работники этих предприятий должны иметь приятную внешность и быть опрятными	5	4	3	2	1
O4	Внешний вид информационных материалов (буклетов, проспектов) в этих предприятиях должен быть привлекателен	5	4	3	2	1
O5	В этих предприятиях должны выполняться обещания оказать услугу к назначенному времени	5	4	3	2	1
O6	Если у клиентов случаются проблемы, то эти предприятия должны искренне пытаться их решить	5	4	3	2	1
O7	У этих предприятий должна быть надежная репутация	5	4	3	2	1
O8	Услуги этих предприятий должны предоставляться клиентам аккуратно и в срок	5	4	3	2	1
O9	Эти предприятия должны избегать ошибок и неточностей в своих операциях	5	4	3	2	1
O10	Сотрудники этих предприятий должны быть дисциплинированными	5	4	3	2	1
O11	Сотрудники этих предприятий должны оказывать услуги быстро и оперативно	5	4	3	2	1
O12	Сотрудники этих предприятий должны всегда помогать клиентам с решением их проблем	5	4	3	2	1
O13	Сотрудники этих предприятий должны быстро реагировать на просьбы клиентов	5	4	3	2	1
O14	Между клиентами и сотрудниками этих предприятий должна существовать атмосфера доверия и взаимопонимания	5	4	3	2	1
O15	В отношениях с такими предприятиями клиенты должны чувствовать себя безопасно	5	4	3	2	1
O16	Сотрудники этих предприятий должны быть вежливы в отношениях с клиентами	5	4	3	2	1
O17	Руководство этих предприятий должно оказывать всяческую поддержку сотрудникам для эффективного обслуживания клиентов	5	4	3	2	1

O18	К клиентам в этих предприятиях должен проявляться индивидуальный подход	5	4	3	2	1
O19	Сотрудники этих предприятий должны принимать личное участие в решении проблем клиентов	5	4	3	2	1
O20	Сотрудники этих предприятий должны знать потребности своих клиентов	5	4	3	2	1
O21	Сотрудники этих предприятий должны ориентироваться на проблемы клиентов	5	4	3	2	1
O22	Режим работы этих предприятий должен быть удобным для всех клиентов	5	4	3	2	1

ЧАСТЬ 2 (ВОСПРИЯТИЕ)

Инструкция. Просим высказать Ваше мнение относительно соответствия услуг предприятия _____ перечисленным ниже критериям. Если Вы полностью согласны с представленным утверждением, то обведите цифру 5 напротив него, если Вы полностью не согласны с этим утверждением — цифру 1. Остальные значения (2, 3 и 4) отражают степень приближения Вашего мнения к той или иной крайней точке зрения.

Полностью согласен 5 4 3 2 1
 Полностью не согласен

B1	Предприятие _____ имеет современную технику и оборудование	5	4	3	2	1
B2	Интерьеры помещений в предприятии _____ в отличном состоянии	5	4	3	2	1
B3	Работники предприятия _____ имеют приятную наружность и опрятны	5	4	3	2	1
B4	Внешний вид информационных материалов (буклетов, проспектов) в предприятии _____ привлекателен	5	4	3	2	1
B5	Предприятие _____ выполняет свои обещания оказать услугу к назначенному времени	5	4	3	2	1
B6	Если у клиентов случаются проблемы, то предприятие _____ искренне пытается их решить	5	4	3	2	1
B7	У предприятия _____ надежная репутация	5	4	3	2	1
B8	Услуги предприятия _____ предоставляются клиентам аккуратно и в срок	5	4	3	2	1

B9	Предприятие _____ избегает ошибок и неточностей в своих операциях	5	4	3	2	1
B10	Сотрудники предприятия _____ дисциплинированны	5	4	3	2	1
B11	Сотрудники предприятия _____ оказывают услуги быстро и оперативно	5	4	3	2	1
B12	Сотрудники предприятия _____ всегда помогают клиентам с решением их проблем	5	4	3	2	1
B13	Сотрудники предприятия _____ быстро реагируют на просьбы клиентов	5	4	3	2	1
B14	Между клиентами и сотрудниками предприятия _____ существует атмосфера доверия и взаимопонимания	5	4	3	2	1
B15	В отношениях с предприятием _____ клиенты чувствуют себя безопасно	5	4	3	2	1
B16	Сотрудники предприятия _____ вежливы в отношениях с клиентами	5	4	3	2	1
B17	Руководство предприятия _____ оказывает всяческую поддержку сотрудникам для эффективного обслуживания клиентов	5	4	3	2	1
B18	К клиентам в предприятии _____ проявляется индивидуальный подход	5	4	3	2	1
B19	Сотрудники предприятия _____ принимают личное участие в решении проблем клиентов	5	4	3	2	1
B20	Сотрудники предприятия _____ знают потребности своих клиентов	5	4	3	2	1
B21	Сотрудники предприятия _____ ориентируются на проблемы клиентов	5	4	3	2	1
B22	Режим работы предприятия _____ удобен для всех клиентов	5	4	3	2	1

Критерий качества «материальность» состоит из четырех пунктов и показывает уровни потребительских ожиданий (вопросы О1–О4) и восприятия (вопросы В1–В4) относительно современности и привлекательности оборудования, оргтехники, персонала и информационных материалов.

Критерий «надежность» состоит из пяти пунктов и регистрирует уровни потребительских ожиданий (вопросы О5–О9) и восприятия (вопросы В5–В9) относительно выполнения предприятием обещанных услуг точно, основательно, последовательно и надежно.

Критерий качества «отзывчивость» состоит из четырех пунктов и фиксирует уровни потребительских ожиданий (вопросы O10–O13) и восприятия (вопросы B10–B13) относительно быстрого обслуживания и искреннего желания руководства и персонала предприятия помочь своим клиентам.

Критерий качества «убежденность» состоит из четырех пунктов и регистрирует потребительские ожидания (вопросы O14–O17) и восприятия (вопросы B14–B17) относительно вежливости и тактичности обслуживающего персонала, его компетентности, уверенности и внимательности к потребителям.

Наконец, критерий качества «сочувствие» состоит из пяти пунктов и показывает потребительские ожидания (вопросы O18–O22) и восприятия (вопросы B18–B22) относительно индивидуального подхода к клиенту, понимания его нужд, а также выражения заботы о клиенте.

Основной единицей измерения и исследования качества служит коэффициент качества Q , который исчисляется как разница 22 пунктов восприятия (B) и 22 пунктов ожидания (O):

$$Q = B - O. \quad (7.2)$$

Интерпретация и анализ результатов осуществляются следующим образом. Нулевые значения коэффициентов качества свидетельствуют о том, что уровни ожидания и восприятия качественного обслуживания в обследуемом предприятии совпадают, т.е. ожидания потребителей подтверждаются. Негативные и позитивные значения коэффициентов качества указывают на то, что уровни ожидания и восприятия качественного обслуживания в обследуемом предприятии не совпадают. Негативное значение говорит о том, что уровень ожидания превышает уровень восприятия (негативное неподтверждение). Положительное значение указывает на то, что уровень восприятия превышает уровень ожиданий (позитивное неподтверждение).

Приближение какого-либо значения коэффициента качества к нулевому или положительному значению означает высокое качество услуги по данному критерию, удаление какого-либо значения коэффициента качества в негативную сторону — низкое качество услуги по данному критерию. Чем меньше негативных значений коэффициентов качества, тем выше качество услуги в целом. И наоборот, чем больше негативных значений коэффициентов качества, тем ниже качество услуги в целом.

Анализ качества услуги можно проводить как по каждому из 22 пунктов отдельно, так и по интересующей группе пунктов, относя-

щихся к одному из пяти критериев качества. В последнем случае становится ясным, на какой из пяти критериев качества услуги необходимо срочно обратить внимание и по каким из критериев на предприятии дела обстоят хорошо. На основе полученных 22 коэффициентов качества можно рассчитать и общий глобальный коэффициент качества услуги в обследуемом предприятии, который исчисляется как суммарное среднее значение всех 22 коэффициентов качества.

Целесообразна следующая последовательность применения метода SERVQUAL для измерения качества услуги.

1. Перед проведением исследования предварительно проанализировать специфику конкретного вида услуг как предлагаемого рынка товара. В этом случае возможно заимствование уже имеющегося опыта исследований из других сфер деятельности.

2. Модифицировать и адаптировать вопросы анкеты применительно к специфике исследуемой отрасли услуг. Данный маневр давно и успешно применяется зарубежными специалистами.

3. Если позволяют средства и время, то для более точного и полного анализа целесообразно в анкету включить третью часть, в которой по пяти- или семибалльной шкале Лайкерта («совсем не важно — очень важно») фиксируется значимость для потребителей каждого из пяти критериев качества услуги.

Метод SERVQUAL является едва ли не единственным в своем роде, позволяющим вполне объективно проводить оценку степени удовлетворенности/неудовлетворенности потребителей услуг. К сожалению, в практической деятельности предприятий индустрии гостеприимства он пока не нашел достойного отражения и применения.

Еще одним способом оценки удовлетворенности/неудовлетворенности потребителей является использование методики Mystery Shopping («таинственный покупатель», «таинственная покупка») — инструмента оценки качества обслуживания с помощью специалистов, выступающих в роли потребителей. Прошедшие специальную подготовку «таинственные покупатели» посещают гостиницы и рестораны, общаются с сотрудниками, отмечая дружелюбие, вежливость и компетентность или их отсутствие. В частности, такой посетитель ресторана может специально выражать негодование поданными ему блюдами, чтобы оценить реакцию обслуживающего персонала на полученную претензию. Также обращается внимание на использование приемов личной продажи, выполнение принятых на предприятии стандартов обслуживания, внешний вид сотрудников, чис-

тоту в гостинице, свежесть и качество блюд в ресторане и т.д. При необходимости визит «таинственного покупателя» может сопровождаться аудио- или видеозаписью (естественно, скрытой).

Собранную информацию «таинственный покупатель» заносит в оценочный формуляр, состоящий из ряда блоков по компонентам сервиса. Стандартная оценка в рамках методики Mystery Shopping включает фиксацию выполнения стандартов сервиса, субъективную оценку обслуживания по ряду критериев и комментарии (в свободной форме) сотрудника относительно впечатлений от посещения предприятия. В целом подобная методика позволяет достаточно объективно выявить и проанализировать как сильные, так и слабые аспекты работы с клиентами и позволяет взглянуть на деятельность предприятия глазами заинтересованного потребителя.

И, наконец, важным для предприятия представляется анализ причин сокращения количества клиентов. При этом большое значение имеет не только проведение интервью, когда потребитель в первый раз отказался от сотрудничества, но и организация мониторинга уровня отказов. Если уровень отказов растет, значит, предприятие не в состоянии удовлетворить потребителей.

Следует иметь в виду, что в процессе оценки степени удовлетворенности/неудовлетворенности потребителей возникает ряд проблем:

- ♦ оценка степени удовлетворенности по одному критерию еще не является общей интегральной оценкой качества обслуживания;
- ♦ каждый потребитель наделен только ему присущими чертами характера, индивидуальной и жизненной ориентацией (одних удовлетворит и относительно низкий уровень качества обслуживания, другого не устроит и «высочайший»);
- ♦ существует опасность выдвижения со стороны некоторых потребителей совершенно необоснованных претензий в том случае, если они понимают, что предприятие сделает все возможное и невозможное для удовлетворения клиента;
- ♦ существует возможность манипулирования рейтингами удовлетворенности потребителей со стороны менеджеров предприятия (они могут быть особо внимательны и обходительны с потребителями во время проведения исследования).

Несмотря на то что многие предприятия индустрии гостеприимства стремятся достичь высокой степени удовлетворения потребителей, не стоит забывать о соотношении затрат и результатов. Философия маркетинга предусматривает достижение высокой степени удовлетворенности клиентов в пределах имеющихся у предприятия ресурсов.

Результаты изучения мнений и ожиданий потребителей используются для совершенствования деятельности предприятия в плане большей его ориентации на удовлетворение запросов клиентов. Кроме того, необходимо учитывать, что неудовлетворенность потребителя возникает в результате несовпадения его ожиданий, появившихся на этапе сбора информации об услуге, с ее реальной потребительской ценностью. Не это ли обстоятельство объективно обосновывает принцип правдивости в рекламе? Для услуг, пользующихся устойчивым спросом, предприятие может намеренно создавать потребительское ожидание ниже действительной их ценности. Тем самым будет получен желаемый эффект удовлетворенности.

В процессе потребления может возникнуть так называемый осознанный диссонанс, когда клиент, познав свойства услуг, сожалеет о том, что отклонил один из альтернативных вариантов. Подобное явление вполне закономерно, потому что идеальных товаров не бывает, а в основе любой покупки лежит компромисс. Поэтому персоналу предприятий индустрии гостеприимства необходимо искать пути уменьшения или устранения чувства диссонанса, находить способы подтверждения высокого качества предлагаемых услуг, методы убеждения клиентов в правильности их выбора. Например, после завершения конференции, организованной в гостинице, ее руководство может направить в адрес организаторов данного мероприятия благодарственное письмо с приглашением к дальнейшему сотрудничеству. Любые предложения гостей по улучшению работы предприятия должны приниматься с благодарностью.

7.6. Исследование отношения потребителей

Поведение потребителей на рынке во многом определяется их установками и убеждениями (см. 7.2). Отрицательные убеждения препятствуют совершению определенных покупок. Становление личности сопровождается формированием определенного отношения к одежде, продуктам питания, политике, религии и многому другому, что существенно влияет на поведение потребителей. Отношение является центральным понятием социальной психологии, включающим три компонента: познавательный (первоначальная осведомленность о товаре данной марки, знание его основных характеристик, полное знакомство); эмоциональный (оценка товара, определение того, нравится он или нет); волевой (покупка товара). Измерения чаще

всего фокусируются на втором компоненте, т.е. на определении чувств потребителя по отношению к изучаемому объекту.

Отношение может быть измерено напрямую — путем обращения к респондентам с вопросами типа «Нравится ли Вам наша гостиница?» При этом используются только два варианта ответов: «да» или «нет». Непрямые измерения основаны на получении подобного заключения из ответов на ряд косвенных вопросов, характеризующих реакцию потребителей на изучаемый объект (гостиницу) или отношение к его отдельным аспектам. Например, осуществляется многокритериальная оценка свойств гостиничного продукта, по результатам которой определяется итоговая оценка.

Другой подход к измерению отношения заключается в ранжировании объектов в порядке их предпочтительности. В данном случае отношение потребителей выражается в проценте «голосов», поставивших один из изучаемых объектов на то или иное место (первое, второе и т.д.). Поставив дополнительно вопросы типа «Насколько предпочтительнее для Вас гостиница А по сравнению с гостиницей Б?», можно определить относительное расстояние между оценками.

Возникает важный вопрос: определяют ли отношения, измеренные с помощью одного из указанных методов, реальный выбор потребителей и их поведение на рынке? Так, положительное отношение к товару не обязательно предопределяет его покупку (потребитель не всегда желает или способен его купить). Данное обстоятельство необходимо принимать во внимание при практическом использовании результатов измерения отношений, дополняя их данными других маркетинговых исследований. В связи с этим можно выделить два важнейших направления исследования отношений: отношение к самому предприятию в целом; отношение к различным аспектам его деятельности (чаще всего к предлагаемым товарным маркам).

При изучении отношения потребителей к предприятию в целом определяется его имидж. Для этого необходимо исследовать следующие вопросы:

- ♦ Какие факторы определяют имидж предприятия?
- ♦ Какое влияние оказывает имидж предприятия на объем продаж и удовлетворенность потребителей?
- ♦ В какой степени уровень удовлетворенности потребителей влечет их долгосрочную ориентацию на обращение к услугам данного предприятия?

При изучении отношения потребителей к предприятию (определении его имиджа) прежде всего следует разработать систему оценочных критериев, которые достаточно полно характеризуют все

аспекты его деятельности. Так, для предприятия индустрии гостеприимства базовыми могут быть следующие критерии:

1. Компетентность: предприятие обладает требуемыми навыками и знаниями, чтобы оказать услугу.

2. Надежность: предприятие работает стабильно, требуемый уровень качества обслуживания обеспечивается всегда и всюду; принятые обязательства выполняются.

3. Отзывчивость: сотрудники стремятся быстро, всегда и везде отвечать на запросы клиента; система не выходит из строя при непривычных запросах.

4. Доступность (физическая и психологическая): контакты с сотрудниками фирмы легки и приятны.

5. Понимание: предприятие стремится как можно лучше понять специфические потребности клиента и приспособиться к ним.

6. Коммуникация: предприятие информирует клиентов о предлагаемых услугах на понятном им языке, адаптированном к особенностям целевой группы.

7. Доверие: определяется репутацией предприятия, гарантиями серьезного отношения к клиентам.

8. Безопасность: клиенты защищены от риска — физического, финансового, морального.

9. Обходительность: вежливость, уважительность, внимательность и дружелюбие персонала.

10. Осязаемость: материальные подтверждения оказываемых услуг — помещения, персонал и т.д.

Указанные десять критериев в определенной мере избыточны. Предприятие может само адаптировать их к конкретной ситуации.

Далее формируется репрезентативная выборка клиентов данного предприятия, среди которых проводится анкетирование. Респонденты оценивают уровень достижения каждого показателя. В данном случае рекомендуется использовать модифицированную шкалу Лайкерта. Так, например, оценка по критерию «доверие» будет в этом случае осуществляться следующим образом:

Нет доверия	1	2	3	4	5	Есть доверие
	—	—	—	—	—	

После получения оценок по всем критериям и обработки анкет проводится выявление сильных и слабых сторон деятельности предприятия. Оценки и выводы выглядят гораздо убедительнее, когда

имеется возможность их сопоставления для разных периодов времени или для одного периода, но для ряда конкурирующих фирм.

Занимаясь маркетингом, необходимо проводить изучение степени известности товарной марки предприятия индустрии гостеприимства. Известность определяется способностью потребителя идентифицировать товарную марку достаточно детально, чтобы ее можно было предложить, распознать и выбрать. Информацию об уровне известности можно получить в результате опросов потенциальных клиентов об известных им товарных марках в рамках определенного класса товаров (к примеру, это могут быть гостиницы определенной категории). Можно выделить несколько уровней известности (по Ж.-Ж. Ламбену):

- ♦ известность-узнавание, когда, например, само название гостиницы (или ее принадлежность к определенной цепи) предшествует потребности и приводит к ней (я узнаю отели цепи А и понимаю, что испытываю потребность в гостинице этого типа);
- ♦ известность-припоминание — когда потребность предшествует выбору товарной марки и приводит к ней (я испытываю потребность в хорошей гостинице во время деловой поездки и скорее всего остановлюсь в отеле А);
- ♦ приоритетная известность — ею обладает гостиница, которая при ответе на вопрос об известных потребителю товарных марках называется первой.

Информация, которую дает анализ известности товарной марки, используется для:

- ♦ определения доли марки в сознании потребителей, т.е. доли потенциальных клиентов, называющих определенную товарную марку (гостиницу) первой, которая приходит в голову в связи с определенным классом товаров (гостиницы определенной категории);
- ♦ определения наиболее известных товарных марок (гостиниц), которые являются прямыми конкурентами в сознании потенциальных клиентов;
- ♦ сравнения соотношения между уровнем известности и долей рынка для каждой товарной марки (гостиницы) со средним значением данного показателя на конкретном рынке;
- ♦ сравнения показателей известности товарной марки (гостиницы) у различных групп потенциальных клиентов.

Следует учитывать, что высокий уровень известности — это «капитал доброй воли», которым обладает предприятие, ключевой актив, для достижения которого требуются длительное время и значи-

тельные инвестиции. Известность товарной марки — ключевой компонент ее ценности, даже если сам по себе он не может обеспечить продажи (см. 10.5).

Еще одним направлением исследований является оценка товарных марок по их характеристикам (атрибутам). Для этого используется мультиатрибутивная модель с применением формулы Фишбейна (см. 7.4). Так, сопоставляя важность для потребителей отдельных атрибутов и степень их воспринимаемого присутствия в гостиничном продукте, можно построить матрицу «важность — выраженность» для каждого атрибута (рис. 7.5).

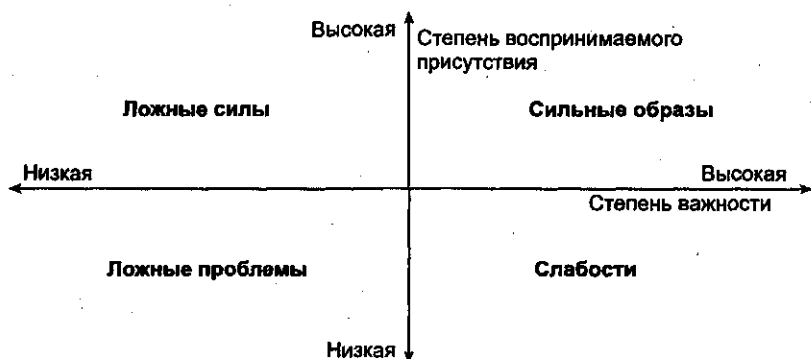


Рис. 7.5. Матрица «важность — выраженность»

В матрице выделяются четыре квадранта, соответствующие различным проблемам и корректирующим воздействиям для рассматриваемого продукта. В правом верхнем квадранте («сильные образы») расположены важные атрибуты, воспринимаемые потребителями как хорошо представленные в продукте. Продукт имеет сильный образ по указанным характеристикам, что должно подчеркиваться при осуществлении маркетинговых коммуникаций. В нижнем правом квадранте сгруппированы слабые характеристики продукта, т.е. важные атрибуты, которые, однако, воспринимаются потребителями как слабо выраженные или отсутствующие в продукте. В левом верхнем квадранте расположены «ложные силы» — атрибуты, хорошо представленные в продукте, но не имеющие значимости для потребителей. И, наконец, в левом нижнем квадранте находятся «ложные проблемы» — слабо выраженные и малозначимые для потребителей характеристики продукта.

Знание того, как потребители воспринимают конкурирующие в определенном сегменте рынка гостиничные продукты, имеет важное значение для определения оптимальных подходов к позиционированию (см. 8.3) и выбора направлений маркетинговых коммуникаций.

7.7. Особенности покупательского поведения организаций-потребителей

В индустрии гостеприимства в качестве организаций-потребителей выступают туристские фирмы, различного рода ассоциации, корпорации, компании, которые организуют всевозможные мероприятия: собрания, съезды, конференции, выставки, бизнес-поездки, инсентив-туры (от англ. incentive — побудительный, поощряющий) — поощрительные поездки для сотрудников, банкеты и т.д. Проведение каждого подобного мероприятия требует специфического подхода. Поэтому крупные гостиницы имеют в своей организационной структуре отделы обслуживания массовых мероприятий.

Массовые мероприятия составляют рынок организаций-потребителей (корпоративных клиентов), который значительно отличается от рынка индивидуальных клиентов. Организованный покупатель отличается от обычного объемами покупок, соответственно суммами сделок и, самое важное, своим профессионализмом. Покупки требуют взаимодействия множества людей на всех уровнях организации, а также учета технических (размеры и оборудование помещений, комнаты отдыха, аудиовизуальное оборудование и т.п.), временных (многие мероприятия планируются на год-два вперед) и экономических факторов. В принятии решения о покупке во многих случаях принимает участие ряд лиц — так называемый закупочный центр. В его состав обычно входят менеджеры, инженерно-технические работники, специалисты финансово-экономических служб, руководители предприятий. Члены закупочного центра связаны формальными процедурами выработки решения, однако здесь имеют значение как их индивидуальные особенности, так и характер их межличностных отношений.

Таким образом, при изучении покупательского поведения предприятий-потребителей прежде всего необходимо выяснить:

- ♦ какие конкретно лица и на какие принимаемые решения оказывают влияние;

- ♦ степень этого влияния;
- ♦ какими критериями они пользуются при принятии решений (например, что для них важнее — качество продукта, высокий уровень обслуживания или низкие цены);
- ♦ характер влияния на поведение лиц, принимающих решение о покупках, отдельных внешних и внутренних факторов.

На поведение лиц, принимающих решение о покупках, оказывают влияние:

- ♦ факторы окружающей обстановки (уровень первичного спроса, экономическая ситуация, темпы научно-технического прогресса, политические события, тенденции в области регулирования предпринимательской деятельности);
- ♦ организационные факторы (цели, принятые методы работы и организационная структура предприятия, структура и состав закупочного центра);
- ♦ факторы межличностных отношений (полномочия, статус участников закупочного центра, их умение убеждать и поставить себя на место другого);
- ♦ личные факторы (возраст, образование, тип личности, готовность к риску).

Процесс принятия решения о покупке от имени организаций во многом аналогичен ранее рассмотренному процессу принятия решений о покупке конечным потребителем. Однако он более формализован и включает следующие этапы: осознание потребности и ее описание, поиск поставщиков, запрос предложений от поставщиков, оценка предложений и выбор поставщика, разработка процедуры выполнения заказа, оформление заказа, оценка работы поставщика. Указанная последовательность этапов характерна для сложных процессов принятия решений в случае первичных покупок для решения новых задач. В этой ситуации покупатель несет определенный риск, обусловленный, например, возможностью выбора гостиницы, не способной полностью удовлетворить потребности предприятия. Чем значительнее риск, тем больше число лиц, участвующих в принятии решения, и тем больший объем информации им необходим. Поставщики услуг индустрии гостеприимства должны учесть этот фактор и помочь покупателю сделать оптимальный выбор.

Простейшим вариантом является повторная покупка без изменений. В этом случае покупатель, выбрав своих постоянных поставщиков, которые стремятся поддерживать высокое качество предоставляемых услуг и процедуры выполнения заказа, подает повторный заказ не внося в него никаких изменений.

Наконец, возможен промежуточный вариант принятия решения о покупке. Речь идет о модифицированной повторной покупке: покупатель при подаче повторного заказа вносит в него определенные изменения, касающиеся, например, гарантий поставщика, процедуры оплаты, цен и прочих условий. Повторная модифицированная покупка обычно требует расширения круга лиц, принимающих решение о ней.

На рынке корпоративных клиентов поставщики услуг индустрии гостеприимства и организации-потребители в значительной мере зависят друг от друга. Этот бизнес стал консультативным процессом. Сотрудники гостиницы разрабатывают и предлагают своим клиентам интересные и оригинальные меню, тематические приемы и развлекательные программы. Отели, обслуживающие массовые мероприятия, решают возникающие проблемы совместно с их организаторами и находят индивидуальные решения, соответствующие запросу заказчика. Организации-потребители при выборе поставщика принимают во внимание оборудование помещений, уровень обслуживания в гостинице и профессионализм сотрудников. Закупочный центр часто определяет набор своих требований к поставщикам и их относительную важность.

Организаторов собраний, как правило, интересуют следующие моменты: гостиничные номера, залы заседаний, еда и напитки, процедура оплаты, регистрация приезда и отъезда, дополнительное обслуживание.

Съезды и конференции — особый вид массовых мероприятий, требующий множества сопутствующих атрибутов для их организации. Эти мероприятия, как правило, состоят из пленарных заседаний, заседаний отдельных комитетов и тематических секций. Поэтому для их проведения гостиница должна располагать соответствующими помещениями (залы заседаний, выставочные площадки и т.п.). Кроме того, особую значимость приобретают такие факторы, как доступность гостиниц и помещений, приближенность к месту жительства участников мероприятия, удобство транспортного сообщения, наличие возможностей для отдыха и культурного времяпрепровождения. Чрезвычайно существенным для организаторов конференций является качество предоставляемого питания. Необыкновенный прием, необычный коктейль или нестандартный кофе-брейк могут быть тем исключительным моментом, который выделит этот съезд или конференцию из ряда других и станет предметом гордости их организаторов. Низкое качество блюд и обслуживания, наоборот, может вызвать отрицательную реакцию участников. Также всегда

должны быть обеспечены возможности дополнительного обслуживания и технического обеспечения подобных мероприятий (к примеру, сломавшийся видеомаягнитофон должен быть заменен немедленно — и это не должно прервать выступления докладчика).

Повышенные требования к гостиницам предъявляют предприятия, организуемые для своих сотрудников, добившихся высоких показателей в работе, инсентив-поездки. Такая форма поощрения труда особенно хорошо зарекомендовала себя в страховых и банковских компаниях, имеющих разветвленную дилерскую сеть. Обычно такие поездки организуются на курорты. Поскольку сама поездка является вознаграждением, участники должны воспринимать и цель путешествия, и тип гостиницы как нечто особенное. Инсентив-программы разрабатываются под конкретного корпоративного заказчика и, как правило, предполагают высококлассное размещение и обслуживание. Обычно помимо оплаченной поездки каждому участнику в гостинице открывается специальный счет с фиксированной суммой денег, которыми они распоряжаются по собственному усмотрению. Как правило, деньги тратятся в ресторанах и барах гостиницы, что для нее очень выгодно.

Одним из важнейших требований, предъявляемых к гостиницам делового назначения, является обеспечение возможности банкетного обслуживания. Наиболее частыми являются банкеты, проводимые общественными, научными, деловыми организациями по случаю окончания различных встреч, переговоров, собраний, совещаний, съездов, конференций и других массовых мероприятий. Для проведения банкетов в гостинице наряду с основным ресторанным залом должны быть специальные банкетные залы (возможно, несколько залов различной вместимости и для разных видов объектов). Кроме того, для организаторов подобных мероприятий обычно большое значение имеет наличие в штате ресторана соответствующего персонала (метрдотель, менеджер по обслуживанию банкетов, официанты), обладающего необходимыми знаниями и практическими навыками. Эффективность подготовки и обслуживания банкетов во многом зависит от того, насколько подробно и своевременно оговорены между заказчиком и руководством ресторана все детали проведения данного мероприятия. Так, при организации банкетов, проводимых по особому поводу (например, производственный праздник, юбилей), должны разрабатываться соответствующие культурно-развлекательные программы. При проведении официальных банкетов-приемов особое внимание необходимо уделять вопросу размещения участников банкета за столом, а следовательно, и очередности их обслуживания.

Во взаимоотношениях между организациями-потребителями и предприятиями питания все большую популярность получает кейтеринг (от англ. catering — общественное питание, cater — поставлять продукцию, обслуживать потребителя) — деятельность предприятия питания, поставляющего готовые блюда, напитки, посуду и все необходимое для проведения приема, банкета и специальных корпоративных мероприятий (пикников, производственных праздников и т.п.). Кейтеринг может быть разделен на различные категории (в помещении, вне помещения, разъездной и т.д.) в зависимости от того типа обслуживания, которое предоставляется клиентам.

Кейтеринг в помещении организуют путем предоставления заказчику оборудованных помещений для проведения различных мероприятий. Это могут быть ресторанные залы, производственные помещения с торгово-технологическим и холодильным оборудованием, моечной столовой посуды и т.д.

Кейтеринг вне помещения предусматривает обслуживание на территории заказчика. Особенность этой категории кейтеринга связана с тем, что значительное число ресторанов имеют небольшие залы и не могут обслуживать большое количество гостей. Приготовление блюд осуществляется в ресторане, после чего заказ доставляют к месту проведения мероприятия. Ресторан отвечает за качество приготовления и доставку блюд, сервировку, профессиональное обслуживание, уборку помещений после проведения мероприятия.

Разъездной кейтеринг осуществляется путем заключения договоров на поставку полуфабрикатов, готовой пищи (обедов) в офисы, на строительные и съемочные площадки. Подобная практика является действенным способом увеличения доходов ресторана и максимального использования внутренних ресурсов персонала и кухни. Принимая заказ на кейтеринг для организации пикника, барбекю, ресторан как бы получает дополнительное помещение для расширения бизнеса, за аренду которого не надо платить. При этом гостям могут быть предложены различные увеселительные программы.

Таким образом, организации-потребители представляют собой один из существенно важных для индустрии гостеприимства рынков. Поэтому специалистам по маркетингу необходимо знание особенностей их покупательского поведения, определяемого спросом, характером и типом принятия решений о покупках, специфическими требованиями к формам и организации обслуживания.

Контрольные вопросы и задания

1. Объясните, почему потребителя называют основной загадкой современного маркетинга.

2. Получив задание разработать модель поведения потребителей на рынке гостиничных услуг, какие факторы, помимо тех, о которых шла речь в данной главе, вы бы включили в нее?

3. Каким образом экономические факторы среды влияют на поведение потребителей?

4. В чем проявляется влияние на потребителей культурных факторов? Приведите подтверждающие примеры из практики гостиничного и ресторанного бизнеса.

5. Как влияют на поведение потребителей референтные группы? Приведите примеры собственных референтных групп.

6. В каких случаях члены семьи могут оказать существенное влияние на выбор ресторана?

7. Как воздействуют на поведение потребителей их роли и статусы?

8. В чем проявляется влияние личностных факторов на поведение потребителей?

9. Проанализируйте практику использования отечественными предприятиями индустрии гостеприимства различных теорий мотивации.

10. Почему детальное исследование процесса принятия решения о покупке помогает предприятиям разработать более эффективные маркетинговые программы для завоевания и удержания потребителей?

11. Используйте модель процесса покупки для обсуждения вымышленной или реальной ситуации выбора гостиницы для размещения во время пребывания на курорте.

12. Сегодня вечером вы приглашаете своего друга (подругу) в ресторан и колеблетесь в выборе между пятью хорошо известными вам ресторанами одной ценовой категории. После короткого размышления сделайте свой выбор интуитивно и запишите его. Затем, воспользовавшись мультиатрибутивной моделью, проведите сравнение пяти ресторанов по формуле Фишбеина. Прокомментируйте полученные результаты. Как бы вы действовали, если бы рассматриваемые вами рестораны относились к разным ценовым категориям?

13. Какие обстоятельства могут повлиять на принятие окончательного решения о покупке?

14. Каким образом предприятие индустрии гостеприимства может уменьшить ощущение риска, вызываемое у потребителей потенциальной покупкой?

15. Для чего необходимо оценивать уровень удовлетворенности/неудовлетворенности потребителей? Предложите методы, которые может использовать для этого предприятие индустрии гостеприимства.

16. Модифицируйте и адаптируйте к специфике ресторанных услуг анкету для реализации метода SERVQUAL.

17. Каким образом можно уменьшить у потребителей чувство осознанного диссонанса?

18. Почему для предприятия индустрии гостеприимства важным является изучение отношений потребителей?

19. Разработайте систему оценочных критериев для определения имиджа гостиницы.

20. В чем состоят особенности покупательского поведения организаций-потребителей?

Литература

- Александрова А.Ю. Международный туризм / А.Ю. Александрова. М.: Аспект Пресс, 2001.
- Алешина И.В. Маркетинг для менеджеров / И.В. Алешина. М.: ФАИР-ПРЕСС, 2003.
- Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология, практика / Е.П. Голубков. М.: Финпресс, 2003.
- Дурович А.П. Поведение покупателей на рынке: маркетинговый анализ / А.П. Дурович. Мн.: БГЭУ, 1996.
- Ильин В.И. Поведение потребителей / В.И. Ильин. СПб.: Питер, 2000.
- Котлер Ф. Маркетинг. Гостеприимство и туризм / Ф. Котлер, Дж. Боуэн, Дж. Мейкенз. М.: ЮНИТИ, 1998.
- Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг / Ж.-Ж. Ламбен. СПб.: Наука, 1996.
- Новаторов Э.В. Концептуальные и методологические основы маркетинговых исследований качества в сфере услуг / Э.В. Новаторов // Маркетинг и маркетинговые исследования в России. 2000. № 5. С. 4–13.
- Ресторанный бизнес в России: Технология успеха / Л.С. Кучер, Л.М. Шкуратова, С.Л. Ефимов, Т.Н. Голубева. М.: РКонсульт, 2002.
- Уокер Дж. Р. Введение в гостеприимство / Дж.Р. Уокер. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002.
- Факсол Г. Психология потребителя в маркетинге / Г. Факсол, Р. Голдемит, С. Браун. СПб.: Питер, 2001.
- Филипповский Е.Е. Экономика и организация гостиничного хозяйства / Е.Е. Филипповский, Л.В. Шмарова. М.: Финансы и статистика, 2003.
- Энджел Д.Ф. Поведение потребителей / Д.Ф. Энджел, Р.Д. Блакуэлл, П.У. Миниард. СПб.: Питер Ком, 1999.
- Янкевич В.С. Маркетинг в гостиничной индустрии и туризме: российский и международный опыт / В.С. Янкевич, Н.Л. Безрукова. М.: Финансы и статистика, 2005.
- Zeithaml V. Delivering Service Quality / V. Zeithaml, A. Parasuraman, L. Berry. NY: Free Press, 1990.

Глава 8. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПЕРСПЕКТИВНОГО ЦЕЛЕВОГО РЫНКА

- 8.1. Сегментация рынка
- 8.2. Выбор целевого рынка
- 8.3. Позиционирование продукта

Определение перспективного целевого рынка является важным этапом управления маркетингом предприятия. Оно проводится в целях сосредоточения усилий на удовлетворении потребностей отобранных групп потребителей (рыночных сегментов) и включает:

- ♦ **сегментацию рынка**, посредством которой достигается разделение рынка на отдельные группы потребителей по определенным признакам;
- ♦ **выбор целевого рынка**, что дает возможность предприятию концентрировать усилия на удовлетворении потребностей определенных его сегментов;
- ♦ **позиционирование продукта**, обеспечивающее ему строго определенное и конкурентоспособное положение на рынке.

8.1. Сегментация рынка

Предприятие, действуя в сложных условиях рынка, должно внимательно относиться к вопросам, *кого и как* обслуживать. Любой рынок состоит из большого числа потребителей, имеющих разные вкусы, желания, потребности, доходы. И даже если это клиенты или потребители одной гостиницы (или продукта), мотивация приобретения продукта у них различна. Например, клиентами одной и той же гостиницы могут быть бизнесмены, путешествующие туристы и участники конференций. Очевидно, что мотивы и цели их покупок, их требования к одному и тому же продукту будут разными. Путешествующие туристы, более чувствительные к уровню цен, чем бизнесмены или участники конференций, заказывают, как правило, двухместное размещение, а также обеды и ужины по специальному (групповому) меню. Те, кто оплачивают услуги за счет командировочных организаций, могут заказывать более дорогое размещение, питание и т.п. Как правило, ими же востребованы и дополнительные услуги гостиницы (телефонная связь и подключение к интернету).

в номере, услуги бизнес-центра, помещения для переговоров и т.д.). Поэтому осуществление гостиницей успешной маркетинговой деятельности предполагает учет индивидуальных предпочтений различных категорий потребителей. С точки зрения маркетинга, термин «рынок» используется для обозначения «группы потребителей, объединенных по тому или иному признаку» (Ф. Котлер). Именно это составляет основу сегментации рынка. С помощью сегментации из общего числа потенциальных потребителей выбираются определенные типы (рыночные сегменты), более или менее однородные в отношении поведенческих и мотивационных характеристик.

Сегментация рынка — деятельность по классификации потенциальных потребителей в соответствии с качественными и количественными особенностями их спроса.

Главная цель сегментации — обеспечить адресность разрабатываемому, выпускаемому и реализуемому товару, так как он не может отвечать запросам сразу всех потребителей. Посредством ее реализуется основной принцип маркетинга — ориентация на потребителя. В основе концепции сегментации лежит признание гетерогенной природы товарных рынков, т.е. рассмотрение их не как единого целого, а как суммы отдельных **сегментов** — групп потребителей, обладающих схожими характеристиками (потребностями, покупательским поведением) и одинаковой реакцией на определенный набор стимулов маркетинга. Сегментация позволяет выявить целевые сегменты рынка и разработать специально предназначенный для них комплекс маркетинга. Обслуживание целевого сегмента обеспечивает предприятию достижение конкурентных преимуществ за счет более индивидуализированного учета характерных потребностей сегмента и уменьшения издержек в связи с концентрацией маркетинговых усилий.

Практика маркетинга убедительно свидетельствует, что сегментация рынка:

- ♦ является средством выбора наиболее перспективного для максимизации продаж и прибыли целевого рынка;
- ♦ обеспечивает определение сферы деятельности предприятия и идентификацию факторов, ключевых для достижения успеха на целевом рынке;
- ♦ позволяет в максимальной степени удовлетворить потребности клиентов;
- ♦ помогает выбрать оптимальную маркетинговую стратегию, основанную на анализе и понимании поведения потенциальных потребителей;

- ♦ способствует установлению реалистичных и достижимых целей;
- ♦ дает возможность повышать уровень принимаемых маркетинговых решений, обеспечивая их обоснование информацией о поведении потребителей на рынке;
- ♦ обеспечивает повышение конкурентоспособности как предлагаемых продуктов, так и предприятия в целом;
- ♦ предполагает рационализацию и оптимизацию маркетинговых затрат предприятия, концентрацию ограниченных ресурсов и усилий на самых выгодных направлениях для их более эффективного использования;
- ♦ позволяет уклониться от конкурентной борьбы или снизить ее остроту путем освоения незанятого сегмента рынка.

Сегментация рынка — один из важнейших инструментов маркетинга. От того, насколько правильно она проведена, зависит успех в конкурентной борьбе. Чтобы быть эффективной, сегментация должна осуществляться по определенным признакам, наиболее приемлемым для рассматриваемой совокупности потребителей.

Признак — это способ выделения данного сегмента на рынке. Признаки сегментации рынка, предлагаемые различными авторами и используемые в практике гостиничного бизнеса, в значительной степени сходны между собой. В то же время следует подчеркнуть, что какого-либо универсального подхода к сегментации не существует. Поэтому целесообразно опробовать варианты сегментации на основе различных признаков (одного или нескольких одновременно), учитывая при этом структуру спроса и предложения на рынке. На наш взгляд, наиболее полно отвечает особенностям и специфике индустрии гостеприимства сегментация рынка, базирующаяся на использовании географических, социально-демографических, психографических и поведенческих признаков.

При сегментации рынка по *географическим признакам* целесообразно рассматривать группы покупателей с одинаковыми или схожими предпочтениями, определяющимися проживанием на той или иной территории. Рынок при этом разделяется на различные сегменты: регионы глобального масштаба (Латинская Америка, Европа, Южная Азия и т.д.); страны (Россия, Украина, Беларусь и т.д.); административные единицы (республика, край, область, район и т.д.); регионы национального масштаба (Сибирь, Урал, Дальний Восток и т.д.); город, пригород, сельская местность.

Сегментация по географическим признакам необходима в первую очередь для определения пространственных границ деятельности предприятия. Она эффективна также в случае существования

климатических различий между регионами, а также культурных, национальных, этнических, религиозных и других особенностей, оказывающих принципиальное влияние на потребительские привычки и предпочтения. В частности, клиентам предприятий индустрии гостеприимства, объединенным в один сегмент в зависимости от страны постоянного проживания, присущ определенный стереотип поведения. Так, американцы готовы потратить на отдых большие суммы, но и получить рассчитывают много. Требовательны к уровню сервиса. Иногда жалуются, если их ожидания не оправдываются.

Англичане выбирают место отдыха по характеристикам климата, цен, кухни и возможности релаксации. Ищут соответствия цены и качества. Бывают наивны. Никогда не жалуются сразу, но могут пожаловаться потом.

Французы — изощренный сегмент рынка. Ищут наиболее низкие цены на услуги, предпочитают семейный туризм, географическую близость путешествий, схожесть культур. Ревностно относятся к английскому языку и не понимают, почему во всем мире преимущественно говорят по-английски, а не по-французски. Часто недержанны. Предпочитают национальную пищу.

Итальянцы стремятся к знакомству с людьми, культурой, любят отдыхать, общаться с природой. Предпочитают невысокие цены. Им свойственны проявления индивидуализма и некоторой неорганизованности.

Немцы — любители культуры, природы, экологически чистой среды обитания. Любят знакомиться с людьми, отдыхать, загорать. Требовательны к соответствию цены и качества. Очень разборчивы, часто жалуются, пунктуальны во всем, требуют четкости в организации обслуживания.

Японцы — сегмент рынка, с которым работать относительно легко. С ними можно провести любое мероприятие. Они крайне точны. Имеют весьма приблизительное представление о традициях, культуре посещаемой страны, но хотят узнать как можно больше. Фанаты фотографии: фотографируют все, что движется и не движется, что отбрасывает тень и даже саму тень. Не любят смешиваться с представителями других национальностей.

Предприятие должно принять решение, стоит ему работать в одном, нескольких или во всех сразу сегментах, учитывая различия потребностей и запросов клиентов, определяемых географией. Например, цепи французской группы *Accor — Formula 1, Ibis*, относящиеся к относительно невысоким категориям, в своей деятельности на отечественном рынке ориентируются в основном на французов.

Деятельность же другой цепи данной группы — *Sofitel* — в основном направлена на обслуживание иностранных гостей. Но как только гостиничные цепи выходят на международную арену, картина резко меняется (все они ориентируются на рынок иностранных туристов). Осуществление сегментации в обширной географической зоне является достаточно трудной задачей (не все европейцы или американцы одинаковы). Но все же некоторые гостиничные транснациональные корпорации осуществляют свои стратегии сегментации в глобальном масштабе, несмотря на то что очень сложно обслуживать гостей со всего мира, принадлежащих к разным этническим группам.

Сегментация рынка по *социально-демографическим признакам* базируется на следующей гипотезе: различия во вкусах и предпочтениях потребителей определяются такими переменными, как возраст, пол, размер семьи, этап ее жизненного цикла, уровень дохода, род занятий, социальный класс (см. 7.2). Это с очевидностью подтверждается во многих сферах. Так, например, мужчины и женщины обладают различными потребностями в отношении одежды, обуви, косметики, драгоценностей и т.д. Возрастом обусловлены потребности людей в продуктах питания, предметах домашней обстановки, медицинских препаратах. Аналогичны различия в потребностях людей с высокими и низкими доходами, городских и сельских семей и т.д. Социально-экономические признаки сегментации, таким образом, используются в качестве индикаторов потребностей. Отдельные признаки социально-демографической сегментации могут определенным образом объединяться друг с другом, образуя комбинированные параметры сегментов рынка (например, группировка потребителей по размеру семьи и уровню дохода на одного члена семьи).

К сегментации рынка по социально-демографическим признакам обращаются достаточно часто, в основном по причине доступности характеристик потребителей, их устойчивости во времени и тесной взаимосвязи между ними и спросом. Даже в тех случаях, когда сегментация рынка производится с других позиций (например, исходя из существования различных типов личности), социально-демографические признаки все равно принимаются во внимание.

В соответствии с рекомендациями Всемирной туристской организации (ВТО) по возрастному признаку можно выделить следующие сегменты рынка, которым должно соответствовать и разное предложение:

- ♦ дети (до 14 лет), путешествующие как со своими родителями, так и самостоятельно;

- ♦ молодежь (15—24 года);
- ♦ относительно молодые, экономически активные люди (25—44 года), путешествующие в основном семьями (с детьми);
- ♦ экономически активные люди среднего возраста (45—60 лет), путешествующие в основном без детей;
- ♦ туристы третьего возраста (60 лет и старше).

Первый сегмент относится к детскому туризму. Покупательское поведение детей в основном зависит от решений родителей и других взрослых. Дети также образуют особую группу в плане стоимости услуг, многие из которых (например, размещение, развлечения) предоставляются по льготным расценкам или бесплатно.

Молодежь, образующая важный сегмент рынка, предпочитает в основном относительно дешевые путешествия с использованием менее комфортабельных средств размещения, веселый вечерний отдых (бары, дискотеки, дискуссионные клубы, встречи по интересам, лотереи, конкурсы и т.д.). Этот сегмент потребителей отличает высокая туристская активность в силу стремления молодых людей к общению, познанию и наличия свободного времени (например, каникулы).

Для сегмента потребителей 25—44 лет характерно преобладание семейного туризма. Модель покупательского поведения лиц этого сегмента в значительной степени определяется потребностями и интересами их детей. В связи с этим предложение гостиничных предприятий должно предусматривать возможность использования площадок для игр, детских бассейнов и др. Это особенно важно при создании гостиничных комплексов в курортной местности.

В сегменте потребителей возраста 45—60 лет ведущее положение занимают экономически активные люди. Однако на их покупательское поведение более не оказывают значительного влияния потребности, желания и интересы их детей, которые, повзрослев, покинули родительский дом. Такие семьи в теории маркетинга часто называются «опустевшими гнездами». Для туристов данного сегмента рынка характерны повышенные требования к комфорту и удобству, содержательным познавательным программам.

При разработке и предложении услуг для этого сегмента необходимо исходить из того, что лица среднего возраста и есть экономически активное население. Их желание совершить путешествие вызвано потребностью в отдыхе, связанном со сменой обстановки. Концентрация периода отпусков является основной причиной ярко выраженной сезонности туризма данного сегмента потребителей. Вместе с тем необходимо учитывать, что общей тенденцией во многих странах является деление отпуска на две части, что позволяет

в течение года совершить два путешествия — одно зимой и одно летом. Кроме того, туристские путешествия могут совершаться не только в период отпусков и каникул, но и во время праздников, которые в сочетании с выходными днями составляют «блок свободного времени», необходимый для туристского путешествия. Число таких коротких поездок (в зарубежной литературе это явление получило название «путешествия с интервалами») с каждым годом возрастает. «Краткосрочные» клиенты обычно несут значительно большие расходы в расчете на один день пребывания в посещаемом месте по сравнению с потребителями, останавливающимися в гостиницах на длительное время. Кроме того, «путешествия с интервалами» совершаются в течение всего года, способствуя тем самым решению одной из основных проблем индустрии гостеприимства — сглаживанию сезонных колебаний спроса.

Туризм третьего возраста, представленный в основном неработающими пенсионерами, требует не только комфорта, но и персонального внимания со стороны обслуживающего персонала, возможности получения квалифицированной медицинской помощи, наличия в ресторанах диетического питания, размещения в гостиницах, расположенных в тихих местах.

Особенностью туризма третьего возраста, делающей его крайне привлекательным для гостиничных предприятий, является отсутствие ярко выраженной сезонности. Напротив, при поездках на отдых эти клиенты стараются избегать периода пика туристского сезона (июль, август), поскольку он совпадает с самым жарким периодом года. Они предпочитают «бархатный сезон» с мягким климатом. К тому же при выборе времени путешествия потребители «третьего возраста» не ограничены рамками отпускного периода.

Таким образом, каждый сегмент рынка, выделенный по возрастному признаку, имеет свой ярко выраженный стереотип поведения и свой порядок приоритетов (табл. 8.1).

Сегментация рынка по полу потребителей давно используется в маркетинге покупательских товаров (в частности, одежды, обуви, косметики, парфюмерии и т.д.). В гостиничном бизнесе ее только начинают применять в связи с тенденцией увеличения количества путешествующих женщин. Эксперты предсказывают, что именно за счет этой категории потребителей будет складываться в третьем тысячелетии преобладающая часть прибыли гостиниц, ресторанов, туроператоров. Рост числа путешествующих женщин означает для предприятий индустрии гостеприимства необходимость изучения системы их ценностей и предпочтений — это позволит найти подход к данной категории потребителей.

Таблица 8.1

Ранжирование приоритетов в зависимости от возрастных групп потребителей
(по данным английской фирмы *Lunn Poly*)

Порядок предпочтений	Молодые одинокие люди	Молодые супружеские пары	Семейные пары	Возрастная группа от 45 до 60 лет	Туристы третьего возраста (60 лет и старше)
1	Посещение баров, клубов и дискотек	Пассивный отдых	Отдых с семьей	Экскурсии	Экскурсии
2	Солнечные ванны	Вкусная еда	Пассивный отдых	Пассивный отдых	Поездки на природу
3	Экскурсии	Экскурсии	Экскурсии	Поездки на природу	Вкусная еда
4	Пассивный отдых	Отдых с семьей	Солнечные ванны	Вкусная еда	Пассивный отдых
5	Поездки на природу	Солнечные ванны	Вкусная еда	Солнечные ванны	Отдых с близкими и друзьями

Существенное влияние на поведение потребителей оказывает уровень доходов (семьи, главы семьи, на одного члена семьи). Стандартная классификация потребителей по уровню доходов отсутствует. В то же время в ряде исследований отмечается, что уровень дохода выступает одним из критериев принадлежности к высшему, среднему или низшему слою общества. В маркетинге уровень дохода часто используется в качестве самостоятельного социально-экономического признака сегментации рынка.

Известно, что материальное положение человека сказывается на его потребностях, предпочтениях и покупательском выборе. Еще в XIX в. известный немецкий экономист и социолог Э. Энгель доказал, что существует прямая связь между типом покупаемых товаров (услуг) и размером денежного дохода потребителя. Согласно закону, названному его именем, с увеличением дохода доля средств, затрачиваемых на товары первой необходимости, уменьшается, а доля расходов на предметы роскоши возрастает. Эти изменения в структуре потребления находят выражение в частности в быстром расширении спроса на услуги предприятий индустрии гостеприимства. Одновременно на рынке проявляется действие эффекта Веблена: предметы роскоши покупаются не столько ради их потребительских свойств, сколько ради их социального значения, в частности пре-

стижа, моды и т.п. Это вполне согласуется с теорией мотивации А. Маслоу (см. 7.3).

Различия в материальном положении населения порождают существенную дифференциацию спроса. Так, лица, обладающие высоким уровнем дохода, как правило, предпочитают гостиницы и рестораны с высоким классом обслуживания. Они обычно путешествуют индивидуально или в составе немногочисленных групп с особыми интересами. Население, имеющее более скромное материальное положение, приобретает услуги предприятий индустрии гостеприимства по средним и низким ценам, рассчитанным на массового потребителя.

Необходимо учитывать, что социально-демографические признаки, часто рассматриваемые на практике в качестве основания для сегментации рынка, не всегда позволяют однозначно очертить круг потребителей того или иного продукта. Например, в США некоторые дорогие центральные рестораны открыли свои филиалы в пригородах, где проживают представители среднего класса. Они рассчитывали на высокую платежеспособность этой категории населения. Однако вскоре многие из филиалов вынуждены были закрыться из-за отсутствия клиентуры. Оказалось, что, в отличие от горожан, жители пригородов сравнительно редко посещают подобные заведения, предпочитая обедать дома. Возраст потребителей также не является надежным показателем полноценной жизни, здоровья, работоспособности, семейного положения, личных пристрастий и жизненных интересов. Разные люди одного возраста ведут себя и выглядят по-разному. Например, даже относительно устойчивый сегмент потребителей третьего возраста по сути неоднороден. Он представлен как потребителями, приобретающими типичные для их возраста услуги, так и «пожилыми сумасбродами», предпочитающими продукты, типичные для более молодых людей (например, путешествия в поисках острых ощущений).

В центре внимания социально-демографической сегментации находится описание людей, образующих сегмент, а не анализ факторов, объясняющих их поведение. Вот почему эта сегментация в теории маркетинга называется описательной. Она позволяет выделить среди потребителей относительно однородные сегменты, но не дает возможности объяснить поведение и вскрыть его истинные мотивы. Описательная сегментация оставляет без ответа многие вопросы: Почему одни люди путешествуют, а другие предпочитают оставаться дома? Почему человек выбирает именно эту гостиницу, а не другую? Получить ответы на эти и другие вопросы помогает сегментация по психографическим и поведенческим признакам.

Сегментация рынка по психографическим признакам органически дополняет описательную сегментацию. Психографика изучает стиль жизни людей, т.е. устоявшиеся формы их бытия. Эти формы находят выражение в деятельности, интересах, мнениях, поступках, увлечениях (см. 7.2). Стиль жизни рисует всесторонний «портрет» человека во всем многообразии его действий и взаимоотношений с другими людьми. Это лучше, чем род занятий, уровень дохода или принадлежность к определенному общественному классу, позволяет разобраться в изменяющихся ценностных ориентирах человека и его покупательском поведении. Стиль жизни самым непосредственным образом отражается на предпочтениях потребителей. Поэтому сегментация по психографическим признакам получает все большее распространение в индустрии гостеприимства.

При проведении психографической сегментации широко используется система VALS (от англ. Value and Lifestyle — ценности и типы образа жизни), разработанная Стенфордским исследовательским институтом. Она основана на предположении, что стиль жизни человека является результатом отражения его внутренних ценностей и отношения к жизни.

Согласно VALS, население делится на три потребительские группы, которые ориентируются:

- ♦ на принцип (при выборе определенных товаров основываются не на мнениях других, а на личных убеждениях);
- ♦ статус (приобретение того или иного товара направлено на подчеркивание своего статуса в обществе);
- ♦ действие (руководствуются стремлением к социальной и физической активности, разнообразию и чувству риска).

Кроме ориентации на принцип, статус или действие система VALS учитывает также наличие и уровень ресурсов (психологических, физических, социально-экономических факторов, таких как образование, доход, уверенность в себе, умственные способности, покупательская активность и т.д.), которые влияют на выбор и принятие решения о покупке того или иного товара.

Система VALS выделяет восемь типов потребителей (рис. 8.1).

«Реализующиеся» — люди, добившиеся успеха, с хорошим вкусом, активные, не боящиеся брать на себя ответственность, с высоким чувством собственного достоинства. Заинтересованы в своем карьерном росте и развитии. Собственный имидж для них очень важен, но не как доказательство или свидетельство их положения и власти, а как выражение собственного вкуса и независимости характера. Чаще всего лидеры в бизнесе. Имеют широкий круг инте-

ресов, беспокоятся о социальных проблемах, легко воспринимают изменения. Приобретаемые ими товары и услуги говорят об утонченном вкусе. Им нравятся дорогие товары и услуги высшего качества.

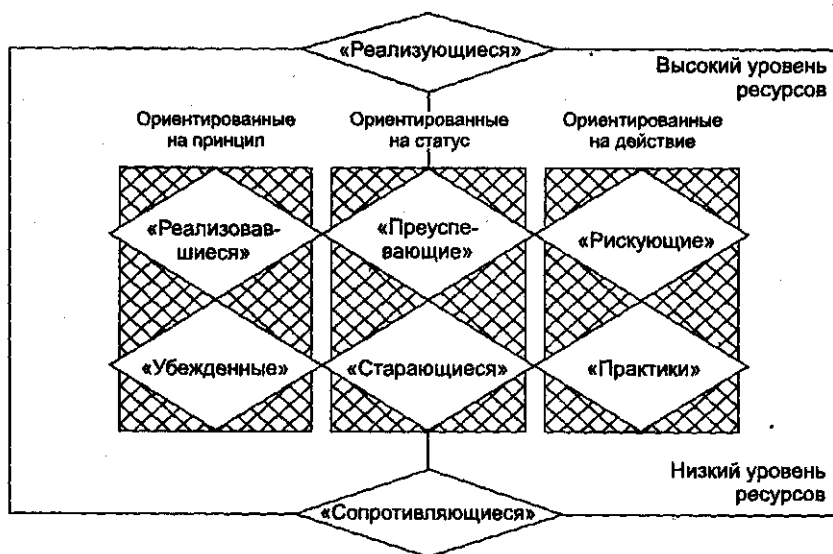


Рис. 8.1. Типология потребителей по системе VALS

«Реализовавшиеся» — люди, как правило, в зрелом возрасте, обеспеченные и довольные жизнью, любят проводить время в раздумьях и созерцании. Как правило, имеют хорошее образование. Следят за событиями в стране и мире, стремятся расширить свой кругозор. Удовлетворены карьерой, семьей, досуг проводят дома. Их вкусы консервативны, при покупках учитывают функциональность и ценность товаров.

«Преуспевающие» — люди, делающие карьеру. Главное для них — бизнес. Разделяют мнение большинства, риску предпочитают стабильность. Работа дает им ощущение своей «востребованности», материальной обеспеченности и престижа. Внимание сосредоточено на семье и карьере. В общественной жизни придерживаются консервативных взглядов. Для них важно впечатление, производимое на окружающих. Поэтому престижные товары и услуги, которые они приобретают, призваны свидетельствовать о высоком социальном положении и успехах владельца.

«Рискующие» — молодые, полны энтузиазма, энергичны и импульсивны. Ищут острых впечатлений и разнообразия. Находятся в процессе формирования ценностей и моделей поведения. Быстро увлекаются новыми возможностями, но также быстро и охлаждаются. Не интересуются политикой. Большую часть доходов направляют на покупку одежды, посещение ресторанов, отдых.

«Убежденные» — консерваторы, привержены традициям, ничем не примечательны. У них четкие, конкретные, непоколебимые убеждения, основанные на традициях и важнейших ценностях: семья, церковь, общество, нация. Большую часть времени проводят дома, в семье, в религиозных и благотворительных организациях. Отдают предпочтение известным им товарам и маркам.

«Стараяющиеся» — неуверенные в себе люди, ощущают незащищенность, возможности их ограничены. Деньги для них означают успех, так как их всегда не хватает. Считают, что жизнь к ним несправедлива. Часто стремятся к приобретению товаров и услуг, которые покупаются людьми с большим, чем у них, материальным достатком.

«Практики» — практичны, самодостаточны, традиционны, ориентированы на семью. В общественной жизни придерживаются консервативных взглядов. Покупают только то, что может иметь практическую или функциональную ценность.

«Сопротивляющиеся» — люди преклонного возраста, с ограниченными покупательскими возможностями, нуждающиеся. Они вынуждены ограничивать себя. Основная статья расходов связана с заботой о своем здоровье. Осторожные покупатели.

Для ресторанного бизнеса наиболее привлекательным представляется сегмент «реализующиеся». Они ценят «дорогие товары и услуги высшего качества». Поэтому именно на них ориентируются имеющие высокую репутацию дорогие рестораны с хорошей кухней.

«Преуспевающие» ориентируются при выборе ресторанов на «реализующихся», так как «риску предпочитают стабильность» и «разделяют мнение большинства». Именно для них важно, чтобы ресторан, в который они пойдут, свидетельствовал о высоком положении и успешности гостя. Вместе с тем стоимость услуг для «преуспевающих» имеет значение. Поэтому для частых визитов они, скорее всего, выберут рестораны с более умеренными ценами.

«Рискующие» — это сегмент рынка, с которым активно работают многие рестораны. В то же время «рискующие» отдают предпочтение ресторанам-клубам или ресторанам с различными шоу-программами, музыкальными номерами и т.п. Скорее всего, «рискую-

шие» составляют ядро «ресторанной тусовки», которая кочует из ресторана в ресторан и первой экспериментирует со вновь открывающимися проектами. Роль «рискующих» очень важна в формировании общественного мнения о заведении.

Представляется, что именно на «реализующихся», «преуспевающих» и «рискующих» ориентирована деятельность большинства отечественных ресторанов. Чем же могут быть привлекательны другие группы потребителей?

В сегмент «реализовавшиеся» входят обеспеченные и довольные жизнью люди. Среди них много тех, кто недавно вышел на пенсию и располагает свободным временем. Именно для данного сегмента в наибольшей степени подходят семейные рестораны, куда приятно прийти с детьми и внуками. Цены в них должны быть умеренными. Ставку необходимо делать на консерватизм, тягу к стабильности, высокий уровень предоставляемых услуг. Посетив ресторан один раз и убедившись в правильности сделанного выбора (при адекватности цен эти люди не будут переплачивать за бренд), представители этой группы потребителей станут постоянными гостями заведения.

Труднее работать с «убежденными». Они очень консервативны, предпочитают привычную еду. Редко посещают рестораны, но если пойдут, то, скорее всего, выберут ресторан с хорошо знакомой им кухней (например, русской). Для «убежденных» очень важным будет прочесть, что в таком-то ресторане очень добротная, здоровая еда, что здесь бывают степенные, уважаемые люди. Скорее всего, они предпочтут недорогие рестораны. Посещение модного, дорогого ресторана для них возможно скорее в праздник или в связи с важным событием в семье.

«Стараяющиеся» выберут ресторан в соответствии со своими доходами. Необходимо учитывать, что они всегда захотят посетить чуть более дорогой ресторан, чем тот, в который они могут позволить себе ходить обычно. Они стремятся подражать людям с большими доходами и возможностями, поэтому следят за ресторанной модой и очень четко выберут «свой» ресторан. Они тщеславны. Им приятно будет сказать в своем кругу: «Недавно обедали в ресторане Х». В повседневной жизни эта группа потребителей ориентирована на предприятия быстрого питания.

Главное требование к ресторанам со стороны «практиков» — покушать сытно и недорого. Нет необходимости в обширном меню, но обязательным является привычное качество. В еде ценят натуральность и вкус. Больших претензий к интерьеру и мебели не предъявляют. Выбрав заведение, ходят в него постоянно. Обожают

небольшие рестораны, которые содержат семьи, с которыми, как правило, устанавливают дружеские отношения.

Для «сопротивляющихся» важна поддержка. Поэтому для них общение с людьми своего круга становится самостоятельной ценностью. Реализовать эту потребность можно в недорогих кафе, где еда будет иметь скорее второстепенное значение. На первом месте будут уют и теплая атмосфера. Коммерческий успех таких заведений возможен, скорее всего, в случае реализации сетевых проектов.

Группировка потребителей по психографическим признакам тесно связана с сегментацией рынка на основе особенностей их поведения. По мнению ряда специалистов, поведенческие признаки являются наиболее логичной основой для идентификации сегментов рынка.

Поведенческие признаки сегментации позволяют выделить сравнительно однородные группы потребителей в зависимости от их знаний, отношений, квалификации как пользователей и реакции на предоставляемые услуги. Если психографическая сегментация сконцентрирована на стиле жизни и личностных характеристиках потребителей, то при осуществлении сегментации по поведенческим признакам они рассматриваются в увязке с продуктом.

В индустрии гостеприимства в качестве базовой системообразующей выступает сегментация *по побудительным мотивам* потребителей. Для гостиничного бизнеса они определяются целью путешествия клиента. Так, ВТО разработана стандартная классификация целей поездок, основными из которых являются:

- ♦ досуг, рекреация и отдых (посещение культурных и спортивных мероприятий, рекреационные и культурные виды деятельности, участие в любительских спортивных соревнованиях, походы, отдых на пляже, круизы и т.п.);

- ♦ посещение знакомых и родственников (поездки к родственникам или знакомым, уход за ними во время болезни или оказание им помощи на дому, поездки на места прежнего проживания и т.п.);

- ♦ деловые и профессиональные цели (участие в совещаниях, собраниях, конференциях или конгрессах, выставках, ярмарках, переговорах, заключении договоров; поощрительные поездки для сотрудников — инсентив-туры; выступления с лекциями или концертами; участие в профессиональных спортивных мероприятиях; государственные командировки; оплачиваемая учеба, образование, исследовательская деятельность; монтаж оборудования и т.п.);

- ♦ лечение (посещение курортов, клиник, оздоровительных санаториев, центров здоровья; грязелечение и прочие виды оздоровления и лечения);

- ♦ религия и паломничество (поездки для участия в религиозных мероприятиях);
- ♦ прочие цели (например, транзит).

Поскольку цели поездок являются важнейшим фактором формирования спроса, можно утверждать, что эпоха универсальных гостиниц, рассчитанных на любого путешественника, уходит в прошлое. Все больше отелей специализируются на вполне определенных сегментах рынка.

Гостиницы делового назначения, специализирующиеся на бизнес-туризме, должны быть расположены вблизи административных и общественных центров. Для обслуживания деловых путешественников необходимо создание соответствующих условий. В гостинице обязательно должны быть бизнес-центр (предоставляющий клиентам возможности пользования всевозможными видами связи и оргтехники, а также услуги переводчиков и стенографисток), специальные помещения для проведения деловых мероприятий (конференц-залы, переговорные комнаты, помещения для выставочных экспозиций и т.п.), службы финансового обеспечения (отделения банков, пункты обмена валют и т.д.). В структуре номерного фонда преобладающими являются одноместные номера. Также предусматривается наличие номеров-апартаментов, необходимых для обслуживания в случаях размещения деловых людей с членами своих семей. В каждом номере обязательно должна быть организована рабочая зона (наряду с зоной отдыха и сна). Поскольку бизнесмены в поездках обычно весьма напряженно работают, то гостиница должна предоставить им услуги по высококачественному питанию (наличие ресторанов европейской и национальных кухонь, кафе и баров, доставка питания в номера), отдыха и релаксации. Хотя гостиницы делового назначения ориентированы в основном на бизнесменов, они часто привлекают внимание и других групп гостей.

Среди гостиниц делового назначения следует выделить конференц-центры или конгресс-центры. Они специально проектируются для принятия большого количества гостей и проведения различного рода деловых мероприятий (собраний, конференций, симпозиумов, конгрессов и т.п.).

В дополнение к обычному для гостиниц делового назначения набору услуг конференц-центры должны располагать большими залами, оснащенными необходимым оборудованием, техническими средствами акустики, связи, синхронного перевода на несколько языков, удобной мебелью и т.п. Обычно такие гостиницы располагаются не в центральной части города и могут предлагать обширный

перечень дополнительных услуг (например, игра в гольф, открытые и крытые плавательные бассейны, беговые дорожки, пешеходные тропы и т.п.).

Курортные гостиницы предназначены для предоставления размещения, питания и ряда дополнительных услуг клиентам, основной целью путешествия которых является рекреация, отдых и лечение. Они располагаются, как правило, на морских побережьях, вблизи целебных источников, в горных районах и т.д. Курортные гостиницы отличаются тем, что предоставляют своим гостям привлекательные природные ландшафты, целебные минеральные воды, чистый воздух, условия для отдыха. В них часто предусматриваются помещения лечебно-оздоровительного назначения в соответствии с основным профилем курорта. Возможна также организация диетического питания. Курортные гостиницы имеют расширенный состав помещений культурно-массового обслуживания (залы многофункционального назначения, холлы для отдыха, библиотеки, бильярдные и др.), спортивного назначения (бассейны, спортзалы, площадки для игр и др.), в ряде случаев помещений для отдыха и игр детей. Номерной фонд курортных гостиниц состоит из одно- и двухместных номеров. Иногда предусматривается возможность дополнительного размещения в номере третьего спального места (для ребенка). Большинство курортных гостиниц предлагает своим гостям услуги питания, прокат спортивного и туристского инвентаря, экскурсии, а также оздоровительные мероприятия. В связи с относительно длительным сроком проживания гостей в номерах предусматривается увеличенный размер встроенных шкафов для хранения одежды. Существенное значение придается виду, открывающемуся из окна номера. В номере выделяют зону дневного отдыха, которая распространяется на лоджию, балкон, веранду.

Новым веянием в гостиничном бизнесе является бурное развитие отелей класса «рисортс» (от англ. resort — курорт). Они, как правило, расположены в живописных местах морского побережья. Окруженные зеленым поясом в виде тропических садов и парков, подобные гостиницы представляют собой райские оазисы, где все пронизано ощущением отдыха. Коммерческий успех таким отелям принесла система «все включено» (англ. all inclusive).

Особенности функционирования курортных гостиниц обусловлены рядом факторов. Во-первых, сезонностью спроса, что в значительной степени сказывается на эффективности использования материальной базы. Многие курорты являются сезонными (например, летними или зимними) по своей сути. Продолжительность периода

активного функционирования также во многом определяется погоднo-климатическими условиями (несколько дождливых недель летом на приморском курорте или отсутствие снега зимой на горнолыжном могут разорить расположенные там отели). С целью сглаживания сезонных колебаний спроса многие курортные гостиницы стремятся к освоению новых сегментов рынка (в частности ориентируются на обслуживание делового туризма). Во-вторых, мода на отдых меняется и «модные» курорты могут стать непопулярными. Так, в начале XX в. был моден отдых «на водах», в середине — отдых на море, в конце века — в горах. В-третьих, при выборе места отдыха клиентами на первый план выдвигаются такие аспекты, как красота природы и доброжелательность местного населения и лишь после этого — наличие соответствующих средств размещения, отдыха и релаксации.

Разновидностью курортных гостиниц можно считать казино-отели, главной функцией которых является создание благоприятных условий для проведения азартных игр. Одна из особенностей казино-отеля состоит в том, что основной доход он получает не от предоставления услуг размещения и питания, а от казино. Поэтому широко практикуются значительные скидки в тарифах на проживание (а для постоянных клиентов возможно бесплатное проживание в течение 2–3 дней), бесплатные напитки (а иногда и питание) в казино. Другой особенностью казино-отеля являются повышенные меры безопасности: казино, как магнит, притягивает всякого рода криминальные элементы, в том числе профессиональных шулеров. Кроме того, многие вполне добропорядочные клиенты почему-то считают обман заведения небольшим преступлением. Поэтому служба безопасности казино-отелей ведет тщательное наблюдение за гостями. Работа персонала таких гостиниц очень напряженная, так как игры продолжаются в течение суток на протяжении 365 дней в году.

Туристские гостиницы предназначены в основном для размещения клиентов, проводящих свой отдых активно. Помещения общественного назначения в таких гостиницах в основном предназначены для проведения досуга (залы многофункционального назначения, холлы, каминные и пр.). Особенность туристских гостиниц состоит в наличии помещений туристского обслуживания, а также туристско-методических кабинетов и инструкторских (для методической работы инструкторов с группами). Набор этих помещений связан с типом туристского маршрута и способов передвижения по нему туристов. Кроме того, в туристских гостиницах предусматриваются пункты проката туристского и спортивного инвентаря и снаряже-

ния (лыж, коньков, саней, охотничьего и рыболовного снаряжения, лодок, байдарок и т.д.). В зарубежной практике в группе туристских гостиниц наибольшее распространение получили гостиницы спортивного назначения, предоставляющие клиентам широкие возможности для занятий различными видами спорта (гольф-отели, отели с теннисными кортами, отели для любителей плавания и т.д.).

Транзитные гостиницы предназначены для кратковременного пребывания останавливающихся в них гостей. Расположены они, как правило, вдоль оживленных автомагистралей, на территориях крупных транспортных узлов, аэропортов, морских и речных вокзалов, автовокзалов. Ассортимент услуг, как правило, минимален, питание обычно не предоставляется.

Среди транзитных гостиниц наибольшее распространение и популярность в мире получили мотели, представляющие собой небольшие (на 20—30 номеров) сооружения, расположенные у автомагистралей, предоставляющие гостям размещение и комплекс услуг по техническому обслуживанию автомобилей (гаражи, стоянки, заправочные станции, ремонтные мастерские).

В типичном мотеле практически отсутствуют общественные помещения (например, такая обязательная принадлежность отеля, как холл), а процедура получения номера упрощена до предела (обычно клиент приезжает в мотель уставшим, поэтому для него важно побыстрее получить номер, из которого он также быстро желает выписаться на следующее утро). Услуги мотелей очень эластичны по цене — подавляющее большинство клиентов предпочитают низкие цены и готовы мириться с минимальным сервисом. Отсюда — максимальное самообслуживание и практически полное отсутствие чаевых.

В ряде стран (например, США) все большую популярность приобретают мотоотели. Данный тип гостиничных предприятий предлагает те же услуги, что и мотели, но отличается повышенными удобствами и более высоким качеством обслуживания, характерными для гостиниц. Устойчивые финансовые показатели этих средств размещения способствовали превращению многих гостиниц в мотоотели. Основное здание сохраняет при этом прежние гостиничные формы, а территория, прилегающая к нему, оборудуется станками для автомобилей, гаражами, станциями технического обслуживания.

Ориентация на определенный сегмент рынка, выделенный по признаку доминирующих мотивов потребителей, характерна и для предприятий питания, которые, как правило, являются структурными

ми подразделениями гостиниц и состоят из разнообразных по типам предприятий: ресторанов, баров, кафе, столовых, закусочных и др.

В системе предприятий питания гостиниц преобладают *рестораны* — предприятия питания, отличающиеся широким ассортиментом блюд сложного приготовления (включая заказные и фирменные), напитков, кондитерских изделий, высоким уровнем обслуживания потребителей в сочетании с организацией их отдыха (музыкально-развлекательные программы, танцы и т.д.). Специализация ресторанов выражается в предложении блюд определенной кухни либо в ориентации на какую-либо тему, в соответствии с которой разрабатывается меню, оформляется интерьер, выбираются поставщики оборудования, посуды, приборов, продуктов, напитков. В качестве темы может быть использован кинематографический, исторический, литературный или другой сюжет (легенда), отличающийся оригинальностью. Так, в ресторан-кабаре гости приходят не только вкусно поесть, насладиться великолепным вином, но и получить удовольствие от предложенной развлекательной программы. В ресторане-клубе гостей ожидают не только первоклассные кухня и вина, но и общение по интересам.

К числу наиболее действенных относится сегментация по *выгодам*, которая базируется на различиях в системе поведения потребителей в соответствии с их внутренней психологической мотивацией при совершении покупки. Реализация сегментации по выгодам подразумевает знание системы ценностей потребителей по отношению к рассматриваемому товару. С этой точки зрения знание того, какие выгоды ищут клиенты, может быть полезно в двух отношениях. Во-первых, специалисты по маркетингу понимают, какой товар и услуги необходимо предлагать и реализовывать для того, чтобы привлечь определенный сегмент рынка в свои предприятия. Во-вторых, создается возможность идентифицировать различные группы потребителей. Так, в гостиничной индустрии можно выделить достаточно очевидные сегменты, такие как «экономия», «удобство», «качество», «престиж», «символизм». В связи с этим в теории и практике гостиничного хозяйства распространено деление гостиниц на различные классы исходя из предоставляемых ими услуг, уровня комфорта, культуры сервиса и квалификации персонала.

Отели класса люкс обеспечивают очень высокий уровень сервиса самым требовательным клиентам. Их типовые характеристики следующие: месторасположение — центр города; размер — от небольшого до среднего числа номеров; обслуживание — высокое качество, хорошо обученный персонал для выполнения любых поже-

лений клиентов; цена — очень высокая; условия — элитарные, фешенебельный декор, высококачественная мебель, хорошо оборудованные общественные помещения; потребители — руководители корпораций, профессионалы высокого ранга, политические и государственные деятели, звезды эстрады и кино.

В этом классе гостиниц широкое распространение получили бутик-отели — небольшие средства размещения (до 150 номеров), создающие камерную, интимную обстановку. Под бутик-отели часто используются особняки в исторической части городов. Их архитектурный облик, овеянный тонкой поэзией и уютом, гармонично сочетается с изысканной внутренней обстановкой. Интерьеры таких отелей отличаются своеобразием стиля и убранства, их нередко украшают мебель и антикварные вещи ручной работы. Но не только неповторимый художественный облик и обстановка выделяют бутик-отели в ряду гостиничных предприятий. Другой их отличительной особенностью является хорошая кухня. Вопросам организации питания гостей здесь уделяется повышенное внимание. Такие отели, как правило, не имеют ресторанов, чтобы не нарушать домашнюю атмосферу. Еда подается прямо в номера. Именно благодаря хорошей кухне многие бутик-отели обязаны своей известностью.

Отели высокого класса имеют от 400 до 2000 номеров, располагаются в пределах города и предлагают широкий набор услуг, предоставляемых обученным персоналом. Они оснащены дорогой мебелью и оборудованием. Основными клиентами являются бизнесмены, участники конференций, индивидуальные туристы. Цена проживания — выше средней.

Отели среднего класса ориентируются на широкий круг потребителей, могут иметь различное количество номеров. Предлагают достаточно широкий спектр услуг, стремятся использовать современную технологию, снижая эксплуатационные расходы и придерживаясь среднего для данного региона уровня цен.

Апарт-отели имеют обычно от 100 до 400 номеров квартирного типа, оборудованных кухнями (с набором посуды, холодильником), а в ряде случаев и стиральными машинами. Используются в качестве временного жилья, чаще всего на базе самообслуживания. Цена в данном классе гостиниц, как правило, варьируется в зависимости от сроков проживания. Рассчитаны на обслуживание семейных туристов и бизнесменов, останавливающихся на длительный срок.

Отели экономического класса (американские эксперты определяют их как «гостиницы с ограниченным сервисом», т.е. с ограниченным набором услуг) располагаются вблизи городской черты на

транспортных магистральных, по которым легко доехать до центра города. Они обеспечивают высокий стандарт обслуживания, гарантируя удобное размещение в современных, функционально продуманных номерах по умеренным ценам (как правило, на 25–50 % ниже средней по региону). Рассчитаны на бизнесменов и индивидуальных туристов, не нуждающихся в полном пансионе и стремящихся к фактической оплате потребляемых ими услуг. Следует подчеркнуть, что термин «экономический» употребляется в данном случае и в значении «экономный». Тем самым подчеркивается, что снижение стоимости достигается не за счет ухудшения качества сервиса, а путем внедрения строгого режима экономии. Гостиницы экономического класса отличают типовой характер застройки, минимальное количество общественных помещений, простота дизайна, отсутствие изысканной отделки номеров. Расположенные на окраинах городов, где стоимость земли значительно ниже, чем в центре, эти средства размещения предлагают ограниченный набор услуг, экономя, в частности, на крупных операциях в сфере питания, которое в них, как правило, не предоставляется (многие гостиницы этого класса расположены вблизи предприятий питания).

Разумные цены гостиниц экономического класса наряду с высоким уровнем размещения создают спрос среди различных сегментов потребителей. Во-первых, это клиенты, которые видят в гостиницах экономического класса именно те качества, которые им необходимы: чистоту, комфортабельное размещение без ухищрений по сравнительно невысоким ценам. Во-вторых, это потребители, считающие высокое качество обслуживания одним из приоритетов, но ограниченные в выборе гостиницы размерами имеющегося бюджета.

Предприятия питания также ориентируются в своей деятельности на различные сегменты потребителей, выделенные исходя из их системы ценностей потребителей (сегментация по выгодам). Так, рестораны и бары по уровню обслуживания и номенклатуре предоставляемых услуг подразделяются на классы (люкс, высший и первый), которые должны соответствовать следующим требованиям:

- ♦ люкс — художественная выразительность архитектурного ансамбля и интерьера торговых помещений предприятий питания, не имеющих аналогов, высокий уровень комфортности, широкий выбор услуг и ассортимент оригинальных, изысканных заказных и фирменных блюд, кулинарных и кондитерских изделий для ресторанов, широкий выбор заказных и фирменных напитков, коктейлей и закусок для баров;

- ♦ высший — оригинальность интерьера, выбор услуг, комфортность, разнообразный ассортимент оригинальных, изысканных заказных и фирменных блюд и изделий для ресторанов, широкий выбор фирменных и заказных напитков, коктейлей и закусок для баров;

- ♦ первый — гармоничность, комфортность и выбор услуг, разнообразный ассортимент фирменных блюд, изделий и напитков сложного приготовления для ресторанов, набор напитков, коктейлей несложного приготовления, в том числе заказных и фирменных, для баров.

Сегментация по *интенсивности потребления* (потребители с низкой, умеренной и высокой активностью) позволяет выделить ряд чрезвычайно важных с точки зрения маркетинга сегментов. Так, активные потребители часто составляют небольшую часть рынка, однако на их долю приходится большой процент общего объема потребления. Например, по данным российского ученого А.Ю. Александровой, 59,4 % человеко-суток в отелях и мотелях приходится на 7,9 % клиентов. Это проявление эффекта Парето, описывающегося правилом 80/20 (20 % покупателей обеспечивают более 80 % покупок). Эффект Парето имеет место практически на всех рынках. Однако это вовсе не означает, что предприятие должно отказаться от 80 % своих клиентов, которые обеспечивают ему 20 % объема продаж: во-первых, они вносят довольно существенный вклад в общий объем продаж, а во-вторых, правило 80/20 почти наверняка будет действовать и среди оставшихся покупателей, т.е. так можно действовать до бесконечности.

Главная ценность анализа, проводимого на основе эффекта Парето, состоит в том, что он может способствовать выявлению направлений деятельности, которым предприятие должно уделить наибольшее внимание (связанных с удовлетворением активных потребителей). С этой целью предприятия индустрии гостеприимства разрабатывают и реализуют специальные маркетинговые программы (к примеру, предусматривающие льготное обслуживание постоянных клиентов). Несмотря на сравнительно высокие затраты и неоднозначное отношение специалистов, подобные программы помогают компаниям завоевывать и удерживать наиболее прибыльные сегменты рынка. С другой стороны, анализ поведения сегментов, отличающихся низкой активностью потребления, позволяет выявить мотивы отказа от покупки, устранить их путем модификации предложения или маркетинговых средств и добиться увеличения объема продаж.

Очень важной с практической точки зрения является сегментация *по степени приверженности потребителей* к определенной товарной марке. Дело в том, что некоторые потребители являются безоговорочными приверженцами — они всегда покупают продукты одной и той же товарной марки. Другие (относительные приверженцы) — делят свои симпатии между двумя-тремя марками. Третьи (непостоянные приверженцы) — переносят свои предпочтения с одной марки на другую. В то же время отдельные клиенты («странники») не проявляют приверженности ни к одной из марок. Любой рынок состоит из разных количественных сочетаний этих четырех сегментов потребителей. Поэтому, осуществляя сегментацию по степени приверженности потребителей, предприятия сосредоточивают свои усилия на той группе приверженности, которая сулит им наибольшие выгоды. При этом разрабатываются программы по формированию лояльности потребителей к товарной марке, что составляет идеологическую основу маркетинга отношений (см. 21.1). В то же время, изучая характер потребительского поведения, следует иметь в виду, что он не всегда обусловлен приверженностью к марке. Это может быть просто привычка, безразличие, реакция на низкие цены или отсутствие на рынке других торговых предложений. Следовательно, необходимо выяснить, что стоит за видимым характером потребительского поведения, и уже в зависимости от полученных результатов строить маркетинговую политику.

Рассмотренными признаками сегментации не исчерпывается список их возможных вариантов. Сегментация рынка имеет тенденцию к бесконечному развитию, что объясняется усложнением структуры потребностей клиентов и усилением их дифференциации.

Задача маркетинга состоит в том, чтобы подобрать для конкретного предприятия признаки, позволяющие максимально точно установить, какой сегмент рынка в наибольшей степени соответствует целям его деятельности, где можно наилучшим образом использовать имеющиеся возможности и сильные стороны. При этом целесообразно применять сочетание различных признаков, образуя комбинированные параметры сегментов рынка.

Таким образом, осуществляя сегментацию, предприятия выявляют группы потребителей, объединенные по тем или иным признакам. Каждому из рыночных сегментов должно соответствовать специфическое предложение продуктов. Такой подход позволяет не только удовлетворить имеющийся спрос, но и формировать его.

Процесс сегментации включает следующие основные этапы:

- 1) определение возможных признаков сегментации;
- 2) проведение исследований потребителей (как правило, путем анкетирования);
- 3) определение «пригодных» признаков сегментации (пригодность признака определяется степенью корреляции между ним и характеристиками потребителей);
- 4) выделение сегментов (обычно не более пяти-шести);
- 5) формулировка названия сегмента (каждому сегменту присваивается определенное маркетинговое наименование, к примеру, «новаторы», «консерваторы» и т.п.);
- б) оценка сегментов по определенным критериям.

Последнему этапу необходимо уделять самое серьезное внимание, так как он, по сути, направлен на выбор целевого рынка предприятия.

8.2. Выбор целевого рынка

Выявленные на базе различных признаков рыночные сегменты должны быть исследованы с точки зрения выделения наиболее подходящих для обслуживания предприятием. Следовательно, сегментация создает основу для выбора целевого рынка.

Целевой рынок — наиболее оптимальная, выгодная и перспективная группа сегментов (или даже один-единственный сегмент), на которые будет направлена маркетинговая деятельность предприятия, исходя из его целей и возможностей и с учетом факторов внешней среды.

В процессе формирования целевого рынка предприятия могут ориентироваться на рыночные ниши и рыночные окна.

Рыночная ниша — это сегмент рынка, потребностям которого наиболее оптимально соответствует продукт данного предприятия. Достаточно часто под рыночной нишей понимается сегмент (сегменты), уже занятый (занятые) данным предприятием. Размеры рыночной ниши непосредственно связаны с его потенциальными внутренними возможностями, стратегическими целями и ресурсной базой. Не на всех сегментах рынка, образующих рыночную нишу, предприятию удастся занять значимые позиции. Рыночные ниши нескольких предприятий, как правило, частично или полностью

совпадают, что предопределяет конкурентную борьбу за предпочтения потребителей.

Рыночное окно — это незанятый конкурентами сегмент потребителей, в котором их потребности в должной мере не удовлетворяются предлагаемыми им продуктами.

Выбору целевого рынка необходимо уделять серьезное внимание, так как от этого в значительной степени зависит эффективность всей последующей деятельности предприятия. Прежде чем принять решение о выборе того или иного сегмента в качестве целевого, необходимо ответить на следующие вопросы:

- ♦ Каковы нужды и ожидания потребителей?
- ♦ В состоянии ли предприятие удовлетворить их?
- ♦ Сможет ли предприятие сделать это лучше, чем конкуренты?
- ♦ Достигнет ли оно при этом поставленных целей?

Выбор целевого рынка тесно связан с вопросами позиционирования продукта, выявляющего его отличительные черты и особенности и определяющего его место на рынке в ряду других аналогичных продуктов с точки зрения потребителей. Позиционирование делает продукт узнаваемым на рынке (см. 8.3).

Процедура выбора целевого рынка заключается в комплексной оценке параметров сегментов по определенному набору *критериев*. Их условно можно разделить на две группы:

- ♦ собственно оценочные критерии, позволяющие определить предпочтительность тех или иных рыночных сегментов для деятельности предприятия;
- ♦ критерии-ограничения, которые или сразу позволяют определить невозможность работы предприятия на данном сегменте, или дают основания оценивать эту возможность как проблематичную.

Выбор целевого рынка предполагает определенную последовательность действий:

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

Потенциал сегмента рынка характеризуется его количественными параметрами, т.е. емкостью. Она показывает, сколько услуг и какой общей стоимости может быть на нем реализовано (см. 5.3).

На основе изучения емкости рынка оценивается его динамика. Анализ объемов продаж позволяет сделать вывод о том, каков ожидаемый характер изменения емкости рынка в перспективе: рынок динамично растет, или его емкость изменяется незначительно, или рынок «сворачивается». Это, в свою очередь, позволяет оценить

перспективы работы на конкретном рынке с точки зрения возможного увеличения объемов продаж.

Сегмент рынка должен быть изначально достаточно емким, чтобы можно было покрыть издержки, связанные с внедрением и работой на нем, и получить прибыль. Кроме того, он должен иметь перспективы дальнейшего роста. Исходя из этих параметров предприятие должно решить, какие производственные мощности следует ориентировать на данный сегмент, каковы должны быть размеры сбытовой сети и т.д.

Оценка доступности сегмента рынка для предприятия предполагает анализ информации о том, есть ли принципиальная возможность начать внедрение и продвижение своего продукта на том или ином сегменте рынка. Для этого целесообразно оценить рынок с помощью критериев-ограничений, к которым можно отнести:

- ♦ нормативно-правовые акты, действующие на данном рынке и напрямую запрещающие (ограничивающие) деятельность на них конкретных предприятий;
- ♦ технико-технологические нормативные ограничения на данном рынке, определяющие условия функционирования предприятия;
- ♦ ресурсные ограничения, связанные с невозможностью или затруднительностью получения необходимых ресурсов, без чего выход на данный рынок невозможен или крайне затруднен;
- ♦ специфические требования по качеству, безопасности, экологическим показателям продуктов (в том числе по их сертификации и стандартизации);
- ♦ инфраструктурные и информационные ограничения (отсутствие сервисных сетей, каналов сбыта и т.п.), затрудняющие выход и работу на рынке;
- ♦ социально-политические факторы (законодательство, политика государственных и местных органов власти, общественных движений, уровень симпатий общества, принятые правила ведения бизнеса и т.д.).

Оценка существенности сегмента предполагает определение того, насколько реально ту или иную группу потребителей можно рассматривать как сегмент рынка, насколько она устойчива по основным объединяющим признакам. Этот оценочный критерий задается самой идеей сегментации рынка. Главной проблемой является установление того уровня схожести потребительского поведения, при котором можно утверждать, что покупатели, объединенные по данному признаку (признакам), составляют единый сегмент. Выделенные сегменты рынка должны существенно различаться по своей

чувствительности к маркетинговой активности предприятия. Отсюда следует, что используемые признаки сегментации должны максимизировать различия между сегментами (условие неоднородности) и минимизировать различия между потребителями внутри одного сегмента (условие однородности).

Анализ возможностей освоения сегмента рынка предполагает:

1) *оценку риска.* Риск выхода на рынок определяется путем суммирования весов факторов риска. Такой подсчет ведется отдельно для различных сегментов, а в итоге выбирается тот, у которого полученная сумма меньше, чем у других;

2) *выявление позиций основных конкурентов.* Особенно важно определить, кто может стать конкурентом в будущем, каковы его сильные и слабые стороны. На основе изучения позиций конкурентов (см. 6.2) определяются ключевые факторы успеха, т.е. те вытекающие из требований рынка факторы, которые могут дать возможность предприятию добиться явных преимуществ перед конкурентами;

3) *определение возможной реакции конкурентов* на появление на рынке нового предприятия. Должна быть уверенность, что конкуренты не смогут предпринять такие ответные действия, которые вытеснят предприятие с рынка. Здесь неоценимую помощь окажет хорошее знание конкурентов. Например, конкурент, не располагающий достаточными производственными мощностями, не сможет в ответ на появление нового предприятия провести снижение цен на свои услуги; он также не сможет резко снизить издержки производства, если давно не осуществлял капиталовложений в обновление своего производства, и т.д. Предприятие должно также четко представлять, как скажется на его положении тот или иной ход конкурента и чем оно сможет ответить на него, чтобы не быть вытесненным с рынка, по крайней мере в течение определенного отрезка времени;

4) *определение прибыльности сегмента* — прогнозирование экономической эффективности работы предприятия на данном сегменте рынка. Обычно для оценки прибыльности того или иного сегмента используются стандартные методы расчета соответствующих показателей: нормы прибыли, дохода на вложенный капитал, размера дивидендов на акцию, величины прироста общей массы прибыли предприятия.

При анализе возможностей освоения сегмента рынка необходимо принимать во внимание такой оценочный критерий, как цели и ресурсы предприятия. Эффективность работы на выбранном сегменте рынка определяется способностью предприятия обеспечить на нем гарантированное предложение услуг — в требуемом объеме,

с надлежащим качеством, заданной ритмичностью и соответствующим сопровождением (рекламно-информационным, сервисным, документальным и т.п.). Это обуславливает необходимость детального анализа производственного, кадрового, научно-технического, организационно-управленческого, инвестиционного потенциала предприятия, а также его инновационных возможностей.

Окончательное решение о выборе того или иного сегмента в качестве целевого рынка предприятия принимается на основе всесторонней оценки того, насколько такое решение соответствует всем вышеперечисленным критериям.

Для оптимизации числа возможных сегментов рынка целесообразно использовать концентрированный и дисперсный методы.

Концентрированный метод, или «метод муравья», предполагает последовательную, от одного сегмента к другому, поисковую работу (осваивается один сегмент рынка, затем следующий и т.д.). Этот метод не отличается быстротой, однако не требует значительных затрат.

Дисперсный метод, или «метод стрекозы», реализуется путем проб и ошибок. Он предполагает выход предприятия сразу на максимально возможное количество сегментов рынка, чтобы впоследствии постепенно осуществить отбор наиболее выгодных и эффективных из них. Такой метод быстро приносит результаты, однако требует существенных затрат.

После выбора целевого рынка перед предприятием встает задача проникновения на него. Обычно это связано с принятием решения о своем месте в этом сегменте, что достигается посредством позиционирования продукта.

8.3. Позиционирование продукта

После выбора целевого рынка предприятие должно определить положение своих продуктов в каждом сегменте с учетом восприятия потребителями соответствующих предложений конкурентов. Выявление отличий продуктов предприятия от продуктов конкурентов на языке маркетинга называется позиционированием — это чрезвычайно важный инструмент привлечения потребителей и более полного удовлетворения запросов определенного сегмента рынка.

Позиционирование — формирование максимально эффективного образа продукта с целью внедрения его в сознание потребителей на достойное место, отличающееся от места продуктов-конкурентов.

Главная задача позиционирования — реализация комплекса мер, направленных на адаптацию гостиничного продукта к требованиям целевого рынка, с проявлением его уникальных, важных с точки зрения потребителей характеристик, отличающих его от продукта конкурентов. Например, констатируется, что отель имеет конкретное преимущество по местоположению, если он расположен в центре города или находится рядом с выставочным комплексом, бизнес-центром с хорошо развитой инфраструктурой и т.д.

Позиционирование само по себе не имеет смысла, если оно не связано с сегментацией рынка. По существу сегментация и позиционирование — две взаимосвязанные аналитические процедуры, цель которых состоит в получении ответов на следующие вопросы:

- ♦ Кто является потребителями продукта?
- ♦ Как убедить их купить данный продукт?

Сегментация позволяет определить характеристики, которыми должен располагать гостиничный продукт для удовлетворения желаний, потребностей и предпочтений на рынке. Целевой рынок обосновывает характер позиционирования, которое убеждает потребителей, что им предлагается именно тот продукт, который они хотели бы приобрести. Следует учитывать, что в разных сегментах рынка восприятие продукта потребителями может быть разным. Поэтому значение позиционирования гостиничного продукта особенно возрастает при осуществлении дифференцированного освоения рынка, требующего определения не единой позиции на всем рынке, а позиций в каждом сегменте. Следовательно, позиционирование — это важнейшее средство реализации стратегии дифференцированного маркетинга (см. 9.3).

Позиционирование должно дать ответ на вопрос, какова ценность продукта для потребителя. Здесь подразумевается не только чисто практическая выгода от приобретения данного продукта, но и его психологическая ценность («идеальный прообраз продукта»). Дело в том, что положение любого продукта на рынке может быть реальным и оценочным. Реальным оно является в том случае, когда ретроспективный анализ доли рынка позволяет предприятию установить фактическое положение продукта на рынке на предшествующих этапах деятельности. Оценочное положение является результатом экспертно-прогнозных представлений предприятия о позициях его продукта на рынке. Оно может расходиться с мнением потребителей. Так, например, гостиница предлагает услуги, которые, на ее взгляд, имеют высокое качество при относительно низких ценах — позиция X (рис. 8.2). Но, по мнению потребителей,

гостиница занимает другую позицию на рынке: услуги среднего качества при достаточно высоких ценах — позиция Y. В такой ситуации у гостиницы могут возникнуть проблемы с привлечением клиентов.



Рис. 8.2. Схема позиционирования гостиничного продукта

При осуществлении позиционирования необходимо получить ответы на следующие вопросы:

- ♦ Каковы отличительные свойства и(или) выгоды, действительные или воспринимаемые, на которые благоприятно реагируют потребители?
- ♦ Как воспринимаются позиции конкурирующих продуктов в отношении этих свойств и(или) выгод?
- ♦ Какую позицию лучше всего занять в данном сегменте с учетом ожиданий потенциальных потребителей и позиций, уже занятых конкурентами?
- ♦ Какие маркетинговые средства лучше всего подходят для того, чтобы занять и защитить выбранную позицию?

Для эффективного позиционирования необходимо изучить важнейшие характеристики спроса и предложения, установить переменные, которые существенны для потребителей на данном рынке и являются ориентиром при принятии решения о покупке. С учетом этого выделяют несколько альтернативных подходов. Это позиционирование:

- ♦ по специфическим свойствам продукта. Так, например, гостиницы корпорации *Hilton* акцентируют внимание на своем выгодном местонахождении. Местонахождение гостиницы может быть серь-

езным конкурентным преимуществом, которым следует пользоваться, чтобы выделиться на своем рынке. К примеру, бизнес-клиенты ценят расположение гостиниц в центре города, где все «под рукой». Многие отели являются памятниками архитектуры, истории и отличаются своим достойным вниманием прошлым. Так, московская гостиница «Националь» рекламирует свой знаменитый номер, где в начале XX в. жил В.И. Ленин. Отель «Савой» знаменит своими музейными интерьерами и картинами. Историческая ценность, атмосфера архитектуры прошлого в отеле привлекают иностранцев и почитателей истории, являясь его серьезным конкурентным преимуществом. Многие вновь построенные гостиницы стараются обратить внимание потребителей на безупречное состояние своей материально-технической базы. Дифференциация по качеству предоставляемого питания помогает отелю привлекать внимание организаторов банкетов, фуршетов, свадеб, конференций, корпоративных вечеров и т.д.;

- ♦ выгодам для потребителя или потребностям, которые удовлетворяет гостиничный продукт. К примеру, шесть отелей сети *Sandals*, расположенные на Ямайке, предоставляют возможность гостям, отдыхающим в одном из них, свободно посещать все гостиницы этой сети и пользоваться их услугами (программа «Живи в одном, отдыхай в шести!»). Ряд гостиниц указанной сети предлагает своим клиентам бесплатное проведение красочной свадебной церемонии;

- ♦ потребителю, заключающееся в выделении продукта как наиболее оптимального для определенной группы потребителей. Например, компания *Loews Hotels* в рамках реализации программы «*Loews* любит животных» (англ. *Loews Loves Pets*) разрешает проживание домашних животных (любых видов, пород и размеров) в номерах вместе с хозяевами. Владельцам животных гостиницы предлагают целый набор услуг по уходу за их питомцами (услуги по выгулу, специальное меню и доставка питания в номер, специальные парикмахерские, ветеринарные услуги и т.п.). Если учесть, что все большее количество владельцев домашних животных (особенно в США и Канаде) берут их с собой в поездки, становится объяснимым колоссальный успех программы: ежегодно количество ее участников увеличивается на 100 %;

- ♦ соотношению цена/качество. К примеру, французская система *Motel 6* позиционирует себя как сеть недорогих мотелей, где гости могут получить благоустроенный номер со всеми удобствами;

- ♦ конкуренту, когда продукт позиционируется по отношению к называемому или предполагаемому конкуренту. Так, малая гости-

ница «Акварель», расположенная в центре Москвы по соседству с такими грандами гостиничной индустрии, как «Националь», «Метрополь» и др., отличающимися мощью, роскошью и великолепием, позиционирует себя строгим, классическим деловым стилем с ярко выраженным акцентом домашнего уюта. Отель, стремясь с максимальной выгодой использовать свое местоположение рядом с крупными государственными учреждениями и штаб-квартирами известных компаний, изначально ориентирован на деловых туристов;

- ♦ имиджу предприятия, который должен передать особенную, отличительную информацию о главных преимуществах и позиции предлагаемого продукта. Например, компания *Huatt* до сих пор сохраняет имидж цепи отелей с холлом типа атриум, активно использует фотографии с изображением холлов для стимулирования восприятия потребителей, хотя сейчас уже многие гостиницы имеют такие холлы. Компания *Huatt* первой использовала эту архитектурную концепцию, и такой ее имидж сохранился в сознании многих клиентов.

Существуют и другие основания для позиционирования (например, уровень обслуживания, квалификация персонала, престиж, эмоциональная ценность и т.д.).

Выбор основания для позиционирования продукта требует учета ряда факторов. Необходимо, в частности:

- ♦ иметь хорошее понимание позиции, реально занимаемой гостиницей в сознании потребителей;
- ♦ знать позиции конкурирующих гостиниц;
- ♦ выбрать собственную позицию и идентифицировать самые убедительные аргументы в ее обоснование;
- ♦ оценить потенциальную рентабельность выбираемой позиции, проявляя осторожность в отношении ложных рыночных ниш;
- ♦ убедиться в том, что гостиничный продукт обладает достаточным потенциалом, чтобы занять нужную позицию в сознании потребителей;
- ♦ оценить уязвимость выбранной позиции с точки зрения наличия необходимых ресурсов для ее занятия и защиты;
- ♦ обеспечить согласованность выбранной позиции с другими элементами комплекса маркетинга: ценой, сбытом, коммуникациями.

Практическим инструментом позиционирования являются карты восприятия, которые строятся с использованием нескольких оценочных показателей, характеризующих предпочтительные комбинации выгод, которыми руководствуются потребители при выборе того или иного продукта. В качестве примера приведем карту

восприятия (рис. 8.3) гипотетических конкурирующих гостиниц на определенном целевом рынке по двум показателям: цена (горизонтальная ось); качество (вертикальная ось).



Рис. 8.3. Карта восприятия

Знак вопроса на рисунке характеризует возможный выбор позиции для гостиницы, исходя из анализа позиций, занимаемых на соответствующем рынке конкурентами (продукты 1, 2, 3). Данный выбор обосновывается стремлением занять такое место на целевом рынке, где меньше уровень конкуренции (продукт относительно высокого качества, реализуемый по средней цене).

Таким образом, построение карты восприятия позволяет определить желаемое место для гостиничного продукта и выбрать его отличительные особенности, которые представляют существенный интерес для потребителя. Та или иная отличительная особенность заслуживает внимания при позиционировании в той мере, в которой она обладает следующими свойствами:

- ♦ *важность* — отличие приносит высоко оцениваемую выгоду клиентам гостиницы;
- ♦ *неповторимость* — конкуренты не предлагают данное отличие или гостиница может представить его более эффектно;
- ♦ *доказуемость* — отличие можно показать, оно видно потребителям;
- ♦ *доступность* — потребители должны быть в состоянии позволить себе заплатить за данную отличительную особенность;
- ♦ *защищенность* — конкурентам сложно перенять или скопировать отличие;

♦ *наглядность* — смысл отличительной особенности может быть достаточно легко доведен до потребителей и является для них очевидным.

Предположим, что гостинице повезло настолько, что она обнаружила у себя несколько потенциальных отличительных особенностей. В этом случае необходимо выбрать те из них, на которых будет строиться позиционирование. Возникает вопрос: сколько отличительных особенностей необходимо использовать при этом? Однозначного ответа на него теория и практика маркетинга не дает.

Одни специалисты считают, что предприятию следует сосредоточить свои усилия на поддержке только какой-либо одной из самых важных отличительных особенностей продукта, таких как «наилучшее качество», «наилучшее обслуживание», «самая низкая цена», «наиболее высокая ценность», «лучшее местоположение». Предприятие, упорно работающее над достижением какой-либо одной из этих особенностей и постоянно удерживающее ее, скорее всего обретет хорошую репутацию и будет ассоциироваться в сознании потребителей с этой позицией.

Другие специалисты убеждены, что продукт следует позиционировать сразу по нескольким отличительным особенностям. Однако по мере того, как увеличивается число провозглашаемых отличительных особенностей, гостиница рискует потерять доверие потребителей. При этом следует учитывать, что ошибки в позиционировании могут полностью перечеркнуть результаты всех остальных маркетинговых усилий.

Основные ошибки, допускаемые предприятиями индустрии гостеприимства при позиционировании:

- ♦ *поверхностное позиционирование* — отсутствие какой-либо четко обозначенной позиции;
- ♦ *однобокое позиционирование* — создание у потребителей слишком узкого представления о продукте;
- ♦ *неблаговидное позиционирование* — попытка создать у потребителей чрезмерно положительное представление о продукте;
- ♦ *неоднозначное позиционирование* — создание у потребителей путаного представления о продукте.

Чтобы выбранная позиция работала, она должна стать достоянием потребителей. Поэтому после того как позиция выбрана, ее следует довести до сведения потребителей. Все усилия предприятия в рамках комплекса маркетинга должны быть направлены на реализацию результатов позиционирования. Например, если предприятие решило превзойти конкурентов по уровню обслуживания, не-

обходимо составить программы обучения персонала, мотивировать сотрудников, а также осуществлять рекламу, подтверждающую превосходство такого обслуживания.

Если предприятие считает, что позицию продукта по отношению к конкурентам следует изменить, осуществляется его репозиционирование. Для этого возможны следующие действия:

- ♦ модификация продукта — если его определенные характеристики (атрибуты) не соответствуют ожиданиям рынка, целесообразно их улучшить;

- ♦ модификация значения характеристики — осуществляется для убеждения потребителей в значимости той характеристики, которую продукт демонстрирует в достаточной степени;

- ♦ модификация взглядов на продукт — проводится, если потребители недостаточно проинформированы и недооценивают некоторые его отличительные особенности;

- ♦ модификация взглядов на конкурирующие продукты — целесообразна, если потребители переоценивают отдельные характеристики продуктов, предлагаемых конкурентами;

- ♦ привлечение внимания к игнорируемым характеристикам — формирование среди потребителей целевого сегмента осведомленности о той выгоде продукта, которой они не придавали значения;

- ♦ модификация требуемого уровня качества продукта — если потребители ожидают такого уровня качества продукта, который не всегда им необходим, следует попытаться убедить их в том, что уровень качества предлагаемого продукта является оптимальным.

Таким образом, осуществляя позиционирование продукта, гостиничное предприятие по существу определяет наиболее эффективный способ внедрения на избранный целевой рынок. Это позволяет ему более обоснованно подойти к выбору маркетинговой стратегии.

Контрольные вопросы и задания

1. С какой целью приводится сегментация рынка?
2. Какие социально-демографические признаки можно использовать для сегментации рынка гостиничных и ресторанных услуг? Ответ аргументируйте.
3. Выберите один из сегментов рынка (табл. 8.1) и опишите наиболее подходящий для него гостиничный продукт.
4. В каких случаях наибольшее значение имеет сегментация по уровню доходов потребителей?

5. Предложите нетрадиционные признаки сегментации рынка ресторанных услуг. Какие сегменты можно выделить на их основе?

6. В чем состоят основные недостатки описательной сегментации?

7. В чем, на ваш взгляд, значимость для индустрии гостеприимства психографической сегментации?

8. Каким образом может быть использована типология потребителей по системе VALS в гостиничном бизнесе?

9. В связи с чем сегментация по побудительным мотивам потребителей является базовой в индустрии гостеприимства? Ответ аргументируйте.

10. Почему степень приверженности потребителей является важным с практической точки зрения признаком сегментации? Какие сегменты рынка могут быть выделены по данному признаку? Дайте им сравнительную характеристику.

11. Назовите типичные сегменты потребителей по интенсивности потребления.

12. Обращая внимание на рекламу, зачастую можно понять, на какие сегменты рынка она ориентирована. Приведите примеры рекламы некоторых предприятий индустрии гостеприимства. Позволяют ли рекламные обращения определить, для каких сегментов рынка предназначены рекламируемые услуги? В одинаковой ли степени выражена эта ориентация? Предложите возможные варианты более адресной рекламы.

13. Потребители все чаще ищут решения, адаптированные к их специфическим проблемам. Перед предприятием встает вопрос, насколько глубоко следует проводить сегментацию рынка. Проанализируйте факторы, порождающие необходимость детальной сегментации (гиперсегментации) и, наоборот, обуславливающие стандартизацию (контрсегментацию).

14. Выберите известное вам предприятие индустрии гостеприимства и объясните, как его маркетинговые предложения соответствуют потребностям целевого рынка. Для анализа используйте рекламные материалы, публикации в периодических изданиях, личный опыт, а также информацию из других источников.

15. Перечислите последовательность и раскройте содержательную сторону действий предприятия по выбору целевого рынка.

16. Каким образом осуществляется оценка потенциала сегмента рынка?

17. Почему при выборе целевого рынка необходимо обращать особое внимание на существенность сегмента?

18. В чем состоит сущность анализа возможностей освоения сегмента рынка?

19. Выберите несколько рекламных обращений предприятий индустрии гостеприимства и попытайтесь определить позиции, которые хотят занять рекламодатели.

20. Приведите примеры различных подходов к позиционированию гостиничного продукта. Обсудите их достоинства и недостатки. Предложите возможные варианты действий по перепозиционированию продукта.

Литература

- Александрова А.Ю. Международный туризм / А.Ю. Александрова. М.: Аспект Пресс, 2001.
- Байлик С.И. Гостиничное хозяйство. Организация, управление, обслуживание / С.И. Байлик. Киев: ВИРА-Р, 2002.
- Гантер Б. Типы потребителей: введение в психографику / Б. Гантер, А. Фернхам. СПб.: Питер, 2001.
- Дубинина Т.И. Зарубежный опыт малых гостиниц / Т.И. Дубинина, А.О. Яворская. М.: Ун-т гостиничного, туристского и ресторанного бизнеса, 1997.
- Дурович А. Маркетинговые исследования в туризме / А. Дурович, Л. Анастасова. М.: Новое знание, 2002.
- Кабушкин Н.И. Менеджмент гостиниц и ресторанов / Н.И. Кабушкин, Г.А. Бондаренко. М.: Новое знание, 2003.
- Кто посещает ресторан // Ресторанный бизнес. 2003. № 2. С. 12–14.
- Кучер Л.С. Организация обслуживания на предприятиях общественного питания / Л.С. Кучер, Л.М. Шкуратова. М.: Издат. дом «Деловая литература», 2002.
- Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Ж.-Ж. Ламбен. СПб.: Наука, 1996.
- Маркетинг/Под ред. А.М. Немчина, Д.В. Минаева. СПб.: Издат. дом «Бизнес-пресса», 2001.
- Маркетинг/Р.Б. Ноздрева, Г.Д. Крылова, М.И. Соколова, В.Ю. Гречков. М.: Юрист, 2000.
- Мухина М.К. Изучение стиля жизни потребителей и сегментирование рынка на основе психографических типов / М.К. Мухина // Маркетинг успеха. 2001. № 1. С. 53–70.
- Организация туризма / А.П. Дурович, Н.И. Кабушкин, Т.М. Сергеева и др. Мн.: Новое знание, 2003.
- Папирян Г.А. Менеджмент в индустрии гостеприимства (отели и рестораны) / Г.А. Папирян. М.: Экономика, 2000.
- Райс Э. Позиционирование. Битва за узнаваемость / Э. Райс, Дж. Траут. СПб.: Питер, 2001.
- Филипповский Е.Е. Экономика и организация гостиничного хозяйства / Е.Е. Филипповский, Л.В. Шмарова. М.: Финансы и статистика, 2003.
- Ходяченко В.Б. Маркетинг / В.Б. Ходяченко. СПб.: Изд-во С.-Пб. ун-та, 2001.

Глава 9. ФОРМИРОВАНИЕ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ

- 9.1. Исходные предпосылки
- 9.2. Установление маркетинговых целей
- 9.3. Разработка альтернативных стратегий
- 9.4. Выбор и оценка стратегии
- 9.5. Программа маркетинга
- 9.6. Бюджет маркетинга

9.1. Исходные предпосылки

Маркетинговая стратегия — это разработанная на перспективу система мер, дающая ориентиры и направляющая инструменты комплекса маркетинга на достижение поставленных целей. Она включает главные направления маркетинговой деятельности на целевых рынках и самым тесным образом связана с общей стратегией развития предприятия. Если миссия задает общие ориентиры существования предприятия (см. 4.1), а цели определяют, к чему оно стремится на данном этапе своего развития с учетом перспектив, то маркетинговая стратегия отвечает на вопрос, каким образом можно достичь поставленных целей.

Наличие у предприятия индустрии гостеприимства обоснованной маркетинговой стратегии позволяет:

- ♦ уменьшить степень неопределенности и риска при осуществлении маркетинговой деятельности;
- ♦ обеспечить концентрацию ресурсов на выбранных приоритетных направлениях;
- ♦ координировать решения и действия в области маркетинга;
- ♦ сдерживать стремление к максимизации текущей прибыли в ущерб решению долгосрочных задач;
- ♦ разрабатывать программы маркетинга, ориентированные на достижение поставленных целей;
- ♦ информировать сотрудников о целях маркетинговой деятельности и приоритетах распределения ресурсов;
- ♦ мотивировать сотрудников путем взаимоувязки возможностей достижения ими личных целей (карьера, зарплата, престиж и т.п.) с эффективностью маркетинговой деятельности;
- ♦ создать необходимые предпосылки для оценки и контроля результатов маркетинговой деятельности.

Маркетинговая стратегия разрабатывается на основе выявленных в результате маркетинговых исследований рыночных и маркетинговых возможностей предприятия и его конкурентных преимуществ (см. 4.3). При этом важную роль играют решения, принятые по результатам сегментации, выбора целевого рынка и позиционирования на нем продукта (см. главу 8).

Формирование маркетинговой стратегии гостиничного предприятия включает в себя следующие основные этапы:

- ♦ установление маркетинговых целей;
- ♦ разработку альтернативных стратегий;
- ♦ выбор и оценку стратегии.

9.2. Установление маркетинговых целей

Маркетинговые цели — совокупность показателей и качественных характеристик, отражающих содержание и результаты маркетинговой деятельности за конкретный промежуток времени.

Маркетинговые цели должны быть конкретными, измеримыми, достижимыми, ориентированными во времени; процесс их определения требует избирательности и участия сотрудников.

Конкретность целей предполагает их направленность, принадлежность к какой-либо функции или действию, ясность конечного результата и знание источников получения необходимых для его достижения ресурсов. Неопределенность, расплывчатость формулировки целей может приводить к неорганизованности, бесконтрольности и низкой эффективности деятельности по осуществлению маркетинговых мероприятий.

Измеримость связана с необходимостью, насколько это возможно, количественного выражения целей, способствующего осуществлению проверки их выполнения. Например, цель «увеличить занимаемую долю рынка» определена не совсем корректно: необходимо указать, на какую величину необходимо ее увеличить и в течение какого времени. Требование измеримости особенно касается количественных целей (таких как рост объема продаж, минимизация издержек, рост прибыли и рентабельности, повышение платежеспособности и ликвидности и др.). Цели также могут предусматривать повышение престижа предприятия, совершенствование структуры управления, повышение уровня обслуживания потребителей и т.д. Такие цели называются качественными.

Достижимость целей определяется наличием возможности их достижения при заданных условиях. Цели должны быть выполнимыми и подсказывать направление действий. Они могут допускать расчленение на частные задачи, выполнение которых можно поручить конкретным подразделениям или сотрудникам. Например, для достижения требуемого объема продаж необходимо решить определенные задачи в отношении гостиничного продукта, рекламы, каналов сбыта и т.д. Установление целей без учета реальных возможностей предприятия может иметь для него серьезные негативные последствия.

Ориентация во времени определяет соотношение целей разного временного горизонта (долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные). Это позволяет знать не только сам результат, но и сроки его достижения. В первую очередь предприятие формулирует долгосрочные цели (на 5 и более лет вперед). Затем вырабатываются средне- и краткосрочные цели, обеспечивающие выполнение первых. С особой тщательностью следует подходить к разработке краткосрочных целей, обычно устанавливаемых на текущий год и позволяющих осуществлять оперативный контроль маркетинговой деятельности. При этом цели должны быть взаимоувязаны и не противоречить друг другу.

К выбору целей необходимо подходить *избирательно*. Из множества задач, стоящих перед предприятием, в качестве целей необходимо выделить самые существенные, чтобы на них можно было сосредоточить имеющиеся ресурсы. Поэтому должны быть определены приоритеты целей. Для этого рекомендуется использовать метод построения «дерева» целей, который заключается в следующем: исходя из конечной цели (например, достижение лидерства на рынке) и для ее достижения формируются более низкие по уровню основные цели (получение прибыли, увеличение объема продаж, рост удовлетворенности потребителей), затем промежуточные (использование номерного фонда гостиницы, увеличение пропускной способности ресторана) и т.д.

При определении целей особое внимание следует уделить тому, чтобы они отражали цели сотрудников гостиницы, усиливали их заинтересованность в успехе общего дела. Иначе будет утрачен такой важный фактор, как мотивация персонала и произойдет «внутреннее отключение» работающих. Работа без веры в достижение конечного результата малоэффективна. В подобных случаях предприятие, как правило, не использует имеющийся у него потенциал. Поэтому каждый сотрудник должен хорошо знать цели своей гостиницы, по

возможности *привлекаться к участию в их постановке*. Этому аспекту следует уделять особое внимание, так как зачастую не только сотрудники, но и руководители затрудняются четко сформулировать цели деятельности своих предприятий.

В зависимости от особенностей предприятия, специфики его деятельности, состояния рынка, наличия и объемов государственной поддержки, менталитета руководителей маркетинговые цели можно условно разделить на экономические, коммуникационные и социальные.

Экономические цели могут быть такие: достижение заданного объема продаж, получение определенной прибыли, увеличение доли рынка, повышение конкурентоспособности, освоение новых сегментов рынка, достижение лидерства на рынке, повышение эффективности сбыта и т.д. При этом следует учитывать, что самый распространенный подход — ориентация на максимизацию прибыли как на единственную цель — является упрощенным и недостаточно корректным как с теоретической, так и с практической точек зрения. Если гостиница в своей деятельности исходит из долгосрочной перспективы, то она должна вкладывать значительные средства в научные исследования, производство и повышение квалификации кадров — это повышает издержки и приводит к снижению прибыли. Очень часто нельзя ставить эту цель и в краткосрочной перспективе. Например, если предприятие проникает на новый рынок, то первое время оно может вообще не получать никакой прибыли, а зачастую терпит убытки. И, наконец, нельзя забывать, что источником прибыли предприятия является удовлетворенный потребитель. Поэтому удовлетворение потребителей необходимо рассматривать как основную цель деятельности гостиничного предприятия.

Коммуникационные цели включают повышение имиджа, известности, престижа гостиницы и предлагаемых ею услуг.

Социальные цели — это предложение услуг, которые способствуют охране окружающей среды, содействуют определенному улучшению социальных условий, позитивно сказываются на занятости населения и т.д.

На практике наибольшее распространение находит многоаспектный, а не ориентированный на 1–2 показателя, характер установления маркетинговых целей предприятия.

9.3. Разработка альтернативных стратегий

Разработка альтернативных базисных стратегий основывается на использовании апробированных практикой маркетинга моделей, которые были предложены И. Ансоффом (матрица «продукт — рынок»), консультационной группой «Boston Consulting Group» (матрица «рост рынка — доля рынка»), М. Портером (модель конкуренции). В рамках этих моделей гостиничное предприятие может оценить свои возможности, продукты и направления деятельности. На основе полученных оценок распределяются усилия и ресурсы, а также разрабатываются соответствующие конкретные, частные стратегии. Возможность и целесообразность применения той или иной модели зависит от конкретных обстоятельств.

Матрица «продукт — рынок» (табл. 9.1) характеризует положение предприятия в зависимости от сочетания двух факторов (развития и обновления рынка и продукта):

- 1) предприятие работает на существующем рынке с существующим (старым) продуктом;
- 2) предприятие действует на существующем рынке, но с новым продуктом;
- 3) предприятие работает на новом рынке, но с существующим продуктом;
- 4) предприятие внедряется на новый рынок с новым продуктом.

Таблица 9.1

Матрица «продукт—рынок»

Рынок \ Продукт	Существующий	Новый
	Существующий	Новый
Существующий	Глубокое проникновение на рынок	Развитие продукта
Новый	Развитие рынка	Диверсификация

На основе матрицы «продукт — рынок» выделяются четыре базовые стратегии.

Стратегия глубокого проникновения на рынок целесообразна, когда предприятие работает с уже достаточно известным продуктом на существующем рынке. Она эффективна, когда рынок растет или еще не насыщен. Стратегия направлена на увеличение объема продаж, а следовательно, и доли рынка. Этого можно достичь путем:

- ♦ привлечения новых потребителей;
- ♦ побуждения клиентов к большей частоте потребления (например, к посещению ресторана каждую неделю, а не два раза в месяц);
- ♦ побуждения клиентов к большему разовому потреблению (например, к заказу большего количества блюд и напитков в ресторане в одно посещение);
- ♦ обнаружения новых возможностей использования продукта (к примеру, это может быть предложение отметить праздничное событие в ресторане и провести ночь в гостинице);
- ♦ изменения позиционирования продукта (например, гостиница на горнолыжном курорте может преподнести себя как место для отдыха всей семьи);
- ♦ значительного снижения цены;
- ♦ проведения интенсивной рекламы и использования разнообразных инструментов стимулирования сбыта.

Стратегия развития продукта рекомендуется, когда предприятие, работая на известном для него рынке, предлагает новые или улучшенные продукты. Стратегия эффективна, когда они адресованы потребителям, лояльным по отношению к предприятию. Для этого имеются следующие возможности:

- ♦ добавление продукту характеристик (предложение дополнительных услуг);
- ♦ повышение социальной или эмоциональной ценности продукта;
- ♦ расширение продуктовой линии (предложение обслуживания с минимальным набором услуг, максимальным и оптимальным набором, предложение обслуживания all inclusive — «все включено» и т.д.);
- ♦ повышение качества продукта и культуры обслуживания;
- ♦ модификация концепции продукта.

Стратегия развития рынка имеет целью рост объема продаж за счет выявления новых сегментов рынка, где спрос был бы достаточным для продажи существующих продуктов и получения запланированной прибыли. Такая стратегия подразумевает большие объемы инвестиций в новые рынки. Она, как правило, носит достаточно агрессивный характер и предполагает высокий уровень конкурентной борьбы. Реализация стратегии может быть обеспечена несколькими путями:

- ♦ освоением новых сегментов на том же региональном рынке (например, ресторан может расширить свои продажи за счет кейтеринга — организации воскресных бранчей — обслуживания гостей обедами, на которые приходят семьями, с друзьями);

- ♦ внедрения новых каналов сбыта (например, бронирование гостиничных номеров через интернет);
- ♦ территориальной экспансии (внедрения в другие регионы страны или в другие страны).

Стратегия диверсификации используется при необходимости расширения сфер деятельности предприятия. Это проявляется в предложении новых продуктов для новых рынков. Данная стратегия часто ассоциируется с экспансией в область, не связанную с предыдущей деятельностью предприятия. Такую стратегию, требующую для своей реализации больших инвестиций, обычно могут проводить крупные предприятия.

Диверсификация может проявляться в разнообразных формах.

Концентрическая диверсификация предполагает освоение продуктов, рынков и технологий, которые с технической и(или) маркетинговой точки зрения связаны с существующими. Например, одна из крупнейших гостиничных цепей HFS приобрела компанию по прокату автомобилей *Avis Car Rental*, что дало возможность повысить отдачу от капиталовложений в свой бизнес, усилить конкурентные позиции и расширить рынок деятельности.

Горизонтальная диверсификация основана не на общности существующих и новых рынков, продуктов и технологий, а на интересах прибыльности. Гостиницы и рестораны с успехом используют эту стратегию, продавая сувениры, футболки, парфюмерно-косметическую продукцию и т.д. Многие предприятия обнаружили, что организация торговли товарами с фирменной символикой очень выгодна как с экономической, так и маркетинговой точек зрения (товары с фирменной символикой — прекрасная реклама).

Конгломератная диверсификация предполагает поиск новых направлений деятельности, не имеющих отношения к традиционно использовавшимся предприятием рынкам, продуктам и технологиям. Некоторые гостиничные сети вышли на такие не свойственные им рынки, как, например, организация домов престарелых — компания *Hyatt* имеет такого рода подразделение под названием *Classic Residence: Senior Living*.

Обобщенная характеристика сочетания признаков матрицы «продукт — рынок», видов стратегий и маркетинговых инструментов, с помощью которых можно достичь желаемого эффекта, представлена в табл. 9.2.

Выбор той или иной стратегии зависит от ресурсов предприятия и его готовности к риску. Если гостиница имеет значительные ресурсы, но не желает рисковать, она может использовать стратегию

Таблица 9.2
Характеристика маркетинговых стратегий в соответствии с матрицей «продукт — рынок»

Тип рынка	Продукт	Состояние рынка	Цель	Стратегия маркетинга	Инструменты маркетинга
Существующий	Существующий	Недостаточно насыщенный, слабо развивающийся	Расширение сбыта	Глубокое проникновение на рынок	Интенсивная реклама, стимулирование сбыта, интенсификация сбыта
Существующий	Новый	Насыщенный	Создание нового или модифицированного продукта	Разработка продукта	Повышение качества продукта, активная реклама, интенсивные мероприятия по стимулированию сбыта
Новый	Существующий	Развивающийся, слабо насыщенный	Сохранение или увеличение объема сбыта продукта	Развитие рынка	Поиск новых сегментов рынка, активизация сбыта, реклама
Новый	Новый	Слабо насыщенный, перспективный	Расширение сфер деятельности	Диверсификация	Предложение нового продукта, использование новых каналов и методов сбыта, активная реклама, связь с общественностью

развития продукта. Если же ресурсов недостаточно, целесообразно избрать стратегию развития рынка. При этом величина риска, связанная с отдельными альтернативными стратегиями, неодинакова. По данным исследований немецких специалистов, вероятность успеха различных стратегий и расходы, связанные с их реализацией, выглядят следующим образом (табл. 9.3).

Таблица 9.3

Оценка альтернативных стратегий на основе матрицы «продукт — рынок»

Стратегия	Вероятность успеха, %	Расходы
Глубокое проникновение на рынок	50	Базис
Разработка продукта	33	Увеличение в 8 раз
Развитие рынка	20	Увеличение в 4 раза
Диверсификация	5	Увеличение в 12–16 раз

Матрица «рост рынка — доля рынка» позволяет предприятию классифицировать каждый из своих продуктов по его доле на рынке относительно основных конкурентов и темпам роста продаж. Она может быть использована не только применительно 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 деятельности, а также выявить направления и масштабы перераспределения финансовых ресурсов. Продукты, занимающие в матрице схожее исходное стратегическое положение, объединяются в однородные совокупности. Для них можно определить базисные образцы действий или базовые маркетинговые стратегии.

Матрица образована двумя показателями:

- 1) темп роста рынка, который рассчитывается как индекс ежегодного прироста объема продаж на рынке, где действует предприятие;
- 2) относительная доля рынка, определяемая отношением доли, занимаемой предприятием, к доле наиболее крупного конкурента. Если это отношение больше единицы, то доля предприятия считается высокой, если меньше — низкой.

В основу данной матрицы положены следующие гипотезы: чем больше темп роста объема продаж (индикатор привлекательности

рынка), тем больше возможности развития; чем больше занимаемая доля рынка (индикатор конкурентоспособности продуктов), тем сильнее на нем позиции предприятия.

В немалой степени популярность матрицы обусловлена образной выразительностью названий ее секторов (рис. 9.1).

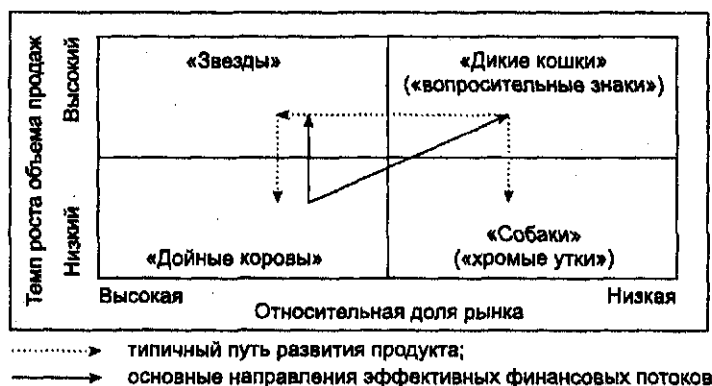


Рис. 9.1. Матрица «рост рынка — доля рынка»

Продукты, именуемые «дойными коровами» (медленный рост/высокая доля), имеют большую долю на медленно развивающемся рынке. Они являются основным источником доходов, которые можно использовать для поддержки других продуктов.

«Звезды» (быстрый рост/высокая доля) — это продукты, занимающие значительную долю рынка, спрос на них растет высокими темпами. Они требуют затрат для обеспечения дальнейшего роста и в будущем обещают стать «дойными коровами» (т.е. генераторами прибыли).

«Дикие кошки», или «вопросительные знаки», незначительно воздействуют на рынок (маленькая доля рынка) в развивающейся отрасли (быстрый рост продаж). Поддержка со стороны потребителей незначительна, отличительные преимущества неясны, ведущее положение на рынке занимают продукты конкурентов. Для поддержания или увеличения доли рынка в условиях сильной конкуренции нужны значительные средства. Предприятие должно решить, следует увеличить расходы на продвижение, поиск новых каналов сбыта, улучшение характеристик продуктов либо избавиться от них. Следовательно, в перспективе такие продукты могут стать «звездами» или исчезнуть с рынка.

«Собаки», или «хромые утки», — это продукты с ограниченным объемом сбыта (незначительная доля рынка) в зрелой или сокращающейся отрасли (медленный рост продаж). Несмотря на достаточно длительное присутствие на рынке, им не удалось привлечь к себе достаточное количество потребителей и они значительно отстают от конкурентов по объему сбыта. От этих продуктов необходимо избавляться как можно быстрее, так как держать на рынке «больные» продукты чрезвычайно убыточно. Более того, их присутствие на рынке может нанести ущерб репутации предприятия.

Точное знание места расположения продуктов на матрице позволяет оценивать перспективы их сбыта. Возможные успехи деятельности предприятия в перспективе определяются выбором направлений и масштабов перераспределения финансовых средств от «дойных коров» в пользу «звезд» и «диких кошек» (см. рис. 9.1). Одновременно следует учитывать, что «звезды» будут превращаться в «дойных коров», «дикие кошки» перейдут в разряд либо «звезд», либо «собак» и т.д. Эти изменения непосредственно связаны со стадиями жизненного цикла продуктов.

На основе матрицы «рост рынка — доля рынка» могут быть разработаны следующие стратегии: атакующая, оборонительная, отступления (табл. 9.4).

Таблица 9.4

**Маркетинговые стратегии в соответствии
с матрицей «рост рынка — доля рынка»**

Цель предприятия	Вид стратегии
Завоевание или расширение доли рынка	Атакующая
Сохранение имеющейся доли рынка	Оборонительная
Уход с рынка	Отступления

Атакующая стратегия (или стратегия наступления) предполагает активную, агрессивную позицию предприятия на рынке и преследует цель завоевать и расширить рыночную долю. Использование данной стратегии целесообразно, если доля рынка ниже необходимого минимума или резко сократилась в результате действий конкурентов; для более быстрого внедрения нового продукта на рынок; при расширении производства, затраты на которое могут окупиться лишь при значительном объеме продаж; когда появляется реальная возможность при относительно небольших затратах увеличить рыночную долю в результате потери своих позиций конкурентами.

Проведение атакующей стратегии сопряжено со значительными трудностями при работе на рынках с высокой степенью монополизации и при предложении продуктов, которые плохо поддаются процессу дифференциации.

Оборонительная (или удерживающая) стратегия предполагает сохранение предприятием имеющейся доли рынка и удержание своих позиций. Она может быть использована при удовлетворительной позиции предприятия; в случае недостатка средств для проведения атакующей стратегии; в ситуации, когда предприятие опасается осуществлять атакующую стратегию из-за возможных сильных ответных мер со стороны конкурентов.

Оборонительную стратегию часто применяют крупные предприятия на известных для них рынках. В то же время подобная стратегия таит в себе опасность. Она требует самого пристального внимания к вопросам развития научно-технического прогресса и действиям конкурентов. Если обороняющееся предприятие вовремя не заметит научно-техническое достижение конкурентов, позволяющее им снизить издержки производства, это подорвет его позиции и может заставить уйти с рынка.

Стратегия отступления является, как правило, вынужденной, а не сознательно выбираемой. Она предполагает как постепенное сворачивание присутствия на рынке, так и полное прекращение коммерческих операций.

Модель конкуренции, предложенная М. Портером (см. 6.1), исходит из того, что способность предприятия реализовать свое конкурентное преимущество на рынке зависит не только от уровня прямой конкуренции, но и от роли конкурентных сил, взаимодействие которых в совокупности определяет потенциал рентабельности рынка. Для получения прибыли выше средней предприятие должно иметь конкурентные преимущества, среди которых М. Портер выделил более низкие издержки и специализацию. Правда, смысл, вкладываемый в эти слова, иной, чем можно было бы предложить.

Под более низкими издержками понимается не просто меньшая, чем у конкурентов, сумма затрат на производство, а способность предприятия разрабатывать, производить и реализовывать продукт более эффективно, чем это делают конкуренты, т.е. с меньшими затратами и в более короткие сроки осуществлять весь цикл операций с продуктом.

Не так однозначно, как могло бы показаться на первый взгляд, и содержание термина «специализация». Это вовсе не сосредоточенность предприятия на предложении только определенного про-

дукта, а его способность удовлетворять особые потребности покупателей и получать за это премиальную цену, т.е. цену в среднем более высокую, чем у конкурентов, или, иными словами, способность выделяться среди конкурентов, предлагая потребителям продукт, заметно отличающийся либо высоким качеством при стандартном наборе параметров, определяющих это качество, либо нестандартным набором свойств, реально интересующих покупателя.

Добиться таких конкурентных преимуществ можно посредством использования стратегий массового, дифференцированного и концентрированного маркетинга (табл. 9.5).

Стратегия массового маркетинга предполагает достижение конкурентных преимуществ по издержкам. Используя ее, предприятие ориентируется на широкий круг потребителей, не разделяя рынок на сегменты. Внимание и усилия сосредоточены не на том, чем отличаются потребности отдельных групп потребителей (сегментов) рынка, а на том, что в этих потребностях общего. С этой целью разрабатывается единый комплекс маркетинга. Следовательно, стратегия сопряжена со стандартизированным (или в высокой степени стандартизированным) предложением продуктов, которые могут быть положительно восприняты максимально широким кругом потребителей. Стандартизация и массовость производства являются основными факторами успеха предприятий, придерживающихся данной стратегии. Ее недостатки состоят в том, что концентрация на затратах (их снижении) часто ведет к неспособности своевременно распознавать изменения конъюнктуры рынка, а непредсказуемые изменения макросреды (например, повышение стоимости сырья и энергии) могут свести на нет преимущество перед конкурентами по ценам. В индустрии гостеприимства эту стратегию очень сложно использовать: редко удастся добиться того, чтобы один продукт или товарная марка удовлетворяли всех (или весьма значительную часть) потребителей.

Стратегия дифференцированного маркетинга предусматривает различное предложение для достаточно большого количества сегментов. Для каждого из них формируется отличительная товарная марка и соответствующий комплекс маркетинга. Стратегия требует высоких затрат, не обеспечивает экономии на масштабах, но дает возможность предприятию упрочить свои конкурентные позиции, защитив их широким охватом рынка и глубоким проникновением в каждый сегмент. Достаточное внимание к маркетингу обеспечивает предприятию устойчивое положение и ослабляет восприимчивость к неудачам в отдельных сегментах.

Таблица 9.5

Сравнительная характеристика стратегий массового, дифференцированного и концентрированного маркетинга

Характеристики	Стратегии			Концентрированного маркетинга
	Массового маркетинга	Дифференцированного маркетинга		
Целевой рынок	Широкий круг потребителей	Две или более группы потребителей (рыночные сегменты)	Одна четко определенная группа потребителей (рыночный сегмент)	
Продукт	Одна товарная марка для широкого круга потребителей	Разные товарные марки для разных групп потребителей	Одна товарная марка, адаптированная для одной группы потребителей	
Цена	Один «общепризнанный» диапазон цен	Разные диапазоны цен для разных групп потребителей	Один диапазон цен, приспособленный для одной группы потребителей	
Сбыт	Все возможные каналы сбыта	Каналы сбыта, приспособленные для разных рыночных сегментов	Каналы сбыта, подходящие для четко определенного рыночного сегмента	
Коммуникации	Массовая реклама, направленная на широкий круг потребителей	Селективная (избирательная) реклама, адресованная определенным группам потребителей	Селективная (избирательная) реклама, адресованная четко определенной группе потребителей	

Основной элемент стратегии	Ориентация на различные группы потребителей через единый комплекс маркетинга	Разработка соответствующего комплекса маркетинга для каждого рыночного сегмента	Разработка комплекса маркетинга для одного рыночного сегмента
Преимущества стратегии	Дополнительный рост объема продаж и получение сверхприбыли за счет уменьшения рыночной доли конкурентов, предлагающих аналогичный продукт по более высоким ценам Противодействие стратегии конкурентов в области дифференциации продукта и локализация рынка за счет ценовой доступности предлагаемых продуктов Вытеснение продуктов-заменителей за счет массовости и низких издержек производства	Дополнительный рост объема продаж и получение сверхприбыли за счет завоевания предпочтений различных групп потребителей Нарастание барьера, препятствующего входу на рыночные сегменты, за счет формирования предпочтений потребителей Вытеснение продуктов-заменителей путем установления и укрепления взаимоотношений с потребителями	Дополнительный рост объема продаж и получение прибыли за счет специализации предприятия на конкретном сегменте (группа покупателей с особыми специфическими потребностями) Комплексное обслуживание конкретного сегмента рынка Создание имиджа предприятия, заботящегося об удовлетворении потребностей конкретной группы потребителей

Окончание табл. 9.5

Характеристики	Стратегии		
	Массового маркетинга	Дифференцированного маркетинга	Концентрированного маркетинга
Необходимые рыночные условия	Спрос на продукт эластичен по цене и достаточно однороден по структуре Значительная рыночная доля, занимаемая предприятием Ценовая конкуренция на рынке	Спрос на продукт достаточно разнообразен по структуре Отличительные характеристики продукта воспринимаются и ценятся потребителями Неценовая конкуренция на рынке	Существование четко определенной обособленной группы потребителей, имеющих специфические потребности Конкуренты не пытаются работать на данном сегменте рынка Ресурсы и маркетинговые возможности предприятия не позволяют использовать стратегии массового и дифференцированного маркетинга
Дестабилизирующие факторы	Изменения в предпочтениях потребителей Уменьшение чувствительности потребителей к ценам Копирование конкурентами методов работы	Высокие издержки создания имиджа отличительных товарных марок для каждой группы потребителей, вызывающие рост цен Чрезмерная дифференциация продукта, при которой потребитель перестает ощущать его принадлежность к данной группе	Различия в характеристиках продукта для целевого сегмента и всего рынка не существенны Уменьшение цен на аналогичные продукты, предлагаемые конкурентами, использующими стратегии массового и дифференцированного маркетинга

Классическим примером использования стратегии дифференцированного маркетинга является деятельность одной из крупнейших гостиничных цепей — *Accor*, которая управляет несколькими товарными марками с целью обслуживания определенных сегментов рынка. Так, например, гостиницы товарной марки *Sofitel* (класс люкс) привлекают состоятельных бизнесменов, *Hotelia* — потребителей среднего класса, а *Formula 1* — семьи и путешественников с ограниченным бюджетом. Аналогичной стратегии придерживается гостиничная сеть *SuperClubs*: гостиницы товарной марки *Breezes* (категория 3–4 звезды) ориентированы в основном на молодых и активных туристов, отели *Lido* (категория 5 звезд) предназначены для спокойного, комфортного и дорогого отдыха, а гостиницы товарной марки *Hedonism* представляют собой роскошные комплексы, жизнь в которых практически не затихает.

Стратегия концентрированного маркетинга предполагает, что предприятие концентрирует свои усилия на одном сегменте рынка и предлагает продукты в расчете на удовлетворение специфических потребностей именно этой группы потребителей. Лидерство в сегменте достигается или через низкие затраты и цены, или через уникальность предложения, или через то и другое вместе. Данная стратегия довольно привлекательна для предприятий с ограниченными ресурсами либо имеющих сильные конкурентные преимущества, когда вместо сосредоточения усилий на небольшой доле большого рынка они предпочитают концентрировать свою деятельность на большой доле одного рыночного сегмента.

Гостиница занимает прочную позицию в выбранном сегменте, поскольку имеет подробнейшую информацию о требованиях потребителей, прекрасно знает особенности их запросов и пользуется у них хорошей репутацией. Ей удастся добиться определенной экономии во многих сферах своей деятельности за счет узкой специализации и направленности работы. Например, гостиницы сети *Sandals* с момента своего основания принимают на отдых только пары — мужчину и женщину, предлагая обслуживание по системе *ultra all inclusive* — в стоимость включены неограниченное питание, широкий выбор элитных спиртных напитков, все виды спортивных и водных развлечений — моторизованные, дайвинг, теннис и т.д. В *Sandals* клиентам приходится платить лишь за покупки в местных магазинах и международную телефонную связь.

Прибегая к использованию стратегии концентрированного маркетинга, предприятия рассчитывают на достижение сильной рыночной позиции в обслуживаемом сегменте. В то же время по-

добная стратегия довольно уязвима и рискованна, поскольку ориентирована на один сегмент, который может не оправдать надежд или оказаться объектом аналогичной политики конкурентов. Поэтому более безопасной и стабильной с точки зрения коммерческих успехов представляется стратегия дифференцированного маркетинга, предполагающая работу гостиницы одновременно на нескольких рыночных сегментах. Кроме того, стратегия концентрированного маркетинга может осуществляться временно, например, в целях концентрации усилий для освоения новых сегментов рынка и расширения сфер деятельности. Однако как только эта задача решена, предприятие переключается на дифференцированную стратегию или проводит ее параллельно со стратегией концентрированного маркетинга, ориентированной на новый узкий сегмент рынка для определенного продукта.

9.4. Выбор и оценка стратегии

Выбор маркетинговой стратегии, осуществляемый руководством предприятия, производится на основе анализа его потенциала, оценки внешней среды, а также с учетом характера и сущности возможных альтернативных стратегий, которые были рассмотрены выше (см. 9.3).

При выборе маркетинговой стратегии в первую очередь должны быть учтены следующие ключевые факторы:

- ♦ *конкурентные преимущества* предприятия, его сильные стороны — они могут играть решающую роль при выборе маркетинговой стратегии. Так, ведущие, лидирующие на рынке гостиницы должны стремиться к максимальному использованию возможностей, определяемых их положением. Слабым же предприятиям следует выбирать те стратегии, которые могут привести к улучшению их позиций на рынке;
- ♦ *цели предприятия*, которые придают выбору стратегии уникальность и оригинальность. В целях отражено то, к чему стремится гостиница, на что направлена ее общая стратегия. С последней, как уже отмечалось, тесно связана стратегия маркетинга. Если, например, цели гостиницы не предполагают ее интенсивного роста, то не могут быть выбраны и соответствующие маркетинговые стратегии, даже несмотря на то что для этого имеются все предпосылки как на рынке, так и в потенциале предприятия;

♦ *интересы и отношения руководства* — их роль при выборе маркетинговой стратегии очень велика. Руководители могут быть склонны к риску, а могут, наоборот, стремиться любыми способами избежать его. Именно это может быть решающим при выборе стратегии. Существенное влияние оказывают также личные симпатии или антипатии руководителей гостиницы;

♦ *финансовые ресурсы* предприятия, также существенно влияющие на выбор стратегии. Дело в том, что любые изменения в деятельности гостиницы (такие, например, как освоение новых сегментов рынка, разработка новых продуктов) требуют больших финансовых затрат;

♦ *квалификация персонала*, которая может быть сильным ограничительным фактором при выборе гостиницей той или иной стратегии;

♦ *обязательства предприятия* по прежним стратегиям — они создают некоторую инерционность в его развитии. При изменении стратегии невозможно полностью отказаться от всех существующих обязательств. Поэтому при выборе стратегий необходимо учитывать, что еще некоторое время прежние обязательства будут сдерживать или корректировать процесс реализации нового курса.

Во всех случаях при выборе стратегии обязательно должен приниматься во внимание временной фактор. Дело в том, что и возможности, и угрозы для гостиницы, а также планируемые изменения всегда имеют определенные временные границы. Предприятие не в любой момент и не в любые календарные сроки может осуществлять стратегию, а лишь тогда, когда для этого формируются соответствующие условия.

Оценка выбранной стратегии осуществляется по критериям ее соответствия:

♦ *целям предприятия* (анализируется степень учета при выборе стратегии основных факторов, определяющих возможность ее реализации);

♦ *состоянию и требованиям внешней маркетинговой среды* (стратегия анализируется с точки зрения увязки с требованиями основных субъектов окружения, учета ею факторов динамики рынка и жизненного цикла продукта, ее способности породить новые конкурентные преимущества и т.п.);

♦ *потенциалу и возможностям предприятия* (анализируется степень увязки выбранной стратегии с другими стратегиями, соответствие ее возможностям персонала, возможность ее успешной реализации при существующей организационной структуре гостиницы и т.п.);

♦ *степени риска* (анализируются реалистичность предпосылок выбора стратегии, негативные последствия провала стратегии; степень оправданности риска потерь от провала возможным положительным результатом реализации стратегии).

По отношению к разным рынкам и продуктам предприятие может одновременно проводить несколько маркетинговых стратегий.

Принятая стратегия не является чем-то единожды заданным и неизменным. Она должна корректироваться и уточняться в зависимости от изменений, происходящих на рынке, и достигнутых результатов. Гостиничное предприятие обычно идет на изменение стратегии, если:

- ♦ в течение достаточно длительного времени она не обеспечивает достижения удовлетворительных показателей;
- ♦ конкуренты резко изменили свою стратегию, что оказало серьезное влияние на состояние рынка;
- ♦ изменились внешние факторы, определяющие деятельность гостиницы;
- ♦ открылись перспективы для принятия мер, которые в состоянии значительно увеличить прибыль;
- ♦ изменились или возникли новые предпочтения потребителей или наметились тенденции к возможным изменениям в этой области;
- ♦ поставленные в стратегии задачи уже решены и выполнены.

9.5. Программа маркетинга

Маркетинговые стратегии представляют собой глобальные направления деятельности предприятия и требуют конкретизации через разработку программ маркетинга.

Программа маркетинга — это описание мероприятий, которые должны осуществить маркетинговые и другие службы гостиницы для реализации выбранных стратегий. В ней речь идет в основном о выборе, значении и форме элементов маркетинга, об объединении их в наиболее оптимальный с точки зрения поставленных целей комплекс, а также о распределении финансовых средств в рамках бюджета маркетинга. Решение перечисленных вопросов сопряжено со значительными сложностями как в теории, так и на практике. Причины этого таковы:

- ♦ *наличие множества возможных комбинаций элементов комплекса маркетинга*. Допустим, что гостиница может применить четыре эле-

мента маркетинга, причем каждый из них в 10 вариантах (на практике выбор, как правило, гораздо больший). Очевидно, что лишь незначительная часть из возможных комбинаций будет рассматриваться детально. Если еще учесть, что каждая комбинация элементов комплекса маркетинга приводит к разным результатам в различных условиях рыночной среды, станет понятным истинный масштаб проблемы;

♦ *наличие взаимных связей между элементами комплекса маркетинга.* При его формировании следует учитывать, что эти связи обуславливают взаимовлияние маркетинговых мероприятий, их взаимозаменяемость или комплементарность. Взаимозаменяемость означает, что один маркетинговый инструмент может полностью или частично заменить другой (например, реклама может уменьшить необходимость усилий по личной продаже); взаимокомплементарность — что действие одного инструмента дополняет действие другого (например, рекламная поддержка выхода на рынок с новым продуктом);

♦ *перенос действия мероприятий.* Существенная проблема заключается в определении области действия мероприятий маркетинга и в оценке величины «излучения», которое они производят за пределы этой области. В принципе необходимо различать два случая: позитивное и негативное побочное влияние мероприятий маркетинга. Что это означает, можно пояснить с помощью следующего примера: предложение в гостинице одной услуги (например, обучение дайвингу) может привести к повышению спроса на связанные с ней услуги (прокат соответствующего инвентаря);

♦ *существование конфликта между специфическими целями маркетинга и другими целями предприятия.* Вопрос заключается прежде всего в том, каков должен быть размер бюджета маркетинга и не лучше ли израсходовать часть этих средств для совершенствования производства, исследований или других направлений деятельности гостиницы;

♦ *сложность выбора элементов комплекса маркетинга.* На выбор элементов влияют, с одной стороны, избранные стратегии, а с другой — специфика маркетинга в индустрии гостеприимства (см. 1.3). Кроме того, сами элементы комплекса маркетинга также существенно различаются с точки зрения практической пригодности и пользы;

♦ *сложность планирования сроков реализации мероприятий маркетинга.* Необходимо не только определить приоритетность элементов маркетинговой деятельности, но и ответить на следующие вопросы:

Как распределить планируемые мероприятия и средства на отдельные интервалы внутри планового периода? Например, как

рекламировать гостиничный продукт — циклично, антициклично или равномерно? Как вести себя по отношению к колебаниям спроса — подстраиваться под его изменения, сглаживать или усиливать их?

Когда необходимо реализовывать запланированные мероприятия, чтобы достичь наибольшего эффекта? При этом необходимо особо учитывать, что на практике реакция рынка не является столь мгновенной, как принято считать в классической теории. Между маркетинговым импульсом и реакцией на него имеется определенный промежуток времени. Например, если рекламная кампания осуществляется достаточно длительное время, а рекламируемая услуга в гостинице еще не предоставляется, то последняя, скорее всего, потеряет напрасно значительную часть рекламного бюджета, а в дополнение к этому и доверие потребителей.

Предприятия индустрии гостеприимства разрабатывают различные маркетинговые программы. В зависимости от *адресата* они могут быть предназначены для высшего руководства или низовых звеньев. Если программы для высшего руководства, как правило, коротки и сжаты, выделяют только наиболее важные направления последующей работы, то для низовых звеньев гостиницы они детализированы, подробны и включают конкретные системы маркетинговых мероприятий.

По *срокам* маркетинговые программы могут быть краткосрочные (до одного года), среднесрочные (от одного до трех лет) и долгосрочные. Для последних рекомендуются сроки, которые могут быть обеспечены достоверными данными по тенденциям развития всех факторов, используемых при составлении прогнозов. Некоторые отели принимают пятилетний горизонт планирования программ, который в реальной динамичной рыночной обстановке представляется весьма отдаленным.

В зависимости от *круга охватываемых задач* программы делятся на обычные и целевые. Обычные разрабатываются для предприятия в целом, его отдельных функциональных подразделений, а также для конкретных продуктов и рынков. Целевые программы ориентированы на реализацию отдельно выделенной, особой задачи (например, на разработку нового продукта или освоение нового сегмента рынка).

С точки зрения формальной структуры содержание программ маркетинга является, как правило, типичным (стандартизированным). В начале программы освещаются итоги деятельности предприятия за предыдущий период. Затем дается характеристика рыночной ситуации, а также приводится краткий анализ и прогноз

выбранного целевого рынка. Далее указывается основная цель (или цели) на последующий планируемый период деятельности и обосновываются базовые направления маркетинговой стратегии.

Наибольшую часть программы маркетинга занимает описание инструментария реализации поставленных стратегических целей, т.е. характеристика конкретных маркетинговых мероприятий в рамках продуктовой, ценовой, сбытовой и коммуникационной политики (см. главы 10–13).

В отдельных разделах программы указываются содержание и план маркетинговых исследований, методика информационного обеспечения, определяются потребности в ресурсах (денежных, материальных, трудовых и др.).

В заключительной части программы приводится расчет бюджета на ее реализацию (см. 9.6), дается предварительная оценка ее эффективности, а также предусматриваются меры по контролю за ходом выполнения запланированных мероприятий.

После разработки маркетинговой программы целесообразно провести ее оценку с использованием следующих критериев:

- ♦ *целесообразность* (предоставляет ли программа возможность получения предприятием реального и устойчивого преимущества на рынке?);
- ♦ *обоснованность* (являются ли предположения, положенные в основу программы, реалистичными?);
- ♦ *осуществимость* (имеются ли необходимые для осуществления программы ресурсы?);
- ♦ *согласованность* (как взаимоувязаны отдельные элементы комплекса маркетинга и соответствуют ли они характеристикам внешней и внутренней среды?);
- ♦ *уязвимость* (каков уровень риска, связанного с реализацией программы?);
- ♦ *гибкость* (насколько программа позволяет реагировать на возможные изменения среды маркетинга?);
- ♦ *эффективность* (какова реальная финансово-экономическая привлекательность программы?).

Не исключено, что результаты проведенной оценки потребуют вернуться к начальным этапам формирования маркетинговой программы.

Чтобы быть эффективной, маркетинговая программа должна:

- ♦ разрабатываться профессионалами;
- ♦ иметь поддержку как руководства, так и всего коллектива предприятия;

- ♦ быть достаточно стандартизированной — это облегчает ее редактирование, обсуждение и апробацию;
- ♦ предусматривать альтернативные варианты и необходимые корректирующие воздействия в ситуациях, когда заложенные в ее основу гипотезы не подтверждаются на практике;
- ♦ обеспечивать возможность периодического (в определенные сроки) пересмотра и внесения необходимых коррективов;
- ♦ рассматриваться как инструмент управления, жестко фиксирующий поставленные цели и базовую маркетинговую стратегию, но допускающий гибкую адаптацию средств их достижения на базе краткосрочных прогнозов.

9.6. Бюджет маркетинга

Программа маркетинга не может быть реализована без соответствующего бюджета. Естественно, что как абсолютные, так и относительные размеры маркетинговых затрат зависят от размеров предприятия, его роли и претензий на рынке, степени освоения рынка, характера маркетинговой стратегии и т.д. Так, тот, кто следует за лидером на почтительном расстоянии, обычно пользуется его усилиями по освоению рынка практически бесплатно, минимизируя собственные маркетинговые расходы. И наоборот, самостоятельное, инициативное освоение новых рынков или внедрение новых продуктов вызывают резкое увеличение этих расходов.

В практике маркетинга используются различные методы определения бюджета маркетинга. Однако очевидно, что ни один из них не является универсальным и совершенным. Поэтому ограничимся рассмотрением наиболее распространенных.

Метод финансирования «от возможностей» применяется предприятиями, ориентированными на производство, а не на маркетинг. На долю последнего обычно приходится лишь то, что остается после удовлетворения запросов производства как такового (если что-то остается). Единственное, но весьма сомнительное преимущество метода — отсутствие каких-либо серьезных конфликтов с производственными подразделениями из-за их безусловного приоритета. Несовершенство же метода очевидно с первого взгляда. Прежде всего, это абсолютная произвольность выделения конкретных сумм, их непредсказуемость из года в год и, как следствие, — невозможность разработки долгосрочных маркетинговых программ и планирования комплекса маркетинга.

Метод «фиксированного процента» основан на отчислении определенной доли от предыдущего или предполагаемого объема сбыта (например, 3 % от объема продаж прошлого года). Этот метод достаточно прост и часто применяется на практике. Однако он же и наименее логичен, поскольку ставит причину (маркетинг) в зависимость от следствия (объема сбыта). При ориентации на результаты завершившегося периода развитие маркетинга становится возможным только при условии его предыдущих успехов. Если же налицо рыночная неудача и объем продаж уменьшается, то вслед за этим пропорционально падает и величина отчислений на маркетинг. Предприятие оказывается в тупике.

Метод «ориентации на конкурента» предполагает учет практики и уровня затрат на маркетинг конкурирующих предприятий с поправкой на соотношение сил и долю рынка. Для его реализации необходимо наличие ряда условий. Во-первых, следует подобрать конкурента, близкого по ресурсам, интересам и рыночной позиции. Во-вторых, требуется хотя бы приблизительно определить размеры его маркетингового бюджета, что весьма затруднительно. Если усилия конкурента по рекламе и стимулированию сбыта заметны на рынке и могут быть хотя бы приблизительно установлены, то затраты на проведение маркетинговых исследований и разработку продуктов оценить довольно сложно. Кроме того, такой метод разработки бюджета маркетинга не отличается устойчивой оптимальностью, хотя и дает возможность использования коллективного опыта. Нет никакой гарантии, что избранный гостиницей для подражания конкурент поступает достаточно мудро, рационально формируя свой бюджет, и вообще исходит из тех целевых установок, которые ему приписали.

Метод «максимальных расходов» предполагает, что на маркетинг необходимо расходовать как можно больше средств. При всей видимой «прогрессивности» такого подхода его слабость состоит в пренебрежении способами оптимизации расходов. Более того, с учетом достаточно значительного временного интервала между осуществлением затрат на маркетинг и достижением результатов использование этого метода может слишком быстро привести предприятие к трудно преодолимым финансовым затруднениям и, вследствие этого, к отходу от маркетинговой концепции.

Метод «соответствия целям и задачам» требует стройной системы четко сформулированных целей и задач. Суть метода сводится к суммированию затрат, которые предстоит произвести в рамках отдельных маркетинговых мероприятий, обеспечивающих достижение соответствующих целей.

Метод «учета программы маркетинга» предполагает расчет затрат на реализацию различных вариантов комплекса маркетинга в зависимости от альтернатив маркетинговой стратегии.

Поскольку каждый из приведенных методов имеет свои недостатки, наиболее обоснован будет бюджет, составленный с использованием отдельных элементов всех рассмотренных приемов — к примеру, с ориентацией на выполнение поставленной задачи и учетом действий конкурентов и финансовых возможностей предприятия.

Формируя бюджет, необходимо не только определить общие расходы, но и распределить их как по целевым рынкам, группам продуктов, основным функциям маркетинговой деятельности (маркетинговые исследования, разработка продуктов, реклама, стимулирование сбыта и т.д.), так и внутри их.

Контрольные вопросы и задания

1. С какой целью предприятия разрабатывают маркетинговые стратегии?
2. В чем заключается влияние результатов SWOT-анализа на выбор маркетинговых стратегий?
3. Каким требованиям должны соответствовать маркетинговые цели гостиничного предприятия?
4. Что представляют собой экономические цели маркетинга?
5. В чем выражаются социальные цели маркетинга гостиницы (ресторана)?
6. Оцените достоинства и недостатки маркетинговых стратегий, вырабатываемых на основе матрицы «продукт — рынок».
7. В каких случаях предпочтительной является стратегия диверсификации? Приведите примеры диверсифицированных предприятий индустрии гостеприимства.
8. Когда и при каких условиях наиболее оптимальной является атакующая стратегия? Предложите возможные ее варианты.
9. В чем заключаются опасности использования оборонительной стратегии?
10. Когда и при каких условиях предприятие ориентируется на стратегию отступления? На что необходимо обращать особое внимание при принятии решения о ее использовании?
11. С какими проблемами сопряжено, на ваш взгляд, реальное использование матрицы «рост рынка — доля рынка» при выборе маркетинговой стратегии?

12. Какие типы конкурентных преимуществ можно выделить на основе модели конкуренции М. Портера? Дайте им развернутую характеристику.

13. Проведите сравнительную характеристику условий применения, достоинств и недостатков стратегий массового, дифференцированного и концентрированного маркетинга.

14. Какие факторы необходимо учитывать при выборе маркетинговой стратегии?

15. Каких маркетинговых стратегий придерживаются известные вам предприятия индустрии гостеприимства? Ответ аргументируйте.

16. Перспективное направление совершенствования технологий формирования маркетинговых стратегий состоит в использовании интегрирующих подходов, объединяющих различные модели. Какие, на ваш взгляд, имеются возможности для этого в индустрии гостеприимства?

17. Какова роль программы маркетинга? Каким образом факторы внешней среды оказывают влияние на ее содержание? Предложите вариант структуры программы маркетинга для гостиницы.

18. Как, по вашему мнению, можно обеспечить эффективное взаимодействие между различными службами гостиницы при разработке программы маркетинга?

19. Какие факторы оказывают наиболее существенное влияние на возможности эффективной реализации программ маркетинга?

20. Представьте себе гостиничное предприятие, бюджет маркетинга которого исторически сложился в виде определенного процента от предполагаемого объема продаж. Оцените достоинства и недостатки данного метода формирования бюджета. Предложите на свое усмотрение альтернативный метод. Обоснуйте сделанный вами выбор.

Литература

- Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. СПб.: Питер, 1999.
- Виханский О.С. Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов. М.: Гардарика, 1998.
- Диксон П.Р. Управление маркетингом / П.Р. Диксон. М.: БИНОМ, 1998.
- Дихтль Е. Практический маркетинг / Е. Дихтль, Х. Хершген. М.: Высшая школа, 1995.
- Друкер П. Эффективное управление: Экономические задачи и оптимальные решения / П. Друкер. М.: ФАИР-ПРЕСС, 2002.
- Дурович А.П. Маркетинг в предпринимательской деятельности / А.П. Дурович. Мн.: НПЖ «Финансы, учет, аудит», 1997.
- Дэй Дж. Стратегический маркетинг / Дж. Дэй. М.: ЭКСМО-ПРЕСС, 2002.
- Завгородняя А.А. Маркетинговое планирование / А.А. Завгородняя, Д.О. Ямпольская. СПб.: Питер, 2002.

- Кривенс Д.В.* Стратегический маркетинг / Д.В. Кривенс. СПб.: Вильямс, 2003.
- Ламбен Ж.-Ж.* Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг / Ж.-Ж. Ламбен. СПб.: Тидер, 2004.
- Мак-Дональд М.* Стратегическое планирование маркетинга / М. Мак-Дональд. СПб.: Питер 2000.
- Маркетинг* / Под ред. М. Бейкера. СПб.: Питер, 2002.
- Мескон М.Х.* Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. М.: Дело, 1994.
- Моисеева Н.К.* Стратегическое управление туристской фирмой / Н.К. Моисеева. М.: Финансы и статистика, 2001.
- Панкрухин А.* Маркетинг / А. Панкрухин. М.: Омега-Л, 2002.
- Портер М.* Международная конкуренция / М. Портер. М.: Международные отношения, 1993.
- Янкевич В.С.* Маркетинг в гостиничной индустрии и туризме: российский и зарубежный опыт / В.С. Янкевич, Н.Л. Безрукова. М.: Финансы и статистика, 2005.

Глава 10. ПРОДУКТОВАЯ ПОЛИТИКА

- 10.1. Формирование продуктовой политики
- 10.2. Управление структурой предлагаемых на рынок продуктов
- 10.3. Разработка и внедрение на рынок новых продуктов
- 10.4. Обеспечение качества и конкурентоспособности продуктов
- 10.5. Принятие решений о товарной марке

10.1. Формирование продуктовой политики

Коммерческий успех любого предприятия определяется в первую очередь наличием современного, высококачественного, выгодного для потребителя товара, решения по которому являются главенствующими в рамках общей маркетинговой стратегии. Это связано с тем, что товар — эффективное средство воздействия на рынок, главная забота предприятия и источник получения прибыли. Кроме того, он представляет собой центральный элемент комплекса маркетинга. Цена, сбыт, коммуникации основываются на особенностях товара. Американский маркетолог С. Маджаро совершенно справедливо отметил: «Если товар не в состоянии удовлетворить покупателя и его потребности, то никакие дополнительные затраты и усилия, связанные с использованием других элементов маркетинга, не смогут улучшить позиции предприятия на рынке».

В качестве товара предприятий гостиничного хозяйства выступает **гостиничный продукт** (или продукт «гостиница») — комплекс разнообразных услуг по удовлетворению потребностей клиентов в размещении, питании, отдыхе, досуге и т.п. При этом отдельные услуги, рассматриваемые в качестве гостиничного продукта в узком смысле, дополняют друг друга, являются взаимозависимыми и воспринимаются гостями как единое целое. В зависимости от того, какие услуги и в какой форме предлагаются предприятием, как они комбинируются в единый комплекс, складывается определенный профиль продукта «гостиница».

Рассмотрение гостиничных услуг как продукта целесообразно осуществлять с позиций сформировавшейся в теории маркетинга многоуровневой интегральной модели (рис. 10.1).

Рассмотрим уровни представленной модели (в скобках приведены названия уровней, предлагаемые различными авторами).



Рис. 10.1. Многоуровневая интегральная модель гостиничного продукта

В основе гостиничного продукта лежит необходимость удовлетворения определенной потребности. Поэтому сердцевину гостиничного продукта, его сущностную сторону представляет так называемый замысел, связанный с основным его предназначением. **Продукт по замыслу** (ядро продукта, ядерная услуга, основной продукт, родовой продукт) представляет собой основную выгоду, рассматриваемую с точки зрения удовлетворяемой потребности. В гостиничной индустрии продукт по замыслу неразрывно связан с предоставлением услуги размещения клиента в номере, отвечающем нормам и стандартам категорийности гостиницы.

Продукт по замыслу определяет потенциальный рынок (см. 5.1), к которому обращается предприятие, путем ответа на вопрос: «Что покупает клиент на самом деле?» Дело в том, что в действительности он приобретает не продукт как таковой, имеющий определенный набор свойств, а его функциональную способность (на основе комбинации различных услуг) удовлетворить некоторую потреб-

ность. Только осознав, что продукт способен удовлетворить определенную потребность, человек становится покупателем. Следовательно, для гостиничного предприятия огромное значение имеет представление и распространение не свойств продукта, а реальной пользы и выгоды от него для своего клиента. Определение потенциального рынка в терминах продукта по замыслу позволяет гостиничному предприятию идентифицировать альтернативные решения, которые потребитель может принять во внимание, сталкиваясь с проблемой выбора. Практически все средства размещения на одном и том же потенциальном рынке обеспечивают предоставление для потребителя одного и того же продукта по замыслу с учетом того, что конкуренция и скорость распространения технического прогресса нивелируют различия в технологических подходах. Следовательно, для значительного числа потребителей сам по себе продукт по замыслу не является фактором, определяющим их выбор. Решающим становится то, каким образом продукт по замыслу предоставляется.

Если замысел продукта выступает как его содержательная сторона, то по форме **продукт в реальном исполнении** (реальный продукт, ожидаемый продукт) представляет собой определенный набор свойств, позволяющих реализовать этот замысел, т.е. удовлетворить некую потребность. Поэтому на втором уровне гостиничного продукта рассматриваются важные с точки зрения потребителей характеристики, обеспечивающие целый ряд полезностей или периферийных услуг, являющихся вторичными по сравнению с продуктом по замыслу. Они обычно помогают привлечь клиентов к товарной марке (см. 10.5) и отличить данный продукт по замыслу от предложений конкурентов. Такие периферийные услуги могут быть двух видов: сопутствующие и дополнительные. Сопутствующие услуги являются продуктами, необходимыми потребителям для того, чтобы использовать продукт по замыслу. Сюда могут быть отнесены услуги ресторанов и баров гостиницы, прачечной, химчистки, услуги по предоставлению телефонной связи в номерах, транспортные услуги и т.д. Если сопутствующие услуги существуют как логичное, а иногда необходимое условие продукта по замыслу, то дополнительные услуги (к примеру, услуги бизнес-центра, банкетной службы, оздоровительного центра, организация экскурсионного обслуживания, продажа авиабилетов и т.д.) повышают его привлекательность и придают ему дополнительную выгоду в глазах потребителей. При этом разница между сопутствующими и дополнительными услугами не всегда очевидна. То, что является сопутствующей услугой на од-

ном рынке, может быть дополнительной на другом. Например, семья, проживающей в гостинице, могут не требоваться услуги ресторана и химчистки, в то время как деловые клиенты как раз рассчитывают на них.

Продукт в реальном исполнении включает комплекс услуг, удовлетворяющих минимальные ожидания клиентов. Например, гостиничная цепь *Huatt* была одной из первых, предложивших своим клиентам туалетные принадлежности: мыло, шампунь, кондиционер. Все это в итоге способствовало продаже продукта по замыслу, т.е. самих номеров. В настоящее время эти удобства стали сопутствующими продуктами во многих гостиницах — и клиенты рассматривают это как тривиальное явление. Поэтому периферийные услуги, формирующие продукт в реальном исполнении, должны оправдывать или превосходить ожидания клиентов.

Третий уровень — **продукт с подкреплением** (расширенный продукт) — связан с характеристиками, которые дополняют его потребительскую ценность. К ним относятся: доступность гостиницы, ее общая атмосфера, легкость общения клиентов с обслуживающим персоналом, их участие в процессе обслуживания и взаимодействие клиентов друг с другом. Сюда относится также цена, которая в данном случае выступает не в качестве маркетингового инструмента, а как характеристика, органично присущая гостиничному продукту, отражающая представление потребителей о том, заслуживает ли он этой цены.

Таким образом, многоуровневая модель гостиничного продукта интегрирует базовые характеристики сторон обмена. Интерес потребителя находит выражение в продукте по замыслу, определение и формирование которого должно основываться на изучении проблематики потребительского выбора. Продукт в реальном исполнении предполагает наличие в нем функциональных свойств и определенного уровня качества. Идея подкрепления продукта заставляет производителя пристально взглянуть на поведение потребителя, всесторонне рассмотреть проблему, которую последний пытается решить благодаря приобретению гостиничного продукта.

Характеристика гостиничного продукта, рассматриваемая с позиций многоуровневой интегральной модели, чрезвычайно важна для маркетинга. Базовые идеи данной модели представляют собой теоретические основы для сегментации рынка (см. 9.1), позиционирования (см. 9.3) и разработки соответствующей продуктовой политики.

Продуктовая политика — это разработка направлений оптимизации предлагаемых гостиничных услуг, обеспечивающих, с одной

стороны, комплексный характер удовлетворения потребностей клиентов, а с другой — эффективность функционирования гостиничного предприятия.

Отсутствие детально проработанной продуктовой политики ведет к неустойчивости структуры продуктового предложения из-за воздействия случайных или временных факторов, потере контроля над конкурентоспособностью и коммерческой эффективностью деятельности.

Продуктовая политика направлена:

- ♦ на удовлетворение запросов потребителей;
- ♦ оптимальное использование технологических знаний и опыта предприятия;
- ♦ оптимизацию финансовых результатов деятельности;
- ♦ завоевание новых клиентов путем расширения сферы применения существующих продуктов и диверсификации сфер деятельности.

Продуктовая политика гостиничного предприятия во многом зависит от правильности выбора и формирования его продуктовой номенклатуры.

Продуктовая номенклатура гостиничного предприятия (продуктовый ассортимент) включает совокупность всех ассортиментных групп, а также продуктовых единиц (ассортиментных позиций) внутри этих групп, которые оно готово предложить своим потребителям.

Продуктовая единица — это обособленная целостность, имеющая точные характеристики и описание (например, в качестве продуктовой единицы может рассматриваться конкретный гостиничный номер, обладающий вполне определенными характеристиками — расположением на этаже, размером, дизайном, набором мебели и т.д.).

Как правило, гостиница предлагает набор взаимосвязанных продуктовых единиц, которые обладают общностью функционального назначения и предлагаются для удовлетворения схожих потребностей потребителей, — *ассортиментную группу*. Так, в состав продуктовой номенклатуры гостиничного предприятия могут входить следующие ассортиментные группы: номерной фонд; места и услуги по предоставлению питания (рестораны, бары, кафе и т.п.), а также услуги по организации питания в номерах; помещения для проведения представительских мероприятий (конференц-залы, комнаты для переговоров, банкетные залы); помещения и услуги для рекреации и отдыха (бассейн, сауна, фитнес-центр, солярий и т.п.); услуги и транспорт для перевозки гостей, услуги по заказу экскурсий, билетов и т.п. В зависимости от специализации гостиницы возможно появление в его продуктовой номенклатуре таких ас-

сортиментных групп, как бизнес-услуги (аренда оргтехники, доступ в интернет, услуги переводчиков), услуги для загородного отдыха (например, организация программ по охоте и рыбной ловле) и т.д. При этом каждая ассортиментная позиция входит в отдельную ассортиментную группу (к примеру, одноместный номер включается в ассортиментную группу «номерной фонд», а ресторан — в ассортиментную группу «места и услуги по предоставлению питания»).

Совокупность взаимосвязанных ассортиментных позиций отдельной ассортиментной группы в маркетинге достаточно часто рассматривают как продуктовый ряд, или продуктовую линию.

В основе продуктовой политики гостиничного предприятия лежит определение оптимального продуктового ассортимента с учетом его характеристик: широты, глубины, насыщенности, гармоничности.

Широта характеризуется количеством составляющих продуктовую номенклатуру гостиничного предприятия ассортиментных групп. Широкий ассортимент укрепляет позиции предприятия на рынке и увеличивает возможности роста объема продаж. Он позволяет учитывать интересы различных сегментов рынка и степень новизны предлагаемых продуктов.

Глубина определяется количеством ассортиментных позиций в каждой ассортиментной группе. Данная характеристика ассортимента показывает степень дифференциации гостиничного продукта.

Насыщенность — количество ассортиментных позиций во всех ассортиментных группах. Факторами, способствующими насыщенности ассортимента, являются рост спроса, высокая рентабельность предоставления отдельных услуг, внедрение на рынок новых продуктов.

Гармоничность — степень близости друг к другу ассортиментных групп в целом и продуктовых единиц различных ассортиментных групп в отдельности с точки зрения конечного потребления, взаимодополняемости, использования определенных каналов сбыта, требований к организации производства, качеству и т.д. Гармоничность — это качественная, описательная характеристика ассортимента, более абстрактная, чем предыдущие. Тем не менее она во многом определяет степень взаимодействия и координации деятельности различных служб гостиницы.

При формировании продуктовой политики гостиничного предприятия используется варьирование вышеперечисленными характеристиками продуктового ассортимента. Так, рост масштабов деятельности гостиницы возможен за счет:

- ♦ расширения продуктовой номенклатуры путем включения в нее новых ассортиментных групп;

- ♦ углубления ассортимента в результате предложения большого количества вариантов уже имеющихся продуктов (ассортиментных позиций);
- ♦ увеличения насыщенности уже существующих ассортиментных групп;
- ♦ повышения степени гармоничности между продуктами различных ассортиментных групп.

При формировании продуктовой политики гостиничные предприятия должны исходить из двух взаимодополняющих и взаимоисключающих принципов: синергизма (или внутренней взаимосвязи) и стратегической гибкости (или конгломерата).

Принцип синергизма означает, что структура гостиничного продукта должна быть внутренне увязана, а отдельные услуги должны дополнять друг друга. При этом считается желательным достижение положительного эффекта, когда совокупная результативность всех видов деятельности выше, чем сумма результатов каждого из них в отдельности. Данный принцип обеспечивает широкую экономию на масштабах деятельности предприятия за счет взаимной поддержки различных ассортиментных групп. Это возможно, например, в том случае, когда дополнительный эффект достигается за счет использования одних и тех же производственных мощностей, технологий, научно-технической базы, общей сбытовой сети и т.п. Тем самым обеспечивается более высокая отдача от капиталовложений, чем по отдельным, несвязанным видам деятельности. В то же время реализация данного принципа формирования продуктовой политики отличается достаточно большой уязвимостью в случае резких конъюнктурных изменений на рынке.

Принцип стратегической гибкости позволяет преодолеть присущие синергизму недостатки, поскольку основывается на конгломератном формировании номенклатуры продуктов, которая зависит от разных технологий, квалификации персонала, методов сбыта и т.п. Это уравнивает устойчивые и рискованные ассортиментные группы, уменьшает негативные воздействия на общие результаты деятельности предприятия неожиданных изменений рыночной конъюнктуры. Следует учитывать, что реализация данного принципа формирования продуктовой политики требует значительных финансовых, материальных и прочих затрат.

Осуществление эффективной продуктовой политики связано с двумя крупными проблемами: гостиница должна, во-первых, рационально организовать работу в рамках существующих продуктов, а во-вторых, заблаговременно осуществлять разработку новых ус-

луг. Поэтому формирование и реализация продуктовой политики предусматривает решение принципиальных задач, связанных:

- ♦ с управлением структурой предлагаемых продуктов;
- ♦ разработкой и внедрением на рынок новых продуктов;
- ♦ обеспечением качества и конкурентоспособности продуктов;
- ♦ товарной маркой.

10.2. Управление структурой предлагаемых на рынок продуктов

Управление структурой предлагаемых на рынок продуктов — деятельность, направленная на ее оптимизацию. Основопологающим моментом при этом является принадлежность продуктов к различным стадиям их жизненного цикла.

Концепция жизненного цикла исходит из того, что каждый продукт имеет определенный период рыночной устойчивости, т.е. пребывает на рынке определенное время. Раньше или позже спрос на конкретный продукт (в той форме, в которой он первоначально был представлен на рынок) начинает падать. Постоянно только наличие потребностей, а удовлетворяющие их продукты под влиянием изменяющихся предпочтений потребителей, технологий и конкуренции устаревают и заменяются другими. Каждый предложенный продукт имеет определенный цикл жизни, в течение которого он находит своих покупателей.

Жизненный цикл характеризуется колебаниями объема продаж продукта и прибыли от его реализации (рис. 10.2).

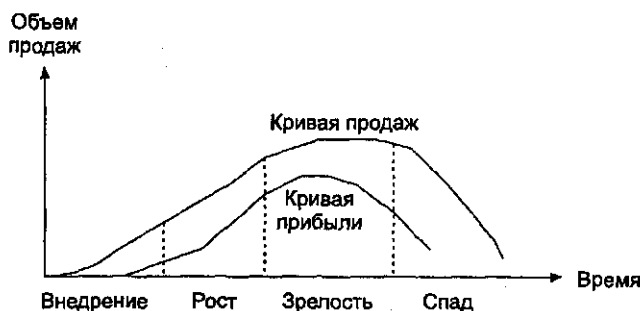


Рис. 10.2. Жизненный цикл продукта

В классической кривой жизненного цикла (рис. 10.2) достаточно четко выделяются четыре стадии: внедрение, рост, зрелость, спад. Они различаются соотношением объемов продаж и прибыли, уровнем расходов на маркетинг, уровнем конкуренции, поведением потребителей и их отношением к продукту (табл. 10.1).

Началом стадии *внедрения* продукта на рынок считается момент, когда предприятие впервые предложило его целевой аудитории. Основной характерной чертой этой стадии является медленный сбыт продукта и, как следствие, полное отсутствие прибыли или ее незначительная величина. Как правило, персонал испытывает трудности с использованием нового продукта, а инфраструктура недостаточно адаптирована к запросам выбранной клиентуры. На стадии внедрения неизбежны большие затраты на маркетинг: требуются значительные усилия для широкого распространения информации о продукте. Основным преимуществом предприятия на данном этапе является практически полное отсутствие конкуренции.

Длительность стадии внедрения может варьироваться в широких пределах и определяется качеством продукта, его соответствием запросам потребителей, выбранной стратегией маркетинга и последовательностью ее осуществления. Некоторые продукты находятся на стадии внедрения несколько лет и только затем переходят в стадию роста: так шло развитие гостиниц-апартаментов.

Стадия *роста* характеризуется быстрым увеличением объема сбыта и, как следствие, прибыли. Хотя затраты на маркетинг и остаются на достаточно высоком уровне, их доля в общих издержках существенно снижается. Стадия роста связана со значительным усилением конкуренции, а основные маркетинговые усилия предприятия направляются на формирование у потребителей убежденности в качестве продукта и дальнейшее расширение рынка. Характерной особенностью является то, что те предприятия, которые раньше других приступили к развитию данного продукта, имеют значительные конкурентные преимущества. Однако это не освобождает их от забот по дальнейшему совершенствованию продукта: «опоздавшие» конкуренты скорее всего будут стремиться всячески улучшить и еще более развить вводимый продукт, стремясь потеснить лидеров.

На стадии роста гостиничные предприятия стремятся расширить сферу сбыта продукта и проникнуть в новые сегменты рынка. Это позволяет максимизировать прибыль и привлечь значительное количество новых клиентов. Следовательно, стадия роста с коммерческой точки зрения очень выгодна, а ее продление является важнейшей маркетинговой задачей.

Таблица 10.1

Характеристики классических стадий жизненного цикла продуктов

Характеристика	Стадии жизненного цикла			
	Внедрение	Рост	Зрелость	Спад
Объем продаж	Низкий	Быстро возрастает	Стабильный	Сокращается
Конкуренция	Отсутствует или незначительная	Возрастает	Сильная	Ослабевает
Прибыль	Отрицательная, незначительная	Близка к максимальной	Сокращается	Низкая или близка к нулю
Потребители	Новаторы	Раннее большинство	Массовый рынок	Консерваторы
Расходы на маркетинг	Высокие	Высокие, но несколько ниже, чем на стадии внедрения	Сокращается	Низкие
Основное направление маркетинговых усилий	Информирование потребителей о продукте	Формирование предпочтения потребителей к данному продукту	Поощрение приверженности потребителей	Селективное воздействие

Стадия *зрелости* характеризуется замедлением роста сбыта и его стабилизацией. Это может объясняться изменением потребностей клиентов, выходом на рынок новых, более совершенных продуктов, усилением конкуренции.

На данной стадии круг потребителей практически не расширяется. Некоторый рост их числа может происходить за счет тех, кому повышение доходов или более благоприятное соотношение курсов валют позволяет стать возможными потребителями данного продукта. Кроме того, на этой стадии отчетливо проявляется так называемый «феномен верности», который в большинстве случаев побуждает потребителей еще раз воспользоваться предлагаемым продуктом.

Объем получаемой прибыли на стадии зрелости начинает несколько снижаться, но остается достаточно высоким. Поэтому гостиница заинтересована в максимальном ее продлении — как и стадии роста — и должна направлять основные усилия на проведение мероприятий, способствующих достижению этой цели, т.е. в конечном счете — удержанию рыночной доли и увеличению потребления данного продукта. Здесь возможны три варианта действий: модификация рынка, модификация маркетинговых средств и модификация продукта (рис. 10.3).

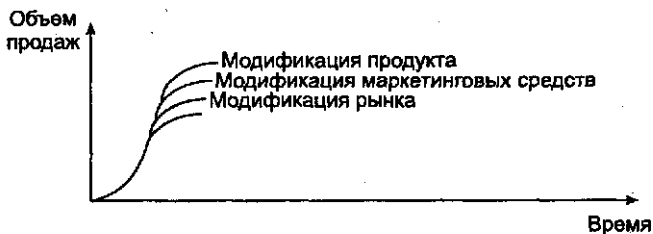


Рис. 10.3. Продление жизненного цикла продукта

Модификация рынка заключается в попытках найти новые рынки, изыскать новые области и способы использования продукта и предложить их с помощью рекламы потребителям. Возможно также перепозиционирование продукта с тем, чтобы охватить больший или быстрее растущий сегмент рынка.

Модификация маркетинговых средств проявляется:

- ♦ в снижении цен с целью привлечения новых клиентов и выхода на новые сегменты рынка;

- ♦ разработке новых подходов к рекламе, которая носит в основном поддерживающий характер;
- ♦ активном стимулировании сбыта и т.д.

Модификация продукта — наиболее часто применяемый вариант активизации продуктовой политики — связана со вторым уровнем многоуровневой интегральной модели продукта (см. 10.1) и направлена на усовершенствование характеристик и повышение качества существующего продукта с целью продления его жизненного цикла. В большинстве случаев модификация продукта (некоторые авторы используют термин «вариация») связана с изменением его физических и функциональных свойств, внедрением дополнительных услуг, направленных на совершенствование обслуживания потребителей. Если этого не происходит, продукт может потерять свои позиции на рынке и оказаться на стадии спада.

Стадия спада означает наступление того момента, когда рынок начинает пресыщаться данным продуктом. Происходит устойчивое падение объемов сбыта и снижение, возможно даже до нулевой отметки, размера получаемой прибыли. Спад происходит как из-за устаревания продукта, так и из-за изменений в технологии, смены вкусов и предпочтений потребителей, а также вследствие появления на рынке более совершенных продуктов, предлагаемых конкурентами.

Следует учитывать, что переход от одной стадии жизненного цикла к другой происходит без резких скачков. Поэтому важной задачей маркетинга является внимательное отслеживание темпов изменения объема продаж и прибыли: оно позволяет выявить начало перехода продукта в новую стадию и внести соответствующие коррективы в программу маркетинга. Особенно важно вовремя распознать наступление стадии зрелости и еще более — спада.

Форма кривой жизненного цикла, продолжительность его стадий чаще всего зависят от наиболее существенных потребительских свойств продукта и характеристик, по которым он выгодно отличается от продуктов, имеющих на рынке, степени его соответствия запросам потребителей, количества продуктов-заменителей и их конкурентоспособности, уровня затрат на производство и маркетинг. Важным фактором является также состояние рынка и характер конкуренции на нем.

Помимо классической формы кривой жизненного цикла продукта — теоретической модели с четким выделением стадий внедрения, роста, зрелости и спада — существуют ее специфические разновидности (рис. 10.4).



Рис. 10.4. Разновидности кривых жизненных циклов продуктов

Кривая, носящая название «бум», описывает жизненный цикл продукта со стабильным сбытом на протяжении длительного времени (например, услуги элитных отелей). Протяженная стадия зрелости, определяющая общий вид кривой жизненного цикла (см. рис. 10.4, а), обеспечивается благодаря приверженности потребителей, осуществляющих повторные покупки.

Для ряда продуктов характерен удлиненный жизненный цикл («возрождение»). В этом случае наметившийся рост сбыта прерывается на непродолжительное время стабилизацией и спадом, после чего вновь наблюдается его очередное увеличение. Причины prolongation жизненного цикла могут быть разные: новые области применения продукта, новые сегменты рынка, снижение цен и др. Часто бывает и так, что гостиницы терпят спад, делают капитальный ремонт и вновь приобретают утерянную привлекательность.

Кривая «вспышка» иллюстрирует жизненный цикл продукта, продажа которого вначале стремительно возрастает, а затем столь же резко падает.

Кривая «провал» характерна для продуктов, которые вообще не имели успеха на рынке.

Продолжительность всего жизненного цикла и отдельных его стадий для различных продуктов неодинакова. Например, модные ночные клубы часто имеют короткий жизненный цикл, стремительно внедряясь на рынок и так же быстро покидая его. Другие продукты могут длительное время оставаться на стадии зрелости.

Концепция жизненного цикла имеет чрезвычайно большое значение для обеспечения эффективной маркетинговой деятельности, так как ориентирует на необходимость:

- ♦ планирования и разработки новых продуктов;
- ♦ оптимизации структуры предлагаемых продуктов с точки зрения принадлежности их к различным стадиям жизненного цикла;

♦ формирования комплекса маркетинговых мероприятий применительно к каждой стадии жизненного цикла продукта.

Необходимо подчеркнуть, что концепция жизненного цикла не является инструментом определения продолжительности срока использования продукта. Это скорее способ осмысления функционирования рынка и ориентации практических работников на рассмотрение его состояния в динамике. Продукт, который сегодня сулит значительную прибыль, в перспективе без принятия соответствующих мер может явиться причиной серьезных затруднений. В связи с этим понимание того, что продукты имеют свои жизненные циклы с опознаваемыми стадиями, может способствовать определению мер по оптимизации структуры предлагаемых продуктов.

Эффективная продуктовая политика предполагает внимательный учет изменений объема продаж и прибыли от реализации отдельных продуктов с тем, чтобы общий объем продаж мало зависел от стадий жизненного цикла каждого из них. С этой точки зрения одновременно на рынок целесообразно выпускать следующие группы продуктов (рис. 10.5):

- ♦ *основную* — продукты, приносящие основную прибыль предприятию и находящиеся в стадии роста (А);
- ♦ *поддерживающую* — продукты, стабилизирующие доходы от продаж и находящиеся в стадии зрелости (Б);
- ♦ *стратегическую* — продукты, призванные обеспечивать будущие прибыли предприятию (В);
- ♦ *тактическую* — продукты, призванные стимулировать продажи основных групп, и находящиеся, как правило, в стадии роста и зрелости (Г).

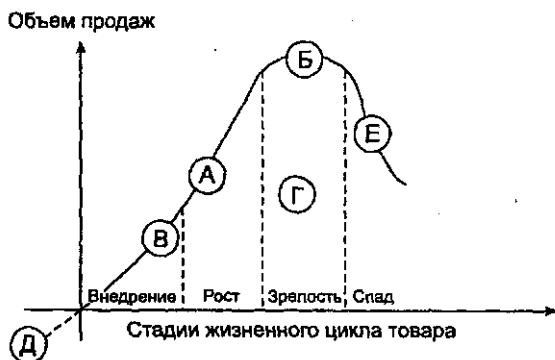


Рис. 10.5. Вариант оптимальной структуры предлагаемых продуктов

Хотя на рынке и не присутствует группа *разрабатываемых продуктов* (Д), она также должна учитываться, поскольку постепенно готовится к выходу на рынок.

Важно учитывать соотношение этих групп и их долю на рынке. Практика показывает, что в идеальном случае доля основной группы продуктов должна составлять 75–85 %.

Естественно, что в номенклатуре будут и продукты, находящиеся в стадии спада (Е). Для принятия решения об их выводе с рынка необходимо использовать данные учета и контроля производственно-коммерческих показателей (доход, прибыль, постоянные и переменные затраты) и статистического анализа сложившейся ситуации. При этом следует учитывать, что задержка со снятием устаревших продуктов резко снижает эффективность маркетинговой деятельности предприятия. Это связано, с одной стороны, с необходимостью определенных затрат на обеспечение их присутствия на рынке, а с другой — с отвлечением сил и средств от разработки и внедрения новых продуктов. Если в результате анализа окажется, что продукт необходимо снять с рынка, у предприятия есть выбор: снимать его постепенно, быстро или немедленно. Постепенное снятие продукта — идеальный способ, позволяющий предприятию выводить продукт с рынка надлежащим образом (например, какое-либо блюдо можно снять при очередном пересмотре меню). Быстрое снятие применяется в том случае, когда уровень продаж определенного продукта так низок, что затраты на него превышают прибыль (например, предлагаемая рестораном закуска продается по одной-две порции в неделю). И, наконец, последний способ — немедленное снятие, которое обычно применяется в том случае, когда продукт может причинять клиентам вред или вызывать их недовольство. Если блюдо вызывает большое количество жалоб, то лучше убрать его из меню немедленно.

Таким образом, изучение и учет стадий жизненного цикла продуктов позволяет соответствующим образом оптимизировать структуру продуктовой номенклатуры гостиничного предприятия. Здесь не может быть каких-либо универсальных приемов, поскольку она индивидуальна для каждой гостиницы и постоянно изменяется в зависимости от ситуации на рынке. В то же время необходимо учитывать, что какие бы усилия ни прилагало предприятие для эффективной организации работы с уже имеющимися продуктами на всех стадиях их жизненных циклов, существует объективная необходимость разработки и внедрения на рынок новых продуктов.

10.3. Разработка и внедрение на рынок новых продуктов

К постоянному обновлению предлагаемых продуктов предприятие подталкивают следующие факторы:

- ♦ внутренние — необходимость устойчивого функционирования, распределения риска, загрузки производственных мощностей;
- ♦ внешние — достижения научно-технического прогресса, необходимость удовлетворения постоянно меняющихся потребностей, развитие производительных сил, непрерывные изменения конъюнктуры рынка и конкурентных отношений.

В маркетинге термин «новый продукт» имеет определенную глубину, а классификация новых продуктов осуществляется исходя из их потребительской полезности, ценности и выгоды.

Полезность — наиболее устоявшееся из перечисленных понятий — выражает предполагаемую степень удовлетворения потребностей покупателя в результате использования продукта, способность продукта удовлетворять его потребности.

Под ценностью понимается совокупность выгод, которые потребитель ожидает получить, приобретая продукт. Ценность будет тем выше, чем больше разница между полезностью продукта и общей ценой его покупки и потребления.

Но если ценность — это оценочное суждение потребителя, результат сопоставления выгод, то можно предположить, что последних у нового продукта может быть несколько — сравнивая и учитывая их, потребитель либо осуществляет свой выбор, либо отказывается от него.

Таким образом, слово «новый» необходимо рассматривать по отношению к некоторому объекту в системе «потребность — потребитель — продукт — рынок». Следовательно, продукт может быть новым:

- ♦ по удовлетворению новой потребности;
- ♦ отношению к новому потребителю;
- ♦ отношению к существующему продукту;
- ♦ отношению к новому рынку.

Вместо одномерного понимания новизны продукта (как некоторой переменной по отношению к существующему) возникает коммерчески более выгодное ее представление. Исходя из этого под новым продуктом в маркетинге гостиниц и ресторанов следует понимать:

- ♦ *существенные инновации* — это принципиально новые продукты, аналогов которым на рынке до их появления не было. Таких про-

дуктов довольно мало, поскольку их разработка весьма затруднена и требует технологических прорывов, качественно новых открытий и изобретений, связанных в основной своей части с развитием фундаментальных исследований и значительными затратами финансовых средств. Примером подобных продуктов могут служить компьютерные системы централизованного управления отелем — интегрированные пакеты программ, автоматизирующих деятельность его основных служб: административной, коммерческой, инженерной, питания; управления номерным фондом. Так, программа управления номерным фондом позволяет автоматизировать резервирование, бронирование и размещение, регистрацию клиентов, ведение гостевых счетов. Программа предоставления услуг и расчетов с клиентами в ресторанах и барах автоматически управляет загрузкой залов, контролирует наличие продуктов на складе и в производстве, заказывает продукты на складе, составляет калькуляцию блюд и меню;

♦ *усовершенствованные продукты* — самые распространенные инновации, связанные с изменением свойств или характеристик имеющихся продуктов. Например, отельеры Северной Америки заметили, что понятие «семья на отдыхе» в последнее время претерпело изменения. Если раньше оно включало родителей с двумя детьми, то теперь все чаще на отдых приезжают большие семьи — с бабушками, дедушками, близкими и далекими родственниками. Специально для нужд таких гостей курортный отель *Holiday Inn Family Suites Resort* в Орландо разработал и воплотил в жизнь новую концепцию гостиничных номеров под названием *Mega Kidsuites*. В каждом из таких номеров, состоящих из двух изолированных спален, двух ванных комнат, двух гостиных и кухни, могут с комфортом разместиться до 9 человек;

♦ *продукты, полученные в результате расширения продуктовых линий* и обладающие новыми отличительными особенностями. Так, некоторые номера мексиканской гостиницы *Freedom Paradise* были реконструированы и переоборудованы с тем, чтобы в них с комфортом могли разместиться гости, обладающие излишним весом, деликатно именуемые «нестандартными». Были расширены дверные проемы, установлены дополнительные поручни в душевых и бассейнах, сделана на заказ «усиленная мебель»: стулья с сиденьями шириной 65 см (вместо обычных 40–45 см), просторные диваны и кресла без сужающих их подлокотников. Кроме того, персонал отеля прошел специальное обучение особенностям обслуживания людей, страдающих комплексом неполноценности из-за бытующей в обществе убежденности, что причиной избыточного веса являют-

ся исключительно лень и невоздержанность в еде. В ресторанном бизнесе типичным примером новых продуктов, полученных в результате расширения продуктовых линий, являются блюда и напитки, впервые включаемые в меню;

♦ *новые услуги, которые дополняют уже имеющиеся на рынке продукты.* К примеру, учитывая спрос, которым пользуются авиаচারтеры у деловых путешественников, гостиничная цепь *Orient-Express Hotels* ввела для своих гостей новую услугу, позволяющую посетить многие экзотические места, до которых сложно добраться с помощью самолетов, следующих по расписанию. Услуга предусматривает возможность перелета из любой точки США по любому маршруту, выбранному клиентом. Также предлагается широкий выбор подготовленных маршрутов. Воспользовавшись одним из предложений, клиент может провести свои выходные в Ботсване, на Мадейре или Бора-Бора и других, не менее интересных и загадочных местах. В пакет включены все авиаперелеты, размещение в гостиницах, наземный транспорт и услуги опытных гидов-переводчиков;

♦ *продукты рыночной новизны* — новые для данного рынка. Так, например, ресторан гостиницы *Melia Lebresos Hotel* (г. Севилья) впервые в Испании предложил меню, выполненное шрифтом Брайля. Это существенно облегчило выбор блюд людям с ослабленным зрением и избавило их от необходимости пользоваться для этого посторонней помощью;

♦ *продукты с измененным стилем* — наиболее скромный тип инноваций, хотя они весьма заметны визуально. Изменение цветового оформления интерьера ресторана, новая униформа для персонала или создание новой схемы регистрации клиентов — это примеры изменений в стиле.

Новизна продукта — не только результат творческой и успешной имплементации прогрессивного открытия, изобретения или просто концепции, но и самостоятельная коммерческая ценность. Инновации с коммерческой, или маркетинговой, доминантой касаются в основном вариантов управления, сбыта и коммуникаций как составляющих процесса доведения продукта до потребителя, например: новая форма презентации продукта (сайт в интернете), новое средство распространения рекламы (воздушные шары), 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

потребителей, технологий и наличие острой конкуренции еще существенно повышает его значимость.

Разработка и внедрение на рынок новых продуктов содержит значительный риск. Из-за просчетов в производстве и маркетинге удельный вес неудачных нововведений в индустрии гостеприимства колеблется от 50 до 90 %. К примеру, в США терпят крах девять из десяти новых ресторанов. Почему так много новых продуктов не имеет успеха? Причины могут быть разными: неверная оценка требований рынка; ошибки в позиционировании; неудачная политика сбыта; высокая цена; жесткая конкуренция; несовершенство продукта. Иногда затраты на разработку продукта оказываются значительно выше, чем предполагалось изначально. Также менеджер может продвигать свою любимую идею, несмотря на неутешительные прогнозы, полученные в результате маркетинговых исследований. Кроме того, как отмечалось выше, разработка новых продуктов имеет различный уровень предлагаемой инновации. Обычно чем выше уровень инновации, тем больше связанные с ней риски и затраты. Дело в том, что можно выделить три составляющие нововведения:

- ♦ потребность, подлежащая удовлетворению, т.е. функция или набор функций, которые необходимо выполнить;
- ♦ концепция объекта или совокупности объектов, способная удовлетворить потребность, т.е. новая идея;
- ♦ компоненты, представляющие совокупность имеющихся знаний, умений, навыков, опыта доступных технологий, позволяющих довести концепцию до работоспособного состояния.

Следовательно, уровень риска, связанного с новым продуктом, будет зависеть от двух групп факторов:

- ♦ степени оригинальности и сложности концепции, определяющей восприимчивость рынка и издержки перехода на новый продукт для потребителя (рыночный риск);
- ♦ уровня технологической инновации, необходимой для реализации концепции, т.е. технической осуществимости нововведения (технологический риск).

Сюда может быть также добавлен стратегический риск, зависящий от степени новизны продукта для самого предприятия, т.е. от степени его знакомства с рынком и технологией. Кроме того, следует принимать во внимание и риск так называемого «марочного каннибализма». Дело в том, что эффективная продуктовая политика предприятия должна включать планирование последовательности внедрения на рынок новых продуктов, цель которого — бороться с продуктами конкурентов. В ряде же случаев, выводя на рынок но-

вый продукт, гостиница не столько «подрывает бизнес» конкурентов, сколько резко уменьшает сбыт своих прежних, еще хорошо реализуемых продуктов. Такое явление и получило название «марочный каннибализм».

Существуют два способа приобретения нового продукта: покупка со стороны и разработка собственного. Поскольку затраты на разработку имеют тенденцию к росту, некоторые гостиницы покупают существующие товарные марки или заключают лицензионные соглашения (франчайзинг) на их использование. Но предприятие может и самостоятельно разрабатывать новые продукты. Данный процесс включает следующие этапы: поиск идей о новых продуктах, отбор идей, разработку концепции, разработку целевой программы маркетинга, разработку продукта, испытания в рыночных условиях, производственное и коммерческое освоение.

Поиск идей направлен на выявление максимального количества тех из них, которые в будущем могли бы воплотиться в концепцию продукта. Эта работа должна осуществляться систематически. Основные составляющие процесса поиска — анализ внешних и внутренних (по отношению к предприятию) источников идей и применение творческих методов их получения.

К внешним источникам идей относятся специализированные периодические издания, выставки и ярмарки, исследовательские организации, патенты и изобретения, рекламные агентства. Наиболее же логично начинать поиск идей новых продуктов с маркетингового исследования ситуаций, повлекших жалобы и рекламации потребителей. Активная роль потребителей при создании новых продуктов проявляется и в том, что они сами могут формировать исходные требования к обслуживанию. С этой целью, к примеру, многие гостиницы класса люкс проводят информационные коктейли для особых гостей. Генеральный менеджер и руководители служб гостиницы выступают в роли хозяев. Это дает им возможность в непринужденной обстановке расспросить гостей об их пожеланиях по совершенствованию обслуживания. Поскольку приглашенные клиенты, как правило, много путешествуют и останавливаются в гостиницах во всех частях света, а также часто являются новаторами в своих сферах деятельности, их мнения и идеи ценятся очень высоко. Значительная часть идей рождается также в результате анализа продуктов конкурентов. Так, например, оценка рекламы конкурентов дает информацию о новых подходах к организации бизнеса. Обширные сведения содержатся также в годовых отчетах гостиниц. Специалисты по маркетингу могут получать полезную информа-

цию, останавливаясь в гостиницах конкурентов. Источниками идей могут быть и посредники, и поставщики. Посредники (например, туристские агентства) находятся в тесном контакте с рынком и располагают богатейшей информацией о проблемах клиентов. Поставщики могут сообщить о новых концепциях, технологиях и материалах. Они также могут дать информацию о том, какие блюда пользуются спросом у конкурирующих ресторанов и какие новые заказы на поставку делают другие гостиницы.

Вместе с тем в большинстве случаев идеи новых продуктов созревают внутри предприятия. Практика свидетельствует, что более половины идей рождается в самом предприятии благодаря сотрудникам. В этом смысле его руководству крайне важно материально и морально стимулировать генерирование новых идей, рационализаторство, изобретательство. Развитие новых продуктов лишь в редких случаях возможно без проведения интенсивных исследований в области маркетинга и инноваций. Важным источником идей является персонал предприятия, находящийся в непосредственном контакте с клиентами. Выявление недостатков существующих продуктов также позволяет сформулировать новые идеи, направленные на их совершенствование.

В том случае, когда анализ источников идей не приносит желаемого результата, используются творческие методы их генерации, в частности мозговая атака и синектика (см. 2.3.3). Для разработки идей новых продуктов с успехом может также использоваться метод «целевых групп», формируемых из нескольких сотрудников, которые привлекают специалистов из различных служб гостиницы.

Отбор идей заключается в выявлении наиболее существенных из них. Каждая выдвинутая идея подлежит оценке с точки зрения соответствия требованиям рынка, текущим планам и долгосрочной стратегии предприятия, имеющимся ресурсам, возможности успешной реализации в рыночных условиях.

При использовании для отбора идей сугубо финансовых и количественных методов исключаются из рассмотрения качественные критерии отбора, часто весьма важные для оценки привлекательности идей. Кроме того, эти методы требуют точных исходных данных (издержки на разработку и внедрение, предполагаемые объемы продаж и прибыли), которые не всегда можно получить на начальных этапах разработки нового продукта. Поэтому достаточно эффективно на этапе отбора идей применение матричных методов. Среди них следует особо выделить матрицу «привлекательность — вероятность успеха» (рис. 10.6).

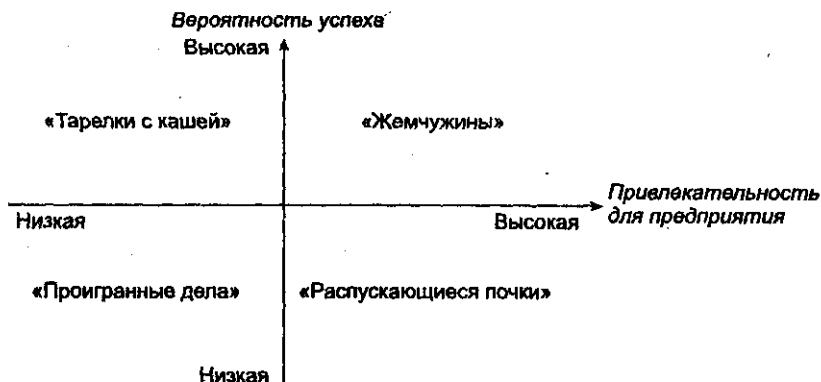


Рис. 10.6. Матрица «привлекательность — вероятность успеха»

Горизонтальная координата — степень привлекательности идеи для предприятия — определяется исходя из тенденций развития рынка, его доступности, потребностей клиентов и т.д.; а вертикальная задается вероятностью технологического и коммерческого успеха идеи. В результате выдвинутые идеи новых продуктов позиционируются по четырем квадрантам:

- ♦ в правом верхнем находятся «жемчужины» — идеи с высокой вероятностью успеха и весьма привлекательные для предприятия;
- ♦ в правом нижнем располагаются «распускающиеся почки» (потенциальные «жемчужины») — идеи, привлекательные для предприятия, но пока еще с малой вероятностью успеха;
- ♦ в левом верхнем размещаются «тарелки с кашей» — идеи с высокой вероятностью успеха, но представляющие в настоящее время незначительный интерес для предприятия (и все же заслуживающие рассмотрения);
- ♦ в левом нижнем находятся «проигранные дела» — идеи с незначительной вероятностью успеха и малоинтересные для предприятия.

Подобный анализ идей новых продуктов позволяет осуществить целенаправленный их отбор и наметить приоритетные направления действий, например:

- ♦ сосредоточить усилия на разработке «жемчужин»;
- ♦ повысить конкурентоспособность идей — «почек», углубив предварительные исследования и анализы, чтобы лучше определить концепцию;

- ♦ сократить число «тарелок с кашей», отнимающих много времени и ресурсов;
- ♦ исключить из рассмотрения «проигранные дела».

Разработка концепции нового продукта предполагает описание его характеристик и набора выгод, который он может предоставить определенной группе потребителей. Концепция конкретизирует продукт как совокупность важных для потребителей свойств и атрибутов. Поэтому одна и та же идея продукта может привести к разным концепциям. Концепция, следовательно, определяет желаемое позиционирование продукта и указывает на характер средств, которые потребуются для достижения ожидаемого результата.

На этапе разработки концепции нового продукта:

- ♦ вскрываются проблемы, связанные с осознанием и структурированием потребностей, лежащих в основе идеи;
- ♦ определяются возможности воплощения идеи в продукт;
- ♦ выявляются преимущества нового продукта по сравнению с уже существующими аналогами;
- ♦ осуществляется исследование социальных аспектов нововведений (социально-негативные идеи отбрасываются еще на этапе отбора идей);
- ♦ выясняется, насколько доступны пониманию потребителей основные потребительские свойства нового продукта;
- ♦ дается первоначальная экономическая оценка нового продукта.

Особое внимание обращается на последний аспект. Экономическая оценка связана с исследованием затрат, связанных с разработкой, внедрением на рынок и реализацией нового продукта, а также с анализом возможной прибыли и риска, обусловленных его предложением. Для этого устанавливается точка безубыточности, характеризующая минимальный объем продаж, при котором доход равен издержкам производства, а также определяется максимальная сумма издержек и минимальная цена реализации продукта.

Если продуктом является новая гостиница, в концепции необходимо отразить:

- ♦ классификационный статус гостиницы;
- ♦ месторасположение;
- ♦ целевой рынок и позиционирование продукта;
- ♦ организационно-функциональную структуру;
- ♦ основные подразделения гостиничного комплекса.

Классификационный статус гостиницы (функциональная направленность — гостиница делового назначения, курортная, туристская и т.д.; уровень комфорта — гостиница класса люкс, высокого класса,

среднего класса, гостиница-апартамент, экономического класса; продолжительность работы — работающая круглогодично, работающая два сезона, односезонная; обеспечение питанием — гостиница с полным пансионом или предлагающая размещение и только завтрак; продолжительность пребывания гостей — гостиница для длительного или кратковременного пребывания) содержит исходную информацию, необходимую для осуществления проектных, технологических, дизайнерских и других работ.

Месторасположение (в центре или на окраине города, в пригороде, на морском побережье, в горах, в аэропорту, на автомагистрали и т.п.) в значительной степени характеризует гостиничный продукт. Оно влияет на стоимость земли и строительных работ, размер затрат на оплату труда, а также на возможности сбыта. К гостиничным предприятиям предъявляются такие фундаментальные требования, как досягаемость и близость. Например, как уже отмечалось ранее, при выборе гостиницы деловыми туристами фактор ее удобного месторасположения (наиболее предпочтителен центр города) является решающим. Поэтому в данном разделе концепции целесообразно описать основные преимущества и недостатки месторасположения гостиницы (например, гостиница расположена на центральной автомагистрали города и является первым отелем на пути из аэропорта в город).

Целевой рынок является основой формирования структуры гостиничного продукта, маркетинговой стратегии гостиницы и базируется на результатах сегментации (см. 8.1 и 8.2). Позиционирование продукта на выбранном сегменте рынка (см. 8.3) должно учитывать конкурентные преимущества, возможности информирования о них потенциальных клиентов, а также продвижения избранной позиции на целевом рынке.

Организационно-функциональная структура отражает горизонтальные и вертикальные связи между структурными подразделениями и службами (бронирования, обслуживания, приема, эксплуатации номерного фонда, питания, безопасности). Также дается краткое описание функций каждой службы и ее месторасположения в гостинице.

Описание основных подразделений гостиничного комплекса направлено в первую очередь на характеристику гостиницы с точки зрения количества номеров (с разбивкой: по числу мест — одноместные, двухместные, трехместные и т.д.; количеству комнат — однокомнатные, двухкомнатные, трехкомнатные и т.д.; назначению: номера бизнес-класса, экономического класса, номера-апартаменты

и т.д.), месторасположения номерного фонда (с указанием этажей), а также технического оснащения гостиничных номеров (их комплектации). Дизайн и комплектация номеров в первую очередь определяются функциональной принадлежностью гостиницы. Так, клиенты курортных гостиниц, несмотря на то что отель сам по себе не является конечной целью их приезда, все-таки проводят в нем очень много времени. Поэтому номер курортной гостиницы представляет собой как бы симбиоз спальни и гостиной. В этом случае, учитывая и климатические условия курорта, целесообразно предусмотреть наличие кондиционера, пластиковой мебели для балкона, возможность сушки принесенных с пляжа вещей или размещения горнолыжного оборудования. Будут оценены потребителями также холодильник и сейф. Комплектация гостиницы в целом должна быть связана со спецификой времяпрепровождения гостей. Если имеется возможность, следует ее укомплектовать бассейном, сауной. Необходимы и места для игр детей и проведения спортивных мероприятий. В такой гостинице может быть организован пункт проката оборудования, продажи одежды и косметики, библиотека. Очень важна для ее клиентов и организация питания. Как правило, если кухня в курортном отеле хорошая, его гости предпочитают питаться там.

У клиентов гостиницы делового назначения имеются к ней два основных требования: возможность комфортно отдохнуть после трудового дня и при необходимости поработать. В этом случае гостиничный номер оказывается не только спальней, но и рабочим кабинетом. Чтобы все это совместить в одной комнате, используют зонирование помещения при помощи расстановки мебели, освещения и т.д. Деловому клиенту важны в номере рабочий стол и рабочее кресло, настольное освещение, возможность подключить компьютер и убрать его в случае необходимости в сейф, а также зарядить телефон. Конечно, клиент обратит внимание и на кровать, на шкаф, где будут плечики для костюмов. Важна для него и хорошая звукоизоляция, которую могут обеспечить, помимо всего прочего, плотные шторы (и, разумеется, хорошие двери).

Что касается комплектации гостиницы в целом, то существенное значение для деловых клиентов может иметь наличие бизнес-центра, оборудованного всем необходимым, возможность поесть в гостинице, наличие помещений для переговоров. Вообще клиенты гостиниц делового назначения привыкли к наличию широкого спектра услуг, так что оценены будут бассейн, сауна, прачечная и т.п.

Клиент туристской гостиницы рассматривает номер прежде всего как место ночевки. Поскольку он приезжает в город, чтобы познакомиться с достопримечательностями, он проводит в номере мало времени. Для него важно, чтобы его сну ничего не мешало и чтобы утром, выспавшись, он мог быстро и комфортно собраться к завтраку. Первостепенное значение для таких клиентов имеют качество кровати, непроницаемость штор, удобная ванная и эргономичная планировка номера в целом. Им удобно наличие в номере багажной подставки — часто такие клиенты останавливаются в номере всего на одну-две ночи. К отелю в целом предъявляется не очень много требований: для такой клиентуры большое значение имеет его месторасположение, важна возможность позавтракать, заказать дополнительные услуги, связанные со знакомством с городом.

Естественно, что у всех рассмотренных типов комплектации есть и общие черты: наличие технологий обслуживания гостей, систем безналичного расчета, специализированных систем контроля доступа и т.д.

Значительное место в разделе концепции, характеризующем основные подразделения гостиничного комплекса, отводится описанию объектов инфраструктуры (бизнес-центр, фитнес-центр, бутики, киоски, отделения банка и т.д.), а также предприятий питания (рестораны, бары). Особенности их функционирования в рамках гостиничного комплекса состоят в следующем:

- ♦ предоставляемые клиентам гостиницы услуги рассматриваются как дополнительные (см. рис. 10.1);
- ♦ стоимость услуг по предоставлению гостям завтрака, как правило, входит в стоимость проживания в гостинице;
- ♦ для предприятий питания существует такой постоянный контингент посетителей, как проживающие в гостинице;
- ♦ доля прибыли предприятий питания в общей величине прибыли гостиничного комплекса нередко бывает значительно выше доли прибыли от других дополнительных услуг.

Концепция гостиничного ресторана предполагает увязку его функционирования со всеми остальными подразделениями гостиницы. При этом необходимо иметь четкое представление о категории ресторана, его месторасположении, площади, количестве посадочных мест, составе будущих потребителей, уровне цен, оснащенности предприятия оборудованием, инвентарем, посудой, мебелью, затратах на организацию производственно-торгового процесса и сроках окупаемости вложенных денежных средств.

При разработке концепции одним из главных моментов является выбор темы ресторана, которая может быть подсказана любым,

достаточно оригинальным сюжетом — историческим, кинематографическим, литературным, мистическим, сказочным и т.д. Важнейшим элементом концепции ресторана является гастрономическая тема. Она может предусматривать:

- ♦ широкий выбор классических блюд и напитков;
- ♦ приготовление популярных блюд;
- ♦ создание этнической кухни (с преобладанием блюд национальной кухни, старинных и малоизвестных блюд и напитков);
- ♦ предложение функционального ассортимента блюд (разработанного на основе тестирования постоянной группы потребителей).

Деятельность ресторана должна быть направлена на разработку новых и фирменных блюд, напитков собственного производства, создание нескольких видов тематических меню для различных категорий гостей, банкетных меню с учетом спроса на обслуживание в ресторане и проведение выездных мероприятий (кейтеринг).

Тема ресторана находит отражение в оформлении его интерьера. Для этого могут быть использованы различные стили, в частности:

- ♦ ампи́р, для которого характерны парадное величие архитектуры и интерьеров, пилястры (плоский вертикальный выступ на поверхности стены), роскошь анфилад (помещений, соединенных дверьми, расположенными на одной оси) и парадных залов, украшенных мрамором, бронзой, зеркалами, живописными панно. Мебель (красное дерево, карельская береза, ясень и др.) имеет правильные, симметричные формы, украшается резьбой. В посуде из серебра имеют место спокойные прямые формы с гладкими поверхностями, контрастирующими с гравировкой;
- ♦ классицизм, отличающийся строгой гармоничностью всех составляющих (мебели, отделки стен, посуды и т.д.). Декор используется в минимальных количествах. В современном интерьере классический стиль прекрасно сочетается с другими стилями, образуя единство оформления и дизайна;
- ♦ неоклассицизм — стиль ретро. Характерные украшения — листья, морские раковины, античные фигуры;
- ♦ барокко, для которого свойственны контрастность, напряженность, динамичность образов, стремление к величию и пышности, совмещению реальности и иллюзии;
- ♦ рококо, характерной особенностью которого являются изысканность, театрализация, комфорт, уход в мир фантазии и мифических сюжетов;
- ♦ готический, применимый для ресторанов, стилизованных под готическое подземелье, средневековый замок или собор. В таких

ресторанах главный архитектурный элемент — гигантские каменные ребра, выступающие из стен и создающие противовес давящим на стены сводам. Для готического стиля характерны строгая цветовая гамма, лаконичные формы мебели: прямоугольные столы, стулья с высокими спинками. Красоту убранства подчеркивают средневековые каминные, посуда и столовые приборы из металла. В таком ресторане предлагают блюда, приготовленные на открытом огне;

- ♦ модерн, для которого характерны пастельные тона, сочетание зеленых и фиолетовых оттенков, лаконизм, абстрактные линии, художественная выразительность естественных материалов: дерева, камня, стекла и металла. Модерн — неотъемлемая черта венских кафе;

- ♦ минимализм, сформировавшийся в 60-е гг. XX в. Характерная черта — использование форм, которым нет аналогов в природе. Минимализм отличается отсутствием узоров, декора, незначительным количеством аксессуаров. Интерьеры оформляются в строгом стиле, предельная чистота которого ассоциируется с ценностями «благородной простоты»;

- ♦ хай-тек (от англ. *high technology* — высокая технология), элегантность которому придает использование современных материалов — пластика и металла. Выполненные из стеклопластика, меламина или ламинированные столешницы не требуют скатертей. Поэтому предполагается использование тканевых или бумажных салфеток, подбираемых в соответствии с цветовым решением интерьера. Завершает убранство стола посуда из высококачественного пластика, высокопрочного прозрачного или цветного стекла, сервировочные тарелки и столовые приборы из металла;

- ♦ кантри — деревенский стиль. Его отличает грубоватая добротность натуральных материалов: глины, дерева, изделий из лозы. Внутренняя отделка стен твердыми породами дерева (дубом, буком), деревянные или плетеные столы, стулья, простая керамика, натуральные ткани (лен, ситец) отражают идею создания предприятия питания в народных традициях;

- ♦ эко-стиль, основной принцип которого — экологичность, стремление к единению с природой. Главные элементы: природные материалы, естественная цветовая гамма, зимние сады. Этот стиль предполагает использование живых цветов, аксессуаров из дерева и бересты;

- ♦ культовый стиль, построенный на «легенде» вокруг имени известной личности (коллекционера, артиста, художника и т.д.);

- ♦ стиль, предусматривающий использование механических изобретений (фигуры-манекены героев фильмов, животных и т.д.), контрастирующих с традиционной обстановкой ресторана;

♦ литературный стиль, связанный с использованием известных произведений и с соответствующим интерьером.

На протяжении длительного времени бытовало мнение: если в гостинице запланирован только один ресторан, то его стиль должен соответствовать общему стилю отеля. В современных условиях многие профессионалы указывают на то, что стиль гостиничного ресторана не следует согласовывать с общим дизайном гостиницы. Подобное несоответствие стилей способствует появлению у гостя чувства первооткрывателя. Когда гости попадают в отель, выполненный в классическом стиле, естественно, они ожидают увидеть и классический ресторан. Но представьте, насколько велико будет их удивление, когда они окажутся в современном ресторане в стиле хай-тек. Подобное оформление придаст ему (ресторану) независимый свободный характер и сыграет на пользу бизнесу в целом.

Немного иначе обстоит дело в том случае, когда в гостинице два ресторана и более. Тогда дизайн одного можно выполнить в классическом стиле, а над дизайном другого можно поразмышлять. Это может быть национальный или тематический ресторан; вегетарианский или рыбный; закусочная, кофейня или паб и т.д. Предположим, руководству гостиницы понравилась идея создания ресторана, основной темой которого является национальная кухня какой-либо страны. В данном случае в оформлении помещения, как правило, используются цвета национального флага; макеты архитектурных достопримечательностей (почти ни один французский ресторан не обходится без макета Эйфелевой башни и Триумфальной арки); фигуры национальных сказочных или легендарных героев; элементы кулинарных достижений страны (например, в итальянском ресторане можно встретить витрину, заполненную сухими макаронами различной формы и цвета, а в тайском ресторане десерт подается на банановых листьях); предметы материальной культуры (красно-янтарные фонарики в китайских ресторанах) и т.д. Выбранная тематика ресторана может быть различной и неожиданной: ресторан-библиотека; охотничий или рыбацкий домик; антикварный музей, купе вагона, аквариум, кинозал и др. Эффектно смотрится ресторан, декор которого выполнен лишь в двух контрастных цветах, на первый взгляд, не подходящих друг другу: красный и зеленый; синий и оранжевый; желтый и фиолетовый. Но при умелой их комбинации получится незабываемый дизайн помещения.

Новым направлением в дизайне является фьюжн (от англ. fusion — слияние, смешение, синтез). В этом случае невозможно понять, к какому стилю относится тот или иной элемент оформления.

Это разноцветный букет, в котором, на первый взгляд, нет одинаковых цветов. По отдельности ни один предмет не подходит другому, а в сумме создается целостная гармоничная картина.

В достаточно крупной гостинице неординарная и грамотная концепция второго ресторана (в отличие от первого, где организуются завтраки) способствует привлечению гостей в вечернее время — хотя бы один раз за время проживания в отеле гость посетит ресторан.

Следует также хорошо организовать службу баров (месторасположение — вестибюльный, ресторанный, вспомогательный, банкетный, при бассейне и т.д.; площадь; количество посадочных мест; ассортимент реализуемой продукции и способ ее приготовления — молочный, пивной, винный, кофейный, коктейль-бар, винный бар; специфика обслуживания потребителей — видео-бар, варьете-бар, диско-бар и др.). Особое внимание необходимо уделить вестибюльному бару (лобби-бару), являющемуся удобным местом для встреч и бесед. Он располагается в гостевой зоне вестибюля, но должен быть отделен от основной его части посредством перил, зеленых насаждений (живые цветы), разных уровней полов и т.п. Количество посадочных мест в таком баре в идеале должно составлять 25–35 % от количества номеров в гостинице, а площадь одного посадочного места — от 2,5 до 3 м² (собственно посадочное место и проходы). Логично также продумать об обустройстве уличной террасы: летнее кафе, помимо приносимого дохода, является неплохой рекламной гостиничного ресторана, привлекая в него клиентов «со стороны».

Следует учитывать, что концепция нового продукта может обеспечить предприятию максимальный доход в течение определенного времени. Сроки «морального» устаревания различных составляющих концепции гостиницы и ресторана, порождающего необходимость внесения соответствующих изменений, различны в каждом конкретном случае. Например, возникновение большого количества заведений с подобным предложением услуг («клонирование идеи») может достаточно быстро привести к оттоку значительной части клиентов. В качестве еще одной из наиболее часто встречающихся причин потери клиентов следует назвать снижение спроса на продукт, предлагаемый предприятием. Необходимо отметить, что в данной ситуации целесообразно прибегать к модификации предложения. Так, например, гостиничная компания *Fairmont Hotels Resorts* обратилась к реализации концепции «отель в отеле» под названием *Fairmont Gold* («золотые привилегии»), предусматривающей оказание

услуг самого высокого уровня для взыскательных клиентов. Отдельный лифт, которым могут пользоваться только владельцы «золотого ключа», доставляет гостей в просторное фойе, где вышколенный персонал встречает их, без задержки регистрирует и сопровождает в номер. На «золотом этаже» гости, среди которых много знаменитостей, избавлены от назойливого внимания «посторонних». Их окружает тишина, покой и высококлассный сервис — как раз то, что они высоко ценят. В просторных номерах — мебель красного дерева, цифровой телевизор с плоским экраном, музыкальный центр с DVD- и CD-проигрывателем, две телефонные линии с беспроводными телефонами, высокоскоростной беспроводной доступ в интернет. День гостя начинается с чашки кофе или чая и стакана сока, которые приносят в его номер вместе со свежей газетой. Затем — завтрак в «золотой гостиной». Несмотря на то что его скромно именуют «континентальным», меню говорит само за себя: шварцвальдская ветчина, копченая лососина, круассаны с грюэром и т.п. С 14.00 до 16.30 там же можно выпить чаю или кофе с бутербродами и разнообразной выпечкой, с 17.00 до 19.00 — выбрать что-нибудь по своему вкусу из широкого ассортимента закусок: канapé с французскими сырами, паштетами, трюфелями, рулеты с уткой по-пекински, козым сыром, ветчиной «прошутто» и прочие деликатесы. А с 9 до 10 ч вечера гостей приглашают на вечерний чай со свежими булочками и пирожными. По желанию гостя чай и кофе подаются в номера в течение всего дня. Кроме того, с полудня и до 10 ч вечера к услугам гостей — бар с широким выбором напитков. Все указанные услуги представляются без дополнительной оплаты. Поэтому ничего удивительного нет в том, что в «золотой гостиной» клиенты *Fairmont Gold* с удовольствием встречаются со своими друзьями и деловыми партнерами. Гости, проживающие на «золотом этаже», имеют также право бесплатно пользоваться услугами бизнес-центра и оздоровительного комплекса.

Концепция гостиницы основывается не только на оценке конъюнктуры рынка, но и на креативности. Так, Объединенные Арабские Эмираты намерены осуществить строительство подводного отеля *Hydropolis*. Это невероятное сооружение по форме будет напоминать огромную медузу, лежащую на боку. В «щупальцах» под водой разместятся 220 номеров, в «теле» — концертный зал, наполовину погруженный в воду. Для защиты зрителей от солнечных лучей предусматривается создание на прозрачном «потолке» зала своего рода «облаков», которыми можно будет управлять. Гости будут прибывать в отель через прозрачный подводный тоннель длиной около

800 м. Плановый бюджет проекта составляет примерно 500 млн дол, а ориентировочная стоимость проживания в сутки — 5,5 тыс. дол.

Концепция нового продукта определяет рынок, на котором он должен быть позиционирован. При этом необходимо осуществить детальную сегментацию рынка (см. 9.1), позволяющую получить количественные оценки его потенциала.

Проверка концепции проводится, как правило, с использованием метода фокус-группы (см. 2.3.4), что позволяет выявить:

- ♦ степень интереса к ней со стороны потенциальных потребителей с объяснением интереса;
- ♦ сравнительную меру предпочтения, определенную по отношению к существующим продуктам, а также причины этого предпочтения;
- ♦ цену, которую потенциальные потребители будут готовы заплатить за новый продукт;
- ♦ степень готовности к покупке по определенной цене;
- ♦ любую другую информацию, необходимую для определения позиционирования продукта, воспринимаемого потребителями.

Результаты подобной проверки следует воспринимать с осторожностью, особенно когда идея, положенная в основу концепции, отличается существенной новизной. Опыт развития гостиничной индустрии свидетельствует, что во многих случаях концепцию нового продукта следует подкрепить предварительной проверкой, поскольку без этого возможны серьезные ошибки. Новые удобства в номерах или напитков в меню — вопрос тактики, и его неверное решение не может нанести слишком большого вреда функционированию предприятия в целом. Однако этого нельзя сказать о новых продуктах, связанных со значительными инвестициями, как, например, открытие нового гостиничного комплекса. Так, компания *Marriott* проверяла свою концепцию *Courtyard Motel* (концепция провинциальной и пригородной гостиницы), используя статистический метод сводного анализа. Потенциальным клиентам предлагалось оценить следующие характеристики гостиницы:

- ♦ внешние факторы — вид здания, планировку местности, вид бассейна и его месторасположение, размер отеля;
- ♦ номера — размер и оформление, расположение и вид ванной комнаты;
- ♦ помещения культурно-массового назначения — расположение, атмосферу, дизайн;
- ♦ услуги питания — вид и расположение ресторана, обслуживание в номерах, возможность готовить в номере;

♦ дополнительные услуги — бронирование, регистрацию и расчет, доставку гостей в аэропорт, аренду автомобилей, сауну, тренажерный зал, сквош-корты, теннисные корты, игральные залы, комнаты для игр детей и т.д.

В процессе проверки концепции потенциальным клиентам также были показаны различные варианты moteлей. От клиентов требовалось проранжировать их по степени привлекательности, начиная с самого желательного. Полученные результаты впоследствии были подвергнуты статистическому анализу, чтобы найти оптимальный вариант moteля.

Разработка целевой программы маркетинга предполагает обоснование конкретных действий по выводу нового продукта на рынок. Подобная программа обычно содержит: подробный анализ целевого рынка; подходы к позиционированию на нем нового продукта, определению цены, выбору каналов сбыта и коммуникаций; оценки объема продаж, доли рынка, структуры затрат и доли в них расходов на маркетинг.

Разработка продукта представляет собой этап, на котором осуществляется превращение идеи и концепции в реальный продукт, полезный для потребителя, технически и коммерчески целесообразный для производителя. На данном этапе проектируется сам продукт, его параметры, дизайн, выбирается наименование или товарная марка. Проблематичность разработки продукта заключается в том, что он часто сводится только к продукту по замыслу (см. рис. 10.1) без учета многих нематериальных аспектов. Специалисты по маркетингу не должны забывать, что им необходимо дать будущему клиенту представление и о продукте в реальном исполнении, включая сопутствующие и дополнительные услуги.

Успех новых продуктов во многом определяется наличием у предприятия исчерпывающей информации об их рыночном потенциале. Для этого проводятся **испытания в рыночных условиях** (пробный маркетинг, рыночное тестирование). Они особенно важны для продукта, существенно отличающегося от всех предшествующих, когда предприятие не знает точно, как потребители отреагируют на него и как его продвигать на рынок.

Методы, масштабы и сроки рыночного испытания зависят от характера новых продуктов и особенностей потребителей. Сроки могут составлять от нескольких дней (тестирование включенного в меню ресторана нового блюда) до 1–2 лет. Если затраты на разработку незначительны и руководство предприятия уверено в рыночном успехе продукта, пробный маркетинг может быть краткосроч-

ным либо он вообще может не осуществляться (незначительные изменения существующих продуктов, как правило, не требуют рыночного тестирования).

Наиболее эффективным методом, с помощью которого можно оценить шансы на успех того или иного продукта и жизнеспособность целевой программы маркетинга, является пробная (экспериментальная) продажа нового продукта на контролируемом рынке в реальных условиях конкуренции. Это дает возможность снизить степень риска при организации массового (коммерческого) освоения. Так, если создаваемым продуктом гостиницы является новая категория номеров, то пробный маркетинг можно проводить на базе небольшого количества номеров, готовых к эксплуатации. Компания *Marriott* в качестве пробного рынка для своего первого отеля *Courtyard Motel* выбрала Атланту. Чтобы изучить реакцию потребителей, пробный вариант включал предложение номеров разной площади. В результате пробных продаж было выявлено, что номера могли быть меньше, чем они планировались, а стенные шкафы должны иметь двери (пробный вариант не предусматривал их наличия, как это обычно принято в подобных гостиницах).

Результаты маркетинговых исследований свидетельствуют, что примерно в половине случаев новые продукты не выдерживают первого рыночного испытания. В то же время для продуктов, показавших свою жизнеспособность при пробных продажах, вероятность неудач при сбыте в массовом масштабе снижается до 10 %.

Положительные результаты испытаний нового продукта на рынке являются основанием для начала этапа **производственного и коммерческого освоения**. Разрабатывается детальный план производства нового продукта — исследуются источники снабжения материалами, компонентами, оборудованием; производится запуск продукта в производство. Одновременно разрабатываются мероприятия по всему комплексу маркетинга. С точки зрения теории и практики маркетинга, на этапе коммерческого освоения наибольший риск и потенциальные убытки приходится на стадию внедрения нового продукта на рынок (см. 10.2).

Все этапы создания новых продуктов должны осуществляться в очень сжатые сроки, иначе рынок займут конкуренты. Сокращение сроков освоения повышает конкурентоспособность, так как затраты на новый продукт должны окупиться до того, как он устареет и потеряет спрос. Поэтому чтобы предприятие работало эффективно, главной проблемой следует считать не как разработать новый продукт, а как это сделать первым.

10.4. Обеспечение качества и конкурентоспособности продуктов

Формируя и осуществляя продуктовую политику, предприятие преследует цель производить такие продукты, которые в наибольшей степени могут удовлетворить потребителя и будут обладать высокой конкурентоспособностью. Решение этой задачи на практике осложняется весьма слабой научной проработкой проблемы. Конкурентоспособность услуг в современной экономической литературе рассматривается с самых общих позиций и чаще всего определяется как возможность их сбыта в условиях конкуренции. Такое определение, к сожалению, не раскрывает сущность рассматриваемой категории, констатируя и без того очевидную зависимость сбыта продукта от его конкурентоспособности. При этом за «всеохватностью» трактовки теряется содержание конкурентоспособности конкретного продукта, которая обуславливает распределение спроса между ним и другими обращающимися на рынке продуктами-конкурентами.

Достаточно распространенным является подход к конкурентоспособности как к комплексу потребительских свойств продукта безотносительно к его стоимости. При этом предполагается, что низкая конкурентоспособность ведет к снижению цен на продукты и, наоборот, повышение конкурентоспособности обуславливает рост цен. Следовательно, в данном случае конкурентоспособность отождествляется с качеством продуктов (в широком его смысле), хотя качество — лишь один из факторов конкурентоспособности.

Встречаются попытки подойти к определению конкурентоспособности продуктов через их цену. При этом исходят из представления о цене как об универсальной характеристике продукта, в которой отражаются все его потребительские и меновые свойства. Причем развитие таких свойств у конкурирующих продуктов должно проявляться в различии цен, которые, как считают, и есть конкурентоспособность этих продуктов по отношению друг к другу.

Представляется, что для выявления сущности категории «конкурентоспособность продукта» прежде всего необходимо учитывать, что она должна рассматриваться с точки зрения потребителя.

Рынок представляет собой ту сферу общественных отношений, где продукты, конкурируя между собой, проходят сравнение и проверку на соответствие требованиям потребителей и где выявляется их отклонение от этих требований. При совершении покупки каж-

дый индивидуальный покупатель осуществляет выбор необходимого ему продукта среди целого ряда аналогов и приобретает именно тот из них, который в наибольшей степени удовлетворяет его потребность.

В масштабе общества наибольшее признание среди продуктов, предназначенных для удовлетворения данной общественной потребности, получает тот, который более полно ей соответствует по сравнению с продуктами-конкурентами. Это и выделяет его из общей товарной массы, обеспечивает успех в конкурентной борьбе, т.е. позволяет говорить, что он конкурентоспособен. Отсюда следует, что:

- ♦ конкурентоспособность может быть выявлена только в результате сравнения продуктов и является относительной характеристикой;

- ♦ она по сути выражает различие сравниваемых продуктов-конкурентов по степени соответствия требованиям, существующим на рынке.

При выборе продукта потребитель ориентируется только на те его особенности, которые представляют для него существенный интерес. Во-первых, это параметры, в которых отражается качество и полезность продукта. Во-вторых, стремясь к приобретению продукта, в наибольшей степени соответствующего его потребностям (т.е. обладающего наивысшим потребительским эффектом), потребитель не может абстрагироваться от затрат, которые будут связаны с этим продуктом. Естественно, что он стремится достичь оптимального соотношения свойств продукта и своих расходов, т.е. получить максимум полезного эффекта на единицу затрат. Поэтому для определения конкурентоспособности существенным является не только сравнение продуктов по степени соответствия конкретной потребности, но и учет затрат потребителя, связанных с данными продуктами. При этом следует помнить, что покупка означает только обязательное условие, исходный пункт удовлетворения потребности. Суммарные же затраты состоят из двух частей: единовременных (продажная цена гостиничного продукта) и текущих (затраты во время пребывания в гостинице, связанные с приобретением дополнительных услуг). В целом же общая сумма этих расходов выступает для потребителя в качестве цены удовлетворения потребности (цены потребления).

Таким образом, конкурентоспособность — комплексная многоаспектная характеристика гостиничного продукта, определяющая его преимущество по сравнению с аналогичными продуктами-конку-

рентами (как по степени соответствия потребности, так и по затратам потребителей на их удовлетворение), которое обеспечивает возможность реализации продукта в определенный момент времени на конкретном рынке. Отсюда следует, что конкурентоспособность гостиничного продукта характеризуется:

- ♦ показателями качества (определяют полезный эффект продукта);
- ♦ экономическими показателями (определяют цену потребителя).

Необходимо четко представлять, что фактическая (рыночная) оценка конкурентоспособности дается потребителем в процессе купли-продажи гостиничного продукта. Вместе с тем в процессе управления маркетингом не менее важна оценка потенциальной, расчетной конкурентоспособности гостиничного продукта. Именно потенциальная конкурентоспособность является основой для разработки новых продуктов, обоснования решений о необходимости модификации существующих, формирования ценовой политики. Потенциальная конкурентоспособность гостиничного продукта в значительной степени определяется его качеством. Поэтому неудивительно, что одним из основных направлений формирования стратегических конкурентных преимуществ предприятий индустрии гостеприимства является предоставление услуг более высокого качества, чем это делают конкуренты. Подобный подход — необходимая предпосылка для эффективного функционирования бизнеса, так как качество продукта обеспечивает:

1) более высокую лояльность потребителей. Высокое качество приводит к высокому удовлетворению, высокое удовлетворение — к лояльности потребителей, которая, в свою очередь, является залогом высокой доходности и роста предприятия;

2) более высокую долю рынка. Лояльные потребители обеспечивают устойчивый объем продаж. Их устная реклама привлекает новых клиентов, тем самым увеличивая занимаемую предприятием долю рынка;

3) лояльность сотрудников. Когда предприятие предлагает услуги высокого качества, его служащие удовлетворены и гордятся своей работой. Удовлетворенные сотрудники, как правило, лояльны к предприятию и работают более производительнее;

4) меньшую уязвимость для ценовой конкуренции. Предприятия, известные предоставлением услуг высокого качества, такие, например, как отели *Ritz-Carlton*, поддерживают высокие цены, потому что они предоставляют потребителям то, что не могут предложить конкуренты. Следовательно, подобные предприятия обычно не участвуют в ценовой конкуренции, а если она их все же задевает,

то, как правило, находятся в более выгодном положении по сравнению с конкурентами вследствие своей высокой производительности и низких расходов.

Международная организация по стандартизации (ИСО) определяет качество как совокупность характеристик объекта, относящихся к его способности удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности. Следовательно, в основе качества заложен опыт потребителя, оно измеряется по отношению к его требованиям, обусловленным или необусловленным, сознательным или неосознанным, объективным или субъективным, но всегда претерпевающим изменения. При этом приведенное выше определение качества относится как к товарам и услугам, так и к процессам производства товаров и оказания услуг.

Адекватное понимание сущности качества в сфере услуг требует учета следующих концептуальных положений.

Во-первых, любая услуга как товар — это неосязаемое, нематериальное действие, происходящее в момент контакта производителя услуги и ее потребителя. Вследствие этого (см. 1.3) ее качество имеет отношение не к вещи — материальному объекту, предлагаемому потребителю, а к действию или выполнению определенной работы — нематериальному процессу, продвигаемому на рынок.

Во-вторых, потребителям гораздо труднее оценить качество услуги — неосязаемого действия по сравнению с качеством товара в материальной форме, для которого существует множество осязаемых «доказательств» и показателей качества. У неосязаемых услуг перечень подобных «доказательств» нередко сводится к оценке поведения контактного персонала, оказывающего услугу, и материальной среды, в которой осуществляется производство и потребление услуги. Качеством услуги можно управлять только при понимании того, как происходит его оценка потребителем и какие факторы вовлечены в оценочный процесс.

В-третьих, оценка качества услуги предполагает сравнение потребителем ожидаемого ее качества с воспринятым (см. 7.5). Восприятие потребителем гостиничного обслуживания представляет собой формирование в сознании гостя целостного чувственного образа этого процесса, поэтому потребительская оценка сводится к определению общего впечатления (положительного или отрицательного) от гостиничного предприятия, характеризующего степень соответствия уровня обслуживания ожиданиям потребителя. Данный оценочный процесс в специальной литературе квалифицируется как «парадигма подтверждения — неподтверждения ожиданий».

Если уровень ожиданий потребителя относительно качества услуги соответствует уровню воспринимаемого качества обслуживания, то потребитель остается удовлетворенным или восхищенным качеством обслуживания. Если же уровень ожиданий потребителя оказывается выше уровня воспринимаемого качества обслуживания, то потребитель остается неудовлетворенным. Целенаправленное воздействие со стороны предприятия на ожидания и восприятия потребителей ведет к возможности воздействия на результат оценки качества услуги. Дело в том, что не все характеристики услуги, а лишь наиболее существенные интересуют потребителей. Состав существенных характеристик может и должен варьироваться применительно к сегменту потребителей, целям предприятия, текущей ситуации. Наиболее существенными характеристиками (критериями качества) услуги являются материальность, надежность, отзывчивость, убежденность, сочувствие (см. 7.5).

В-четвертых, оценка качества услуги потребителем не сводится к конечному результату обслуживания, но объективно затрагивает и сам процесс обслуживания. Конечный результат и процесс обслуживания взаимосвязаны и являются двумя сторонами одной «медали», т.е. понятия «качество услуги». Из этого можно сделать фундаментальный для управления качеством в сфере услуг вывод: восприятие качества обслуживания — величина переменная, динамично меняющая свое содержание по ходу восприятия качества отдельных элементов процесса обслуживания. Восприятие качества обслуживания становится окончательным по завершении процесса обслуживания, но формируется оно из восприятий качества отдельных элементов процесса обслуживания. Восприятие качества ранее исполненных элементов может влиять на восприятие качества последующих. Следовательно, для потребителя функция качества обслуживания представляет собой формализованное описание зависимости его восприятия и оценки качества обслуживания в целом от восприятия и оценки качества структурных элементов процесса обслуживания.

На основе рассмотренных выше концептуальных положений разработано несколько оригинальных моделей качества услуг.

Двухфакторная модель качества обслуживания предложена представителем Северной школы маркетинга услуг К. Гренросом. По своему содержанию она очень напоминает двухфакторную теорию мотивации Ф. Герцберга.

Если Герцберг различает две группы факторов (мотиваторы и гигиенические факторы), ведущих к полному удовлетворению трудом, то Гренрос предлагает различать два аспекта, ведущих к оп-

тимальному восприятию качества услуги. По его мнению, для потребителя важно не только то, что он получает в процессе обслуживания, но и как он это получает. Согласно данной модели, следует различать техническое (что) и функциональное (как) качество (рис. 10.7).

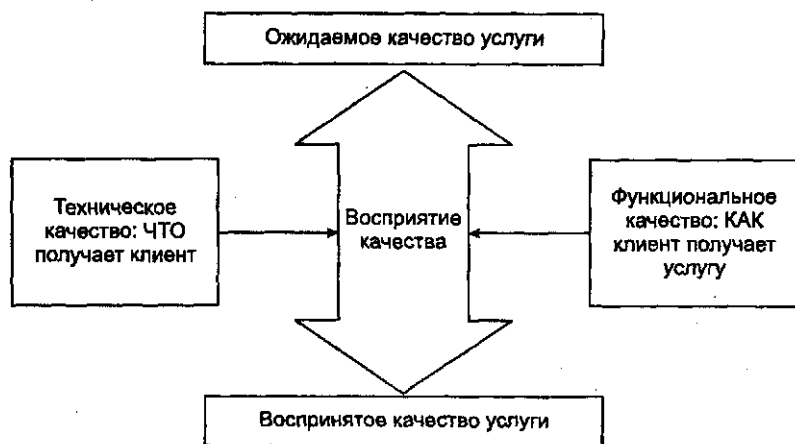


Рис. 10.7. Двухфакторная модель качества услуги

Техническое качество определяется критериями, относящимися к производственному состоянию предприятий индустрии гостеприимства (номер в гостинице, блюдо в ресторане, арендованный автомобиль и т.д.). Потребитель имеет возможность частично оценить качество гостиничной услуги до ее приобретения.

Функциональное качество характеризует процесс предоставления услуг и определяется:

- ♦ отношениями, складывающимися между сотрудниками предприятия и клиентами, а также у клиентов друг с другом;
- ♦ внутренними отношениями, которые существуют на предприятии и влияют на качество обслуживания;
- ♦ поведением персонала и его отношением к работе;
- ♦ внешним видом персонала, особенно сотрудников, вступающих в контакт с клиентами;
- ♦ контактами с потребителями, которые могут быть как непосредственными (прямыми), так и опосредованными (косвенными);
- ♦ достижимостью установленных стандартов обслуживания;

♦ беспокойством о качестве обслуживания клиентов со стороны всех сотрудников предприятия.

В совокупности высокое техническое и функциональное качество определяют воспринимаемое качество продукта, которое всегда сравнивается потребителем с ожидаемым. При этом ведущую, стратегическую роль играют функциональные аспекты качества. Так, высокое функциональное качество может улучшить, например, впечатление от номера, который не вполне оправдывает ожидания клиента. Но если уровень функционального качества низок, то даже прекрасный номер в гостинице не сможет устранить возникшее у потребителя чувство неудовлетворенности.

Пятиступенчатую модель качества обслуживания разработали ученые Техасского университета А. Парасураман, В. Зейтхамл и Л. Бери. Эта модель тесно связана с маркетингом, так как в ее основе лежит ориентация на запросы потребителя. Согласно ей, качество услуги необходимо рассматривать как результат наличия или отсутствия разрывов на пяти уровнях.

Первый уровень — возможный разрыв между потребительскими ожиданиями и их восприятием руководством предприятия. Другими словами, это непонимание, незнание или игнорирование руководством предприятия ожиданий своих клиентов. Отдельные гостиницы проводят предварительные исследования для выяснения запросов потребителей, но затем свою деятельность концентрируют на внутрипроизводственных проблемах и забывают, что запросы клиентов могут меняться. Если подобные изменения произошли, а гостиница на них не отреагировала, то все другие маркетинговые мероприятия теряют свой смысл.

Второй уровень — возможный разрыв между восприятием потребительских ожиданий руководством предприятия и их отражением в стандартах обслуживания. На данном уровне руководство гостиницы прекрасно понимает ожидания клиентов, но по каким-либо причинам не может обеспечить выполнение стандартов обслуживания (см. 1.2) или неточно формирует требования к персоналу, обеспечивающему их выполнение. На предприятии могут отсутствовать стандарты обслуживания или требования в них могут быть сформулированы расплывчато. Если же требования определены четко и недвусмысленно, может оказаться, что они невыполнимы, а руководство не предпринимает необходимых мер по поддержанию соответствующего уровня качества услуг. К примеру, гостиница хочет добиться, чтобы ее клиенты получали ответ по телефону в течение 10 с, но имеющегося количества служащих, отвечающих на телефонные звонки, для этого недостаточно, а администрация его не увеличивает.

Третий уровень — возможный разрыв между стандартами обслуживания и качеством предоставляемых услуг. Это происходит в «момент истины», т.е. когда служащий и клиент вступают в непосредственные взаимоотношения. Причинами данного разрыва могут быть неудовлетворительная профессиональная подготовка персонала, его перегруженность работой, нежелание или неспособность служащих обеспечивать зафиксированный в стандартах уровень обслуживания.

Четвертый уровень — возможный разрыв между качеством предоставляемых услуг и внешней информацией об этом качестве, передаваемой потенциальным клиентам посредством используемых предприятием маркетинговых коммуникаций. Это случается тогда, когда предприятие обещает (например, в рекламе) больше, чем может предоставить. Дело в том, что на ожидания потребителя оказывают влияние обещания, которые содержатся в предоставляемой ему информации. Так, если в рекламном проспекте изображен роскошный отель с великолепными номерами, а по приезду клиент обнаруживает обыкновенный заурядный номер, то причиной неудовлетворенности будет несоответствие между содержанием рекламной информации и реальностью.

Пятый уровень — возможный разрыв между ожиданиями потребителей и их восприятием полученных услуг. Данный разрыв является производным от одного или нескольких предыдущих. Он возникает из-за несоответствия между ожидаемым качеством обслуживания и предоставляемым в действительности. Неподтверждение ожиданий ведет к уходу потребителей к конкурентам и более высоким расходам на маркетинг для привлечения новых клиентов. Подтверждение ожиданий ведет к долгосрочной лояльности потребителя к предприятию, что является основной идеей маркетинга взаимоотношений (см. 21.1).

Используя рассмотренную выше модель, предприятие может добиться понимания потенциальных проблем обеспечения качества гостиничного продукта. Это дает возможность решать проблемы, возникающие на каждой стадии производства и предоставления услуг.

Модель типологии элементов обслуживания разработали американские специалисты Е. Кедотт и Н. Терджен. Она базируется на концепции «нейтральных зон», предложенной в свое время Ч. Бернаром для описания реакции подчиненного на проявление властных полномочий со стороны вышестоящего руководства. В соответствии с этой концепцией восприятие проявления властных полномочий является результатом последовательных и комплексных процессов в сознании, и поскольку отсутствуют причины противодействовать

проявлению властных полномочий руководителя, человек воспринимает их нейтрально, даже не задумываясь об этом. То же самое можно сказать и о восприятии потребителем предлагаемого обслуживания. Если оно оказывается в зоне приемлемого или ожидаемого (нейтральная зона), очень мало надежд на то, что удовлетворение будет получено. Только в том случае, когда качество и уровень обслуживания в восприятии потребителя оказываются за пределами этой нейтральной зоны, он испытывает чувство удовлетворения или, наоборот, неудовлетворенности. На данном основании можно предположить, что чем более важны для потребителя те или иные элементы обслуживания, тем уже нейтральная зона, тем менее нейтральным будет оставаться потребитель в отношении предлагаемого обслуживания. На основе этой идеи Е. Кедотт и Н. Терджен выделили четыре группы элементов обслуживания, различая их по характеру восприятия потребителем.

1. *Критические.* Это главные элементы, вызывающие однозначную реакцию потребителя. Они обычно формируют наименьшую нейтральную зону, поскольку являются обязательными элементами гостиничного продукта и реализуют минимально достаточный уровень требований к обслуживанию, приемлемый для потребителей. Если предприятие желает выжить в условиях конкуренции, оно должно сделать все, чтобы предложить эти элементы обслуживания. К ним, в частности, относятся: чистота гостиничных номеров и общественных помещений, безопасность, здоровая пища и т.п. Критическими эти элементы называют потому, что их присутствие в оказываемой услуге вызывает положительную, а отсутствие — однозначно отрицательную реакцию. Критические они еще и потому, что игнорирование их допустимо только в критических для гостиницы ситуациях.

Секрет успеха в индустрии гостеприимства заключается в умении вызвать у гостя ощущение эмоционального комфорта, что является обязательной составляющей успешного функционирования любой гостиницы. Однако при этом иногда забывают об обыкновенном физическом комфорте, без которого немислим комфорт эмоциональный. Сюда относятся температурный комфорт (оптимальная для каждого температура и влажность), воздушный комфорт (отсутствие неприятных запахов и достаточное содержание кислорода), световой комфорт (оптимальная освещенность каждой зоны пребывания гостя). Чрезвычайно важным является и технологический комфорт — удобство пользования техническим оборудованием (например, голосовой почтой или телевизионной информаци-

онной системой). В современных гостиницах часто устанавливают такое оборудование, с которым гость ранее не сталкивался, а инструкция иногда составлена так заумно, что он, ничего не поняв, предпочитает не пользоваться им. Помимо этого, у гостя возникает вопрос, почему он должен оплачивать услуги, которыми не может воспользоваться (он же понимает, что стоимость установленного оборудования отражается на цене номера). Естественно, такая ситуация не содействует его эмоциональному комфорту. Поэтому руководству отеля следует исходить не из тщеславного желания «быть впереди планеты всей», а из тех реальных удобств, которыми смогут воспользоваться его гости, и, соответственно, тех конкурентных преимуществ, которые благодаря этому будут достигнуты.

2. *Нейтральные.* В отличие от критических, создают максимальную нейтральную зону и не оказывают прямого воздействия на деятельность предприятия. Примерами нейтральных элементов могут быть цвет униформы обслуживающего персонала, цветовое решение интерьера здания, расположение автомобильной стоянки и т.п. Эти элементы имеют довольно слабое влияние на степень удовлетворения потребителей.

3. *Приносящие удовлетворение.* Они могут вызвать благодарную реакцию, если присутствуют в составе гостиничного продукта сверх ожиданий, но никакой дополнительной реакции на их отсутствие не последует, если ожидания клиента удовлетворены или, наоборот, не удовлетворены продуктом в целом. Примерами могут служить бесплатные напитки, предоставляемые гостям во время банкетов от имени руководства гостиницы, цветы, преподносимые администрацией ресторана дамам, и т.п. Подобные элементы не доставляют неприятностей, если потребитель их не получает (подобные «сюрпризы» он специально не оплачивал), и, наоборот, приносят удовлетворение, если клиент вдруг обнаруживает их.

4. *Приносящие разочарование.* Эти элементы, если они выполнены неправильно или отсутствуют, в большинстве случаев вызывают отрицательную реакцию. Однако никакой реакции не последует, если все делается правильно. К таким элементам, в частности, можно отнести отказ от принятия оплаты по наиболее распространенным кредитным карточкам, недружелюбие персонала, позднее время начала работы газетного киоска и т.п.

Модель Н. Кано выделяет три основные группы характеристик продуктов и соответствующие им типы реакций потребителей.

Первая группа характеристик продуктов (обязательные, по определению Н. Кано) соответствует базовым нуждам и запросам по-

требителей. Последние считают их наличие само собой разумеющимся: если они есть, то восторга это ни у кого не вызывает; но если их нет — то возмущению и недовольству нет границ. Другими словами, выполнение требований потребителей в отношении обязательных характеристик практически не способствует увеличению потребительской ценности продукта, а вот их невыполнение — резко снижает.

Характеристики, относящиеся ко второй группе, получили название количественных: удовлетворенность потребителя (т.е. осознанная потребительская ценность) возрастает по мере количественного улучшения параметров соответствующей характеристики.

Наконец, характеристики, входящие в третью группу, вызывают у потребителей восторг и называются «сюрпризными». Отсутствие соответствующих свойств у продукта не отпугивает клиента — он просто их не ожидает.

Для определения влияния своих действий на потребительскую ценность продукта гостиничному предприятию необходимо установить:

- ♦ какими свойствами продукт должен непременно обладать (обязательные характеристики);
- ♦ какие свойства могут придать продукту «изюминку» и быть неожиданными для потребителя (сюрпризные характеристики);
- ♦ какие показатели необходимо дозировать, сопоставляя издержки на их достижение и обусловленный этим рост числа потребителей (количественные характеристики);
- ♦ какие характеристики не представляют существенного интереса для потребителя и являются малозначимыми.

Для достижения конкурентных преимуществ представляется целесообразным: во-первых, придать продукту какие-то особенности, которые выражались бы в неожиданных для клиента сюрпризных характеристиках; во-вторых, улучшать критические (наиболее важные) количественные характеристики. Продукты же, у которых улучшаются только обязательные характеристики, имеют меньший успех на рынке.

Описанные модели служат концептуальной основой обеспечения качества услуг в индустрии гостеприимства.

Инструментом успешного решения проблем качества на уровне предприятий является внедрение систем качества, соответствующих стандартам ИСО. Содержащиеся в них требования являются универсальными и направлены на реализацию принципов *Всеобщего Управления Качеством* — Total Quality Managenant (TQM).

1. *Ориентация на потребителя.* Предприятия зависят от потребителей и поэтому должны понимать их текущие и будущие потребности, выполнять их требования и стремиться превзойти их ожидания. Блестяще отразили этот принцип американские ученые П. Шолтес и Х. Хакквеборда: «Потребитель должен получить то, что он хочет, когда он этого хочет и в той форме, в какой он этого хочет. Компания должна стремиться не только удовлетворить ожидания потребителя. Это самое малое, что ей необходимо сделать. Компания должна стремиться к тому, чтобы заставить потребителя восторгаться, предоставляя ему даже больше того, что он может ожидать. Вот тогда ваши боссы будут в экстазе, совет директоров — на верху блаженства, а ваша компания станет легендой на Уолл-стрит. Но если ваш потребитель не в восторге — значит, вы еще не начали достигать качества».

2. *Лидерство руководителя.* Руководство должно иметь ясное представление о предназначении и будущем развитии предприятия, но этого недостаточно. Руководящий состав должен донести это представление до своих служащих и убедить их поверить в него и ему следовать. Настоящие лидеры преданы идее качества, усматривают свою цель в том, чтобы добиться качественного обслуживания посредством действий, видимых и служащими, и клиентами. Руководство предприятия должно принять на себя ответственность за политику качества, касающуюся: уровня качества продуктов; благоприятного образа предприятия и его репутации в области качества; целей обеспечения качества; методов достижения целей в области качества; роли персонала, ответственного за реализацию политики в области качества.

3. *Вовлечение работников.* Сотрудники всех уровней составляют основу предприятия, и их полное вовлечение дает возможность предприятию с выгодой использовать их способности. Персонал рассматривается как самое большое богатство предприятия. Поэтому создаются условия, чтобы максимально раскрыть и использовать творческий потенциал сотрудников.

4. *Приверженность концепции единого процесса.* Предприятие, рассматривающее свою деятельность как единый процесс, обязательно достигнет лучшего результата. Процесс состоит из множества бизнес-процессов, под которыми понимается совокупность различных видов деятельности с конечным результатом, важным, в первую очередь, для гостей, а также и для самого предприятия. Все бизнес-процессы можно разделить на две группы: основные, на базе которых осуществляется выполнение функций текущей деятельно-

сти по оказанию услуг; обслуживающие, на базе которых достигается обеспечение производственной деятельности предприятия. Каждый из процессов необходимо организовать таким образом, чтобы выполнялись требования замкнутого цикла Э. Деминга (цикл PDCA) для каждого процесса и предприятия в целом (рис. 10.8).

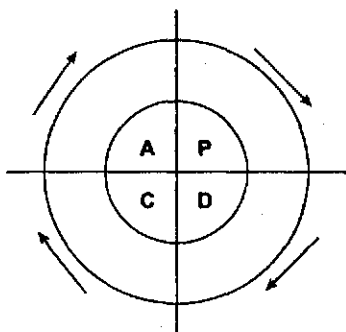


Рис. 10.8. Цикл Деминга:

P (Plan) — план; D (Do) — выполнение работ в соответствии с планом; C (Check) — проверка соответствия полученного результата запланированному; A (Action) — принятие необходимых мер в случае отклонения полученного результата от запланированного

Формирование перечня процессов обслуживания на предприятии гостиничного хозяйства — отправная точка в реализации концепции единого процесса — основы TQM, в разработке стандартов обслуживания, включающих:

- ♦ четкое определение потребностей клиентов и соответствующих мер в области качества;
- ♦ предупреждающие действия и управление с целью избежания неудовлетворенности потребителя;
- ♦ оптимизацию затрат, связанных с качеством, с целью достижения требуемого уровня исполнения услуг и качества обслуживания;
- ♦ непрерывный анализ требований, предъявляемых к услугам, и достижений, связанных с их реализацией, позволяющий выявить возможности повышения качества обслуживания;
- ♦ предупреждение неблагоприятных воздействий предприятия на общество и окружающую среду.

С помощью управления процессами достигается удовлетворение потребностей клиентов. В итоге управление результатами процесса переходит в управление самим процессом обслуживания.

5. *Системный подход к управлению.* Результативность и эффективность деятельности предприятия во многом зависят от понимания ее как системы взаимосвязанных процессов и управления ею как таковой. Любая гостиница должна стремиться к объединению процессов обслуживания с процессами, позволяющими отследить соответствие предоставляемых услуг потребностям клиентов. Только при системном подходе к управлению становится возможным полное использование обратной связи с потребителями для разработки стратегических планов по внедрению системы качества.

6. *Постоянное совершенствование.* Предприятие должно не только отслеживать возникающие проблемы, но и после тщательного анализа со стороны руководства предпринимать необходимые корректирующие и предупреждающие действия для предотвращения таких проблем в дальнейшем. Их цели и задачи основываются на результатах оценки степени удовлетворенности потребителя (выявленной посредством обратной связи) и на показателях деятельности самого предприятия. Процесс совершенствования должен происходить с участием руководства, он должен быть обеспечен всеми ресурсами, необходимыми для реализации поставленных целей. Нельзя забывать: то, что вчера казалось наивысшим достижением, сегодня может оказаться неконкурентоспособным. И только неуклонное движение вперед, постоянное совершенствование всех бизнес-процессов гостиницы даст положительный результат.

7. *Принятие решений на основе фактов.* Соблюдение этого принципа — альтернатива часто применяемому на практике способу принятия решений на основе интуиции, прошлого опыта, предположений и др. Решения будут наиболее эффективными, если они основываются на анализе реальной информации. Реализация принципа требует, прежде всего, измерений и сбора достоверных и точных данных, относящихся к поставленной задаче. В частности, мониторинг результатов обслуживания на гостиничном предприятии должен обеспечить получение:

- ♦ всесторонней информации об эффективности процесса обслуживания — уровне выполнения требований потребителей и достижения их удовлетворенности;
- ♦ выводов внутренних проверок применения всех элементов системы качества и их эффективности в достижении установленных целей обеспечения качества услуг;
- ♦ сведений об изменениях, вызванных новыми технологиями, концепциями качества, стратегиями конкурентов, а также специальными и экологическими условиями.

Принятие решений также может основываться на анализе идей и предложений, поступающих от сотрудников предприятия и направленных на повышение производительности труда и минимизацию расходов. Только коллективное принятие решений, опирающихся на факты, поможет избежать грубых ошибок, влияние которых неминуемо сказывается на деятельности предприятия.

8. *Взаимовыгодные отношения с поставщиками.* Предприятие и его поставщики взаимозависимы, и отношения взаимной выгоды повышают способность обеих сторон создавать потребительскую ценность. Реализация принципа требует идентификации основных поставщиков, организации четких и открытых связей и отношений (основанных на балансе кратко- и долгосрочных целей обеих сторон), обмена информацией и планов на будущее, совместной работы по анализу потребностей клиентов, инициирования совместных разработок и улучшения процессов обслуживания потребителей.

Именно эти восемь принципов положены в основу стандартов ИСО серии 9000 : 2000, которые создаются и внедряются на предприятиях как средство, обеспечивающее проведение определенной политики в области качества. При этом следует учитывать, что внедрение систем качества представляет собой кропотливую и длительную работу с привлечением всех сотрудников предприятия. Заблуждением является представление, что, внедрив принципы волевым решением, за короткое время можно добиться серьезного результата. На любом предприятии этот процесс необходимо начинать при наличии определенных условий, важнейшими из которых следует считать:

- 1) желание руководства внедрить систему качества с привлечением всех сотрудников предприятия;
- 2) понимание всеми сотрудниками предприятия смысла внедрения системы качества.

Качество можно сравнить с вирусом, которым должны быть «заражены» («одержимы качеством», согласно Б. Джойнеру) все сотрудники гостиничного предприятия от директора до горничной. Именно «одержимость качеством» свидетельствует о глубинной и первостепенной важности качества для гостиницы — в противоположность его привычной роли «второй скрипки», уступающей давлению сиюминутных обстоятельств и проблем.

10.5. Принятие решений о товарной марке

Одной из важнейших составляющих разработки и реализации продуктовой политики является определение товарной марки — имени, термина, знака, символа, рисунка или их сочетания, которые идентифицируют товары или услуги данного предприятия или группы предприятий. Создание и грамотное использование товарной марки позволяют более эффективно дистанцировать свое предложение от товаров конкурентов, способствуют получению общественного признания, обеспечивают предприятию более широкое распространение его продуктов, в том числе по более высоким ценам.

Товарная марка может включать в свой состав марочное имя и(или) марочный знак.

Марочное имя — это буква, слово или группа букв и слов, которые можно произнести (например, *Marriott, Hilton*). Имя (название) наделяет продукты индивидуальностью, характером, различиями и делает их привлекательными для клиентов. Выделяют два аспекта воздействия названия на потребителей — впечатление и смысл. Самые подходящие коммерческие названия — те, в которых впечатление и смысл удачно дополняют друг друга.

Марочный знак — это символ, рисунок, отличительный цвет или какое-либо иное обозначение (в частности, шрифтовое оформление), которые можно опознать, но нельзя произнести. Например, буква Н отелей *Hilton*, обрамленная веточками буква S компании *Sheraton*, золотистые арки ресторана *McDonald's*, зеленые вывески гостиниц *Holiday Inn* легко узнаваемы для клиентов.

Марочное имя и марочный знак представляют собой маркетинговые обозначения и не обеспечивают их владельцам правовой защиты, если не зарегистрированы как товарные знаки.

Товарный знак — марка в целом или ее часть, зарегистрированные в установленном порядке и обеспеченные правовой защитой. Товарный знак обладает свойством исключительной принадлежности владельцу, который имеет неограниченное право пользоваться и распоряжаться товарным знаком, а также запрещать его использование другим лицам.

Правовая охрана товарных знаков обеспечивается на международном и национальном уровнях. На международном уровне права владельца товарного знака определены Парижской конвенцией по охране промышленной собственности и Мадридским соглашением о международной регистрации знаков. Около 100 стран имеют на-

циональную законодательную базу, определяющую порядок регистрации и использования товарных знаков (например, в Российской Федерации — Закон РФ «О товарных знаках, знаках обслуживания и наименованиях мест происхождения товаров», в Республике Беларусь — Закон Республики Беларусь «О товарных знаках и знаках обслуживания»).

В соответствии с российским законодательством, к товарным знакам (знакам обслуживания) относят «обозначения, способные отличать соответственно товары и услуги одних юридических или физических лиц от однородных товаров и услуг других юридических или физических лиц». Аналогичные по содержанию, хотя и отличающиеся формулировками определения содержатся в вышеупомянутом Законе Республики Беларусь и нормативных актах других государств.

Знаками обслуживания пользуются гостиницы, рестораны, банки, страховые компании, туристские фирмы, зрелищные организации, транспортные компании и другие предприятия по оказанию услуг.

Товарный знак для эффективного его использования в хозяйственной деятельности и охраны от нарушений со стороны конкурентов должен быть охраноспособным, т.е. иметь различительную способность, государственную регистрацию или охраняться в силу международного договора.

Различительная способность товарного знака заключается в его способности идентифицировать товар, обозначенный этим знаком, благодаря чему потребитель может распознать его (а соответственно и товар) среди других товарных знаков, которые используются для однородных товаров.

Наряду с различительной способностью на охраноспособность товарного знака влияют условия предоставления ему правовой охраны. Такими условиями в соответствии с национальными законодательствами являются его государственная регистрация и предоставление правовой охраны в силу международных договоров. Регистрацию товарных знаков осуществляет патентное ведомство страны. Право на товарный знак подтверждается свидетельством.

Оно удостоверяет приоритет товарного знака, исключительное право владельца на товарный знак в отношении товаров, указанных в свидетельстве, и содержит изображение товарного знака. Регистрация товарного знака действует в течение десяти лет, считая со дня поступления заявки в патентное ведомство. Срок действия регистрации может быть продлен по заявлению владельца, поданному в течение последнего года ее действия, каждый раз на десять лет.

Необходимо учитывать, что в качестве товарного знака не могут быть зарегистрированы обозначения, противоречащие по своему содержанию общественным интересам, принципам гуманности и морали. Не регистрируются также обозначения, являющиеся ложными или способными ввести в заблуждение потребителя относительно товара, места его происхождения или его изготовителя.

Не допускается регистрация товарных знаков: не имеющих признаков различия; вошедших во всеобщее употребление как обозначение товаров определенного вида; являющихся общепринятыми символами и терминами; состоящих исключительно из знаков или указаний, используемых для обозначения вида, качества, количества, свойства, назначения, ценности товаров, а также места и времени их производства и сбыта. Такие обозначения могут быть включены в товарный знак в качестве неохраняемых элементов, если они не занимают в нем доминирующего положения.

Не могут быть зарегистрированы товарные знаки, состоящие только из обозначений, представляющих собой государственные гербы, флаги и эмблемы; официальные названия государств, флаги, эмблемы и сокращенные или полные наименования международных межправительственных организаций; официальные контрольные, гарантийные и пробирные клейма, награды и другие знаки отличия. Такие обозначения могут быть включены как неохраняемые элементы в товарный знак, если на это имеется согласие соответствующего компетентного органа или их владельца.

Не могут быть зарегистрированы в качестве товарных знаков обозначения, тождественные или сходные до их смешения:

- ♦ с зарегистрированными или заявленными на регистрацию на имя другого лица и обладающими более ранним приоритетом товарными знаками в отношении однородных товаров;
- ♦ товарными знаками других лиц, охраняемыми в стране на основе международных договоров, в отношении однородных товаров;
- ♦ товарными знаками, признанными патентным ведомством общественными, в отношении любых товаров.

Не регистрируются в качестве товарных знаков обозначения, воспроизводящие:

- ♦ известные на территории страны в отношении однородных товаров фирменные наименования (или их части), принадлежащие другим лицам;
- ♦ промышленные образцы, права на которые принадлежат другим лицам, если промышленный образец обладает более ранним приоритетом по сравнению с заявленными на регистрацию товарными знаками;

- ♦ охраняемые в стране наименования мест происхождения товаров;
- ♦ названия известных в стране произведений науки, литературы и искусства, цитаты или персонажи из них, произведения искусства или их фрагменты без согласия обладателя авторского права или его правопреемников;
- ♦ фамилии, имена, псевдонимы и производные от них, портреты и факсимиле известных в стране лиц в нарушение личных неимущественных прав этих лиц без согласия таких лиц или их наследников;
- ♦ знаки систем сертификации, охраняемые в установленном законодательством порядке.

Сущность права на товарный знак заключается в возможности его неограниченного и монопольного использования (на товарах и упаковке, в рекламе, печатных изданиях, на официальных бланках, на вывесках, при демонстрации экспонатов на выставках и ярмарках и т.д.) владельцем. Незаконное использование чужого охраняемого товарного знака рассматривается:

- ♦ как гражданско-правовое нарушение, влекущее за собой применение к нарушителю ответственности, предусмотренной нормами гражданского законодательства;
- ♦ акт недобросовестной конкуренции, в определенных случаях — административное правонарушение;
- ♦ преступление, влекущее применение уголовной ответственности.

Правообладатель может продать знак, передать его в качестве вклада в уставной капитал другой компании. Стоимость знака может учитываться и в корпоративных транзакциях, т.е. мероприятиях, связанных с изменением статуса и структуры компании (например, при поглощении и слиянии, приватизации и т.п.).

Право на использование товарного знака его владелец может предоставить другому лицу (пользователю) по договору коммерческой концессии или лицензионному договору. Коммерческая концессия — эквивалент известного в западном законодательстве понятия «франчайзинг». Такой договор заключается, как правило, с целью создания новых хозяйственных комплексов (гостиниц, ресторанов и т.п.), расширения сети рынков сбыта под товарной маркой правообладателя, который не теряет исключительного права на товарный знак и может использовать его в своей деятельности независимо от пользователя. Это отличает коммерческую концессию от традиционных лицензионных договоров, когда происходит уступка товарного знака (в течение определенного времени товарный знак использует только лицо, получившее лицензию от владельца).

Таким образом, товарный знак представляет собой товарную марку в целом или ее часть, обеспеченную правовой защитой. То-

варная марка является объективной неотъемлемой характеристикой продукта в реальном исполнении (см. 10.1). Но, с другой стороны, товарная марка живет «самостоятельной жизнью» на рынке, имеет свои отличительные характеристики.

Товарная марка придает продукту, помимо его функциональной основной полезности, целый ряд дополнительных атрибутов, направленных на удовлетворение запросов и пожеланий потребителей. Тем самым она помогает сформировать образ или репутацию продукта. Потребители воспринимают наличие атрибутов в товарной марке, используют их как критерии сравнения марок, что им дает возможность структурировать окружающую товарную действительность и, в конечном счете, облегчает выбор.

При этом наиболее долговечными атрибутами товарной марки являются ее ценность, характеризующая культуру предприятия, и индивидуальность (уникальность), обеспечивающая отличие и узнаваемость. Именно они определяют суть каждой товарной марки.

В целом роль и значение товарной марки для потребителей заключается в том, что она позволяет идентифицировать продукты и их производителей, гарантирует определенный уровень качества для продуктов с определенной маркой и то, что ожидания в отношении марочных товаров оправдаются. Для продавцов товарная марка во многом определяет последующую рекламную и сбытовую деятельность, защищает владельца марки от недобросовестной конкуренции, позволяет расширять или разнообразить продуктовую номенклатуру без дополнительных расходов на рекламу, так как можно распространить известность марки на новые продукты. Кроме того, товарные марки помогают осуществлять сегментацию рынка, увеличивают степень контроля за реализацией маркетинговых программ. Сильные марки способствуют укреплению имиджа предприятия, обеспечивают благосклонность инвесторов, посредников и потребителей.

Основные функции товарной марки, определяемые ее специфическими чертами:

- ♦ информационно-рекламная (идентификация продукта, пропаганда и реклама товарного знака, облегчение выбора и снижение рисков для покупателя);
- ♦ престижная (подтверждение статуса и гарантия качества продукта, содействие предприятию в удовлетворении потребностей клиентов и обретении их доверия);
- ♦ барьерная (укрепление позиций в отношении продуктов-заместителей, противодействие проникновению на рынок конкурентов);

♦ экономическая («санкционирование» более высоких цен на марочные продукты — нематериальный актив, «марочный капитал»).

Указанные функции товарной марки могут быть реализованы в различных марочных стратегиях. С целью создания, поддержания, защиты, усиления и расширения товарных марок возможно использование следующих стратегий, успешно зарекомендовавших себя в практике маркетинга.

Стратегия корпоративной марки предполагает, что предприятие продвигает свои продукты на рынок под единой маркой (*McDonald's, Pizza Hut*). При этом экономятся средства, вкладываемые в маркетинг, и облегчается процесс внедрения нового продукта, особенно если корпоративная марка имеет устойчивое положение на рынке.

Стратегия индивидуальных марок заключается в том, что различные продукты, предлагаемые предприятием, имеют свои индивидуальные марки. Например, так поступает корпорация *Marriott*, управляющая по меньшей мере десятью товарными марками (в частности, *Ritz-Carlton* — отели класса люкс, *Ramada* — отели среднего класса, *Residence Inn* — отели для длительного проживания и т.д.). Такая стратегия позволяет тщательно сегментировать рынок и дифференцировать продукты применительно к требованиям целевых сегментов.

«Зонтичная» марочная стратегия предполагает сочетание корпоративной и индивидуальных марок. В качестве «зонтика» чаще всего выступает фирменное наименование. Например, корпорация *Hyatt* включает следующие марки: *Park Hyatt* — небольшие высокотехнологичными бизнес-центрами, оздоровительными клубами; *Grand Hyatt* — отели для деловых путешественников и туристов, отличительная особенность — наличие небольших площадей для конференций; *Hyatt Regency* — отели в крупных городах и на известных курортах; *Hyatt Vacation Club* — таймшер-клубы).

Рассмотренные марочные стратегии в зависимости от конкретных условий деятельности предприятия и характера предлагаемых продуктов могут успешно комбинироваться друг с другом. В идеале эффективное управление товарной маркой должно быть направлено на достижение ее превосходства перед конкурирующими марками. Если этого не происходит, целесообразно осуществление перепозиционирования товарной марки (см. 8.3). Решение об этом принимается под влиянием успехов конкурентов или в связи с изменением потребительских ожиданий.

Успешное позиционирование новой марки и перепозиционирование уже существующей достигается с помощью технологий *брендинга* (от англ. brand — клеймо) — системы, связывающей вместе продукт с его характеристиками, товарную марку, ее образ в сознании потребителей, а также концепцию производителя (продавца) по отношению к своему продукту, товарной марке и потребителям. В соответствии с этим брендинг можно определить как процесс комплексного управления товарной маркой, продуктом и предприятием с целью создания долгосрочных положительных отношений с потребителями.

Современное понимание бренда включает в себя несколько аспектов. Первый компонент бренда — это его идеологическая (концептуальная) основа, а именно: направленность на определенное качество, на эксклюзивность либо, напротив, общедоступность, а также те критерии качества, которые будут подразумеваться сразу же, как только потребитель увидит соответствующий товарный знак. Второй его компонент — имиджевый — это его способность отражать особые характеристики предприятия, выделять его среди конкурентов, закреплять в сознании потребителей авторитет и репутацию предприятия, которому он служит. Третий — коммуникативный компонент — наличие таких элементов, которые могли бы вызвать позитивные ассоциации у потребителей целевого рынка, на который направлена деятельность предприятия. И, наконец, четвертый — художественно-эстетический компонент, композиционно увязывающий элементы бренда (товарную марку, рекламный слоган, сопутствующие рекламные образы и т.д.) в единое целое. Эта составляющая работает на то, чтобы сделать бренд оригинальным, многослойным, ярким и гармоничным.

Один из самых известных брендов в гостиничной индустрии — сеть отелей *Ritz-Carlton*. Эта товарная марка стала синонимом «безупречного сервиса». Считается, что именно основатель первого отеля *Ritz* Цезаре Ритц впервые произнес фразу: «Клиент всегда прав». Основная заслуга в сохранении традиций *Ritz-Carlton* принадлежит Хорсту Шульце, руководившему сетью в течение 20 лет. Его философия обслуживания сформулирована в «Золотых стандартах» — своеобразном своде правил, включающем разделы «Три ступени обслуживания», «Кредо», «Девиз», «20 базовых принципов», «Клятва сотрудника», напечатанном в формате карманной книжки, которую работники всегда должны иметь при себе. «Золотые стандарты» — такая же неотъемлемая часть вашей униформы, как и бейдж с именем, — подчеркивал Шульце. — Но зарубите на носу: они так и ос-

танутся ламинированной бумагой, если вы не будете применять их на практике. Миссия *Ritz-Carlton* заключена в простых положениях — «искренняя забота о комфорте гостей», «теплая, уютная, но в то же время изысканная обстановка». Раскрывая эти тезисы, генеральный менеджер сети Джон Рольфс отмечает: «Мы должны делать свою работу так, чтобы нашим клиентам захотелось приехать к нам снова и снова. Мы выслушиваем просьбу гостя и затем говорим: «С величайшим удовольствием. Будем счастливы помочь вам».

Бренд формирует преданность потребителя, которая, в свою очередь, создает предприятию устойчивую конкурентоспособность. Бренд определяет постоянство спроса и независимость от многих внешних факторов, в том числе от общего уровня цен на рынке. Можно утверждать, что бренд страхует предприятие и побуждает покупателя платить за продукт большую сумму. Такие благоприятные обстоятельства дают предприятию возможность повысить эффективность своей деятельности, улучшить процесс планирования, завоевать признание потребителей за счет создания образа марки в их сознании. Кроме того, наличие устойчивого бренда укрепляет доверие партнеров, облегчает доступ предприятия к финансовым, информационным, человеческим и иным ресурсам. Один из руководителей компании *Coca-Cola*, выступая перед акционерами, сказал: «Представьте, что все наши фабрики и заводы уничтожены. Предположим, их взорвут террористы. Что мы будем делать? Мы пойдем в банки. У нас есть бренд *Coca-Cola*, и нам дадут столько денег, сколько нужно. Мы построим фабрики и заводы, и через три месяца будем производить тот же продукт. Но представьте себе, что у нас нет бренда *Coca-Cola*. Что мы будем делать в этом случае?» Действительно, стоимость бренда *Coca-Cola* на несколько порядков больше стоимости всех материальных активов компании.

Таким образом, брендинг — один из действенных инструментов маркетинга, позволяющий управлять уровнем добавленной стоимости продукта, увеличивать марочный капитал, повышать конкурентоспособность предприятия.

Контрольные вопросы и задания

1. Охарактеризуйте гостиничный продукт с точки зрения многоуровневой интегральной модели.
2. Что представляет собой продуктовая политика гостиничного предприятия? Какие принципы лежат в основе ее формирования?

3. Рассмотрите концепцию жизненного цикла продукта на примере какой-либо гостиницы. Каким образом ей удастся предотвратить переход своего продукта в стадию спада?

4. Как знание о жизненном цикле продукта может помочь менеджеру ресторана при составлении меню?

5. Дайте характеристику мероприятиям, направленным на продление жизненного цикла продукта.

6. Что следует понимать под новым продуктом?

7. Почему разработка и внедрение на рынок нового продукта сопряжены со значительным риском? Каким образом его можно уменьшить?

8. Предложите перечень вопросов, получение ответов на которые позволяет предприятию более обоснованно принимать решения о целесообразности разработки нового продукта.

9. От клиентов исходит менее трети идей новых продуктов. Противоречит ли это философии маркетинга, гласящей «найдите потребность и удовлетворите ее». Почему да или почему нет?

10. Представьте себе, что вы — менеджер гостиницы или ресторана. Где и каким образом вы будете искать идеи новых продуктов? Предложите для вашего предприятия несколько идей новых продуктов. Аргументируйте свои предложения.

11. Охарактеризуйте особенности маркетинговой деятельности по внедрению на рынок новых продуктов. С какими проблемами сталкивается при этом предприятие?

12. Уже более ста лет американская ассоциация маркетинга награждает предприятия премией Т. Эдисона за самые удачные новые товары. Их определяют на основе следующих критериев:

- ♦ инновационные решения в области маркетинга — стратегия, реклама, организация продаж;
- ♦ прибыльность и стабильность;
- ♦ инновационные решения в области структуры рынка — новаторство в освоении нового рынка или реструктуризация существующего рынка путем создания нового сегмента или доминирования в уже существующем;
- ♦ общественная значимость — товар улучшает стиль жизни потребителей и(или) служит свободе их выбора.

Выберите несколько гостиничных продуктов, которые, по вашему мнению, удовлетворяют вышеперечисленным критериям, и обоснуйте ваше решение.

13. Предложите и обоснуйте концепцию гостиницы: курортной, делового назначения, туристской.

14. Предложите и обоснуйте концепцию ресторана для гостиницы: курортной, делового назначения, туристской (см. предыдущее задание).

15. Какие компоненты определяют техническое и функциональное качество гостиничного продукта?
16. Опишите пятиступенчатую модель качества обслуживания на конкретном примере из гостиничного и ресторанного бизнеса.
17. Как характеризуется восприятие различных элементов обслуживания в соответствии с моделью Кедотта — Терджена?
18. Почему гостиничным предприятиям необходима система качества, соответствующая стандартам ИСО 9000:2000?
19. Почему многие потребители готовы платить более высокую цену за продукты известной товарной марки?
20. Разработайте и предложите варианты перепозиционирования товарной марки для известного вам предприятия индустрии гостеприимства.

Литература

- Багиев Г.Л. Маркетинг / Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич, Х. Анн. М.: Экономика, 2001.
- Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика / П. Дойль. СПб.: Питер, 1998.
- Дурович А.П. Маркетинг в туризме / А.П. Дурович. Мн.: Новое знание, 2004.
- Дэвис С.М. Управление активами торговой марки / С.М. Дэвис. СПб.: Питер, 2001.
- Ефимова О.П. Экономика гостиниц и ресторанов / О.П. Ефимова, Н.А. Ефимова. М.: Новое знание, 2004.
- Иванов В.В. Формирование характеристик продуктовой политики гостиничного предприятия / В.В. Иванов, А.Б. Волков // Пять звезд. 2004. № 1. С. 12–15.
- Маврин Б. Маркетинг ресторана / Б. Маврин. М.: Изд-во Жигульского, 2002.
- Мазур И.И. Управление качеством / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро. М.: Высшая школа, 2003.
- Новаторов Э.В. Концептуальные и методологические основы маркетинговых исследований качества в сфере услуг / Э.В. Новаторов // Маркетинг и маркетинговые исследования в России. 2000. № 5. С. 4–13.
- Ресторанный бизнес в России: технология успеха / Л.С. Кучер, Л.М. Шкуратова, С.Л. Ефимов, Т.Н. Полубаева. М.: РКonsульт, 2002.
- Трофимова И. Они сошлись: вода и камень... / И. Трофимова // Отель. 2004. № 2. С. 66–69.
- Управление качеством / С.Д. Ильенкова, Н.Д. Ильенкова, В.С. Мхитарян и др.; Под ред. С.Д. Ильенковой. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.
- Филипповский Е.Е. Экономика и организация гостиничного хозяйства / Е.Е. Филипповский, Л.В. Шмарова. М.: Финансы и статистика, 2003.
- Хаксевер К. Управление и организация в сфере услуг / К. Хаксевер, Б. Рендер, Р. Рассел, Р. Мердик. СПб.: Питер, 2002.

Челноков А.П. Управление качеством сервисных продуктов / А.П. Челноков
// Маркетинг. 2000. № 2. С. 115–123.

Bateson J. Managing Services Marketing / J. Bateson, K. Hoffman. New York:
The Dryden Press, 1999.

Rust R. Service Quality. New Directions in Theory and Practice / R. Rust,
R. Oliver. London: Sage Publications, 1994.

Zeithaml V. Delivering Service Quality / V. Zeithaml, A. Parasuraman, L. Berry.
New York: Free Press, 1990.

Глава 11. ЦЕНОВАЯ ПОЛИТИКА

- 11.1. Цена в комплексе маркетинга
- 11.2. Факторы, определяющие эффективность ценовой политики
- 11.3. Постановка целей ценообразования
- 11.4. Выбор метода ценообразования
- 11.5. Обоснование и реализация ценовой стратегии

11.1. Цена в комплексе маркетинга

Цена — важнейший элемент комплекса маркетинга. Поскольку она, в отличие от других маркетинговых средств, является фактором переменным и часто играет самостоятельную роль, то определение ее места в комплексе маркетинга требует особой тщательности и продуманности.

В условиях рынка ценообразование подвергается воздействию множества факторов и поэтому базируется не только на рекомендациях маркетинга. Однако выбор политики ценообразования, подходов к определению цен на новые продукты, регулированию цен на уже имеющиеся является составной частью маркетинговой деятельности гостиничного предприятия.

Принятие маркетинговых решений в области установления цен представляет собой достаточно сложную проблему для предприятия. Это обусловлено, с одной стороны, особой ролью цены как средства воздействия на рынок, а с другой — ее специфическим проявлением в комплексе маркетинга. Являясь лишь одним из маркетинговых средств, цена выполняет тем не менее исключительно важную функцию, которая состоит в получении дохода (прибыли) от реализации продуктов. Именно от цен в конечном счете зависят достигнутые коммерческие результаты, а правильно выбранная ценовая политика оказывает долговременное и решающее значение на конкурентоспособность как продуктов, так и производственно-сбытовой деятельности предприятия. Помимо этого, цена является фактором, имеющим большое значение для потребителей. Она служит средством установления определенных отношений между клиентами и предприятием, помогает созданию о нем определенного представления, которое может оказать сильное влияние на его последующее развитие. И, наконец, цена — мощнейшее средство конкурентной борьбы.

Цена любого продукта с экономической точки зрения — это превращенная форма стоимости, включающая издержки производства и среднюю прибыль. Принципиальное отличие маркетингового подхода к ценообразованию от классической теории цен состоит в том, что запрашиваемая предприятием цена базируется не на рациональной калькуляции, а на поиске «оптимальной» равновесной рыночной величины. Этот поиск сопряжен с анализом рыночной информации, конкурентной среды, факторов риска и основывается на так называемом «магическом треугольнике» ценовой политики (рис. 11.1).



Рис. 11.1. «Магический треугольник» ценовой политики (по С.Х. Туккеру)

Актуальность разработки и реализации эффективной ценовой политики обуславливается тем, что:

- ♦ цена в значительной степени формирует уровень спроса и, следовательно, объем продаж. Слишком высокая или низкая цена может негативно повлиять на рыночные перспективы продукта;
- ♦ цена непосредственно определяет рентабельность всей деятельности предприятия, не только задавая уровень прибыли, но и фиксируя через объем продаж условия, при которых достигается окупаемость затрат в пределах заданного временного горизонта;
- ♦ цена существенно влияет на общее восприятие продукта и его позиционирование в глазах потенциальных потребителей. Послед-

ние реагируют на цену как на сигнал, характеризующий определенное качество продукта. Цена, следовательно, является одной из составляющих имиджа товарной марки;

- ♦ цена есть вынужденная точка контакта между конкурентами и в большей степени, чем другие элементы комплекса маркетинга, может служить базой для сравнения конкурирующих продуктов или товарных марок;

- ♦ ускорение научно-технического прогресса и сокращение жизненного цикла продуктов означает необходимость тщательного обоснования первоначальной цены, так как ошибки при ее установлении могут перечеркнуть рыночные перспективы продукта;

- ♦ большое разнообразие слабо дифференцированных товарных марок, появление новых продуктов повышают значимость правильного позиционирования по цене: даже незначительные колебания цены могут существенно изменить восприятие продукта рынком;

- ♦ правовое и социальное регулирование (например, контроль за ценами, установление предельных надбавок к ним и т.д.) существенно ограничивает самостоятельность предприятия в ценовой сфере.

Таким образом, цена является мощным и гибким маркетинговым инструментом, использование которого позволяет значительно повысить экономическую эффективность деятельности предприятия путем разработки обоснованной ценовой политики.

Ценовая политика — обобщающая модель действий предприятия по установлению и изменению цен во времени, по продуктам и рынкам.

При разработке ценовой политики чрезвычайно важно обеспечить ее тесную увязку с общей маркетинговой стратегией предприятия, выявлением запросов потребителей, организацией продаж, стимулированием сбыта. Политика должна постоянно проверяться на основе фактически достигнутых результатов и при необходимости корректироваться, что предполагает гибкое изменение цен в соответствии с изменением рыночной ситуации, а также принятие решений о модификации цен. Цена должна быть установлена таким образом, чтобы, с одной стороны, удовлетворить нужды и потребности покупателей, а с другой — реализовать все цели предприятия на определенном рынке, обеспечить ему поступление достаточных доходов. При этом чрезвычайно важно учитывать, что цена не должна рассматриваться как единственный инструмент маркетинга, формирующий доход. Все элементы комплекса маркетинга — и только во взаимодействии и взаимосвязи — обеспечивают достижение целей предприятия.

Характерные особенности ценообразования в гостиничном бизнесе:

- ♦ высокая эластичность цен в различных сегментах рынка;
- ♦ разрыв во времени между моментами установления цены и купли-продажи гостиничного продукта;
- ♦ необходимость сезонной дифференциации цен и тарифов;
- ♦ значительное влияние конкурентов;
- ♦ необходимость учета колебаний спроса, так как в структуре эксплуатационных затрат ведущее место принадлежит их постоянной части, а не переменной;
- ♦ высокий уровень ориентации на психологические особенности потребителя, поскольку цена продукта может быть связана со статусом клиента и его положением в обществе.

Указанные особенности предопределяют ценообразование гостиничных предприятий на двух уровнях.

Первый — соответствует стратегии ценообразования и представляет собой совокупность цен (гостиничных тарифов; от англ. *tariff* — система ставок, определяющая размер платы за услуги), подлежащих обязательному опубликованию (объявлению) в каталогах, проспектах и других печатных изданиях. Данные цены, обычно устанавливаемые раз или два раза в год, т.е. на сравнительно длительный срок, затрагивают глобальные вопросы положения гостиничного продукта и получения долгосрочной прибыли на инвестированный капитал. В международной практике питание, как правило, связывается с размещением. Стоимость питания, наряду с проживанием, часто входит в гостиничный тариф. На практике используются следующие основные системы гостиничных тарифов:

- ♦ американский план (American Plan, AP) — размещение и трехразовое питание (завтрак, обед и ужин) — *full board* (FB). Применяется в курортных гостиницах, особенно в регионах, где сеть предприятий питания развита недостаточно;
- ♦ модифицированный американский план (Modified American Plan, MAP) — размещение и двухразовое питание (завтрак плюс обед или ужин) — *half board* (HB). Используется в некоторых курортных гостиницах, а также в туристских и делового назначения;
- ♦ континентальный план (Continental Plan, CP) — размещение и завтрак (континентальный, английский, шведский стол) — *bed and breakfast* (BB). Данный тариф является наиболее распространенным;
- ♦ европейский план (European Plan, EP) — только размещение;
- ♦ «все включено» (*all inclusive*) — размещение, многоразовое питание, все развлечения (или большинство), большой выбор в течение

дня бесплатных закусок, алкогольных (обычно за исключением импортных) и других напитков. Применяется в курортных гостиницах.

Второй уровень ценообразования, определяющий в целом его тактику, характеризует цены, по которым осуществляется реализация гостиничного продукта исходя из конкретной ситуации. В частности, в гостиничном бизнесе принято делать различные скидки с официально объявленного тарифа (см. 11.5).

Цена относится к категории контролируемых факторов маркетинга. Поэтому тщательная разработка ценовой политики — важнейшая задача гостиничного предприятия.

Формирование ценовой политики включает ряд последовательных этапов:

- 1) выявление факторов, определяющих эффективность ценовой политики;
- 2) постановка целей ценообразования;
- 3) выбор метода ценообразования;
- 4) обоснование ценовой стратегии.

11.2. Факторы, определяющие эффективность ценовой политики

Будучи количественной категорией, цена формируется под воздействием множества факторов, которые целесообразно разделить на две группы: внутренние и внешние.

Внутренние факторы зависят от деятельности самого предприятия, издержек производства и особенностей предлагаемых им продуктов. Например, продукт, характеризующийся особыми свойствами, непременно будет иметь более высокую цену, отражающую его качество и уникальность. Так, отели *Four Seasons*, предлагая роскошные номера, устанавливают более высокие гостиничные тарифы, чем большинство конкурентов. Решения по ценам также согласуются с принятой стратегией позиционирования. Сеть *Motel 6* определила себя как средство размещения ограниченного обслуживания, предлагая номера для клиентов, склонных к экономии. Такая рыночная позиция требует низких цен. Ориентация маркетинговой деятельности предприятия на несколько сегментов рынка вызывает необходимость дифференциации цен, приспособления их к требованиям различных категорий потребителей. Кроме того, цена самым непосредственным образом связана с жизненным цик-

лом продукта. Чаще всего продукты имеют более высокую цену при коротком жизненном цикле и относительно низкую при длительном. Более того, концепция жизненного цикла продукта предопределяет необходимость в течение всего этого периода проводить не одну, а несколько ценовых стратегий, каждая из которых должна входить как составная часть в общую маркетинговую стратегию предприятия.

Во многом решения по установлению той или иной цены определяются внешними по отношению к предприятию факторами. В одних случаях они значительно ограничивают свободу предприятия в установлении цены, в других — не оказывают на нее заметного влияния, а в третьих — значительно расширяют ее. Следовательно, конечным результатом оценки внешних факторов при выборе ценовой политики должно быть определение границ свободы предприятия в установлении цен на предлагаемые продукты.

К числу основных **внешних факторов**, определяющих условия разработки и реализации эффективной ценовой политики, относятся конкурентная ситуация на рынке, потребители, государство.

Возможности предприятия по установлению и варьированию цен в первую очередь связаны с **конкурентной ситуацией на рынке** и маркетинговой активностью конкурентов. Дело в том, что многие закономерности формирования цен определяются структурой рынка (см. 6.1). Так, в условиях совершенной (чистой) конкуренции у предприятия практически отсутствует какая-либо свобода в отношении установления цены: цены по сути дела уже заданы рынком и предприятие вынуждено приспосабливаться к ним. С целью улучшения своего положения оно имеет возможность только изменять объем поставок, регулируя объем производства в сторону уменьшения или увеличения в зависимости от привлекательности рыночной цены. Основное внимание уделяется уменьшению затрат для поддержания приемлемого уровня рентабельности.

В условиях монополии, когда на рынке присутствует один продавец, складывается иная ситуация. В этом случае цена формируется монополистом одновременно с определением объема предложения товара. При этом принимаются во внимание издержки, спрос и степень государственного влияния на установление цен при такой структуре рынка.

Большинство предприятий индустрии гостеприимства работают на рынках монополистической конкуренции или олигополии.

Цены на рынке монополистической конкуренции изменяются в широком диапазоне. Предприятие самостоятельно определяет

цену на свой продукт исходя из существующей структуры спроса, цен конкурентов и собственных затрат. Для достижения конкурентных преимуществ широко используются приемы ценовой конкуренции. Расхождение в ценах возможно, так как продавцы разрабатывают дифференцированные предложения для различных сегментов рынка и помимо цены в целях обособления и отличия своих продуктов широко используют брендинг, рекламу и стимулирование сбыта. Например, в большом городе имеется много ресторанов, каждый из которых дифференцирован по ценовым и неценовым факторам.

В условиях олигополии ценообразование осуществляется при доминирующей роли нескольких предприятий, которые вынуждены считаться с реакцией своих конкурентов. Такая взаимозависимость в установлении цен создает значительные сложности для разработки ценовой политики (необходимость приспособления к конкурентной ситуации путем корректировки объемов производства и продаж, возможность возникновения «ценовой войны», раздел рынков сбыта и т.д.).

Таким образом, возможности и проблемы формирования эффективной ценовой политики меняются в зависимости от типа рынка, на котором работает предприятие.

Существенное влияние на принятие предприятием решений по ценам оказывают *потребители*. Поэтому для обоснования эффективной ценовой политики необходимо прежде всего учитывать, что цена товара в условиях рынка устанавливается в результате взаимного давления продавца и покупателя. Первого интересует стоимость, обусловленная издержками, второго — потребительная стоимость, определяющая, являются ли эти издержки общественно необходимыми, т.е. способен ли продукт удовлетворять общественные потребности.

Наблюдается тесная взаимосвязь между ценами и рыночным спросом, которая имеет характер обратной пропорциональной зависимости. Эта взаимосвязь объясняется двумя экономическими положениями: законом спроса и ценовой эластичностью.

Действие экономического закона спроса проявляется следующим образом: если цены на товары растут (при прочих равных условиях), то спрос уменьшается. Когда производство предлагает к продаже больше товаров, то возросшее их количество может быть продано только по более низким ценам. Следовательно, между рыночной ценой товара и тем его количеством, на которое предъявляется покупательский спрос, всегда существует определенное соотношение.

Для оценки чувствительности спроса к изменениям в цене используется коэффициент ценовой эластичности, определяемый отношением изменения величины спроса (в процентах) к изменению цен (в процентах).

Знание уровня эластичности спроса полезно для решения многих практических задач. Например, чем менее эластичен спрос, тем больше у предприятия оснований повысить цены; если же спрос скорее эластичен, чем нет, продавцы, как правило, будут вынуждены рассматривать вопрос о понижении цен — более низкая цена в данном случае дает больший суммарный доход.

При формировании ценовой политики предприятие должно принимать во внимание степень влияния на ценовую эластичность особенностей поведения потребителей. Любой покупатель чувствителен к цене, однако эта чувствительность может существенно зависеть от важности покупки или неценовых аспектов, связанных с приобретением товара. Поэтому для предсказания реакции покупателей на ценовые решения и управления данной реакцией необходимо проанализировать основные факторы, влияющие на чувствительность покупателей к уровню цены.

Осведомленность о наличии товаров-аналогов. Покупатели менее чувствительны к цене на товар, если не располагают всей существующей информацией об альтернативных способах удовлетворения потребностей с помощью других товаров. Например, человек планирует поездку в город, где не был раньше, и самостоятельно бронирует гостиницу, условия проживания в которой, как ему кажется на тот момент, его удовлетворяют. Приехав в город, он обнаруживает другую гостиницу того же класса с более подходящими условиями и ценами. Если бы в момент принятия решения о покупке он знал о ее существовании, то, конечно же, предпочел бы эту гостиницу. Гостиничные рестораны очень часто используют тот факт, что гость, прибывающий в отель вечером, как правило, незнаком с городом, а поэтому обычно ужинает в ресторане гостиницы — хотя ужин в другом месте может стоить в несколько раз дешевле, но поиск может занять значительное время. Городские рестораны, ориентирующиеся на обслуживание туристов, также используют фактор их неосведомленности о существовании товаров-субститутов — они публикуют рекламные объявления в специальных справочниках, которые распространяются в гостиницах. Местные жители понимают, что цены в таких ресторанах слишком высоки и редко их посещают, но приезжие, не знающие о существовании альтернатив, часто откликаются на приглашение.

Уникальность товара. Чем более уникален товар по своим свойствам, тем менее чувствительны покупатели к уровню цены на него. Например, ресторан *Fashion Cafe* в Нью-Йорке приглашает своих гостей в буквальном смысле пройти через линзы огромной телекамеры в сверкающий мир моды. Отдельные залы носят названия основных столиц мировой моды — Милана, Парижа, Нью-Йорка. Здесь гостей развлекают и ежедневно устраивают показ новых модных коллекций. Ресторан широко известен и популярен. Несмотря на высокие цены, места в нем, как правило, забронированы на многие месяцы вперед.

Формируя мнение, что его предложение существенно отличается от имеющихся на рынке, предприятие избегает ценовой конкуренции. Таким образом гостиница дает потребителю знать, что она предлагает уникальную потребительскую ценность. К примеру, в берлинскую гостиницу «Артемизия» не пускают мужчин (даже на картинах, украшающих стены номеров, изображены только женщины; написаны эти картины также женщинами; обслуживающий персонал, естественно, укомплектован только женщинами). В Боннии есть гостиница, построенная из соли, а шведский *Ice Hotel* каждую зиму заново возводится из льда.

Затрудненность сравнений. Покупатели менее чувствительны к цене, если товары плохо поддаются сравнению. Так, практически не представляется возможным неспециалисту сравнить парижские отели «Ритц» и «Крильон», продающие двухместные номера по 670 и 620 дол. соответственно, или отели «Питрица» и «Ромазино» на о. Сардиния, предлагающие одноместные номера соответственно по 328 и 256 дол., а двухместные — по 656 и 512 дол. При этом все перечисленные отели входят в самую престижную гостиничную ассоциацию *The Leading Hotels of the World* («Ведущие отели мира»).

Значимость конечного результата. Покупатели тем менее чувствительны к цене товара, чем меньшую долю она составляет в общих расходах на получение конечного результата. Если, к примеру, турист, путешествуя в Австралию, потратил более 2000 дол. на авиабилеты бизнес-класса, то, безусловно, он оплатит стоимость номера в высококласной гостинице, поскольку это — небольшая часть всех расходов на путешествие. Точно так же он может потратить определенные суммы на развлечения и посещение хороших ресторанов.

Влияние данного фактора существенно и в том случае, когда менее чувствительным к цене покупателя делает ощущение причастности к важному событию. Например, родители, организующие свадьбу дочери в ресторане, хотят, чтобы все прошло хорошо и были исключены все негативные моменты.

Оценка качества через цену. Чем в большей степени покупатели воспринимают цену как свидетельство высокого качества товара, тем менее они чувствительны к ее абсолютному уровню. Высокая цена может также придавать определенный имидж товару, потому что это ограничивает доступность предложения для других, менее обеспеченных клиентов.

Мера «справедливости» цены. Покупатели тем более чувствительны к цене, чем существеннее ее величина выходит за пределы диапазона, в котором они считают цены «справедливыми» и «обоснованными».

Эффект безвозвратных инвестиций. Покупатели менее чувствительны к цене товара, если он применяется совместно с ранее приобретенным основным товаром, представляющим безвозвратные расходы. Если корпорация X провела несколько конференций или собраний в отеле Y, то она вряд ли откажется от его услуг по причине появления альтернативного варианта с более низкими ценами. Организаторы мероприятия потратили много времени, прорабатывая различные организационные вопросы с сотрудниками отеля, изучили их стиль работы, согласовали сложные моменты, чтобы избежать повторения ошибок, случившихся ранее. В то же время сотрудники отеля уже точно знают, какие номера подойдут для участников мероприятия, какое меню предпочитают его организаторы, какова схема прибытия гостей и т.д. Поэтому корпорация X будет колебаться, выбирая между потерей времени ради более низких цен в другой гостинице и отлаженной работой в отеле, куда уже вложены определенные инвестиции. Эффект безвозвратных инвестиций — одна из причин того, что корпоративные клиенты обычно не меняют гостиницы.

Фактор распределения затрат. Покупатели менее чувствительны к цене, когда они разделяют затраты по покупке с кем-либо еще. Так, участники научной конференции, заканчивающей свою работу в пятницу, могут по желанию провести выходные в гостинице, если она предлагает специально организованный досуг. Эта услуга особенно привлекательна, так как стоимость авиабилетов для участников конференции обычно оплачивается командирующей организацией.

С позиций маркетинга необходимо учитывать еще ряд обстоятельств, определяющих эластичность спроса в зависимости от особенностей поведения покупателей. Так, приверженность к определенной товарной марке создает неэластичный спрос, поскольку потребители рассматривают эту марку как отличительную и могут не соглашаться с заменой. Кроме того, цена имеет неодинаковую значимость для различных сегментов рынка, поскольку не все потребители одинаково ее воспринимают.

Существенное влияние на степень свободы предприятия при принятии им ценовых решений оказывает *государство*. Практически во всех странах действуют механизмы государственного вмешательства в экономику, хотя его конкретные формы, инструменты и рычаги порой существенно различаются. В большинстве стран используют установленные правила ценообразования, которые оформляются в виде законодательных актов, регламентирующих порядок и методологию формирования цен.

Государственное вмешательство в ценообразование реализуется на основе сочетания форм косвенного и прямого регулирования. Степень регулирования и соотношение этих форм зависят от уровня экономического развития страны, национальных традиций, политических условий, обеспеченности сырьевыми ресурсами, места страны в мировом разделении труда и др.

Косвенное регулирование проявляется в воздействии не на сами цены, а на факторы, связанные с их формированием (налоговая, кредитная, валютная политика, предоставление дотаций и субсидий, антимонопольное законодательство, контроль и регулирование доходов и др.).

Прямое регулирование цен осуществляется в основном путем установления «ценового потолка» (максимальных цен); «ценового пола» (минимальных цен); «коридора цен» (определяются два предела цен: верхний и нижний). В последнем случае цены одновременно ограничены максимальным и минимальным уровнями, что в определенной степени устраняет резкие колебания цен и изменения конъюнктуры рынка.

Таким образом, выявление и оценка внутренних и внешних факторов, оказывающих влияние на формирование предприятием ценовой политики, позволяют ему более обоснованно подойти к постановке целей ценообразования.

11.3. Постановка целей ценообразования

Для разработки соответствующей ценовой политики предприятие должно четко определить цели ценообразования. Они вытекают из анализа внешней среды, потенциала предприятия и его общих целей на рынке и не должны рассматриваться отдельно от этих факторов. Их определение должно содействовать успешному осуществлению маркетинговой стратегии предприятия и в основном сводится к разрешению альтернативы: какую прибыль предприятие будет максимизировать — текущую или перспективную. Ответ на этот во-

прос зависит от уровня маркетинговой активности предприятия, занимаемой им доли рынка, известности и престижности товарной марки и т.д. Общие стратегические цели обычно находят выражение в форме конкретных экономических целей — таких как:

- ♦ максимизация текущей прибыли;
- ♦ обеспечение выживаемости;
- ♦ завоевание и поддержание лидерства на рынке;
- ♦ достижение лидерства в качестве предлагаемых продуктов.

Ставя целью своей ценовой политики *максимизацию текущей прибыли*, предприятия оценивают спрос и затраты при различных ценах и выбирают тот их уровень (как правило, высокий), который обеспечивает максимально высокую текущую прибыль, поток наличных средств или доход от инвестиций. В данном случае обеспечивается краткосрочный финансовый эффект, а не доходность на отдаленную перспективу. Сложности у предприятия могут возникнуть как вследствие продуманных ответных действий конкурентов, так и в результате воздействия иных рыночных факторов. Максимизация текущей прибыли как цель ценообразования довольно распространена в условиях, когда:

- ♦ предприятие предлагает уникальные продукты, отсутствующие у конкурентов;
- ♦ спрос на те или иные продукты значительно превосходит предложение.

Однако постановка целей максимизации текущей прибыли без учета вероятной реакции рынка может отрицательно сказаться на деятельности предприятия в будущем.

В условиях высокой насыщенности рынка может возникнуть ситуация, когда предприятие будет заинтересовано сбывать свои продукты по любой цене с целью лишь удержать позиции на рынке (*обеспечение выживаемости*). При таком стечении обстоятельств предприятия часто совсем не занимаются рассмотрением структуры своих затрат и в ряде случаев осуществляют реализацию продуктов даже себе в убыток. В коротком промежутке времени выживание может быть важнее прибыли. Гостиницы часто используют такой подход, когда доходность бизнеса резко падает. Обычно это бывает в периоды низкого сезона, когда гостиницы, снижая 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.

Завоевание и поддержание лидерства на рынке может быть целью ценовой политики на самых ранних стадиях жизненного цикла новых продуктов. На основе точного определения структуры затрат рассчитываются такие цены, которые позволяют довольно длительное время работать с достаточной прибылью, доступны для потребителей и не вызывают желания у конкурентов побороться за лидирующее положение на рынке. Например, сеть отелей *Marriott* стремится быть лидером по занимаемой доле рынка в своем классе. Когда открывается новая гостиница, *Marriott* наращивает долю рынка настолько быстро, насколько это возможно. Низкая цена номера при открытии гостиницы создает спрос. По мере его увеличения ориентация на низкие цены и низкие доходы сменяется ориентацией на высокие цены и высокие доходы.

Ставя целью ценовой политики *достижение лидерства в качестве предлагаемых продуктов*, предприятие стремится превзойти конкурентов путем максимального повышения качественных характеристик предоставляемых услуг. Улучшение их качества означает и повышение цены на них. И если такое повышение рассматривается потребителями как вполне допустимое, то предприятие может с успехом уйти от конкурентной борьбы. Лидеры в качестве предлагаемых продуктов запрашивают высокую цену за них, но они также должны непрерывно вкладывать средства в поддержание своего положения на рынке. Так, гостиницы сети *Ritz-Carlton* выделяются не только своими высокими ценами, но и высокими (доходящими до 250 000 тыс. дол.) издержками на строительство и оборудование одного номера, а также на привлечение высококвалифицированного персонала.

Обобщенная характеристика целей ценообразования представлена в табл. 11.1.

Таблица 11.1

Цели ценообразования

Цели	Характер цели	Уровень цен
Максимизация текущей прибыли	Краткосрочный	Высокий (или тенденция к росту)
Обеспечение выживаемости	Краткосрочный	Низкий (или крайне низкий)
Лидерство на рынке	Долгосрочный	Низкий
Лидерство в качестве предлагаемых продуктов	Долгосрочный	Высокий

После определения целей выбирается метод установления исходной цены. Необходимо обратить внимание на то, что продукт на рынок еще не выпущен, цена определяется предприятием «дорыночно» — оно не имеет других ориентиров, кроме своих целей. В последующем исходная цена будет корректироваться с учетом реально складывающейся ситуации на рынке путем использования различных ценовых стратегий.

11.4. Выбор метода ценообразования

Метод ценообразования представляет собой способ установления исходной цены товара. Различают три группы методов определения цен, опирающиеся соответственно на три основных ценообразующих фактора: издержки, спрос, уровень конкуренции.

Гостиничное предприятие должно использовать эти методы во взаимодействии, поскольку ориентация только на один из них не способствует проведению гибкой ценовой политики и даже приводит к прямым и косвенным убыткам.

Ценообразование на основе издержек (затратный метод) заключается в том, что к рассчитанной себестоимости единицы товара добавляется заданный размер прибыли, а также косвенные налоги и налоговые платежи:

$$Ц = С + П + Н, \quad (11.1)$$

где $Ц$ — цена товара; $С$ — себестоимость единицы товара; $П$ — прибыль в расчете на единицу товара; $Н$ — косвенные налоги и неналоговые платежи.

Затратный метод достаточно часто используется гостиничными предприятиями, которые стремятся в первую очередь получить прибыль от инвестиций. Простейший подход состоит в расчете такого тарифа, который позволит покрыть издержки и получить желаемую прибыль. При этом коэффициент загрузки прогнозируется исходя из данных аналогичных предприятий. Кроме того, учитывается снижение доходов в низкий сезон. Второй подход предполагает, что тариф должен обеспечить окупаемость инвестиций в строительство гостиницы в разумные сроки. Многолетней практикой гостиничного бизнеса выработана чисто эмпирическая рекомендация: для того чтобы гостиница окупила себя в приемлемые сроки, стоимость строительства, деленная на число номеров, должна быть не более

чем в тысячу раз больше тарифа этого номера («закон одной тысячной»). При этом предполагается, что коэффициент загрузки составляет не менее 75 %, а ставка банковского кредита не превышает 12 % годовых. Исходя из текущих цен на строительство и условий эксплуатации гостиниц и ресторанов, существует тенденция к переходу на «одну восьмисотую». Более сложный расчет производится по формуле Хаббарта:

$$R = \frac{E + P}{n}, \quad (11.2)$$

где R — тариф за номер; E — издержки; P — прибыль; n — число номеров, которые можно продать за год.

Число n рассчитывается по формуле:

$$n = N \times K \times 365, \quad (11.3)$$

где N — число номеров в гостинице; K — коэффициент загрузки; 365 — количество дней в году.

Прибыль P определяется следующим образом:

$$P = C \times i, \quad (11.4)$$

где C — стоимость строительства гостиницы; i — желаемая прибыль на вложенный капитал (обычно принимается 10–15 %).

Затратный метод достаточно популярен как в отечественной, так и зарубежной практике ценообразования. Это обусловлено рядом обстоятельств. Во-первых, предприятия и продавцы всегда лучше осведомлены о своих издержках, чем о покупательском спросе. Во-вторых, данный метод многие специалисты считают наиболее справедливым по отношению как к продавцам, так и к покупателям. При достаточно высоком спросе продавцы не наживаются за счет покупателей и вместе с тем имеют возможность получить необходимую для нормальной деятельности прибыль. И, наконец, в-третьих, метод уменьшает ценовую конкуренцию, когда им пользуется большинство предприятий отрасли.

Использование затратного метода ценообразования характеризует ценовую политику, которая обеспечивает скорее оптимальный, чем максимальный объем прибыли. Данный метод отражает традиционную ориентацию в большей мере на производство и в меньшей — на рынок и покупательский спрос. При этом не учитывается, что цена может не находиться в прямой зависимости от издержек,

а последние часто могут меняться в соответствии с рыночными условиями.

Ценообразование с ориентацией на спрос основано на воспринимаемой ценности товара. При этом принимается во внимание восприятие товара потребителем, т.е. то, сколько он готов заплатить за предлагаемый продукт с определенными потребительскими свойствами. Предприятие может установить высокую цену на свой товар тогда, когда он представляет для покупателя большую ценность. С уменьшением воспринимаемой потребителем ценности товара цена снижается. При этом в обоих случаях издержки производства могут быть одинаковыми. При данном подходе к определению цены они рассматриваются лишь как ограничительный фактор, показывающий, может ли товар по исчисленной указанным методом цене приносить запланированную предприятием прибыль.

Рассматриваемый метод ценообразования в существенной мере соответствует концепции маркетинга и предусматривает учет в цене наличия в товаре выгод, которые ищет потребитель, и его готовности платить за эти выгоды. При этом выявляется потолок цен — максимальная цена, которую потребитель согласен уплатить за данный товар. Следовательно, в основе цены лежит субъективная оценка ценности товара покупателями. Эта оценка зависит от многих факторов, в частности — от получаемой при использовании товара отдачи, дополнительных психологических преимуществ, предоставляемых гарантий, уровня обслуживания и т.п.

Метод определения цены на основе воспринимаемой ценности товара может успешно использоваться на рынке гостиничных и ресторанных услуг. Оценка воспринимаемой потребителями ценности предлагаемых ими продуктов можно получить путем проведения опросов, тестирования рынка, экспериментов, а также на основе анализа уже сложившихся тенденций и опыта, используя композиционный и декомпозиционный подходы. Первый предполагает расчет интегральной ценности продукта на основе оценок важности и степени восприятия потребителями его отдельных характеристик, второй — расчет частных оценок отдельных характеристик исходя из общей интегральной ценности продукта.

Ориентация на спрос характерна также для престижного ценообразования, предполагающего установление высоких цен в расчете на сегменты рынка, обращающие особое внимание на качество товаров и фактор их престижности. Под престижным ценообразованием понимается также установление цен на более высоком, чем у конкурентов, уровне посредством имиджа товарной марки.

Ценообразование с ориентацией на уровень конкуренции предполагает использование ряда методов. В частности, *метод следования за рыночными ценами* предусматривает, что каждый продавец устанавливает цены на свои товары исходя из реально сложившегося уровня рыночных цен, при этом существенно не нарушая этого уровня (не нарушая традиции ценообразования). *Метод следования за лидером* означает, что предприятие определяет свои цены исходя из уровня цен конкурента, занимающего на данном рынке лидирующее положение по масштабам производства и продаж, уровню технологии, степени доверия среди потенциальных клиентов и т.д. При данном методе цены устанавливаются ниже, выше или на уровне лидера рынка в зависимости от требовательности клиентов, предоставляемого сервиса, реальной или предполагаемой ответной реакции конкурентов. В результате на таком рынке товары реализуются по ценам, находящимся на определенном, как бы согласованном уровне, хотя предприятия и не заключают между собой какого-либо специального соглашения. Подобный подход к определению цен привлекает те предприятия, которые в своей деятельности преднамеренно хотят следовать за лидером, избегая «ценовых войн». При этом предприятию по сути дела даже не приходится принимать собственные ценовые решения, основной задачей является контроль издержек. Лидер же рынка находится в преимущественном положении и может устанавливать цены на выгодном для себя уровне с учетом конкурентной ситуации.

Использование различных методов ценообразования позволяет определить исходную цену продукта. Реализация же целей предприятия соответственно ситуации, складывающейся на рынке в определенный период, может потребовать ее корректировки. Для этого используются различные ценовые стратегии.

11.5. Обоснование и реализация ценовой стратегии

Ценовая стратегия призвана обеспечить соответствие между динамикой изменения исходной цены продукта и целью, стоящей перед предприятием в планируемый период.

Выбор той или иной ценовой стратегии прежде всего зависит от степени новизны продукта. Наиболее сложно принимать ценовые решения, связанные с новыми и уникальными продуктами. В этом

случае размыты границы сравнения и сопоставления с другими продуктами, а иногда сравнивать не с чем из-за отсутствия на рынке аналогов. Отсутствие или неполнота информации о рынке нового продукта, тенденциях его развития, гарантиях существования потенциальных потребителей создают высокую степень неопределенности при выборе ценовой стратегии. Более того, рынок для новых и уникальных продуктов должен быть создан маркетинговыми мероприятиями. Расходы при этом могут быть весьма существенными.

Кроме степени новизны продукта на выбор ценовой стратегии влияет сочетание и взаимодействие ряда факторов, важнейшими из которых являются особенности рынка, условия конкуренции, издержки производства и величина ожидаемой прибыли, психологические особенности поведения потребителей, имидж предприятия и т.д.

Ценовые стратегии несколько условно можно разделить на следующие группы: конкурентные, дифференцированные, ассортиментные, психологического ценообразования, стимулирующие.

Конкурентные стратегии направлены на достижение и сохранение ценового лидерства на рынке. Их, как правило, могут проводить наиболее конкурентоспособные предприятия при выходе на новые рынки сбыта или внедрении на рынок новых продуктов. С этой целью чаще всего применяются стратегии «снятия сливок» и проникновения на рынок.

Стратегия «снятия сливок» (или высоких цен) используется, как правило, применительно к новому, впервые появившемуся на рынке продукту. Она применяется также для престижных товаров, которые ориентированы на клиентов, придающих большое значение их качеству, уникальности, статусу. Цель подобной стратегии — получение сверхприбыли путем «снятия сливок» с той группы клиентов, для которых данные продукты имеют наивысшую ценность.

Стратегия предусматривает продажу продукта первоначально по высоким ценам, значительно выше издержек производства, чтобы получить повышенную прибыль. Следовательно, на стадии внедрения продукта на рынок максимизация прибыли достигается за счет высокой цены, а не значительных объемов продаж. Затем по мере расширения масштабов производства и снижения затрат в соответствии с так называемой кривой освоения осуществляется постепенное снижение цен, которое способствует увеличению рыночной доли, а максимизация прибыли обеспечивается за счет роста объемов продаж.

Существует ряд условий, способствующих эффективности стратегии «снятия сливок»:

- ♦ наличие у продукта ряда привлекательных для потребителя отличительных особенностей;
- ♦ высокий уровень текущего спроса со стороны большого числа потребителей;
- ♦ низкая эластичность спроса;
- ♦ непривлекательность высокой первоначальной цены для конкурентов и ограниченное количество последних;
- ♦ восприятие высокой цены продукта со стороны потребителей как свидетельства высокого его качества.

Стратегию «снятия сливок» могли использовать, например, самый маленький ресторан в мире (Италия), где располагается всего один столик — для влюбленных пар; ресторан *Red Sag* (США), воссоздающий неповторимую экзотическую атмосферу Юго-Запада, и др.

Устанавливая высокие цены на новые продукты, предприятия индустрии гостеприимства, в сущности, пользуются своей монополией на них (как правило, временной). Впоследствии, когда рынок оказывается насыщенным и появляются продукты-аналоги, предприятие идет на снижение цены, имея в виду освоение новых сегментов рынка. Задача состоит в том, чтобы, опережая конкурентов, оставаться лидером на рынке.

Высокая первоначальная цена может дать предприятию и ряд дополнительных преимуществ. Во-первых, издержки, связанные с развитием производства новых продуктов, часто весьма значительны, а посредством такого подхода можно «делать доходы», позволяющие быстро покрыть издержки производства. Во-вторых, поскольку высокая цена часто равнозначна высокому качеству, стратегия «снятия сливок» может повысить имидж как продукта, так и предприятия в целом. И, наконец, стратегия «снятия сливок» дает предприятию возможность достаточно безболезненно снизить завышенную цену, если допущены ошибки в расчетах. Снизить цену всегда легче, чем повысить, после того как продукт уже стал известен на рынке.

Стратегия «снятия сливок» имеет и некоторые недостатки. Во-первых, она так или иначе привлекает конкурентов. Начальная высокая цена приносит высокую прибыль, поэтому конкуренты стремятся ввести на рынок аналогичные продукты. И чем выше начальная цена, тем более вероятно, что конкуренты будут проявлять активность в данном направлении. Во-вторых, неудачный уровень первоначальной цены может достаточно ощутимо сказаться на про-

должительности жизненного цикла нового продукта и отдельных его стадий или даже привести к потере конкурентоспособности других продуктов, предлагаемых предприятием. В-третьих, осуществление стратегии, как правило, требует изменений в практике маркетинговой деятельности и перераспределения ресурсов.

Стратегия проникновения на рынок предусматривает первоначальную продажу новых продуктов по низким в сравнении с установившимися на рынке ценам. Такой подход соответствует целевой установке предприятия на поддержание прибыльности в долгосрочном плане. Стратегия реализуется следующим образом. Сначала устанавливаются низкие цены, которые способствуют первоначальным продажам. С ростом последних цена несколько повышается, но так, чтобы это не препятствовало дальнейшему увеличению объемов продаж. Именно таким образом поступают многие предприятия индустрии гостеприимства в период открытия новых гостиниц и ресторанов и некоторое время после него. Считается, что стратегия проникновения на рынок эффективна на рынках с большой емкостью и высокой эластичностью спроса, когда потребители чутко реагируют на низкий уровень цен и резко увеличивают объемы покупок. При этом предприятие идет на снижение дохода с единицы товара в целях получения более высокой совокупной прибыли за счет роста объема продаж. Это позволяет не только не повышать в дальнейшем цены, а сохранить их на прежнем низком уровне или даже снизить.

Проведение стратегии низких цен с целью проникновения на рынок сопряжено с опасностью того, что она может вызвать на рынке спрос на продукт, значительно превышающий производственные возможности предприятия. Кроме того, когда предприятие рассчитывает на длительный период окупаемости нового продукта, оно должно считаться с тем, что конкуренты, пришедшие на рынок позже, могут, используя новые технологии, оказаться в более выгодном положении.

Рассмотренные конкурентные ценовые стратегии должны рассматриваться не изолированно, а во взаимосвязи друг с другом. Такой подход, как показывает практика, имеет ряд преимуществ: высокая цена взимается тогда, когда конкуренция ограничена; она помогает компенсировать расходы на исследования и разработки, рекламу по внедрению продукта на рынок; первоначальная группа потребителей, приобретающая продукт, обычно менее чувствительна к цене, чем их последователи; высокая цена создает «образ» продукта отличного качества; увеличение первоначальной цены часто

сталкивается с сопротивлением рынка, а последующее ее снижение рассматривается благожелательно; после насыщения первоначального сегмента рынка цена проникновения может использоваться для выхода на массовый рынок сбыта.

Стратегии «снятия сливок» и проникновения на рынок, даже если они используются во взаимосвязи, представляют собой, по сути, экстремальные проявления конкурентного ценового поведения предприятия. Между альтернативами высоких и низких первоначальных цен существует компромиссный вариант: *ценовая стратегия, основанная на эффекте опыта.*

Эффект опыта отражает эмпирическую закономерность, состоящую в том, что с накоплением опыта в какой-либо сфере деятельности затраты на единицу товара уменьшаются. Источниками эффекта опыта являются повышение эффективности живого труда и использования оборудования, специализация по видам и методам работы, изменения в использовании ресурсов, внедрение новых производственных процессов и т.п. Эффект опыта касается лишь издержек, связанных с получением добавленной стоимости, т.е. находящихся под контролем предприятия. Проявление эффекта имеет статистический характер, и, естественно, он не может распространяться на те случаи, когда менеджмент предприятия игнорирует вопросы минимизации издержек. В наибольшей мере эффект опыта проявляется на начальных стадиях жизненного цикла продукта, в дальнейшем его воздействие на издержки становится все более слабым.

Значение эффекта опыта для установления цен состоит в возможности быстрого перехода от высоких цен к более низким для привлечения широкого круга клиентов и противодействия конкурентам. При этом следует учитывать, что «опыт» сам по себе не дает снижения издержек, а скорее обеспечивает возможности для этого. Дело руководства предприятия — не упустить эти возможности. Если рост суммарного объема продаж ведет к снижению издержек и предприятие способно использовать преимущества приобретаемого опыта, то у него появляется возможность для осуществления соответствующей активной ценовой стратегии.

Разработка ценовых стратегий на устоявшемся рынке требует определения конкурентного поведения предприятия, т.е. степени его сотрудничества или агрессивности. С этой точки зрения предприятие может придерживаться адаптивной и экстраполяционной ценовой стратегии, а также стратегии стандартных цен.

Адаптивная ценовая стратегия заключается в приспособлении решений в области цен к действиям конкурентов. Такой подход,

в частности, характерен для предприятий, использующих при формировании цен метод следования за лидером (см. 11.4).

Экстраполяционная ценовая стратегия предполагает в определенной степени независимое поведение в области принятия ценовых решений, которые базируются на предположении о сохранении в будущем привычных реакций конкурентов на изменение цен на рынке. Разновидностью такого подхода является агрессивная ценовая стратегия, направленная на вытеснение с рынка конкурентов. Так как ответная реакция последних в этом случае менее предсказуема, то прогнозирование результатов такой стратегии также менее надежно.

Стратегия стандартных цен предполагает, что предприятие ориентируется на сохранение их неизменными в течение достаточно длительного времени, используя это как один из приемов конкурентной борьбы и предпочитая для обеспечения необходимой прибыли снижать издержки, изменять перечень услуг и т.п. Примером может служить стандартная цена на комплексный обед в ресторане (при этом набор блюд может меняться, но цена остается неизменной).

Сущность *дифференцированных стратегий* заключается в установлении различных цен на один и тот же товар.

Это связано с тем, что предприятия индустрии гостеприимства связаны в своей деятельности с огромными постоянными издержками (амортизация основных фондов, большая часть зарплаты, значительные эксплуатационные расходы) и стоят перед необходимостью заполнять номера в гостинице или места в ресторане. Низкие же переменные затраты наряду с колебаниями спроса делают дифференциацию цен полезным инструментом для сглаживания динамики спроса и обеспечения дополнительного дохода большинству предприятий.

Дифференциация может быть:

- ♦ пространственной — цена устанавливается в зависимости от территориального расположения рынков сбыта;
- ♦ временной — цена устанавливается в зависимости от времени суток, дней недели или времени года;
- ♦ персонифицированной — цена устанавливается с учетом специфики отдельных групп клиентов (например, для пенсионеров, детей, студентов, туристских групп и т.д.);
- ♦ обусловленной назначением товара — цена устанавливается в зависимости от характера целевого использования товара (так, различные напитки в мини-баре имеют более высокую цену, чем в ресторане);

♦ количественной — цена устанавливается в зависимости от массовости приобретения товаров отдельным потребителем, частоты покупок и т.п.

Для успешной реализации дифференцированных стратегий необходимо выполнение следующих требований:

♦ различные группы потребителей должны иметь различную реакцию на цену, т.е. должны по-разному оценивать обслуживание;

♦ следует выявить различные типы сегментов и определить по отношению к ним дифференцированные цены;

♦ клиенты того сегмента, для которого устанавливается более низкая цена, не должны иметь никакой возможности перепродать услуги потребителям другого сегмента;

♦ сегмент должен быть достаточно емким — иначе подобное ценообразование не имеет смысла;

♦ затраты на реализацию дифференцированных стратегий не должны превышать получаемых доходов (это частично вытекает из предыдущего критерия).

Конкретным выражением дифференцированного ценообразования являются следующие стратегии.

Стратегия цены сегмента заключается в наиболее полном приспособлении предложения к заранее определенным различиям в спросе. Каждое решение по формированию цены должно учитывать реальные запросы и ожидания потребителей, а также их желание и готовность уплатить определенную сумму за предоставленные услуги. В качестве примера можно привести предложение в гостинице номеров различных категорий: бизнес-класса, экономического класса, номеров-апартаментов и т.д. За каждый вариант номера с клиента запрашивается отдельная цена. Для ресторанов примером применения данной стратегии может быть установление различных цен на обслуживание в общем зале и специальных закрытых кабинках. Применение подобной стратегии дифференциации цен позволяет предприятию работать на различные сегменты потребителей и иметь за счет этого выгодное и устойчивое положение на рынке.

Стратегия гибких цен позволяет широко разнообразить ценовое предложение предприятия индустрии гостеприимства и в итоге увеличить объемы продаж и стимулировать потребление предоставляемых услуг. Ценовая гибкость может проявляться, например, в различии цен по периодам времени (например, на протяжении рабочей недели или дня). Такая стратегия с успехом применяется предприятиями питания при установлении различных уровней цен на блюда в дневное и вечернее время. Предприятия питания также могут ус-

танавливать специальные расценки на завтраки, вводить специальные цены на некоторые виды блюд в определенное время (например, с 17.00 до 19.00). Клиенты, чувствительные к цене, воспользуются таким предложением. Гостиницы используют подобную стратегию, устанавливая более низкие цены на проживание в выходные дни, так как во многих отелях загрузка номерного фонда к концу рабочей недели уменьшается, а пик заполняемости приходится на вторник, среду и четверг. Гибкие цены могут применяться по отношению к таким группам потребителей, как дети, студенты, пожилые люди, инвалиды. Гостиницы также дифференцируют цены для клиентов, приезжающих на отдых и с деловыми целями. Цены для особых случаев устанавливаются в честь каких-либо праздников, юбилеев гостиницы, предприятия питания и т.д.

Для гостиничной индустрии особое значение имеет сезонная гибкость цен. Это предполагает их дифференциацию с учетом периодов высокого и низкого сезона, обусловленных сменой времен года, климатическими факторами.

Стратегия адаптации цены означает приспособление цены к условиям продаж: к объему заказа, типу потребителя, условиям платежа и т.д. С этой целью в ряде гостиниц применяются специальные тарифы:

- ♦ корпоративные или коммерческие, предлагаемые крупным компаниям, часто сотрудничающим с данной гостиницей;
- ♦ рекламные, предлагаемые с целью продвижения гостиничного продукта организаторам конференций, туристским агентствам и всем тем, кто может принести гостинице значительную прибыль в будущем;
- ♦ стимулирующие, предназначенные для гостей из организаций, близких сфере гостеприимства (авиакомпаний, туристских предприятий) и потенциально способных оказывать ответные услуги;
- ♦ семейные, ориентированные на родителей с детьми;
- ♦ льготные, предназначенные для особых гостей (список таких гостей утверждается руководством гостиницы).

Важное значение в маркетинговой деятельности гостиниц имеет также *стратегия установления цен, ориентированных на международные рынки*. Особенно это касается ценовой политики, проводимой отелями, принадлежащими международным гостиничным цепям либо сотрудничающим с ними на основе договора франчайзинга. Головное предприятие — центр управления гостиничной цепочкой — при разработке ценовой стратегии в том или ином регионе, стране должно учитывать особенности данных рынков и соответствующим образом корректировать цены на предоставляемые услуги.

Проведение непродуманной политики цен, ориентированных на рынок определенной страны, может сказаться не лучшим образом на деятельности гостиницы. Например, московская гостиница «Ирис» прекратила договорные отношения с цепью *Sofitel* из-за несогласия с проводимой ценовой политикой. Цепь пыталась удерживать цены на определенном уровне и не учитывала особенностей расположения отеля, что не лучшим образом влияло на его загрузку. После разрыва договора цены были заметно скорректированы в сторону снижения, что повлекло за собой повышение загрузки.

Ассортиментные стратегии направлены на разработку системы цен, которая обеспечила бы получение максимальной прибыли по продуктовой номенклатуре в целом, учитывая взаимное влияние продуктов друг на друга (т.е. перекрестную эластичность спроса).

При наличии гармоничной продуктовой номенклатуры, состоящей из хорошо позиционированных продуктов, предприятие может использовать *стратегию выстраивания цен*. Существуют так называемые ценовые линии, которые отражают диапазон цен, где каждая цена соответствует определенному уровню качества продукта. Диапазон цен может быть определен как низкий, средний и высокий. Затем устанавливается ограниченное число конкретных цен. Например, ресторан может предложить разнообразный ассортимент бифштексов. Однако потребители не будут реагировать на ряд незначительных ценовых различий (таких, например, как 4,90; 5,40; 6,50; 8,60; 10,70; 14,80; 16,20; 18,80 дол. и т.д. за порцию). Вместо этого предпочтительнее установить несколько цен, которые позволяют дифференцировать продукты в «линии», базирующиеся на таких признаках, как качество и престиж. Например, это могут быть блюда по цене 5; 8; 10; 16 дол. за порцию. Эти цены показывают, что ресторан предлагает бифштексы за 5 дол. для тех, кто хочет сэкономить; имеются блюда среднего качества по 8 и 10 дол.; и, наконец, на вершине ассортимента находятся блюда по 16 дол. Выстраивание цен упрощает для клиентов проблему выбора одного из множества предложенных однородных продуктов. Потребители могут в этом случае самостоятельно решить, какой уровень качества или цены им подходит, и сделать заказ в пределах предлагаемой ценовой линии.

При практическом использовании стратегии выстраивания цен необходимо учитывать ряд обстоятельств:

- ♦ спрос на продукты в пределах продуктовой группы не должен быть эластичным;
- ♦ продукты в пределах одной ценовой линии должны восприниматься потребителями как близкие по качеству (имиджу, престижу);

- ♦ цены в пределах ценовых линий не должны резко отличаться друг от друга и в то же время различия должны быть достаточно значимыми (особенно это касается верхнего их диапазона);
- ♦ при повышении издержек соотношение цен между ценовыми линиями должно поддерживаться, чтобы осознавалось различие качества продуктов.

Стратегию имидж-цен в состоянии проводить наиболее конкурентоспособные предприятия, пользующиеся устойчивой репутацией на рынке и предлагающие престижные продукты. Высокая цена в этом случае является заключительным и решающим моментом их позиционирования. В качестве яркого примера установления подобных цен (намеренно высоких) на уникальные продукты можно привести стоимость размещения в самых дорогих в мире гостиничных номерах (перечень которых регулярно публикует журнал «Forbes»). В 2002 г. этот список возглавлял «люкс» *Bridge Suite* в г. Атлантис на Багамах стоимостью 25 000 дол. в сутки. В 2003 г. этот рекорд превзошли сразу два апартамента-люкс: *Imperial Suite* в женевском *President Wilson Hotel*, который можно снять за 33 234 дол. в сутки, и *Royal Suite* (его цена — 25 639 дол.), являющийся гордостью отеля *Grand Resort Lagossi* в Афинах. За что клиенты согласны платить такие деньги? Наиболее очевидный ответ — за качество сервиса и простор. К услугам гостей — самые «крутые» лимузины, персональный бассейн и целая армия дворецких, камердинеров и горничных, а также гарантия безопасности, которая обеспечивается пуленепробиваемыми окнами, камерами круглосуточного наблюдения, отдельными лифтами и другими новыми технологиями служб безопасности. Можно также добавить, что такую цену платят за уникальность и престиж предоставляемых услуг. Эксклюзивные отели и «эксклюзивные» цены — для избранных. Их задача — удовлетворить человеческое тщеславие.

Стратегия пакетного ценообразования заключается в том, что цена набора товаров устанавливается ниже, чем сумма цен входящих в него компонентов. Так, гостиницы, предлагая клиентам пакет услуг, включающий номер для проживания, питание и развлечения, разрабатывают специальную цену на данный набор (комплект) услуг. Рестораны и кафе устанавливают специальные цены на комплексные обеды и таким образом с помощью стратегии пакетного ценообразования убеждают покупателя приобрести весь набор блюд. Это позволяет предприятию избежать порчи отдельных продуктов, менее востребованных, и, конечно же, увеличить объемы продаж. Используя подобный подход, служба питания одной из гостиниц

разработала новый «фасон» бранча — комплекты закусок и десертов, состоящих из трех разных блюд, которые подаются в специальных менажницах, разделенных на три части. Такое нововведение привлекло в гостиницу и ее ресторан значительное число клиентов. Гости могут удовлетворить свое любопытство, попробовав сразу несколько блюд за весьма умеренную цену.

Стратегия стимулирования комплексных продаж (или стратегия убыточного лидера) предполагает установление достаточно низкой цены на основной продукт и высоких цен на дополняющие продукты. Так, в качестве «убыточных лидеров» в ресторане, например, могут выступать отдельные блюда (ассортимент блюд), на которые устанавливаются невысокие цены. Клиенты, привлекаемые таким предложением, будут заодно приобретать и более дорогие блюда. Кроме того, большинство посетителей предприятий питания заказывают дополнительно к еде различные напитки. Соответственно в меню могут предлагаться алкогольные напитки по высоким ценам, чтобы больше заработать, или по низким ценам, чтобы привлечь больше клиентов. Чаще всего используется первый вариант, т.е. реализуются относительно дешевая еда и дорогие алкогольные напитки. При этом доходы от приготовления и реализации пищи нередко только покрывают издержки, прибыль же достигается за счет продажи разнообразных алкогольных и безалкогольных напитков.

Данную стратегию часто используют гостиницы-казино для привлечения клиентов, которые тратят большие суммы на азартные игры. Гостиничный номер может быть оценен ниже стоимости и будет играть роль приманки («убыточного лидера»). Питание, напитки и развлечения часто включаются в комплекс услуг и также могут предоставляться по низким ценам или вообще бесплатно.

Стратегия принудительного связывания (или двойного ценообразования) предполагает, что на услуги устанавливаются двойные тарифы. Например, в развлекательном парке «Диснейленд» сборы с посетителей включают в себя довольно значительную плату за вход на территорию последнего и небольшую плату за пользование каким-либо аттракционом. Подобная стратегия позволяет добиться более существенной прибыли, чем при продаже билетов только на аттракционы. Стратегия двойного ценообразования широко используется и в других отраслях. Например, телефонные компании устанавливают как фиксированную плату за свои услуги, так и поминутную оплату разговоров. Клиенты компаний по прокату автомобилей оплачивают не только покупку необходимой им услуги (стоимость проката автомобиля в сутки), но и километры, пройден-

ные автомобилем. Подобный подход применяется также некоторыми ресторанами и ночными клубами.

Стратегии психологического ценообразования основаны не столько на экономическом, сколько на психологическом восприятии цены потребителями. Большая привлекательность одной цены, чем другой, связана с тем, что она традиционна, либо с тем, что она соответствует логике потребителя. Обычно психологическая цена устанавливается несколько ниже цены, доминирующей на рынке на аналогичные продукты и одновременно чуть-чуть ниже определенной круглой суммы (*стратегия «неокругленных» цен*). Это создает у покупателя чисто психологическое впечатление более низкой цены. Более того, такой подход воспринимается как свидетельство тщательного анализа предприятием своих цен и желания установить их на минимальном уровне. Примечательно, что клиент, готовый израсходовать до 10 дол. за обед, истратит на него 9,95 дол. с той же вероятностью, что и 9 дол., поскольку это находится в определенном ценовом интервале (*стратегия ценовых барьеров*).

В каждом конкретном случае психологически привлекательная цена устанавливается исходя из сложившихся представлений о «пороговом» уровне восприятия цены потребителями. Например, некоторые специалисты утверждают, что из-за симметрии цифры 6, 8, 9, вызывают доверие, тогда как цифра 7 раздражает потребителя; цена, оканчивающаяся на 0 и 5, воспринимается клиентами как формально установленная и т.д. Необходимо отметить, что, хотя стратегии психологического ценообразования очень часто применяются в индустрии гостеприимства, исследования чувствительности покупателей к подобным образом установленным ценам обосновывают данный подход не слишком убедительно.

Стимулирующие стратегии предполагают использование ситуационного ценообразования, оперативно реагирующего на изменения спроса, которые невозможно спрогнозировать абсолютно точно. С этой целью чаще всего применяются различные скидки.

Слово «скидка» обладает своего рода магическим свойством. Нередко покупатели более чувствительны к скидкам, чем к ценам. Они отождествляют их с выгодной покупкой: цена воспринимается как точка отсчета, а скидка — как явная прибыль.

Скидки как инструмент модификации цен используются для того, чтобы реагировать на более низкие цены конкурентов, привлечь большее число клиентов, стимулировать потребление. В индустрии гостеприимства используется много видов скидок. Рассмотрим наиболее распространенные из них.

Количественные скидки поощряют покупателей на приобретение большего, чем обычно, количества товара или на покупку всего необходимого его объема от одного продавца. Существует две разновидности количественной скидки — некумулятивная и кумулятивная.

Некумулятивная количественная скидка предлагается на каждую отдельную торговую сделку с покупателем. Например, подобные скидки могут предоставляться многочисленным туристским группам, проживающим в гостинице. В некоторых отелях практикуются скидки «долгого» гостя, предназначенные для клиентов, заселяющихся в гостиницу на достаточно длительное время. В ресторане могут предоставляться скидки для посетителей, сделавших заказ на большую сумму.

Кумулятивные количественные скидки (их еще называют бонусными, или скидками за оборот) предоставляются постоянным клиентам в зависимости от достигнутого оборота в течение определенного периода. Кумулятивные скидки преследуют цель «привязать» покупателя к данному продавцу на столько времени, сколько покупатель желает пользоваться выгодой, полученной от скидок. В ведущих гостиницах налажена система учета постоянных клиентов — ее данные являются основанием для предоставления определенной скидки (см. 17.2).

Торговые скидки, часто называемые функциональными, представляют собой оплату посредникам за выполнение различных операций маркетинга в зависимости от их последовательности в системе распределения. Торговые скидки являются способом компенсации услуг, выполняемых посредниками. Подобные скидки могут распространяться на туристские агентства, которые занимаются продвижением гостиничных услуг.

Специальные скидки предоставляются привилегированным клиентам (например, детям, пожилым людям, инвалидам, студентам). Интересен опыт одной из американских гостиниц, предложившей клиентам старше 65 лет льготные цены на размещение. Скидка с цены прямо пропорциональна возрасту клиента: для 65-летних она составляет 65 %, для 75-летних — 75 %, 100-летние размещаются бесплатно. Для супружеских пар предусмотрена скидка, основанная на возрасте самого старшего члена семьи. При этом минимальный срок размещения — 3 дня. Скидки детям при размещении их в номере с родителями достигают 50 %. В некоторых курортных отелях компаний *Scheraton*, *Hilton* и других размещение детей может быть бесплатным. Продуманная политика удовлетворения детских интересов формирует приверженного клиента в будущем.

В Австрии специально создаются семейные отели, где действует единая система скидок: малышам до 3 лет обслуживание предоставляется бесплатно, клиенты в возрасте от 3 до 6 лет получают скидку 50 %, а дети старше 6 лет — 30 %.

В отелях среднего класса устанавливаются специальные льготные цены для студентов.

К категории специальных относятся также скидки для поощрения продаж новых продуктов, а также скидки особых случаев (применяются для привлечения большего числа клиентов в определенные периоды, например во время юбилеев, национальных праздников и т.п.). В некоторых случаях используются скидки-сюрпризы. Предлагая 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 потребителей; мешает «осведомленным» клиентам приобретать по низким ценам услуги у конкурентов, так как они будут откладывать свою покупку до момента «случайного» снижения цены.

Рестораны также используют специальные скидки: например, покупая одно блюдо, второе посетитель получает бесплатно («два по цене одного»). При определенном заказе клиентам могут предлагаться бесплатные блюда (к примеру, чашка кофе к десерту или салат к основному блюду).

Сезонные (периодические) скидки предоставляются потребителям за приобретение услуг вне активного периода их продажи. Эти скидки позволяют гостиницам поддерживать более стабильный уровень продаж в течение года. Гостиницы также могут предоставлять скидки выходного дня, а рестораны — предлагать скидки для «ранних» посетителей, чтобы привлечь клиентов до большого наплыва гостей. С целью привлечения гостей в ресторан в часы, когда загрузка зала минимальна, используют также маркетинговый прием «счастливый час». В это время гостям предлагают специальное меню со скидками на отдельные блюда или заказавшему одну-две кружки пива следующую предлагают бесплатно.

Главное условие для сезонных (периодических) скидок — их регулярный характер, с учетом которого потребители планируют свои покупки.

Льготные скидки устанавливаются в целях стимулирования сбыта определенных видов услуг.

Клубные скидки предназначены членам национальных и международных дисконтных клубов. Подобные скидки распространены

на гостиничные, ресторанные, страховые услуги, аренду автомобилей и т.п.

Определив ценовую стратегию, предприятие в то же время должно быть готово к повышению или понижению цены под воздействием факторов внешней маркетинговой среды. Так, сокращение рыночной доли под влиянием действий конкурентов заставляет предприятие снижать цены, чтобы удержать свои позиции на рынке. Возникновение чрезмерного спроса, инфляционные ожидания, напротив, приводят к повышению цен. В большинстве случаев ценовые стратегии чаще всего используются в сочетании с другими маркетинговыми инструментами.

Реализация ценовой стратегии предполагает детальный учет стадий жизненного цикла продукта. Так, при внедрении нового продукта на рынок возможно применение двух вариантов стратегий:

- ♦ если продукт существенно отличается от предложений конкурентов, можно использовать стратегию «снятия сливок», т.е. установления высоких цен. В таких случаях спрос, как правило, в значительной степени неэластичен, поскольку потребители недостаточно осведомлены о продукте. Высокие цены обеспечивают быстрое возмещение затрат по разработке и освоению продукта, его рекламе и продвижению на рынок. Такая стратегия представляется наиболее безопасной, поскольку высокую исходную цену можно относительно легко снизить, что обеспечивает более широкий доступ на рынок;

- ♦ если внедряемый продукт практически не отличается от предложений конкурентов, целесообразно применение стратегии цен проникновения на рынок. Она дает возможность избежать конкуренции и проникнуть на рынок массового покупателя в возможно короткие сроки. Для реализации подобной стратегии спрос на продукт должен отличаться высокой эластичностью.

На стадии роста цены чаще всего имеют тенденцию к снижению в результате расширения объемов продаж и снижения издержек производства. Вместе с тем увеличивается давление со стороны конкурентов. Поэтому при установлении цен необходимо принимать во внимание возможную реакцию конкурентов на изменение цен.

На стадии зрелости ценовые стратегии — не самый важный инструмент поддержания объема продаж на высоком уровне. Здесь возрастает роль неценовых факторов, связанных с модификацией рынка, продукта и маркетинговых средств. На данной стадии не рекомендуется идти на снижение цен, поскольку это может негативно сказаться на имидже предприятия. Более обоснованным решением

представляется стабилизация цен. В некоторых случаях, когда отдельные конкуренты уходят с рынка, возможно повышение цены на реализуемые продукты.

На стадии спада возможно применение следующих специфических стратегий. Первая основана на снижении цены до очень низкого уровня при одновременном прекращении всех мероприятий по стимулированию сбыта, что обеспечивает уменьшение издержек и некоторое увеличение прибыли. Вторая похожа на первую, преследует те же цели, только протекает несколько медленнее в зависимости от степени и продолжительности периода вытеснения продукта с рынка. Третья стратегия направлена на повышение цены в расчете на неопытных или мало информированных потребителей.

Таким образом, ценообразование на различных стадиях жизненного цикла продукта должно быть очень гибким, зависеть от эластичности спроса, применения других маркетинговых инструментов с учетом внешних и внутренних факторов, влияющих на деятельность предприятия. Активное использование различных ценовых стратегий способствует значительному расширению рынка сбыта и повышает конкурентоспособность реализуемых продуктов.

Контрольные вопросы и задания

1. Какую роль выполняет цена в комплексе маркетинга?
2. Из каких этапов состоит формирование ценовой политики гостиничного предприятия?
3. Дайте характеристику внутренних факторов ценообразования.
4. В чем состоят особенности ценообразования на рынках с различной структурой?
5. В чем состоят особенности кривой спроса для престижных продуктов?
6. Какие факторы оказывают влияние на ценовую эластичность спроса?
7. В этой главе дана характеристика ряда факторов, воздействующих на чувствительность потребителей к ценам. Приведите примеры учета влияния этих факторов в маркетинговой деятельности гостиниц и ресторанов.
8. Покажите достоинства и недостатки различных форм прямого государственного регулирования цен в индустрии гостеприимства.
9. В чем состоит опасность такой цели ценообразования, как максимизация текущей прибыли?

10. Какие предпосылки могут служить обоснованием такой цели ценообразования, как достижение лидерства в качестве предлагаемых продуктов?

11. Охарактеризуйте содержание и область применения методов ценообразования с ориентацией на издержки. В чем состоят достоинства и недостатки этих методов?

12. Объясните сущность методов ценообразования с ориентацией на спрос и уровень конкуренции. Какие из этих методов нашли наиболее широкое применение в деятельности отечественных предприятий индустрии гостеприимства? Приведите подтверждающие примеры.

13. Вы приняты на работу в службу маркетинга гостиницы. Директор гостиничного ресторана попросил вас рассмотреть цены меню и определить, нуждаются ли они в изменении. Как вы решите эту задачу? Ответ аргументируйте с теоретических позиций, приведите практические примеры.

14. Какую роль играет степень новизны продукта при выборе ценовой стратегии?

15. В чем состоит сущность конкурентных ценовых стратегий? Обоснуйте условия их эффективности. Приведите подтверждающие примеры.

16. Приведите примеры эффективного использования дифференцированных ценовых стратегий.

17. В каком случае предприятия используют ассортиментные ценовые стратегии? В чем состоят их особенности?

18. Каковы преимущества и недостатки стимулирующих ценовых стратегий?

19. Какие ценовые стратегии чаще всего применяются отечественными предприятиями индустрии гостеприимства? Ответ проиллюстрируйте примерами.

20. Разработайте программу сбора информации для принятия ценовых решений на различных стадиях жизненного цикла продуктов.

Литература

- Азбука ресторатора. Все, что нужно знать, чтобы преуспеть в ресторанном бизнесе. М.: Изд-во Жигульского, 2003.
- Байлик С.И. Гостиничное хозяйство. Организация, управление, обслуживание / С.И. Байлик. Киев: ВИРА-Р, 2002.
- Валевич Р.П. Ценообразование / Р.П. Валевич, И.В. Прыгун. Мн.: БГЭУ, 2001.
- Дурович А.П. Экономические показатели конкурентоспособности товаров / А.П. Дурович. Мн.: БГЭУ, 1995.

- Липсиц И.В. Коммерческое ценообразование / И.В. Липсиц. М.: БЕК, 2000.
- Полешук И.И. Ценообразование / И.И. Полешук, В.В. Терешина. Мн.: БГЭУ, 2001.
- Попов Е.В. Продвижение товаров и услуг / Е.В. Попов. М.: Финансы и статистика, 1999.
- Соловьев Б.А. Управление маркетингом / Б.А. Соловьев. М.: ИНФРА-М, 2000.
- Тарасевич В.М. Экономико-математические методы и модели в ценообразовании / В.М. Тарасевич. Л.: Изд-во ЛФЭИ, 1991.
- Филипповский Е.Е. Экономика и организация гостиничного хозяйства / Е.Е. Филипповский, Л.В. Шмарова. М.: Финансы и статистика, 2003.
- Цацулин А.Н. Ценообразование в системе маркетинга / А.Н. Цацулин. М.: Филинь, 1997.
- Ценообразование/Под ред. И.К. Салимжанова. М.: Финстат-информ, 1996.
- Цены и ценообразование/Под ред. В.Е. Есипова. СПб.: Питер, 2000.
- Чубаков Г.Н. Стратегия ценообразования в маркетинговой политике предприятия / Г.Н. Чубаков. М.: ИНФА-М, 1996.
- Шуляк П.Н. Ценообразование / П.Н. Шуляк. М.: Издат. дом «Дашков и К», 2003.
- Янкевич В.С. Маркетинг в гостиничной индустрии и туризме: российский и зарубежный опыт / В.С. Янкевич, Н.Л. Безрукова. М.: Финансы и статистика, 2002.
- Levy M. Retailing Management / M. Levy, B. Weitz. Chicago: Irwin, 1995.
- Simon H. Price Management / H. Simon. Amsterdam: Elsevier, 1989.
- Teare K. Global Directions New Strategies for Hospitality and Tourism / K. Teare, B.F. Cantriani, G. Brown. London: Cassel, 1997.

Глава 12. СБЫТОВАЯ ПОЛИТИКА

- 12.1. Формирование сбытовой политики
- 12.2. Выбор каналов сбыта
- 12.3. Обоснование методов сбыта
- 12.4. Выбор торговых посредников и организация взаимодействия с ними
- 12.5. Управление каналами сбыта

12.1. Формирование сбытовой политики

Требования маркетинга касаются не только качества гостиничного продукта, соответствия его запросам потребителей и установления цены на него. Необходимо еще определенным образом довести этот продукт до конечных потребителей и обеспечить его доступность целевому рынку. Это требует разработки гостиничным предприятием маркетинговой сбытовой политики.

Сбытовая политика — это разработка комплекса практических мер по формированию оптимальной сбытовой сети для эффективных продаж гостиничного продукта в рамках выделенных целевых рынков с учетом целей предприятия, требований и интересов потребителей, состояния рынка, влияния внешних и внутренних факторов.

Важность формирования сбытовой политики обусловлена следующими обстоятельствами:

- ♦ в сфере сбыта окончательно определяется результат всех усилий предприятия, направленных на развитие производства, удовлетворение требований потребителей и получение прибыли;
- ♦ приспособливая сбытовую сеть к запросам потребителей, создавая им максимальные удобства до, во время и после приобретения продукта, предприятие имеет гораздо больше шансов для выигрыша в конкурентной борьбе;
- ♦ именно во время сбыта наиболее эффективно происходит выявление вкусов и предпочтений потребителей.

Тот факт, что прибыль в конечном счете реализуется в сфере обращения, объясняет пристальное внимание, которое уделяется каждой гостиницей организации и совершенствованию своих сбытовых операций.

Исследование основных форм и методов сбыта направлено на выявление перспективных средств продвижения гостиничного продукта до конечного потребителя и организацию его продажи на ос-

нове всестороннего анализа и оценки эффективности используемых или намечаемых к использованию каналов и способов распределения и сбыта, включая те из них, которыми пользуются конкуренты.

Критериями эффективности выбора в данном случае являются уровень издержек обращения и объемы продаж. Считается, что эффективность избираемых предприятием форм и методов распределения и сбыта тем выше, чем меньше расходы на их организацию, больше объемы реализации и полученная при этом чистая прибыль. Главная цель состоит в сокращении суммарной величины сбытовых издержек, достижение которой во многом, если не в основном, зависит от уровня маркетинговой деятельности гостиницы.

При формировании сбытовой политики следует учитывать, что на ее эффективность влияет большое количество различных факторов. Основными из них являются:

- ♦ особенности потребителей (их количество, концентрация, время и формы приобретения услуг, уровень доходов, закономерности поведения при покупке, требования к качеству продуктов и т.д.);

- ♦ производственные, сбытовые, финансовые и другие возможности самого гостиничного предприятия (специализация деятельности, финансовое положение, масштабы производства, наличие кадров, ресурсов, направления маркетинговой стратегии, организационная структура и т.д.);

- ♦ характеристики продукта (вид, специфика потребительских свойств, сезонность производства и спроса и т.д.);

- ♦ отличительные черты рынка (емкость; пространственные характеристики — региональный, национальный, мировой; обычаи и торговая практика; плотность распределения потенциальных клиентов и т.д.);

- ♦ конкурентная обстановка (число конкурентов и их концентрация, номенклатура реализуемых продуктов, используемые каналы и методы сбыта и т.д.);

- ♦ имеющиеся каналы сбыта (виды, основные характеристики, традиции использования и т.д.);

- ♦ сравнительная стоимость различных сбытовых систем и структур каналов сбыта;

- ♦ нормативно-правовая среда, регулирующая организацию сбыта.

На основе анализа указанных факторов в рамках формирования сбытовой политики гостиничному предприятию необходимо принять решения о выборе:

- ♦ каналов сбыта;

- ♦ методов сбыта;

- ♦ торговых посредников и организации взаимодействия с ними;

- ♦ организационной формы управления каналами сбыта.

12.2. Выбор каналов сбыта

Эффективность сбытовой политики гостиничного предприятия во многом обеспечивается функционированием каналов сбыта (распределения). Функции распределения продукта может выполнять сама гостиница. Однако в силу ряда причин она это делает далеко не всегда, а прибегает к услугам различного рода посредников, в качестве которых могут выступать туристские агентства, туроператоры, представители гостиниц, организаторы конференций, национальные и местные туристские агентства и ассоциации, системы бронирования.

Канал сбыта — совокупность организаций или отдельных лиц, вовлеченных в процесс доведения гостиничного продукта до конечных потребителей или коллективных пользователей (фирм, компаний, организаций). Канал сбыта гостиничного продукта перемещает потребителя к месту предоставления услуги. Клиент преодолевает барьеры времени и расстояния, отделяющие его от услуг, которыми он будет пользоваться. Именно в этом и заключается основное принципиальное отличие канала сбыта гостиничных услуг от канала сбыта продукции материального производства, по которому товар непосредственно перемещается к потребителю.

Каналы сбыта выполняют ряд функций, связанных, с одной стороны, с обеспечением эффективного сбыта гостиничных услуг, а с другой — с наиболее полным и своевременным удовлетворением спроса потребителей. С учетом этого основными функциями каналов сбыта являются:

1) предоставление информации — сбор, анализ и распространение сведений, повышающих уровень знаний о потребностях рынка и состоянии маркетинговой среды;

2) продвижение — создание и распространение в рекламных целях убедительной информации относительно предлагаемых услуг, формирование спроса на них и стимулирование сбыта;

3) установление контактов — нахождение потенциальных клиентов, установление и поддержание с ними долговременных и взаимовыгодных отношений;

4) адаптация — формирование и приспособление предложения к потребностям клиентов, включая такие действия, как согласование сроков проживания в гостинице, предоставление дополнительных услуг (встреча в аэропорту, трансфер в гостиницу и обратно, ужин по прибытии, аренда автомобиля и т.п.). Адаптация также

включает доставку клиента к месту предоставления обслуживания (к примеру, продажу авиабилета), подготовку подтверждения на предоставление услуг, описание заказанных услуг и т.д.;

5) переговоры — ведение переговоров о цене и других компонентах предложения;

6) физическое распределение — передача квоты гостиничных номеров посредникам-оптовикам для последующей продажи;

7) финансирование — расчеты за проданные гостиничные услуги, выплаты, счета, комиссионные на покрытие затрат по обеспечению эффективного функционирования канала сбыта;

8) принятие риска (несение ответственности — финансовой, организационной и, в известной степени, моральной — за функционирование самого канала).

Первые пять функций обеспечивают заключение сделок, последние три — их исполнение. Как правило, все функции используют ограниченные ресурсы, эффективнее реализуются на основе специализации и могут переходить от одних участников канала сбыта к другим.

Важнейшими характеристиками каналов сбыта являются их длина и ширина.

Длина канала сбыта определяется числом его уровней (промежуточных звеньев между производителем и потребителем). При этом как *уровень канала сбыта* рассматривается любой посредник, выполняющий ту или иную функцию по «приближению» продукта от гостиничного предприятия к конечному потребителю. В соответствии с этим выделяется несколько вариантов каналов сбыта с разной длиной:

- ♦ *канал нулевого уровня* (прямой сбыт), который имеет место в случаях, когда гостиница сама вступает в непосредственные отношения с клиентами, не прибегая к услугам посредников;

- ♦ *одноуровневый канал*, предполагающий наличие одного посредника, в качестве которого чаще всего выступает розничный торговец (например, туристское агентство), реализующий гостиничные услуги непосредственному потребителю;

- ♦ *двухуровневый канал*, характеризующийся наличием двух независимых посредников: оптового (к примеру, туроператор) и розничного (турагент) торговцев;

- ♦ *трехуровневый канал*, допускающий наличие между гостиницей и потребителем трех посредников — чаще всего двух оптовых и одного розничного торговцев.

Ширина канала сбыта определяется числом посредников, используемых на каждом из его уровней. В соответствии с этим следует различать широкие и узкие каналы сбыта.

Принятие решений о выборе того или иного канала сбыта (или их комбинации) — процесс, плохо поддающийся структуризации и формализации. Задача состоит в том, чтобы среди всех возможных каналов выбрать те, которые позволяют гостиничному предприятию обеспечить максимально эффективную маркетинговую деятельность.

Теоретически оптимальным является тот канал сбыта, который обеспечивает:

- ♦ выполнение всех функций по продвижению продукта от производителя до потребителя;
- ♦ достижение преимуществ перед конкурентами;
- ♦ более низкую относительную долю расходов в сравнении с другими каналами.

Выбор конкретного канала сбыта определяется рядом факторов (тип рынка; особенности услуг; географическое распределение, особенности, привычки и специфика потребителей; наличие посредников, способных эффективно продавать гостиничные услуги; возможность и эффективность использования отдельных видов коммуникаций и т.д.). Обычно учесть влияние всех вышеперечисленных факторов, действие которых во многих случаях носит разнонаправленный характер, не представляется возможным. Поэтому при оценке различных вариантов каналов сбыта целесообразно использовать ряд обобщенных критериев: экономический, управляемости, гибкости.

Экономический критерий при выборе канала сбыта предполагает сравнение издержек и прибыли, которые будут иметь место при использовании различных каналов.

Критерий управляемости предусматривает необходимость сохранения контроля со стороны гостиницы за сбытом своих продуктов. Чем больше посредников участвует в канале сбыта, тем меньше гостиница может контролировать его работу. У посредников, особенно независимых, имеются свои экономические интересы. Несоответствие интересов гостиницы и посредников может привести к конфликтам в каналах сбыта.

Критерий гибкости предполагает динамичность процесса формирования каналов сбыта и обуславливает необходимость постоянных уточнений, касающихся длины и ширины каналов сбыта.

12.3. Обоснование методов сбыта

При формировании сбытовой политики следует выбрать метод сбыта — прямой и(или) косвенный.

Прямой сбыт имеет место в том случае, когда гостиничное предприятие продает свои услуги непосредственно конечному потребителю, не прибегая к услугам независимых посредников. В том случае, когда услуги продаются с помощью различного рода независимых посредников (число и функции которых могут быть разными), речь идет о **косвенном сбыте**. Оба указанных метода сбыта имеют право на существование в индустрии гостеприимства. При этом очевидно, что функции сбыта можно передать, но их нельзя исключить.

Прямой сбыт на гостиничных предприятиях может выступать в различных формах — таких как продажи без предварительного бронирования, продажи через службу бронирования гостиницы, продажи через централизованную систему бронирования, электронная торговля.

Продажи без предварительного бронирования предполагают, что клиент заключает с гостиницей договор на размещение при условии наличия свободных номеров и без предварительного бронирования. Это самая простая схема продажи в гостиничном бизнесе и выглядит она примерно следующим образом: путешественник ищет место ночлега, ему указывают на ближайшую гостиницу, он спрашивается у администрации о наличии свободных номеров, оплачивает размещение и получает ключи от номера. Эта форма сбыта в гостиничной практике обычно называется свободным поселением. Клиенты «от стойки» оплачивают проживание по полному тарифу.

Удельный вес данной формы сбыта в общем объеме продаж гостиничных предприятий в настоящее время постоянно уменьшается. В крупных гостиницах среднегодовой показатель свободного поселения составляет 8–10 %.

Продажи через службу бронирования гостиницы предполагают, что клиент заказывает номер заранее, направляя запрос в службу бронирования или службу приема и размещения. Запрос на бронирование номера может поступать по различным каналам (телефон, факс, телекс, электронная почта). Гостиницы в настоящее время редко используют только один вид связи для продажи своих услуг. Выбор средств связи зависит от категории гостиницы, вместимости номерного фонда, принадлежности к международной цепи или центру взаимного информирования. Например, телефон и факс —

это минимальный набор средств связи для гостиниц категории 1–2 звезды; гостиницы же высших категорий обычно обладают полным набором средств бронирования.

При поступлении заказа (заявки) на бронирование сотрудники службы бронирования фиксируют (в компьютере или специальном журнале) следующую информацию: дату и время заезда, дату и время предполагаемого отъезда; количество и фамилии гостей; категорию номера; форму оплаты (наличный или безналичный расчет, реквизиты оплачивающей организации); особые пожелания (трансфер, цветы в номере и т.п.).

Если заявка подается на большое число номеров (например, проведение конференции), то ею занимается специальный сотрудник. При получении запроса на бронирование от компании или турфирмы сотрудник службы бронирования должен проверить, имеет ли гостиница с этой фирмой контракт на обслуживание и каковы его условия (прежде всего, по какому корпоративному тарифу предоставляются номера).

После соответствующей регистрации (присвоения регистрационного номера) и обработки заявки ее подтверждают или сообщают об отказе тем же способом, которым она была получена. Подтверждение заявки — это специальное уведомление о том, что гостю будет предоставлено обслуживание в гостинице. Обычно в подтверждении указывается: регистрационный номер заявки; дата предполагаемого прибытия и выбытия гостя; категория заказанного номера; количество гостей и другие, специально оговариваемые условия. Часто гостиничные предприятия прибегают к гарантированному бронированию заявок. Это означает, что они подтверждают бронирование только после получения от клиента соответствующих гарантий оплаты на случай, если клиент не придет. Такими гарантиями, прежде всего, являются депозитная (авансовая) оплата в размере 50 % (или 100 %) стоимости суточного размещения. В некоторых ситуациях (например, в разгар сезона отпусков) гостиница может попросить перечислить авансом стоимость проживания в течение всего срока. Другой формой гарантированного бронирования является получение информации о номере кредитной карточки клиента, что является гарантией оплаты номера даже в случае, если гость опаздывает. На таких условиях номер остается свободным до прибытия гостя. Удобство гарантированного бронирования с использованием кредитных карточек состоит в том, что гость постарается аннулировать заказ, если видит, что не сможет им воспользоваться. Если бронирование не было аннулировано до установленного вре-

мени, гостиница списывает с кредитной карточки клиента сумму, равную суточной стоимости номера. Это наиболее распространенный способ гарантированного бронирования за рубежом.

Пытаясь снизить ущерб от неявки гостей, осуществивших бронирование, гостиницы иногда осуществляют «двойное бронирование» (англ. *overbooking*), когда на один номер претендуют два клиента. Практика гостиничного бизнеса свидетельствует, что до 10 % клиентов, забронировавших номер, отказываются от брони, а еще 5 % не прибывают в гостиницу в оговоренный день — поэтому гостиницы рискуют и бронируют места сверх имеющихся в наличии (на 10–15 %). Осуществление «двойного бронирования» должно основываться на тщательных исследованиях причин неявок гостей по различным видам бронирования (негарантированному и гарантированному). Если гостиница не в состоянии выполнить обязательства по принятым заказам, она рискует потерять доверие клиентов и деловых партнеров.

Продажи через службу бронирования гостиницы превалируют в независимых отелях (не входящих ни в какую гостиничную цепь). Преимущество этой технологии — относительная дешевизна. Ее стоимость складывается из затрат на содержание службы бронирования (заработная плата сотрудников, оплата услуг междугородной и международной связи и др.). Подобные затраты оправдывают себя при поддержании среднего для гостиницы уровня загрузки. Еще одно достоинство продаж через службу бронирования гостиницы состоит в том, что эта технология доступна всем категориям клиентов (конечные потребители, делающие заказ индивидуально; корпоративные клиенты; туроператоры и турагенты).

Широкое развитие гостиничных цепей с их сетью собственных и франчайзинговых членов привело к созданию такой формы прямого сбыта, как *продажи через централизованную систему бронирования*. В результате 60–70 % номерного фонда гостиниц находится под ее контролем. Оставшиеся номера могут бронироваться непосредственно гостиницей. Такой подход к организации сбыта предоставляет большие преимущества гостиницам, страхуя их от спада спроса и повышая доходность во время его уменьшения. Однако подобная система создает сложности для администрации гостиницы в те периоды, когда спрос значительно возрастает, и отель, учитывая это обстоятельство, мог бы эффективно маневрировать ценами.

Централизованные системы бронирования гостиничных цепей предлагают свои отели в качестве альтернативы. Кроме того, клиент, обратившись к централизованной системе бронирования, смо-

жет забронировать номер в отеле цепи не только в данной стране, но и в любой другой, где функционируют гостиницы этой цепи. Практически в любой развитой стране действует телефонный номер, начинающийся на 1-800, для каждой крупной гостиничной цепи (звонки на эти номера для клиентов — бесплатные). Гостиничная цепь публикует их в своих каталогах, а также в телефонных справочниках каждой страны.

Независимые гостиницы создают центры взаимного информирования — объединения, ставящие своей целью создание общей системы бронирования. Благодаря этому потенциальные клиенты, обратившиеся в подобный центр, смогут узнать о малых независимых отелях — даже расположенных в другой стране. Объединения независимых отелей отличаются от гостиничных цепей тем, что они состоят из независимых предприятий, автономных как в проведении своей маркетинговой политики, так и в коммерческих операциях. Одним из наиболее крупных объединений независимых гостиниц является корпорация *Utell International*. Она включает более 6800 гостиниц, расположенных по всему миру. Корпорация имеет компьютерную систему бронирования, ежегодно издает каталоги, содержащие информацию о своих участниках.

Продажи гостиничных услуг могут осуществляться также в интерактивном режиме. Поэтому *электронная торговля* в определенной степени может рассматриваться как одна из форм прямого сбыта. Наибольшие возможности для ее осуществления предоставляет интернет.

В отличие от традиционных средств телекоммуникаций, основная функция которых состоит в передаче информации, интернет является не только передатчиком информации, а значительно больше — глобальным виртуальным рынком. Причем последний более эффективен по сравнению с традиционным, так как обеспечивает покупателя самой полной информацией, представляя ему контроль над процессом ее поиска и выбора среди значительно большего объема, чем, например, в печатных изданиях, рекламе на телевидении или по радио.

Особенность интернета как электронного рынка состоит в том, что он открыт и доступен как для предприятий любых размеров, так и для потребителей. Интернет позволяет расширить каналы сбыта, ликвидировать в них промежуточные звенья (посредников), на смену которым приходит канал сбыта нулевого уровня («производитель — потребитель»). Причиной такого положения дел является возможность для производителей взять на себя функции, традици-

онно выполнявшиеся посредниками, так как интернет обладает более эффективными средствами взаимодействия с потребителями и позволяет отслеживать информацию о них. Это обусловлено развитием технологий построения и ведения баз данных и автоматической обработки поступающих запросов.

Таким образом, в качестве преимуществ интернета как среды электронной торговли можно выделить: активную позицию потребителя; сравнительно небольшой объем средств, вкладываемых предприятиями для выхода на рынок; глобальный характер рынка; круглосуточную доступность рынка; возможность практически мгновенного получения необходимой информации.

Использование возможностей интернета приводит не только к обновлению традиционных каналов сбыта, но и к появлению принципиально новых — виртуальных — торговых площадок. Под ними понимается место, где заключаются сделки между продавцом и покупателем и осуществляется проведение торговых и финансовых операций.

Основные виды виртуальных торговых площадок в индустрии гостеприимства — сайт-витрины и электронные магазины.

Сайт-витрины — небольшие торговые Web-узлы, основным компонентом которых является каталог (прайс-лист) с описанием предлагаемых услуг. Бронирование гостиничных номеров осуществляется как традиционным способом (по телефону, факсу), так и с использованием электронной почты. Поступившие заказы служба бронирования гостиницы обрабатывает в рамках своих обычных бизнес-процедур. Поэтому сайт-витрину нельзя считать полноценным электронным магазином, но ее вполне можно считать «электронным инструментом менеджера по продажам через интернет». Затраты на создание и эксплуатацию сайт-витрины относительно невелики.

Электронные магазины обеспечивают организацию всего цикла коммерческих операций, необходимых для электронной торговли. Типовой электронный магазин содержит:

- ♦ виртуальный зал продаж, включающий витрину, каталог, описание услуг, систему оформления и оплаты заказов, информацию о магазине и т.д.;
- ♦ серверный блок, обеспечивающий управление магазином: удаление и ввод информации о предлагаемых услугах; конфигурирование каталога; установление цен и скидок; контроль состояния номерного фонда; обработку заказов на бронирование; ведение статистики и т.д.

♦ базу данных, содержащую информацию об услугах, клиентах, бронировании номеров и т.д.

Основное достоинство электронного магазина — появление с его созданием возможности построения специально приспособленных для осуществления электронной торговли полнофункциональных систем, учитывающих специфику коммерческих процессов на гостиничном предприятии. Это требует высокого профессионализма разработчиков и менеджеров гостиницы. В зависимости от особенностей электронного магазина стоимость его создания и сопровождения может быть на один-два порядка выше соответствующих затрат на сайт-витрину.

Один из примеров удачной электронной торговли демонстрирует расположенная в центре Берлина гостиница *Swissotel*, у которой бронирование в интерактивном режиме достигает 30 % общего объема продаж. Это дает возможность увеличить доходы гостиницы при одновременном снижении цен на услуги (на величину комиссионных посредникам), что в целом обеспечивает более выгодные позиции предприятия на рынке. Подобное бронирование предполагает, что клиент, помимо общей информации, предоставляет данные своей кредитной карточки, без которых подтверждение бронирования невозможно. При бронировании на счет кредитной карточки клиента поступает блокирующая сумма, равная величине оплаты заказанных услуг. Это является условием предоставления более низких цен, а также гарантирует защиту от «двойного бронирования». В случае отказа от брони или каких-либо принципиальных изменений более чем за 24 ч до заезда со счета клиента снимается 20 евро, менее чем за 24 ч — стоимость суточного проживания.

Относительно невысокие затраты на организацию торгового процесса, доступность для клиентов, оперативность, автоматизация сделок и многократное расширение географии сбыта определяют усиливающийся интерес предприятий гостиничной индустрии к сбытовым возможностям электронной торговли.

Прямой сбыт позволяет гостиничному предприятию кратчайшим путем выходить на потребителя с целью установления контактов, получения заказов и реализации услуг. Кроме того, такой подход позволяет гостинице полностью контролировать продвижение своих продуктов на рынке. Выгоден такой метод сбыта и потребителю: он удобен, гибок, позволяет оперативно решать возникающие проблемы непосредственно с производителем услуг. Однако прямой сбыт становится нерентабельным в том случае, когда гостиница имеет дело с горизонтальным, географически разбросанным рын-

ком, на котором имеется множество потребителей, а создание собственной сбытовой сети для их обслуживания требует непропорционально больших затрат по отношению к ожидаемому объему продаж. Поэтому в практике маркетинга широкое распространение получил косвенный метод сбыта. Он предполагает наличие в канале сбыта различного рода независимых торговых посредников, которым гостиница передает часть своих сбытовых, а в отдельных случаях и маркетинговых функций. Передача указанных функций оправдана в той мере, в которой посредники благодаря своей специализации способны выполнять их более эффективно и с меньшими затратами, чем само гостиничное предприятие.

Выбор длины и ширины канала косвенного сбыта сводится к решению вопроса о распределении обязанностей между отдельными его уровнями. Поэтому гостинице прежде всего необходимо решить, следует ли поручать кому-либо часть функций сбыта, и если да, то в каких пределах и на каких условиях. С этой точки зрения всех посредников, действующих на рынке, можно условно разделить на партнеров по сбыту и торговых посредников.

Партнеры по сбыту — это предприятия или отдельные лица, которые оказывают содействие в сбыте гостиничных услуг. Их доходы формируются за счет различного рода вознаграждений. В качестве партнеров по сбыту для гостиницы могут выступать торговые представители, действующие на основе договора поручения. Представители гостиниц продают гостиничные номера и услуги отелей на определенной рыночной территории. Такой способ формирования канала сбыта эффективен для гостиниц, когда рынки реализации ее услуг слишком далеки (например, для некоторых европейских гостиниц может оказаться более выгодным нанять своего представителя в одной из стран Латинской Америки, чем посылать туда менеджера или открыть представительство).

Большие возможности для увеличения объемов сбыта гостиниц предоставляет их сотрудничество с национальными и местными туристскими агентствами и ассоциациями. Эти организации продвигают туризм как в пределах своих стран, так и за рубежом. Они имеют большое количество информационных центров, которые могут доводить до потребителей сведения об услугах, предлагаемых конкретными гостиницами.

В сфере сбыта услуг гостеприимства особую роль играют глобальные системы бронирования (Global Distribution Systems — GDS) — специализированные участники каналов сбыта. Исторически эти системы создавались авиакомпаниями для организации

продаж авиабилетов. В настоящее время GDS помимо этой функции позволяют резервировать места в гостиницах, заказывать на прокат автомобили, билеты на различные представления и т.п.

В мире существуют четыре по-настоящему глобальные системы бронирования: Amadeus (авиакомпании *Lufthansa* и *Air France*), Galileo (*British Airways*), Sabre (*American Airlines*), Worldspan (*Delta Airlines*, *Norhtwest Airlines*). Им принадлежит более 90 % рынка, а терминалы систем установлены в более чем 400 тыс. туристских фирм по всему миру.

Каждая GDS, хотя и является глобальной, имеет свой ареал распространения. Для Amadeus и Galileo это, прежде всего, Европа, для Sabre и Worldspan — Америка.

Универсального рецепта взаимодействия с системами бронирования не существует. Для отелей, входящих в гостиничные цепи, работа с GDS выполняется централизованно и является неотъемлемой частью маркетинговой стратегии цепи в целом. У независимой гостиницы имеется несколько вариантов работы с глобальными системами бронирования:

- ♦ установка у себя терминалов одной или нескольких систем бронирования и самостоятельная работа с ними;
- ♦ заключение договора с компанией-посредником (провайдером), специализирующейся на предоставлении подобного рода услуг;
- ♦ заключение договора с крупным туроператором, уже имеющим доступ к указанным системам.

Наиболее сложным и дорогостоящим решением является установка в гостинице собственных терминалов GDS. Для его осуществления гостинице необходимо заключить договоры с системами бронирования, проложить линии связи, установить оборудование, обучить персонал и т.д. Для того чтобы подобные затраты оправдались за обозримый срок, необходимо получать из GDS очень большой объем бронирований номеров, что делает подобный подход экономически оправданным лишь для гостиничных цепей.

Работать через провайдера намного проще (нет необходимости в установке специального оборудования, прокладке линий связи и выполнении других несвойственных гостинице функций). Услуги провайдера по размещению гостиницы в GDS стоят от нескольких сотен до нескольких тысяч долларов в год. Кроме того, за каждое чистое (неаннулированное) бронирование взимается фиксированная плата (около 10 дол.). В функции компании-посредника (и, соответственно, в расходы гостиницы) также входит выплата комиссионных турагентам, осуществляющим бронирование. Размер комиссион-

ных устанавливается каждой гостиницей индивидуально (обычно в пределах 10 % суммы бронирования).

С технической точки зрения работа через туроператора практически совпадает с предыдущим вариантом. Отличие состоит в организации финансовых отношений. Размер туроператорской скидки (комиссии), как правило, составляет от 15 до 30 % и выше (в зависимости от стоимости номеров). Из своей скидки туроператор выплачивает комиссию турагентам, обязательные платежи системам бронирования, телекоммуникационным компаниям и др.

Во всех отношениях работу через туроператора следует признать наиболее предпочтительной, поскольку туроператорская скидка применяется на фактическое проживание клиентов. Стало быть, туроператор крайне заинтересован в привлечении клиентов в гостиницу: есть клиенты — есть прибыль, нет клиентов — нет никаких платежей от гостиницы.

В качестве *торговых посредников* выступают оптовые и розничные торговцы. Первые (туроператоры) осуществляют оптовую торговую деятельность, связанную с приобретением гостиничных услуг для последующей перепродажи. Вторые (турагенты) занимаются розничной торговлей — деятельностью по продаже услуг непосредственно конечным потребителям. На практике часто трудно провести четкое разграничение между чисто оптовыми и розничными туристскими фирмами, поскольку туроператоры могут выполнять как те, так и другие функции.

Взаимоотношения с торговыми посредниками гостиница строит на договорной основе. За полученное бронирование посредникам выплачивается комиссионное вознаграждение.

Основным международным документом, регулирующим взаимоотношения гостиничных предприятий с турагентами и туроператорами, является Международная гостиничная конвенция (1979), разработанная под эгидой Международной гостиничной ассоциации и Всемирной ассоциации туристских агентств. Конвенция определяет обязательства договаривающихся сторон, типы гостиничных контрактов, общие и особые правила их составления, величину комиссионных и порядок платежей, а также условия аннулирования договоров. Так, определено, что гостиничное предприятие обязано давать точную информацию по категории и расположению отеля, а также по качеству предоставляемых услуг. Турагент не имеет права устанавливать для своих клиентов цены, превышающие установленные в договоре комиссии. Это имеет отношение и к туроператору, работающему с гостиницей на тех же условиях.

Взаимоотношения гостиничных предприятий с туристским бизнесом регулируются также Международными гостиничными правилами, одобренными в 1988 г. Советом Международной гостиничной ассоциации, документом «Межрегиональная гармонизация критериев гостиничной классификации на основе классификационных систем», одобренным (1989) региональными комиссиями Всемирной туристской организации.

Основными видами соглашений между гостиничными предприятиями и туристскими фирмами являются:

1) соглашение о квоте мест с гарантией заполнения 30–80 %. По нему турфирма получает от гостиницы определенное количество мест, которые она обязана в течение оговоренного периода заполнить туристами. При этом турфирма гарантирует оплату 30–80 % выделенной квоты мест, даже если они не будут использованы, остальную часть квоты имеет право аннулировать в установленные сроки. По этому договору цены на гостиничные места ниже, чем обычные тарифы;

2) соглашение о квоте мест без гарантии заполнения. Согласно ему турфирма не берет на себя никакой гарантии заполнения выделенной ей квоты мест. Неиспользованную часть квоты можно аннулировать в установленные сроки. Турфирма рассчитывается с гостиницей по обычным тарифам;

3) соглашение о твердой закупке мест с полной оплатой. По такому договору туристская фирма гарантирует гостинице полную оплату выделяемой квоты мест, независимо от их заполнения. При таких условиях фирма получает гораздо более низкие, чем обычно, тарифы на размещение в гостинице;

4) соглашение о текущем бронировании. Это наиболее типичное соглашение для турфирм, которые не получают при этом никакой квоты мест. При обращении клиента они направляют гостинице заявку на бронирование и только после получения его подтверждения производят продажу гостиничных услуг. В этом случае действуют обычные гостиничные тарифы.

Таким образом, в зависимости от количества уровней каналов сбыта гостиница может применять как прямой, так и косвенный сбыт своих услуг. Каждый из этих методов сбыта имеет границы целесообразного использования. Поэтому для большинства эффективно реализующих концепцию маркетинга предприятий индустрии гостеприимства проблема состоит не в том, чтобы отдать предпочтение тому или иному методу, а в правильном выборе оптимальной их комбинации.

12.4. Выбор торговых посредников и организация взаимодействия с ними

Торговые посредники играют важную роль в продвижении гостиничного продукта на рынок. От правильного их выбора во многом зависит успешная реализация сбытовой политики гостиничного предприятия.

Процедура выбора торговых посредников предполагает оценку исходной группы возможных независимых участников каналов сбыта по определенному набору критериев, примерный перечень которых приведен ниже.

Профессионализм и наличие опыта работы — один из важнейших критериев подбора посредника для организации канала сбыта. Отсутствие профессионализма, соответствующих знаний, навыков, некомпетентность в вопросах, касающихся продвижения гостиничного продукта к конечному потребителю, заведомо ставит под угрозу эффективность функционирования сбытового канала. Желателен опыт работы в данной сфере: ознакомившись с результатами предшествующей деятельности посредника, предприятие может оценить его профессионализм.

Территория, охватываемая посредником, — критерий оценки географического положения посредника и его способности охватить своей деятельностью определенный регион.

Охват целевого рынка — критерий, несколько схожий с предыдущим, но в отличие от него ориентированный не на определенный регион, а на целевых потребителей. Он требует оценки доли целевого рынка, контролируемой посредником.

Используемые технологии и методы продаж — критерий, позволяющий гостинице выбрать посредника, деятельность которого будет наиболее рациональной и эффективной.

Простота и надежность системы взаиморасчетов — критерий, на основе которого решается проблема скорости и надежности финансовых взаиморасчетов и, как следствие, — скорости обращения денежных средств по каналу сбыта.

Деловая репутация — чрезвычайно важный, несмотря на определенную сложность в оценке, критерий подбора посредника. Последствия использования в канале сбыта посредника с плохой репутацией могут быть катастрофическими не только для функционирования данного канала сбыта, но и для всей сбытовой политики гостиничного предприятия.

Теснота связей с конкурентами — критерий, требующий учета взаимоотношений между посредником и другими гостиницами.

Степень готовности к взаимовыгодному сотрудничеству — определяется мотивацией посредника к взаимовыгодному партнерству в рамках общих целевых установок и маркетинговых стратегий.

Следует подчеркнуть, что приведенный перечень критериев в определенной степени избыточен. Каждая гостиница может адаптировать его применительно к своим условиям. Более того, в ряде случаев нет необходимости соблюдения всех критериев одновременно. Необходимо также учитывать, что интерес гостиниц и посредников друг к другу, как правило, бывает обоюдным. Посредники учитывают новизну и привлекательность гостиничного продукта для потребителя, размер ожидаемой прибыли, предполагаемый диапазон цен и т.д. Поэтому эффективность канала сбыта зависит от степени удовлетворения обоюдных ожиданий по основным критериям. Если, например, окажется, что гостиница не соответствует ожиданиям потенциального посредника по размеру скидок или способам стимулирования, то их сотрудничество вряд ли будет успешным.

На этапе выбора посредников гостинице также необходимо определиться с шириной канала сбыта — числом посредников, используемых на каждом его уровне. Данное решение самым непосредственным образом связано с планируемым конечным охватом рынка. Выбор метода охвата рынка определяется двумя характеристиками сбыта — интенсивностью и избирательностью. В зависимости от них сбыт может быть интенсивным, селективным и исключительным.

Интенсивный сбыт предполагает привлечение как можно большего числа торговых посредников с целью обеспечения максимального охвата рынка и достижения максимального объема продаж. Кроме позитивной стороны — роста объема продаж — такой подход имеет и недостатки, о которых не следует забывать. В частности, когда продукт реализуется большим числом независимых друг от друга посредников, гостиница рискует потерять контроль над каналами сбыта. При этом не всегда удастся поддерживать имидж товарной марки и обеспечивать эффективное ее позиционирование на рынке.

Селективный (избирательный) сбыт сопряжен с оптимизацией количества торговых посредников таким образом, чтобы обеспечить необходимый охват рынка и в то же время добиться более существенного контроля за ходом продаж. При этом гостиница не распыляет свои усилия и не работает со множеством посредников, в том

числе и мелких, а устанавливает тесные деловые контакты с ограниченным числом специально отобранных по ряду критериев (например, по используемым технологиям и методам продаж, деловой репутации и т.д.) посредников. Выбирая селективный сбыт, гостиница может сознательно идти на ограничение доступности предлагаемых услуг, чтобы снизить издержки распределения и добиться от посредников более эффективного сотрудничества. Однако, отдавая предпочтение такой системе сбыта, гостиничное предприятие должно учитывать, что это влечет за собой риск недостижения необходимого уровня охвата рынка и значительных потерь потенциальных продаж.

Исключительный (эксклюзивный) сбыт предполагает, что только одному из посредников предоставляются исключительные права на сбыт услуг данной гостиницы в рамках определенной территории. При этом, как правило, посредник ограничивается в сотрудничестве с другими гостиницами. Исключительный сбыт дает гостиничному предприятию возможность практически полного контроля за действиями торговых посредников в области цен, стимулирования продаж, организации обслуживания клиентов. Данный подход характеризуется сегментированным охватом целевого рынка, снижением уровня затрат на поддержание функционирования канала сбыта, а также высокой его управляемостью. Особой формой эксклюзивного сбыта является франчайзинг (см. 12.5).

Выбрав наиболее приемлемых для включения в каналы сбыта торговых посредников, гостинице необходимо определить предпочтительные формы партнерства, позволяющие сблизить интересы сторон и создать основу для долгосрочного сотрудничества. Правовое обеспечение взаимодействия производителя и посредников регулируется контрактом, который регламентирует права и обязанности сторон и является базой для решения возникающих споров и разногласий.

Отношения с выбранными посредниками направляются на достижение синергического эффекта согласованных действий для обеспечения рыночного успеха и превосходства над конкурентами. Для этого гостиницы разрабатывают программы стимулирования и мотивации деятельности посредников (см. 17.2).

Организация работы с посредниками предполагает также осуществление контроля их деятельности. Он, как правило, основывается на оценке ряда показателей, таких как обеспечение необходимого объема сбыта, оперативность подтверждения бронирования, качество обслуживания потребителей.

Формируя свою сбытовую политику, гостиничное предприятие должно учитывать, что в каналах сбыта могут существовать различные виды конкуренции:

- ♦ горизонтальная, возникающая между однотипными посредниками, действующими на одном уровне канала сбыта;
- ♦ вертикальная, когда посредник реализует функции более высокого или более низкого уровня канала сбыта (например, туроператоры могут заниматься розничной продажей гостиничных услуг, и наоборот, турагенты могут осуществлять функции туроператоров);
- ♦ конкуренция между отдельными каналами сбыта, когда друг другу противостоят каналы в целом (например, каналы нулевого уровня конкурируют с одно- или двухуровневыми).

Таким образом, наличие конкуренции в каналах сбыта вынуждает гостиницу не только учитывать ее, но и оценивать возможные последствия, стараться снижать ее уровень или, напротив, использовать в своих интересах. Именно поэтому возникает объективная необходимость управления каналами сбыта.

12.5. Управление каналами сбыта

С организационной точки зрения различают две формы каналов сбыта: самоорганизующиеся и координируемые.

Самоорганизующийся канал — традиционный, он включает гостиничное предприятие и одного или нескольких посредников. Все они независимы друг от друга и действуют на рынке самостоятельно, ориентируясь на обеспечение максимизации собственной прибыли. При этом стремление к достижению локальной эффективности не гарантирует оптимальности функционирования канала в целом. Такие каналы отличаются тем, что ни один из участников канала не имеет в нем ярко выраженных лидирующих позиций. В результате традиционные каналы сбыта характеризуются высоким уровнем нестабильности и чаще всего подвержены конфликтам.

Координируемый канал характеризуется тем, что его функционирование целенаправленно координируется одним участником или их группой. При этом появляется возможность управления каналом и контроля эффективности его функционирования, устранения противоречий и конфликтов между его отдельными участниками. Координируемые каналы сбыта выступают в виде вертикальных, горизонтальных и многоканальных маркетинговых систем.

Вертикальная маркетинговая система (ВМС) — структура канала сбыта, в котором гостиничное предприятие и торговые посредники действуют как единая система. При этом один из участников канала доминирует над остальными (в частности, используя права владельца или свои сильные стороны, предоставляя торговые привилегии и др.). Поскольку усилия всех участников ВМС объединены, их маркетинговая деятельность во взаимных интересах интегрируется и в ней исключено дублирование.

Различают следующие типы ВМС: корпоративные, договорные, управляемые.

Корпоративные ВМС основаны на едином владении всеми этапами производства и сбыта гостиничного продукта. Такие системы основаны на использовании канала нулевого уровня (прямой сбыт) и подразумевают наличие у гостиничного предприятия широко разветвленной собственной сети продаж, включая представительства или представителей в различных регионах. Как правило, создание корпоративных ВМС под силу лишь очень крупным компаниям, так как их содержание требует значительных усилий и затрат.

Договорные ВМС подразумевают формирование канала сбыта, основанного на договорных отношениях между независимыми друг от друга участниками. Этот тип ВМС является, пожалуй, самым распространенным в гостиничном и ресторанном бизнесе. Организация сбыта на принципах договорной ВМС позволяет ее участникам достигнуть более высоких коммерческих результатов, чем это могло быть получено поодиночке. Основной формой организации договорных ВМС является франчайзинг (от англ. franchising — привилегия) — тип договорных ВМС, при котором участник канала, именуемый держателем привилегий (франчайзер) предоставляет другому участнику (франчайзи) право на ведение определенного бизнеса на ограниченной территории при соблюдении установленных правил и под определенной товарной маркой. При этом могут быть переданы следующие привилегии: право ведения хозяйственной деятельности под известной товарной маркой, право использования патента, метода ведения бизнеса, ноу-хау, авторское право и т.д.

Франчайзинг предполагает создание широкой сети однородных предприятий (предприятия питания — *McDonald's, Burger King, Pizza Hut* и др.; гостиничные цепи — *Hilton, Accor, Sheraton* и др.).

Правоотношения между франчайзером и франчайзи определяются договором, предполагающим определенные обязательства сторон. В частности, франчайзи обязан соблюдать стандарты, установленные франчайзером. Последний строго следит за этим, осуществляя

регулярные проверки и требуя письменных отчетов. Франчайзер также часто обязывает франчайзи покупать оборудование, товары и материалы у себя или угодных ему поставщиков. Большинство американских гостиничных компаний заключают соответствующий договор, только если будущий франчайзи отвечает определенным условиям: размер гостиницы — не менее 50–150 номеров; наличие ресторана, бара, кафе, собственной прачечной, бассейна, помещений для проведения различного рода совещаний и конференций. Необходимо также отметить, что договора франчайзинга известных гостиничных цепей являются стандартными для всех франчайзи и не подлежат корректировке. Она даже не обсуждается, а утвержденный франчайзером облик отеля (дизайн, мебель, меню ресторана и т.д.) также не подлежит изменению.

Существенным условием договора франчайзинга является согласование форм оплаты: вступительного взноса (стоимость франшизы), регулярных отчислений (роялти), платы за рекламу и маркетинговые услуги. С гостиницы, кроме этого, взимается плата за пользование централизованной системой бронирования. Размер вступительного взноса во многом зависит от известности товарной марки франчайзера и может быть очень разным. Так, например, гостиничная цепь *Holiday Inn* взимает первоначальный взнос из расчета 100 дол. за номер, но не менее 30 000 дол.; *Hilton Inn* — 250 дол. с номера за первые 100 номеров, за последующие — 150 дол. с номера; *Ramada Inn* — 20 000 дол. за 150 номеров плюс 10 дол. за каждый дополнительный номер, но в целом не более 50 000 дол. Стоимость франшизы в ресторанном бизнесе колеблется от 3000 до 40 000 дол., в то время как у некоторых франчайзеров она может быть выше.

Регулярные отчисления, выплачиваемые франчайзеру на постоянной основе, представляют собой, как правило, определенный процент от валового дохода, что позволяет франчайзеру взимать плату и с нерентабельного бизнеса. Ежегодный размер роялти может составлять от 2 до 11,5 % доходов ресторана и от 1,5 до 5 % доходов от продажи гостиничных номеров. Например, франчайзи гостиничной компании *Holiday Inn* обязан выплачивать ей 4 % годового дохода от номерного фонда.

В ряде договоров франчайзинга предусматривается обязательство франчайзи производить выплаты (в размере от 1 до 5 % годового валового дохода от продажи гостиничных номеров) на централизованную рекламу цепи. Так, для франчайзи гостиничной цепи *Holiday Inn* подобные отчисления составляют 1,5 % валового дохода, но не менее 0,08 дол. с номера в сутки.

Оплата роялти за предоставление маркетинговых услуг и пользование централизованной системой бронирования составляет соответственно не менее 2 и 1 % валового дохода за номер. Так, за подключение к системе централизованного бронирования компании *Holiday Inn* франчайзи должен уплачивать 1 % валового дохода от номерного фонда, но не менее 0,06 дол. за номер в сутки.

Франчайзинг способствует эффективной деятельности как франчайзера, так и франчайзи. Основным мотивом франчайзера является возможность получить контроль над маркетинговой системой без привлечения собственных капиталов. Преимущества для франчайзи, несмотря на значительные платежи франчайзеру, достигающие до 15 % валового дохода отеля, заключаются в первую очередь в возможности преодолеть барьеры рынка, используя силу товарной марки франчайзера, что снижает риск и неопределенность бизнеса. Франчайзи как бы вливаются в уже функционирующую систему, сохраняя при этом формальную независимость. Кроме того, франчайзи получают постоянную помощь и консультации по вопросам маркетинга, оперативного управления, учета и т.д. Гостиницам, например, предоставляется доступ к системе бронирования, принадлежащей цепи. Крупные международные гостиничные цепи создают централизованные снабженческие организации, учебные центры, предприятия по производству и ремонту мебели и оборудования, формируют и поддерживают определенные правила и стандарты обслуживания, обеспечивающие оригинальность и неповторимость стиля всех входящих в них гостиниц.

Разновидностью договорных ВМС можно считать также консорциумы — добровольное объединение предприятий индустрии гостеприимства в целях получения взаимной выгоды. Основная цель объединения — совместное продвижение своих услуг. Консорциум позволяет гостинице быть независимой во владении и управлении, получая преимущества от объединения усилий в области маркетинга. Наиболее известными консорциумами в гостиничном бизнесе являются *The Leading Hotels of the World*, *Utell*, *Best Western* и др. Членство в консорциуме ежегодно обходится в сумму, эквивалентную 1–2 % годового дохода гостиницы. При этом она может использовать систему бронирования, принадлежащую консорциуму, концепцию маркетинга и другие дорогостоящие для отдельного предприятия услуги. Следует отметить, что не только гостиничные цепи, но и консорциумы предъявляют весьма высокие требования к своим потенциальным (как, впрочем, и действительным) членам. Так, один из самых успешных консорциумов мира — *The Leading*

Hotels of the World — оценивает не только месторасположение гостиницы-кандидата, но и холлы, номера, предоставляемые услуги, качество обслуживания, возможность проведения конгрессов и т.д. Консорциум *Best Western* в число обязательных требований, которые должны выполняться входящими в него гостиницами, дополнительно включает наличие во всех номерах чайников и кофеварок, фенов, утюгов и гладильных досок, а также оборудования для выхода в интернет.

Еще одну форму договорных ВМС представляют союзы, создаваемые для взаимовыгодного сотрудничества двух или более компаний, не являющихся конкурентами. Например, рестораны создают союзы с гостиницами и магазинами, чтобы эффективно реализовывать свои услуги. Авиакомпании заключают союзы с отелями с целью обеспечения пассажиров гостиничными услугами в других частях света.

Управляемыми ВМС называются такие системы, в которых один из участников канала сбыта занимает доминирующее положение. При этом координация ряда последовательных этапов сбыта осуществляется не на основе общей принадлежности одному владельцу, а благодаря размерам, коммерческой силе или высокой репутации товарной марки одного из участников канала сбыта. Использование управляемых ВМС характерно для деятельности таких компаний, как *Thomas Cook* или *American Express*, которые в состоянии добиться исключительно тесного сотрудничества с предприятиями индустрии гостеприимства по вопросам стимулирования сбыта и ценовой политики.

Построение канала сбыта по признаку ВМС не является единственно возможным. Одним из феноменов, присущих каналам сбыта, стала готовность двух или более участников одного уровня канала объединять усилия в совместном освоении открывающихся маркетинговых возможностей на конкретном рынке. Такое сотрудничество, называемое *горизонтальной маркетинговой системой* (ГМС), основано на добровольном и равноправном объединении участников канала сбыта. При этом гостиницы или совместно решают какую-либо задачу (маркетинговые исследования, централизованные закупки оборудования, подготовка, переподготовка и повышение квалификации кадров, кооперация по сбыту, создание единых систем бронирования, сотрудничество в области рекламы, участие в выставках), для чего каждый в отдельности не имеет необходимых ресурсов (производственных, научно-технических, финансовых, маркетинговых и т.п.), или боятся от риска, или видят в объе-

динении значительные выгоды. ГМС могут создаваться на постоянной или временной основе.

Многоканальные маркетинговые системы создаются для обслуживания различных целевых рынков, на которых работает предприятие. При этом используются как прямые, так и косвенные методы сбыта, т.е. продажа осуществляется как через собственную сбытовую сеть, так и через независимых торговых посредников.

Принимаемые решения по выбору организационной формы каналов сбыта (самоорганизующиеся и координируемые) имеют долгосрочный стратегический характер и оказывают существенное влияние на другие элементы комплекса маркетинга и виды деятельности в рамках реализации концепции маркетинга на гостиничном предприятии.

Контрольные вопросы и задания

1. Чем определяется важность формирования и реализации сбытовой политики?
2. Что является информационной базой для формирования сбытовой политики?
3. Какие факторы необходимо учитывать при разработке сбытовой политики? Конкретизируйте их применительно к известному вам предприятию индустрии гостеприимства.
4. Какие принципиальные решения необходимо принять гостиничному предприятию в рамках формирования сбытовой политики?
5. Что представляют собой каналы сбыта и в чем заключаются их основные функции?
6. Объясните, почему важнейшими характеристиками каналов сбыта являются их длина и ширина.
7. Какие критерии могут использоваться при оценке различных вариантов каналов сбыта?
8. Практика свидетельствует, что с течением жизненного цикла продукта оптимальный канал его сбыта меняется. Предложите подходы к использованию предприятием каналов сбыта с учетом стадий жизненного цикла гостиничного продукта.
9. Какие факторы могут повлиять на принятие гостиницей решения об использовании прямого или косвенного метода сбыта товаров?
10. Дайте развернутую характеристику форм прямого сбыта, используемых гостиницами. Ответ проиллюстрируйте практическими примерами.
11. Как влияют современные информационные технологии на организацию каналов сбыта гостиничных и ресторанных услуг?

12. Какие, на ваш взгляд, основные проблемы мешают более широкому использованию электронной торговли отечественными предприятиями индустрии гостеприимства?

13. Чем объясняется использование посредников в каналах сбыта? Опишите различные виды партнеров по сбыту и торговых посредников гостиничного предприятия.

14. Какими критериями целесообразно руководствоваться при выборе посредников и их количества на различных уровнях каналов сбыта?

15. В связи с чем перед гостиничным предприятием возникает проблема управления каналами сбыта?

16. Чем отличается традиционный канал сбыта от координируемого?

17. Приведите примеры практического использования вертикальных, горизонтальных и многоканальных маркетинговых систем в индустрии гостеприимства.

18. Руководитель предприятия, в котором вы проходите практику (или работаете), попросил вас сделать доклад перед сотрудниками об использовании в управлении каналами сбыта ВМС. Подготовьте доклад, в основу которого будет положен анализ принципов организации, особенностей, достоинств и недостатков, а также возможностей трех основных видов ВМС: корпоративных, договорных и управляемых.

19. Чем, на ваш взгляд, объясняется широкое распространение франчайзинга в гостиничном и ресторанном бизнесе?

20. Каким образом может быть обеспечено совершенствование сбытовой политики известного вам предприятия индустрии гостеприимства? Рекомендации детально аргументируйте.

Литература

- Александрова А.Ю. Международный туризм / А.Ю. Александрова. М.: Аспект Пресс, 2001.
- Байлик С.И. Гостиничное хозяйство. Организация, управление, обслуживание / С.И. Байлик. Киев: ВИРА-Р, 2002.
- Дурович А.П. Маркетинг в туризме / А.П. Дурович. Мн.: Новое знание, 2004.
- Европейский гостиничный маркетинг. М.: Финансы и статистика, 2002.
- Ильина Е.Н. Туроперейтинг. Организация деятельности / Е.Н. Ильина. М.: Финансы и статистика, 2000.
- Котлер Ф. Маркетинг. Гостеприимство и туризм / Ф. Котлер, Дж. Боуэн, Дж. Мейкенз. М.: ЮНИТИ, 1998.
- Маркетинг / Под ред. А.М. Немчина, Д.В. Минаева. СПб.: Издат. дом «Бизнес-пресса», 2001.
- Маркетинг / Р.Б. Ноздрева, Г.Д. Крылова, М.И. Соколова, В.Ю. Гречков. М.: Юристь, 2000.

- Маслова Г.Д.* Маркетинг / Г.Д. Маслова, С.Г. Божук, Л.Н. Ковалик. СПб.: Питер, 2002.
- Организация туризма/ Под ред. Н.И. Кабушкина, А.П. Дуровича. Мн.: Новое знание, 2003.
- Ходяченко В.Б.* Маркетинг / В.Б. Ходяченко. СПб.: Изд-во С.-Пб. ун-та, 2001.
- Штерн Л.* Маркетинговые каналы / Л. Штерн, А. Эль-Ансари, Э. Кофлан. М.; СПб.: Вильямс, 2002.
- Электронная коммерция / Под общ. ред. Л.Д. Реймана. М.: НТЦ «ФИОРД-ИНФО», 2002.
- Ярцев А.И.* Распределение товаров / А.И. Ярцев. Мн.: БГЭУ, 2002.

Глава 13. КОММУНИКАЦИОННАЯ ПОЛИТИКА

- 13.1. Комплекс маркетинговых коммуникаций
- 13.2. Определение целевых аудиторий коммуникаций
- 13.3. Установление целей коммуникаций
- 13.4. Выбор структуры комплекса коммуникаций

13.1. Комплекс маркетинговых коммуникаций

Воздействие на рынок — один из основополагающих принципов маркетинга (см. 1.2): маркетинг решает не только относительно пассивную задачу детального, всестороннего и тщательного изучения требований потребителей и адаптации к ним предлагаемых продуктов, но и активную задачу формирования спроса и стимулирования сбыта в целях увеличения объемов продаж, повышения эффективности и прибыльности деятельности гостиничного предприятия. Именно этому призван служить комплекс маркетинговых коммуникаций, являющийся:

- ♦ источником и носителем информации;
- ♦ средством осознанного воздействия на рынок;
- ♦ инструментом повышения эффективности маркетинговой деятельности.

С позиций маркетинга коммуникации (от лат. *communicatio* — делаю общим, связываю, общаюсь) — это многоаспектное понятие, охватывающее систему взаимосвязей и взаимоотношений, обуславливающих возможности обмена информацией между различными субъектами рынка.

Среда, в которой функционирует гостиничное предприятие, пронизана сложной системой коммуникаций. Оно контактирует со своими клиентами, поставщиками, посредниками, банками, страховыми компаниями и другими контактными аудиториями. Эти связи взаимны и могут пересекаться. Задача состоит в формировании и поддержании образа предлагаемых продуктов и предприятия в целом в глазах общественности и своей существующей и потенциальной клиентуры.

Социально-психологическая интерпретация коммуникаций (модель американского политолога Лассвела) определяет их как систему, включающую четыре основных компонента:

- ♦ *коммуникатора (отправителя)* — источник информации, являющейся основой обращения, направленного в сторону адресата (приемника) коммуникаций;

♦ *обращение*, т.е. устное, графическое, художественное или письменное выражение основной идеи коммуникации;

♦ *носителя обращения* — средство коммуникации (личный контакт, визуальные и звуковые средства, письменные обращения), с помощью которого осуществляется процесс передачи информации адресату. Совокупность средств (носителей) коммуникаций называется медиа или каналом коммуникаций. Носители коммуникаций в зависимости от способа переноса обращений условно подразделяются на бумажные, фонографические, магнитные, электронные, конструкционные. В качестве носителей могут выступать как предприятия, так и лица, ответственные за осуществление коммуникаций. Каналы коммуникаций позволяют проводить межличностные (непосредственный контакт между двумя и более лицами, которые общаются друг с другом с использованием каких-либо средств коммуникаций — телефон, факс, интернет и т.д. — или без них) и неличностные (при отсутствии личного контакта с использованием средств массового и избирательного воздействия — печать, радио, телевидение, проспекты, каталоги, рекламные щиты и т.д.) коммуникации, а также выступают в качестве интегратора их комплексных форм (мультимедиа);

♦ *адресата (приемника)* — целевую аудиторию, которой передается обращение. Он же является источником обратной связи, в рамках которой организуется поток ответной информации коммуникатору.

В конечном счете в эту систему входит и достигнутый результат — изменения, которые вызывают у адресата принятые обращения. Они могут быть следующих видов: изменения в знаниях; изменения установок; изменения явного поведения.

Таким образом, в наиболее общем виде **комплекс маркетинговых коммуникаций** — это система мероприятий, направленных на установление и поддержание определенных взаимоотношений предприятия с адресатами (целевыми аудиториями) коммуникаций.

В комплекс маркетинговых коммуникаций включаются следующие основные элементы:

♦ *реклама* — оплаченная форма неличностного представления товаров, услуг, идей и(или) предприятий;

♦ *личная продажа* — непосредственный контакт сотрудников предприятия с потенциальным покупателем (или несколькими) с целью представления товара и совершения продажи;

♦ *стимулирование сбыта* — система побудительных мер и приемов, предназначенных для усиления ответной реакции целевых ау-

диторий на различные маркетинговые мероприятия, направленные на увеличение объемов продаж;

♦ *связи с общественностью* (также — паблик рилейшнз от англ. public relations) — деятельность, направленная на создание и поддержание доброжелательных отношений между предприятием и общественностью, достижение взаимопонимания, основанного на правде, знании и полной информированности.

Каждому элементу комплекса маркетинговых коммуникаций присущи специфические приемы и методы. Однако все они преследуют одну цель — содействовать успешному решению стратегических и тактических задач реализации концепции маркетинга. При этом необходимо учитывать, что коммуникационные задачи маркетинга не могут быть выполнены эффективно, если гостиница будет пренебрегать другими составляющими комплекса маркетинга: если отсутствует правильный выбор продукта, цены, методов сбыта. Кроме того, элементы комплекса коммуникаций присутствуют в структуре таких специфических, синтетических средств и приемов, как участие предприятия в выставках и ярмарках, формирование фирменного стиля и др.

Элементы маркетинговых коммуникаций постоянно и тесно взаимосвязаны между собой и другими составляющими комплекса маркетинга — поэтому в маркетинговой деятельности их трудно различить, выделить в чистом виде. Например, часто очень трудно отличить престижную рекламу от мероприятий по связям с общественностью. Личная продажа, с одной стороны, — это один из видов сбыта, а с другой — высокоэффективный прием установления взаимоотношений с потребителями.

Таким образом, между элементами коммуникаций и другими составляющими комплекса маркетинга отсутствует четкая граница. Ведь и гостиничный продукт, его качество, цена и компетентность, доброжелательность сотрудников, уровень обслуживания сами по себе также несут мощный информационный и эмоциональный сигнал, который предприятие посылает своим потребителям и другим адресатам. Из этого следует, что все без исключения инструменты маркетинга выполняют большую коммуникационную роль. Комплекс же маркетинговых коммуникаций объединяет специфические средства и приемы, непосредственной задачей которых является формирование взаимоотношений с целевыми аудиториями (адресатами). При этом определяющей тенденцией современного маркетинга является непрерывный рост интегрированных маркетинговых коммуникаций, т.е. совместного использования рекламы, связей

с общественностью, личной продажи, стимулирования сбыта с другими элементами комплекса маркетинга.

В недалеком прошлом предприятия рассматривали элементы коммуникаций как отдельные виды деятельности, сегодня же маркетинговая философия считает, что интеграция абсолютно необходима для достижения успеха. «Маркетолог, успешно работающий в современных условиях, — это тот, кто координирует коммуникационный комплекс настолько четко, что из рекламы в рекламу, из статьи в статью, из одной программы в другую вы непременно узнаете, что марка говорит одним и тем же голосом», — так определяет сущность интегрированных маркетинговых коммуникаций Спенсер Плавукас. Координация использования инструментов маркетинга позволяет добиться эффекта синергизма: каждый элемент маркетинга в сочетании с другими элементами может оказывать продукту более сильную поддержку, чем если бы этот элемент использовался самостоятельно. Таким образом, для принятия идеи интегрированных маркетинговых коммуникаций необходимо осознать, что все элементы комплекса маркетинга являются средствами коммуникаций и что все они должны «говорить одним голосом». Это определяет необходимость формирования коммуникационной политики.

Коммуникационная политика — система целенаправленных действий по формированию и развитию коммуникационных связей между гостиничным предприятием и целевыми аудиториями. Она разрабатывается на основе принятой гостиницей общей стратегии маркетинга и опирается на ряд принципов:

- ♦ главенство коммуникационной функции для всех элементов комплекса маркетинга;
- ♦ ориентация на достижение долгосрочной приверженности потребителя гостиничному продукту посредством формирования его бренда;
- ♦ обеспечение устойчивости предприятия к внешним воздействиям за счет развития бренда;
- ♦ формирование функционально-структурной организации внутрифирменных и внешних коммуникаций. Внутрифирменная составляющая подразумевает необходимость координации коммуникаций, порождаемых всеми бизнес-процессами в гостинице, а внешняя проявляется в необходимости создания такой организации всех участников коммуникационного процесса, которая обладала бы максимальной эффективностью в ходе решения маркетинговых задач;
- ♦ обязательный анализ и аудит всех составляющих элементов комплекса маркетинга предприятия с точки зрения выполняемых ими коммуникационных функций.

Процесс разработки коммуникационной политики гостиничного предприятия в общем виде включает последовательность этапов:

- ♦ определение целевых аудиторий;
- ♦ установление целей коммуникаций;
- ♦ выбор структуры комплекса коммуникаций.

13.2. Определение целевых аудиторий коммуникаций

Разработка коммуникационной политики гостиничного предприятия в первую очередь предполагает необходимость определения целевых аудиторий, которым будут адресованы мероприятия, проводимые в рамках реализации комплекса коммуникаций. В зависимости от целей и характера этих мероприятий важнейшими целевыми аудиториями являются следующие.

1. *Сотрудники гостиницы.* Уровень взаимопонимания руководства и персонала, мотивированность сотрудников и психологический климат в коллективе — очень существенные факторы успешного продвижения предприятия к поставленным целям. Чаше всего используются следующие средства коммуникаций с персоналом: материальное стимулирование труда, система привилегий, продвижение по службе, конкурсы профессионального мастерства и т.д. (подробнее см. 17.2). В качестве ответной реакции руководство ожидает улучшения отношения сотрудников к гостинице и своей трудовой деятельности, повышения производительности труда, творческого подхода к выполнению возложенных обязанностей, улучшения психологического климата в трудовом коллективе.

2. *Действительные и потенциальные потребители* (целевой рынок) — важнейший адресат комплекса маркетинговых коммуникаций. Коммуникации с целевым рынком отличаются чрезвычайным разнообразием форм, средств и инструментов (реклама, скидки, конкурсы, игры и т.д.). Предприятие может рассчитывать на разные ответные реакции — это зависит от конкретной ситуации, в частности от степени готовности потребителей к покупке (осведомленность, знание, благожелательное отношение, предпочтение, убежденность, совершение покупки). Очевидно, что задачи коммуникационных мероприятий, ориентированных на потребителей, находящихся на различных стадиях готовности к совершению покупки, различны.

3. *Деловые партнеры.* В их число входят поставщики, торговые посредники, а также лица и организации, способствующие выполнению отдельных маркетинговых функций (например, институты по проведению маркетинговых исследований, рекламные агентства и т.д.). Средства коммуникаций с деловыми партнерами — реклама (в том числе совместная), система скидок, торговые конкурсы и т.д. Ожидаемая реакция — деловое сотрудничество в атмосфере взаимопонимания и взаимопомощи.

4. *Контактные аудитории* — это организации и лица, не принимающие непосредственного участия в рыночной деятельности гостиничного предприятия, но способные при определенных условиях потенциально или реально влиять на его продвижение к поставленным целям (см. 4.2). Средствами коммуникаций с контактными аудиториями могут быть связи с общественностью, реклама, участие в решении социальных проблем города, региона и т.д. В качестве ответной реакции контактных аудиторий гостиница ожидает увидеть содействие своей деятельности, формирование и поддержание положительного имиджа предприятия или, по крайней мере, отсутствие противодействия.

5. *Органы государственной власти и управления* (как законодательные, так и исполнительные). Для установления и поддержания взаимоотношений с ними могут быть использованы: лоббирование, участие в общегосударственных программах (экономических, экологических, культурных и т.д.), презентации, участие в выставках и т.д. Желаемая ответная реакция — установление режима наибольшего благоприятствования деятельности гостиничного предприятия.

13.3. Установление целей коммуникаций

Выбор целевых аудиторий определяет соответствующие цели коммуникаций, каждая из которых соответствует конкретному состоянию целевой аудитории и устанавливается для ее перевода в желаемое состояние.

Развитие осведомленности может быть целью коммуникаций с аудиториями, практически незнакомыми как с услугами гостиницы, так и с ней самой. В рамках этой цели достигается узнаваемость названия предприятия и услуг, которые предлагаются данной аудитории.

При планировании мероприятий, направленных на достижение данной цели, гостинице следует оценить уровень осведомленности о ней целевой аудитории. Если гостиница только выходит на рынок, ей следует провести рекламную кампанию с простыми сообщениями, повторяющими название отеля. Рекламные обращения должны иметь высокую частоту повторений. Хорошие результаты дает использование наружной рекламы.

Осведомленность целевой аудитории создается также с помощью внешних и внутренних атрибутов. Внешними атрибутами могут быть: определенные цвета и формы, присутствующие в товарном знаке предприятия и воспроизводящие узнаваемые части его внешнего дизайна (например, красные крыши американских мотелей *Red Roof*); особая архитектура (гостиница в Лас-Вегасе — 30-этажная стеклянная пирамида, которую венчает яркий световой элемент; московские гостиницы «Украина» и «Ленинградская» — монументальные сооружения со шпилями, служащими ориентирами в городе); скульптурные особенности (огромный сфинкс при входе в гостиницу *Luxor*, глазами выстреливающий лазерные лучи; «летающая» статуэтка бога торговли Меркурия и бронзовый механический поющий петух в московской гостинице «Международная»); особая стратегия расположения (к примеру, мотели *Red Roof* располагаются, как правило, вдоль автострад — их красные крыши хорошо видны издалека). В качестве внутренних атрибутов могут выступать одежда персонала (к примеру, авиакомпания *Singapore Air* стала известной и популярной во многом благодаря оригинальной форме стюардесс, выполненной в национальном стиле *balik*); внутренний интерьер (интерьер рыбного ресторана может отличаться своим прозрачным полом, под которым расположен огромный аквариум с живой рыбой); стиль обслуживания (в московском ресторане «Кафе Пушкин» гостей встречает и провожает швейцар, одетый в костюм пушкинской эпохи — это создает впечатление аристократичности обслуживания).

В том случае, когда целевая аудитория уже знает название гостиницы и предлагаемые ею услуги, целью коммуникаций может быть *предоставление дополнительной информации*, которая позволит целевой аудитории расширить свои знания о деятельности предприятия. При этом важно правильно выбрать форму подачи информации, поскольку от этого зависит ее восприятие человеком. Сознание человека 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 быть значимы для потенциального потребителя на данный момент либо вызвать его удивление. Учитывая данное положение, можно добиться того, что в ходе коммуникаций целевой аудиторией будет воспринята информация о местонахождении предприятия, его филиалов, о характеристиках основных видов предоставляемых услуг.

Если целевая аудитория обладает подобными знаниями, целью коммуникаций может стать *создание положительного имиджа* гостиничного предприятия и предоставляемых им услуг. Имидж — это совокупность сознательных или несознательных представлений, образов, существующих у потребителей и общественности по отношению к данному предприятию и его услугам. Позитивный имидж повышает конкурентоспособность гостиницы на рынке. Он привлекает потребителей и деловых партнеров, ускоряет продажи и увеличивает их объем, облегчает доступ к ресурсам (финансовым, информационным, человеческим, материальным) и ведение коммерческих операций. Имидж любого предприятия во многом зависит от творческого использования современных технологий брендинга (см. 10.5).

В разных целевых аудиториях могут формироваться несколько отличающиеся друг от друга имиджи предприятия, поскольку они оценивают его деятельность с разных точек зрения: так, широкую общественность интересует гражданская позиция предприятия, а деловых партнеров — его надежность. Имидж значим и в финансовом менеджменте, так как представляет собой неявный (нематериальный) актив.

Имидж — это не только средство, инструмент управления, но и объект управления. Позитивный имидж создается основной деятельностью предприятия, а также целенаправленной информационной работой посредством маркетинговых коммуникаций, ориентированных на целевые аудитории. При формировании имиджа должны учитываться реальные достоинства гостиницы, а также привнесенные коммуникациями характеристики. Выделяют следующие принципы построения положительного имиджа:

- ♦ формируемый коммуникациями имидж должен основываться на реальных достоинствах предприятия, а привнесенные характеристики должны вытекать из реальных достоинств;
- ♦ имидж должен иметь точный адрес, т.е. привлекать определенную целевую аудиторию;
- ♦ имидж должен быть оригинальным, отличаться от имиджа других предприятий и легко распознаваться;

- ♦ имидж должен быть простым и понятным, не перегруженным информацией, чтобы обеспечить легкость запоминания и свести к минимуму возможные искажения;

- ♦ имидж должен быть пластичным: оставаясь неизменным в восприятии целевых аудиторий и легко узнаваемым, он должен оперативно изменяться вслед за изменением экономической, социальной, психологической ситуации, моды, а также под воздействием восприятия его целевыми аудиториями.

Когда целевая аудитория достаточно хорошо знакома с гостиничным предприятием и предлагаемыми им услугами, особое внимание обычно уделяется изучению степени ее благорасположенности к ним. Отрицательные результаты подобного исследования порождают такую цель коммуникаций, как *формирование благожелательного отношения* к предприятию и его услугам. Если какая-либо часть потребителей не принимает отдельных предложений гостиницы, необходимо понять, не связано ли это с недостатками в самом процессе обслуживания, поскольку в таком случае не помогут никакие коммуникационные мероприятия. Следовательно, крайне важно выяснить причины негативного отношения и принять соответствующие меры по их устранению. При этом, возможно, понадобится дополнительная информация. Особые трудности возникают, если недоверие имеет реальную почву. Например, гостиница, ненадлежащим образом выполняющая свои обязанности и обязательства перед клиентами, может потерять не только имидж предприятия, забываящегося о своих потребителях, но и вообще какое-либо доверие последних.

По отношению к аудитории, у которой уже сложилось (или создано) благожелательное отношение, целью коммуникаций обычно является *подтверждение имиджа* предприятия и предоставляемых услуг. Достижение этой цели создает благоприятную основу для формирования потребительского предпочтения.

Маркетинговые коммуникации, направленные на *создание предпочтения* у целевой аудитории, в случае успеха приводят к осознанию потребителями реальных преимуществ гостиничного предприятия и существенного превосходства его услуг над аналогичными, предлагаемыми конкурентами.

Следует подчеркнуть, что наличие у потребителей предпочтения еще не означает достижение успеха. Требуется еще *формирование убежденности* целевой аудитории в необходимости обратиться именно в данную гостиницу. Здесь важно убедить потенциальных клиентов в правильности их выбора.

Потребители, даже уже убежденные в необходимости обращения в определенную гостиницу или ресторан, в силу ряда причин могут так и не решиться на какие-либо действия в этом направлении. Некоторые планируют отсрочить покупку до благоприятных времен, другие — собрать дополнительную информацию об альтернативных предложениях, третьи — проконсультироваться со специалистами или друзьями. Задача же предприятия состоит в том, чтобы подтолкнуть потенциального клиента к совершению покупки именно сейчас, а не когда-нибудь позже. В этом случае целью коммуникаций должно стать *побуждение к приобретению продукта*. Гостиница может предложить целевой аудитории специальное предложение со скидкой или предоставить какие-либо другие льготы, чтобы заинтересовать потребителей.

Если же целевая аудитория обращается на предприятие за определенной услугой, но делает это не так часто, как хотелось бы, перед маркетинговыми коммуникациями может быть поставлена цель *увеличения объема продаж*.

И, наконец, целью коммуникаций может стать *изменение поведения целевой аудитории*. При этом необходимо очень четко представлять, что не устраивает предприятие в поведении целевой аудитории и в каком направлении его следует изменить.

Очевидно, что многочисленность и многообразие целей маркетинговых коммуникаций, их существенная специфика, определяемая субъективностью восприятия целевыми аудиториями коммуникационных сигналов, не позволяют считать представленный выше перечень исчерпывающим. Тем не менее выделенные нами цели наглядно иллюстрируют комплексный характер маркетинговых коммуникаций.

13.4. Выбор структуры комплекса коммуникаций

Для достижения целей очень редко используется только один элемент коммуникаций. Поэтому гостиничное предприятие должно стремиться применить наиболее эффективное их сочетание, в связи с чем особую значимость приобретает **выбор структуры комплекса коммуникаций**. Он базируется в первую очередь на результатах сегментации рынка (см. 8.1), которая позволяет получить необходимую информацию о социально-экономических и психологических характеристиках целевых аудиторий предприятия.

На структуру комплекса маркетинговых коммуникаций также влияют:

- ♦ особенности рынка сбыта;
- ♦ применяемые коммуникационные стратегии;
- ♦ стадии жизненного цикла гостиничного продукта;
- ♦ характерные особенности отдельных элементов комплекса коммуникаций.

Степень значимости различных элементов маркетинговых коммуникаций для разных видов рынков неодинакова: на рынке конечных потребителей наибольший эффект дает применение рекламы и стимулирования сбыта, на рынке организаций-потребителей более действенны личные продажи и связи с общественностью.

Структура комплекса коммуникаций находится под влиянием применяемой гостиничным предприятием коммуникационной стратегии: вынуждения или проталкивания (рис. 13.1).

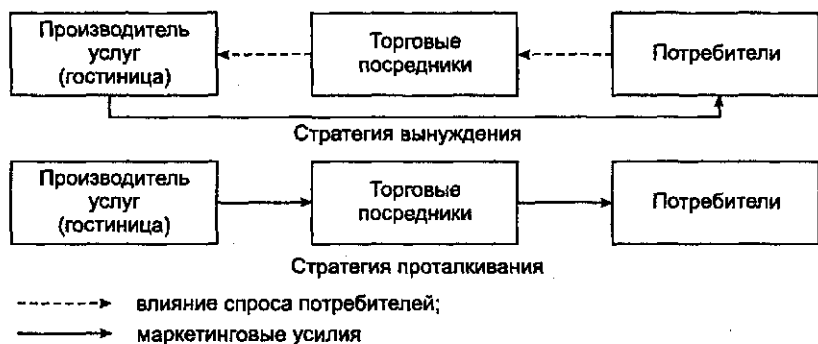


Рис. 13.1. Коммуникационные стратегии

При использовании стратегии вынуждения гостиница направляет маркетинговые усилия (прежде всего рекламу и стимулирование сбыта) на потребителей, рассчитывая, что их спрос повысится до уровня, достаточного, чтобы вынудить торговых посредников сделать соответствующий заказ. Стратегия проталкивания предполагает «выталкивание» гостиничного продукта по каналам сбыта к потребителю. Гостиница направляет маркетинговые усилия (прежде всего в виде личных продаж и стимулирования сбыта) на участников канала сбыта, чтобы побудить их дальше продвигать продукт к конечным потребителям.

Эффективность различных элементов комплекса маркетинговых коммуникаций во многом зависит от стадии жизненного цикла гостиничного продукта. На стадии внедрения реклама и связи с общественностью позволяют создать высокую осведомленность о нем у потенциальных клиентов, а стимулирование сбыта — сформировать их мнения. На стадии роста и зрелости важную роль играют реклама и личная продажа. На стадии спада интенсивность коммуникационных мероприятий (особенно рекламы и связей с общественностью), как правило, снижается. Однако стимулирование сбыта может оставаться на достаточно высоком уровне.

Принятие решений по выбору структуры комплекса коммуникаций требует также учета сильных и слабых сторон каждого из его элементов для того, чтобы максимально использовать их возможности для достижения поставленных целей.

Достоинства рекламы:

- ♦ охват территориально распределенного рынка;
- ♦ возможность информирования целевых аудиторий о характеристиках продукта и предприятия;
- ♦ возможность многократного повтора для одной и той же аудитории;
- ♦ мобильность;
- ♦ возможность корректировки во времени;
- ♦ хорошая сочетаемость с другими элементами коммуникаций;
- ♦ невысокие удельные расходы в расчете на одного потенциального клиента.

Недостатки рекламы:

- ♦ слабая связь с целевыми аудиториями или ее отсутствие;
- ♦ значительный размер бесполезной аудитории (т.е. тех лиц, для которых она не предназначена);
- ♦ стандартизованность рекламных обращений не позволяет найти подход к каждому потенциальному клиенту;
- ♦ высокие общие расходы.

Достоинства личной продажи:

- ♦ широкие возможности личных коммуникаций, диалога с потребителями;
- ♦ наличие эффективной обратной связи с потенциальными клиентами;
- ♦ избирательность и возможность адаптации к требованиям отдельных потребителей;
- ♦ охват вполне определенных сегментов рынка и сокращение бесполезной аудитории;
- ♦ возможность непрерывных коммуникаций с постоянными клиентами.

Недостатки личной продажи:

- ♦ высокие издержки в расчете на одного клиента;
- ♦ невозможность охвата большого, географически разбросанного рынка;
- ♦ большие затраты, связанные с привлечением и обучением персонала.

Достоинства стимулирования сбыта:

- ♦ обеспечение оперативного влияния на рост объема продаж;
- ♦ хорошая интеграция с другими элементами коммуникаций — рекламой, личными продажами;
- ♦ ориентация потребителей на незамедлительное совершение покупки;
- ♦ повышение привлекательности покупки благодаря введению стимулов в виде уступок, скидок и т.д.

Недостатки стимулирования сбыта:

- ♦ краткосрочность, непостоянство применения;
- ♦ сравнительно высокие расходы;
- ♦ сложность определения эффективности;
- ♦ применение, как правило, в качестве дополнительного элемента комплекса коммуникаций.

Достоинства связей с общественностью:

- ♦ возможность обеспечения целевых аудиторий достоверной, представительной информацией;
- ♦ объективное восприятие целевыми аудиториями;
- ♦ возможность эффективного представления гостиничного продукта и предприятия;
- ♦ широкий охват рынка;
- ♦ долгосрочность воздействия на целевые аудитории.

Недостатки связей с общественностью:

- ♦ высокая стоимость отдельных мероприятий;
- ♦ эпизодический характер применения;
- ♦ отсутствие гарантий формирования благоприятного отношения к предприятию и предлагаемым им услугам.

Каждый элемент коммуникаций должен применяться с учетом присущих ему достоинств и недостатков. При этом целесообразно выявить условия эффективности того или иного элемента. Общее (бюджетное) условие эффективности выглядит достаточно просто: затраты на каждый элемент коммуникаций должны быть меньше прироста доходов, полученных в результате его использования (или, по крайней мере, равны ему). Другие условия эффективности зависят от таких факторов, как желаемый охват целевых аудиторий, осо-

бенности гостиничного продукта и стадий его жизненного цикла, уровень конкуренции на рынке, степень готовности потенциальных потребителей к процессу купли-продажи, уровень развития мультимедиа технологий, а также от конкретных условий, сложившихся в определенный момент.

Коммуникационная политика не может быть реализована при отсутствии соответствующего бюджета. Сводный бюджет комплекса коммуникаций представляет собой сумму ассигнований, которые предполагается использовать на его отдельные элементы, и рассчитывается различными методами: «от возможностей», «фиксированного процента», «максимальных расходов», «ориентации на конкурента», «соответствия целям и задачам предприятия» (см. 9.6).

Структура комплекса маркетинговых коммуникаций является основой для подготовки и проведения конкретных мероприятий как по каждому из составляющих их элементов (реклама, личная продажа, стимулирование сбыта, связи с общественностью), так и по другим, синтетическим формам коммуникаций (участие в выставках и ярмарках, формирование фирменного стиля).

Контрольные вопросы и задания

1. С какой целью гостиничные предприятия разрабатывают комплекс маркетинговых коммуникаций?
2. Какие элементы включают в себя коммуникации?
3. Как влияет на маркетинговые коммуникации гостиницы ее комплекс маркетинга?
4. В чем состоит сущность интегрированных маркетинговых коммуникаций?
5. Почему столь важно при разработке коммуникационной политики идентифицировать целевые аудитории?
6. Каким образом гостиница может организовать обратную связь с целевыми аудиториями для определения эффективности осуществляемых ею маркетинговых коммуникаций?
7. Одна из целей коммуникаций состоит в формировании положительного имиджа гостиничного предприятия. На примере одного из них (по вашему усмотрению) выявите принципы создания имиджа, сочетающего в себе как реальные достоинства, так и привнесенные коммуникациями качества.
8. Какие приемы может использовать гостиница для формирования убежденности целевой аудитории?

9. В чем, на ваш взгляд, состоит сложность достижения такой цели коммуникаций, как изменение поведения целевой аудитории?

10. Каким образом сегментация рынка влияет на выбор структуры комплекса коммуникаций?

11. В чем проявляется влияние характеристик рынка на выбор структуры комплекса коммуникаций?

12. Приведите пример предприятия индустрии гостеприимства, использующего в своих коммуникациях стратегию вынуждения. Объясните, как оно реализует подобную стратегию.

13. Приведите пример предприятия индустрии гостеприимства, использующего в своих коммуникациях стратегию проталкивания. Объясните, как оно реализует подобную стратегию.

14. Как влияют на структуру комплекса коммуникаций стадии жизненного цикла гостиничного продукта?

15. Какие элементы комплекса коммуникаций целесообразно использовать на различных стадиях жизненного цикла гостиничного продукта?

16. Основные элементы маркетинговых коммуникаций отличаются друг от друга по возможности достижения эффективности, степени привлечения внимания и другим показателям. Дайте характеристику каждого элемента маркетинговых коммуникаций с учетом их достоинств и недостатков.

17. В чем, на ваш взгляд, заключаются критерии эффективности отдельных элементов комплекса коммуникаций?

18. Какие методы могут использоваться для определения бюджета маркетинговых коммуникаций?

19. Предложите метод определения бюджета маркетинговых коммуникаций для хорошо известного всем предприятия индустрии гостеприимства.

20. Приведите пример эффективных коммуникаций гостиничных предприятий, успешно работающих на рынке.

Литература

- Академия рынка: маркетинг / А. Дайан, Ф. Букерель, Р. Ланкар и др. М.: Экономика, 1993.
- Алешина И.В. Маркетинг для менеджеров / И.В. Алешина. М.: ФАИР-ПРЕСС, 2003.
- Голубкова Е.Н. Маркетинговые коммуникации / Е.Н. Голубкова. М.: Фин-пресс, 2000.
- Джи Б. Имидж фирмы. Планирование, оформление, продвижение / Б. Джи. Спб.: Питер, 2000.

- Дурович А.П.* Маркетинг в туризме / А.П. Дурович. Мн.: Новое знание, 2004.
- Дурович А.П.* Продвижение туристского продукта на рынок / А.П. Дурович. Мн.: БГЭУ, 1999.
- Маркетинг/Под ред. М. Бейкера. СПб.: Питер, 2002.
- Почепцов Г.Г.* Теория коммуникации / Г.Г. Почепцов. Киев: Ваклер, 2001.
- Россистер Дж.* Реклама и продвижение товаров / Дж. Россистер, Л. Перси. СПб.: Питер, 2000.
- Стаханов В.Н.* Маркетинг сферы услуг / В.Н. Стаханов, Д.В. Стаханов. М.: Экспертное бюро, 2001.
- Шульц Д.* Стратегический бренд — коммуникационные кампании / Д. Шульц. М.: Издат. дом Гребенникова, 2003.
- Grosier K.* Marketing Communications: Principles and Practice / K. Grosier. London: International Thomson, 1998.

Глава 14. РЕКЛАМА

- 14.1. Реклама в комплексе маркетинговых коммуникаций
- 14.2. Виды рекламы
- 14.3. Классификация и планирование рекламных кампаний
- 14.4. Определение целей рекламы
- 14.5. Принятие решений о рекламном обращении
- 14.6. Выбор средств распространения рекламы
- 14.7. Разработка рекламного бюджета
- 14.8. Оценка эффективности рекламной деятельности

14.1. Реклама в комплексе маркетинговых коммуникаций

Реклама занимает особое место в маркетинге гостиниц и ресторанов. Это настолько емкий и многоаспектный вид рыночной деятельности, что его нередко выделяют в самостоятельное направление. Однако, как свидетельствует мировая практика, реклама приобретает максимальную эффективность только в комплексе маркетинга. Она является неотъемлемой частью маркетинговых коммуникаций.

Слово «реклама» (от лат. *reclamare* — выкрикивание) в буквальном смысле означает мероприятия, имеющие целью создать широкую известность чему-либо, привлечь покупателей; распространение сведений о ком-либо, о чем-либо с целью создания популярности. По мнению многих специалистов, рекламу можно рассматривать как форму коммуникаций, которая пытается перевести качество товаров и услуг, а также идеи на язык нужд и запросов потребителей.

Под рекламной коммуникацией понимается передача обращения от источника информации к ее получателю посредством определенного канала. Модель рекламной коммуникации представлена на рис 14.1.

Прежде чем рассматривать отдельные элементы модели рекламной коммуникации, необходимо отметить определяющую роль в ней получателя (адресата). Большинство характеристик всех других элементов (от кодирования до обратной связи) определяются параметрами целевой аудитории.

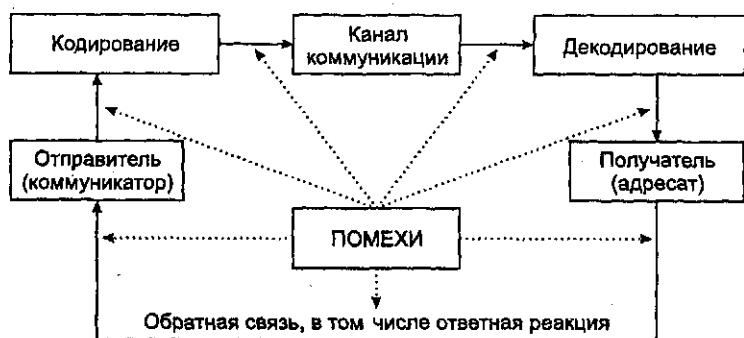


Рис. 14.1. Модель рекламной коммуникации

Отправитель (коммуникатор, рекламодаделец) — сторона, от имени которой посылается рекламное обращение адресату. Прием сигнала, посылаемого коммуникатором, одним адресатом (потенциальным клиентом) — это *рекламный контакт*.

Кодирование в рекламной коммуникации понимается как процесс представления идеи, которую отправитель стремится донести до получателя, в виде определенных кодов. Кодирование должно обеспечить соответствие интерпретации сообщения получателем цели коммуникации, поставленной отправителем. В качестве кодов используются: слова устной и письменной речи (лексика), а также темп, стиль речи; визуальные образы (людей, товаров, предметов интерьера); звуки (мелодии, интонация и тембр голоса, модуляция); цвета и их сочетания; жесты (статуса, отношения к чему-либо).

Осуществляя кодирование, важно правильно использовать семантику (воспринимаемое значение слов). Одно и то же слово может иметь различное значение для разных социальных групп. Так, например, слова «успех», «престиж» вызывают различные ассоциации у людей разного возраста.

Канал коммуникации объединяет всех участников процесса коммуникации и носителей информации с момента кодирования посылаемого сигнала до ее получения адресатом. Важнейшими характеристиками канала коммуникации являются максимальное соответствие идее передаваемой информации и символам, использованным для ее кодирования; доступность и соответствие избранной целевой аудитории.

Передача информации может не ограничиваться одним каналом. Несмотря на то что сочетание каналов приводит к дополни-

тельным трудностям и затратам, в большинстве случаев это значительно повышает эффективность коммуникации.

Декодирование — это перевод рекламного кода на язык получателя. Трактовка сообщения определяется личным восприятием получателя, его способностью распознавать и интерпретировать коды, использованные для передачи идеи. Поэтому декодирование носит в определенной степени субъективный характер. Адекватность восприятия сообщения может варьироваться от нуля до ста процентов. Так, незнание получателем иностранного языка сводит возможность декодирования им иноязычного сообщения к минимуму, а наличие сходного профессионального, жизненного опыта у отправителя и получателя увеличивает адекватность восприятия сообщения. Расширение и даже создание сферы этого опыта — один из путей увеличения эффективности рекламной коммуникации.

Получателем (адресатом) в рекламной коммуникации являются те целевые аудитории, которым предназначена реклама. При определении целевой аудитории важно выявить не только того, кто принимает решение о покупке, но и того, кто оказывает влияние на этот процесс. Например, мнение детей может предопределить выбор предприятия питания для семейного обеда, поэтому компания *McDonald's* рассматривает детей как одну из важных целевых аудиторий своей рекламы.

Ответная реакция представляет собой набор откликов получателей, которые возникают в результате контакта с рекламой. Реакция получателя определяет результативность коммуникации, т.е. степень достижения цели с учетом затраченных усилий.

Естественно, что коммуникатор в идеале ожидает от получателя покупки рекламируемого продукта. В то же время очень часто решение о покупке требует длительной подготовки потенциального потребителя. Поэтому целью различных рекламных обращений может быть постепенный перевод его из одной стадии готовности к покупке к другой, более высокой (незнание, осведомленность, знание, благоприятное расположение, предпочтение, убежденность, совершение покупки).

Обратная связь представляет собой ту часть ответной реакции, которую получатель доводит до сведения отправителя. Проявлениями обратной связи могут быть: обращение получателей к коммуникатору за дополнительной информацией, узнавание товарной марки, ее запоминаемость и т.п.

В процессе рекламной коммуникации возникают различного рода *помехи* — незапланированные искажения (или барьеры), след-

ствие вмешательства факторов внешней среды. Большинство из них не в состоянии полностью заблокировать коммуникационный процесс. В то же время они могут стать причиной снижения эффективности рекламы.

Выделяются следующие группы помех:

- ♦ физические (наслаивание одной рекламной информации на другую);
- ♦ психологические (одна и та же информация может вызывать различные эмоции у разных людей);
- ♦ семантические (возникают по причине многозначности отдельных понятий, которые достаточно вольно интерпретируются получателем).

Преодолению указанных помех способствуют такие приемы, как дублирование рекламной информации, разработка устойчивых к искажению рекламных обращений, обеспечение обратной связи с адресатами рекламы.

В индустрии гостеприимства реклама является одним из главных элементов маркетинговых коммуникаций и обладает рядом особенностей, обусловленных свойствами как рекламы, так и самой индустрии и ее товара — гостиничного продукта. Ниже перечислены эти особенности.

Неличный характер. Коммуникационный сигнал поступает к потенциальному клиенту не лично от сотрудника гостиницы, а через посредников — средства распространения рекламы (пресса, телевидение, радио, проспекты, каталоги и т.д.).

Односторонняя направленность. Реклама фактически имеет только одно направление: от рекламодателя (гостиничного предприятия) к адресату (потенциальным клиентам гостиницы). Сигналы обратной связи поступают только в форме конечного поведения потенциального клиента — приобретения гостиничной услуги или отказа от нее.

Неопределенность с точки зрения измерения эффекта. Эта особенность является логическим продолжением предыдущей. Обратная связь в рекламных коммуникациях носит вероятностный, неопределенный характер. Приобретение рекламируемой услуги может быть следствием большого количества факторов, часто не имеющих прямого отношения к рекламе, носящих субъективный характер и практически не поддающихся формализации.

Особая ответственность за достоверность информации. Гостиничный продукт неосязаем, его практически невозможно оценить предварительно, не воспользовавшись соответствующими услугами. Поэтому

му реклама гостиничного предприятия может стать единственным источником достоверных сведений о нем. Этим обусловлена ее особая ответственность за правдивость и точность передаваемой через нее информации.

Экспрессивность. Благодаря искусному использованию шрифта, звука и цвета реклама открывает возможности для броского, эффектного представления предприятия и его услуг. Особое значение это имеет для предприятия гостиничного хозяйства, так как зачастую первое знакомство клиента с гостиницей происходит именно через средства печатной рекламы. Чем ярче, красочнее, эффектнее они будут оформлены, тем выше вероятность того, что клиент выберет именно эту гостиницу.

Информационная насыщенность. Гостиничные услуги, в отличие от традиционных товаров, не имеющие материальной формы и постоянного качества, нуждаются в приоритетном развитии таких функций рекламы, как информационная и коммуникативная. Чрезвычайно важна информация о месторасположении гостиницы, уровне ее комфорта, оснащенности гостиничных номеров, качестве услуг питания, наличии комплекса дополнительных услуг и т.д. Поэтому данная информация должна проходить через все рекламные обращения гостиницы.

Броскость и убедительность. Специфика гостиничных услуг обуславливает необходимость использования зрительной информации, наглядных материалов, обеспечивающих более полное представление отеля. Поэтому в рекламе часто используются видео- и фотоматериалы, картины, красочная продукция.

Использование в рекламных обращениях нескольких иностранных языков. Данная особенность обусловлена тем, что реклама многих гостиниц ориентирована на въездной туризм, т.е. ее потенциальными адресатами зачастую выступают не местные жители, а иностранные граждане. Если гостиница рекламируется на территории других стран, то и рекламные обращения должны быть переведены на языки этих стран. В противном случае гостиница не получит ожидаемого эффекта от проведения рекламных кампаний за рубежом.

Функционируя в рамках концепции маркетинга, реклама является мощным средством воздействия на потребителей. Однако ее роль и значение нельзя возводить в абсолют. В результате многочисленных исследований доказано, что сосредоточение маркетинговых усилий только на рекламе не приносит рыночного успеха. Реклама, не связанная с другими элементами комплекса маркетинга, не только малоэффективна, но, более того, может привести к отрицатель-

ным результатам. Анализ большого объема рыночной информации позволил известному американскому специалисту в этой области А. Политцу сформулировать два основополагающих закона рекламы:

1) реклама стимулирует продажу хорошего товара и ускоряет провал плохого. Она показывает, каких качеств товар не имеет, и помогает потребителю в этом быстро разобраться;

2) реклама, называющая тот отличительный признак товара, который содержится в незначительных количествах и который сам потребитель не в состоянии обнаружить, помогает установить, что данный признак практически отсутствует, и тем самым ускоряет провал товара.

Одним из основных требований к рекламе является ее правдивость. К сожалению, «золотое» правило бизнеса — не обещай потребителю того, что выполнить не можешь — нарушается многими рекламодателями. Достаточно часто это происходит неосознанно — от стремления любыми средствами и приемами привлечь клиентов; когда впоследствии оказывается, что реализовать свои обещания предприятие не в состоянии, это отрицательно сказывается на его имидже. Поэтому пользоваться рекламой необходимо осторожно и взвешенно, не нарушая принятых этических правил и норм. Особую роль в этом играет разработанный Международной торговой палатой Международный кодекс рекламы.

Кодекс устанавливает этические нормы, которые должны соблюдать все участники рекламного процесса (реklamодатели, рекламные агентства, средства распространения рекламы), и призван стимулировать их самоконтроль и самодисциплину. Основными принципами рекламы в соответствии с кодексом являются юридическая безупречность, ответственность перед обществом, соответствие принципам честной конкуренции, недопустимость подрыва общественного доверия к рекламе.

14.2. Виды рекламы

В ходе развития маркетинга появляются новые возможности для рекламы. Рекламная деятельность становится более сложной, многоуровневой и многоструктурной. В то же время ни в мировой, ни в отечественной практике нет единой классификации видов рекламы, что затрудняет их выбор при осуществлении маркетинговых коммуникаций.

Ниже приводится один из возможных вариантов классификации, который может быть полезен для практической деятельности (табл. 14.1)

Таблица 14.1

Классификация рекламы

Признак классификации	Виды рекламы
Объект рекламирования	Товарная Престижная
Характер рекламы	Прямая Косвенная
Направленность	Реклама возможностей Реклама потребностей
Особенности рекламного обращения	Информативная Убеждающая Напоминающая
Способ воздействия на целевую аудиторию	Рациональная Эмоциональная
Сосредоточенность на определенном сегменте	Селективная Массовая
Охватываемая территория	Локальная Региональная Общенациональная Международная
Источник финансирования	Реклама от имени отдельных рекламодателей Совместная реклама
Средства распространения	Реклама в прессе Печатная реклама Аудиовизуальная реклама Радио- и телереклама Рекламные сувениры Прямая почтовая реклама Наружная реклама Реклама в интернете

В зависимости от объекта рекламирования можно говорить о двух основных видах рекламы: товарной и престижной.

Основная задача *товарной рекламы* — формирование и стимулирование спроса на гостиничный продукт. Такая реклама информирует потенциальных клиентов о его достоинствах, пробуждает интерес и содействует продаже гостиничных номеров и дополнительных услуг.

Престижная (имидж-реклама, корпоративная реклама) представляет собой рекламу достоинств гостиничного предприятия, выгодно отличающих его от конкурентов. Цель подобной рекламы — создание среди общественности и прежде всего среди активных и потенциальных клиентов привлекательного имиджа, который вызывал бы доверие к самой гостинице и всем предлагаемым ею услугам. При осуществлении подобной рекламы необходимо координировать ее с мероприятиями по связям с общественностью.

На практике в чистом виде товарная и престижная реклама встречаются достаточно редко. Как правило, они осуществляются совместно, только акцент в одном случае делается на имидж предприятия, а в другом — на предлагаемые им продукты.

По своему **характеру** реклама может быть непосредственной и косвенной. *Непосредственная* (прямая) реклама осуществляется на коммерческих условиях и указывает рекламодателя, прямо выполняя рекламную функцию по отношению к конкретному продукту или конкретному предприятию. *Косвенная* (скрытая) реклама выполняет рекламную функцию не столь прямолинейно, а в завуалированной форме, не используя прямых каналов рекламных коммуникаций и не указывая непосредственно рекламодателя. Например, показ по телевидению рекламного ролика гостиницы или ресторана — прямая реклама. Если же, к примеру, герои художественного фильма проживают в конкретной гостинице или обедают в ее ресторане — это косвенная реклама. Последняя, как свидетельствует практика, отличается высокой эффективностью. В связи с этим в маркетинге достаточно интенсивно развивается такое направление, как продукт-плейсмент (англ. product placement), обеспечивающее эффективную интеграцию функций рекламы с продуктом в художественных фильмах и телевизионных программах.

По **направленности** различают рекламу возможностей предприятия и рекламу его потребностей.

Реклама возможностей — вид рекламы, информирующий целевые аудитории о возможностях гостиницы в области предложения тех или иных услуг. Адресатами такой рекламы могут быть как юридические, так и физические лица. *Реклама потребностей* — вид рек-

ламы, предназначенный для информирования деловых партнеров о существовании предприятия и его потребностях в чем-либо. С помощью подобной рекламы решаются следующие задачи: привлечение посредников, наем на временную или постоянную работу сотрудников, поиск и покупка каких-либо материально-технических ресурсов (оборудования, транспортных средств, продовольствия и напитков, мебели, оргтехники и т.д.).

В зависимости от особенностей рекламного обращения различают информативную, убеждающую и напоминающую рекламу.

Основной задачей *информативной рекламы* является доведение до потенциальных клиентов информации о гостинице, предлагаемых услугах, их характеристиках, достоинствах, нововведениях. Подобная реклама, как правило, преобладает на стадии внедрения гостиничного продукта на рынок, когда стоит проблема формирования первичного спроса. Кроме того, задачами информативной рекламы являются: сообщение рынку о новых продуктах; информирование рынка об изменениях цены; описание предлагаемых услуг; исправление неправильных представлений о предприятии и предлагаемых им услугах или рассеивание опасений потребителей; формирование имиджа.

Убеждающая реклама — наиболее агрессивный вид рекламы, основные задачи которой состоят в настойчивом убеждении потенциальных клиентов в преимуществах рекламируемого продукта, формировании желания приобрести именно его, а не продукты конкурентов, поощрении факта покупки и т.д.

Напоминающая реклама предназначена для поддержания осведомленности потребителей о существовании определенного предприятия на рынке и о предлагаемых им услугах.

На практике границы между рассмотренными выше видами рекламы часто бывают размыты, так как одна и та же реклама может быть одновременно, например, и информативной, и напоминающей. Кроме того, если информативная реклама чаще всего применяется на стадии внедрения жизненного цикла продукта, то убеждающая — на стадии роста, а напоминающая — преимущественно на стадии зрелости.

Имея в виду способ воздействия на целевую аудиторию, говорят о рациональной и эмоциональной рекламе. *Рациональная реклама* информирует, обращается к разуму потенциального клиента, приводя доводы для его убеждения чаще всего в словесной форме. *Эмоциональная реклама* обращается к чувствам, эмоциям, воспоминаниям,

воздействует через ассоциации. Ее излюбленное средство — иллюстрации и в меньшей степени — звук. Бывают рекламные обращения либо чисто рациональные, либо чисто эмоциональные, однако многие представляют собой различные их комбинации.

По **сосредоточенности на определенном сегменте** целевой аудитории можно различить рекламу:

- ♦ *селективную* (избирательную), четко адресованную определенной группе потребителей (рыночному сегменту);
- ♦ *массовую*, направленную на широкие круги реальных и потенциальных потребителей и общественности в целом.

В зависимости от **охватываемой рекламной деятельностью территории** выделяются следующие виды рекламы:

- ♦ *локальная* (масштабы — от конкретного места продажи до территории отдельного населенного пункта);
- ♦ *региональная*, охватывающая определенную часть страны;
- ♦ *общенациональная*, осуществляемая в масштабах всего государства;
- ♦ *международная*.

Реклама может иметь различные **источники финансирования**. В соответствии с данным признаком различают *рекламу от имени отдельных рекламодателей* и *совместную*. Последняя может быть горизонтальной и вертикальной. Горизонтальная совместная реклама предусматривает объединение рекламных усилий независимых гостиниц в рамках совместного продвижения того или иного туристского региона. Вертикальная же совместная реклама предполагает объединение рекламных усилий гостиничных предприятий и торговых посредников.

Совместная реклама имеет ряд преимуществ перед узкофирменной, так как позволяет увеличить рекламный бюджет; использовать более широкий спектр средств распространения рекламной информации; обеспечить массовость охвата целевой аудитории.

В зависимости от **средств распространения** различают следующие виды рекламы: *реклама в прессе; печатная реклама; аудиовизуальная реклама; радио- и телереклама; рекламные сувениры; прямая почтовая реклама; наружная реклама; реклама в интернете*.

Приведенная классификация средств распространения рекламы соответствует рекомендациям Международной рекламной ассоциации, эти средства будут подробно рассмотрены в главе 15.

14.3. Классификация и планирование рекламных кампаний

Основой рекламной деятельности в маркетинге является **рекламная кампания** — несколько рекламных мероприятий, объединенных общей целью (целями) и охватывающих определенный период времени так, чтобы каждое из них дополняло другие. Мероприятия рекламной кампании можно сравнить с набором матрешек. Как матрешки, они должны «входить» одно в другое, иметь одну форму, стиль, составлять вместе единое целое. Более того, в ходе проведения рекламной кампании для достижения поставленных целей часто используются приемы и методы других элементов маркетинговых коммуникаций: стимулирование сбыта, участие в выставках, связи с общественностью и т.д.

Рекламные кампании отличаются большим многообразием. Их можно классифицировать по признакам, приведенным в табл. 14.2.

Таблица 14.2

Классификация рекламных кампаний

Признаки классификации	Кампании
Цель	Поддержка конкретного продукта Формирование имиджа предприятия
Территориальный охват	Локальные — город, район Региональные Национальные Международные
Сроки проведения	Краткосрочные — до года Долгосрочные — более года
Направленность	Целевые — конкретные сегменты рынка Общественно-направленные — широкие слои общественности
Диапазон использования средств распространения рекламы	Монокампании — одно средство Поликампании — более одного средства
Интенсивность	Ровные Нарастающие Нисходящие

Особое внимание следует обращать на такой признак, как интенсивность. При проведении *ровной рекламной кампании* мероприятия распределяются во времени равномерно (например, могут чередоваться через примерно равные интервалы публикации в прессе, радиообъявления и т.д.). Такая кампания имеет смысл при достаточной известности гостиничного предприятия — для поддержания его имиджа, для напоминающей рекламы. *Нарастающая рекламная кампания* строится по принципу усиления воздействия на целевую аудиторию. Пик рекламных мероприятий может, например, приходиться на период, предшествующий активному туристскому сезону. *Нисходящая рекламная кампания* предполагает постепенное снижение интенсивности рекламного воздействия на целевую аудиторию.

В зависимости от целей маркетинга при проведении рекламной кампании ориентируются либо на относительно небольшую аудиторию постоянных клиентов, добиваясь интенсивного воздействия, либо на максимально большую аудиторию потенциальных потребителей. В первом случае речь идет об *интенсивной* кампании, когда акцент делается на увеличение числа контактов каждого индивида с носителем рекламы. Цель может заключаться, например, в обновлении устаревшего образа продукта или же в создании нового образа, не существовавшего ранее. Во втором случае можно говорить об *экстенсивной* кампании, когда акцент делается на охват аудитории (например, для информирования об услугах гостиницы как можно большего количества потребителей) (рис. 14.2).

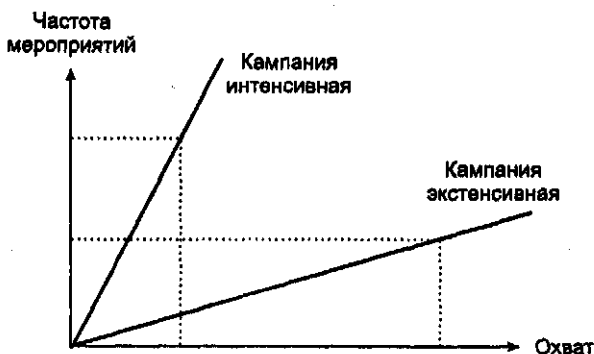


Рис. 14.2. Интенсивная и экстенсивная рекламные кампании

Известен ряд условий, соблюдение которых повышает эффективность рекламной кампании:

- ♦ осуществление предварительных маркетинговых исследований с учетом динамичной природы рынка;
- ♦ создание обоснованной, запоминающейся и должным образом воздействующей на заранее выбранную целевую аудиторию рекламной продукции;
- ♦ использование наиболее целесообразных для решения поставленных задач и учитывающих специфику целевой аудитории средств распространения рекламы.

Данный комплекс условий обеспечивается в результате совместных согласованных действий:

- ♦ рекламодателя — заказчика рекламной кампании;
- ♦ рекламного агентства — создателя, организатора и координатора рекламной кампании;
- ♦ средств распространения рекламы — канала доведения рекламной информации до целевой аудитории.

Исходя из вышеизложенного можно установить последовательность этапов рекламной кампании, реализация которых должна представлять собой целостный процесс:

- 1) определение целей рекламы;
- 2) принятие решений о рекламном обращении;
- 3) выбор средств распространения рекламы;
- 4) разработка рекламного бюджета;
- 5) оценка эффективности рекламной деятельности.

Каждый из перечисленных этапов имеет свои особенности и требует анализа с учетом творческого характера рекламной деятельности и ее непрерывного развития.

14.4. Определение целей рекламы

Для определения целей рекламы, повышения эффективности рекламной кампании, уменьшения степени неопределенности и риска в работе гостиничному предприятию целесообразно провести **рекламные исследования** (анализ рынка рекламы). Подобные исследования являются разновидностью маркетинговых (см. главу 2) и осуществляются параллельно с ними, в рамках единой системы.

Рекламные исследования осуществляются по следующим направлениям.

Анализ результатов предыдущей рекламной деятельности гостиницы является, по сути дела, исходным пунктом всего комплекса планирования рекламных кампаний в перспективе. Анализ дает возможность определить сильные и слабые стороны ранее осуществленных рекламных мероприятий. Оценивается эффективность воздействия рекламы на потребителей, а также все ее основные параметры и характеристики: сроки, виды, содержание, средства распространения и т.д. Это позволяет в дальнейшем избежать повторения ошибок и закрепить положительный опыт.

Исследование потребителей имеет цель выявить наиболее вероятные группы потенциальных клиентов, на которые следует направить рекламу с учетом их демографических, экономических, социальных и психологических характеристик. Это дает возможность обеспечения не только адресности рекламы, но и выбора наиболее оптимальных средств ее распространения и времени обращения, что гарантирует снижение расходов на рекламу и повышение ее эффективности.

Изучение гостиничного продукта направлено на выявление тех достоинств и уникальных характеристик, на которых реклама должна сосредоточить внимание потенциальных клиентов. Это достигается использованием приемов позиционирования гостиничного продукта (см. 8.3), которое во многом определяет содержание рекламного обращения.

Изучение рынка гостиничных услуг направлено на оценку возможных объемов продаж. Обычно для этого используются отчетные данные о продажах в предыдущие годы и их корреляция на перспективу. Такой анализ позволяет выявить, где находятся потенциальные клиенты услуг гостиницы, и решить вопрос о распределении рекламных усилий по различным рынкам и рыночным сегментам.

Оценка рынка рекламных услуг предполагает сбор и систематизацию сведений о рекламных агентствах, стоимости рекламных услуг, средствах массовой информации и т.д. Эта информация позволяет осуществить обоснованный выбор рекламного агентства или иной рекламной службы, средств распространения рекламы, обеспечивающих наибольшую эффективность рекламной кампании.

Цели рекламы определяются принятой на гостиничном предприятии общей стратегией маркетинга и его коммуникационной политикой. Все множество возможных целей можно свести к двум большим группам:

1) *цели в области сбыта*, которые должны привести к ощутимому приросту объемов продаж или побудить потребителей к приобретению предлагаемых услуг;

2) *цели в области коммуникаций*, направленные на передачу определенных идей, формирование имиджа гостиницы, изменение потребительских привычек, что способствует росту уровня продаж в течение длительного периода.

В соответствии с этим могут быть выделены наиболее типичные цели рекламы.

Реклама, имеющая целью **формирование имиджа предприятия**, как правило, направлена на внушение общественности желаемого его образа. Обычно рекламодатели стремятся к тому, чтобы их товарная марка ассоциировалась у людей с надежностью, уверенностью, качеством предлагаемых услуг. Такая реклама содействует дифференциации между отдельными предприятиями.

Многим гостиничным продуктам необходим собственный образ, отличный от образов конкурирующих продуктов. Реклама, направленная на **создание имиджа продукта**, стремится подчеркнуть его отличительные особенности.

Предоставление информации о продукте может стать целью при необходимости ознакомления целевой аудитории с особенностями конкретных услуг. Такая реклама должна вызвать у целевого рынка интерес к ним и желание реализовать этот интерес посредством покупки. Кроме того, предоставление информации о продукте может носить разъяснительный характер и выдвигаться в качестве цели рекламы при ознакомлении рынка с новыми услугами.

Рекламные мероприятия, направленные на **корректировку представлений о деятельности предприятия**, предназначены для исправления сложившегося мнения о нем и предлагаемых услугах. Достижение подобной цели, как правило, существенно облегчается, когда сложившиеся искаженные представления не имеют под собой реальной основы. В противном случае от предприятия потребуются предварительные усилия по устранению недостатков.

В случае необходимости переломить негативный взгляд и сформировать у целевой аудитории предпочтительное отношение к предлагаемым услугам перед рекламой выдвигается цель **изменения отношения к продукту**.

Реклама, направленная на **побуждение к приобретению гостиничного продукта**, чаще всего применяется по отношению к новым услугам. Однако ее используют и при внедрении предприятия на новые рынки. Основной акцент в подобной рекламе делается на выгодах, которые получит покупатель от потребления продукта. Для этого предлагаются меры по стимулированию сбыта. Как правило, подобные рекламные мероприятия призывают потенциальных потребителей совершить покупку немедленно, не откладывая.

В условиях, когда производственные мощности гостиницы используются не полностью и имеются резервы, реклама призвана содействовать **увеличению продаж**. Это чаще всего достигается усилением рекламного воздействия на целевую аудиторию.

Противодействие конкуренции становится целью рекламы при необходимости преодолеть воздействие рекламной деятельности конкурентов. Это может быть достигнуто за счет выделения в рекламе преимуществ предлагаемых услуг, особого творческого замысла рекламного обращения, а также путем увеличения охвата, частоты и силы воздействия рекламы (см. 14.6).

Реклама, преследующая цель **подтверждения имиджа**, носит, как правило, подкрепляющий характер и направлена на внушение потребителям уверенности в правильности сделанного выбора в пользу конкретного гостиничного предприятия.

Для регулярного напоминания о своей деятельности гостиницами используется реклама, направленная на **поддержание осведомленности и спроса**. Она способствует также укреплению позиций предприятия на рынке. Дело в том, что со временем спрос даже на самые популярные услуги начинает снижаться. В этом случае реклама должна не только поддерживать интерес клиентов к ним, но и обеспечивать рост спроса.

Рассмотренные выше цели — наиболее общие. В зависимости от особенностей гостиничного продукта, рыночной ситуации, методов сбыта цели рекламы могут быть как широкими, так и более узкими, конкретными. Четкая их постановка — залог эффективности рекламной кампании.

Цели рекламы определяют подходы к разработке рекламного обращения.

14.5. Принятие решений о рекламном обращении

Рекламное обращение — средство представления информации рекламодателя адресату, имеющее конкретную форму (текстовую, визуальную, символическую и т.д.).

Рекламное обращение является центральным элементом рекламы и основным инструментом достижения целей рекламной кампании, так как именно оно представляет рекламодателя целевой аудитории, фокусирует большинство элементов рекламных коммуникаций,

способствует привлечению внимания потенциальных клиентов и формированию у них положительного отношения к самому рекламодателю и к предлагаемым им услугам.

Современная реклама отличается направленностью рекламных обращений и чрезвычайным разнообразием их форм. Поэтому в огромном потоке рекламной информации обращение, состоящее из простого перечня достоинств той или иной гостиницы, вряд ли может быть замечено потенциальными клиентами. Тем более мало вероятно, что оно возбудит у них желание прочитать (просмотреть, прослушать) рекламу до конца. Совершенно ясно, что заставить кого-либо прочитать рекламное объявление попросту невозможно. Поэтому в самом обращении должно быть «нечто», что побудило бы потребителя сделать это. Этим «нечто» в практике маркетинга являются признаки *уникального торгового предложения* (УТП, англ. *setting proposition*). Признанный во всем мире специалист в этой области Россер Ривс в книге «Реальность в рекламе» вывел своего рода закон об УТП: «Реклама есть искусство внедрения уникального торгового предложения в сознание наибольшего числа людей при наименьших затратах».

Уникальное торговое предложение основано на утверждении преимущества — уникального по отношению к продукту и важного для потребителя. Основа УТП — обещание некоторого конкретного преимущества, обусловленного покупкой рекламируемого продукта. Демонстрация преимущества должна стать лейтмотивом как в тексте, так и в изобразительных решениях рекламного обращения. Цель формирования УТП образно обозначил американский писатель Р. Эмерсон: «Если кто-то может лучше других написать книгу, прочесть проповедь или сделать мышеловку, то — живи он хоть в лесу — люди протопчут к его дому тропинку». Главное — показать уникальность рекламируемого продукта и помочь потребителю оценить степень его необходимости.

К УТП предъявляются следующие требования:

- 1) оно не должно содержать необоснованных заключений, доводов и заверений, а должно четко говорить о выгодах и преимуществах, которые получает потребитель, приобретая данный продукт;
- 2) оно должно быть эксклюзивным либо потому, что конкуренты не используют его для рекламы продуктов данного вида, либо потому, что они не могут этого делать в силу особенностей своих продуктов;
- 3) оно должно быть достаточно мотивированным и убедительным для потенциальных потребителей: это — залог его действенности.

При разработке рекламного обращения проявляется индивидуальность его создателей. В большинстве случаев успех зависит от того, насколько удачна творческая идея, лежащая в основе рекламного обращения. Как заметил Уильям Бернбах, «одних фактов недостаточно... Ведь и Шекспир использовал довольно банальные сюжеты, но благодаря великолепному мастерству его сочинения стали бессмертными». Творческая идея выступает в качестве одной из множества форм реализации стратегии позиционирования продукта на рынке (см. 8.3). Привязка к стратегии позиционирования (без ее изменения) превращает творческую идею в эффективную рекламу.

Основные решения, принимаемые в рамках мероприятий по непосредственному формированию рекламного обращения, касаются:

- ♦ темы и девиза рекламы;
- ♦ структуры рекламного обращения;
- ♦ формы рекламного обращения;
- ♦ цвета и иллюстраций;
- ♦ стиля рекламного обращения.

Тема рекламы должна соответствовать целям рекламной кампании и продукту, который рекламируется. Основой ее разработки является предварительно проведенный мотивационный анализ, который позволяет оценить преимущества предприятия и мотивы потребителей с точки зрения требований рынка. Для этого необходимо добиться, чтобы потребитель запомнил хотя бы название гостиницы, связал его с наиболее важным качеством (достоинством) и основным мотивом для покупки. Рекламная тема находит отражение в ярком заголовке — девизе, называемом рекламным слоганом.

Рекламный слоган — короткий лозунг или девиз, отражающий качество продуктов, обслуживания, направления деятельности предприятия — иногда в прямой, а чаще в иносказательной или абстрактной форме. Понятие «слоган» (англ. slogan) восходит к галльскому языку и означает «боевой клич». Поэтому основная функция слогана вполне «боевая» — привлечь внимание целевой аудитории и затем запомниться. Подсчитано, что слоган по сравнению с рекламными текстами читают в пять раз больше людей. Поэтому в нем потребитель должен видеть все его интересующее, а главное — выгоду данного рекламного предложения для себя лично. При верном использовании слоган формирует ту ассоциативную связь идей, которая наглядно и емко выражает суть предлагаемой сделки.

Различают следующие виды слоганов:

- ♦ «брендовый» — призванный продвигать товарную марку;
- ♦ корпоративный, выражающий философию предприятия, сопровождающий его название и играющий роль девиза — «шампура», на который «нанизываются» акционные слоганы;
- ♦ акционный, сопровождающий ту или иную рекламную акцию предприятия. В течение года их может быть несколько (например, на каждый сезон). Но при этом они должны быть выдержаны в едином стиле и не противоречить корпоративному слогану.

Общие универсальные правила выбора слогана отсутствуют. Вместе с тем можно сформулировать несколько требований, которым он должен удовлетворять:

- 1) четкое соответствие общей рекламной теме;
- 2) краткость (короткая фраза легко запоминается — в данном случае это главное);
- 3) отсутствие труднопроизносимых слов и словосочетаний;
- 4) использование, по возможности, оригинальной игры слов.

В качестве мотива слогана может быть избрана забота о потребителях. Например, «Ты заслужил паузу» (*McDonald's*), «Будет так, как Вы желаете» (*Burger King*). Слоган может подчеркивать исключительные качества рекламодателя (корпорация *Avia*: «Мы номер два, так что мы работаем стабильнее») или делать ударение на завоеванном авторитете (компания *Delta Airlines*: «Мы любим летать, и это видно всем»). При разработке слоганов может использоваться множество других сюжетов, соответствующих различным концепциям рекламного обращения: обещание выгод, лирические и фантастические мотивы.

Рекламный слоган не должен нарушать принцип самодостаточности рекламного обращения и вносить в него элементы, препятствующие быстрому и адекватному восприятию. Фразы типа «качество, проверенное временем», «сделаем шаг навстречу друг другу», «наши цены приятно удивят Вас», «мы надеемся, что Вы станете нашим постоянным клиентом» и другие, которые с большой натяжкой можно отнести к категории слоганов, на практике встречаются достаточно часто. Они, по сути, не несут никакой смысловой нагрузки. Поэтому слоган необходимо использовать в том случае, если он содержателен и без него нельзя обойтись.

Рекламная тема выражается не только в виде слогана, но и посредством рекламного образа, который может быть вымышленным (например, Рональд Макдональд, олицетворяющий компанию *McDonald's*) или реальным (например, Том Бодетт, представляющий цепь *Motel 6*).

При использовании рекламной темы, соответствующих ей девиза и образа необходимо учитывать следующие обстоятельства.

1. В течение рекламной кампании их нельзя менять, иначе можно сбить с толку потребителей, которые могут запомнить название предприятия, но не запомнить его основное преимущество и будут рассматривать гостиницу не как уникальную (достижение этого является целью любой рекламы), а как рядового участника рынка. Практика маркетинга свидетельствует, что чрезмерная корректировка рекламной кампании губительно сказывается на ее результатах.

Следует помнить, что к постоянно меняющейся рекламе никто не может привыкнуть и она не достигнет цели. Означает ли это, что реклама должна быть абсолютно неизменной? Совсем нет. Модификации нужны, но они должны быть в рамках одной рекламной темы, соответствовать стилю жизни, системе ценностей, сложившимся в определенный период.

2. Чем чаще повторяется реклама, тем больше вероятность того, что ее запомнят и она достигнет цели. Частое мелькание рекламного обращения вовсе не обязательно привлечет потребителей к объекту рекламирования. Однако нельзя отрицать, что это единственный способ «достучаться» до максимального количества пока не заинтересовавшихся потенциальных клиентов, а также тех, кто не реагирует на данную рекламу просто потому, что она подавлена рекламой конкурентов. Отличной иллюстрацией к этому тезису является цитата из книги И. Ильфа и Е. Петрова «Одноэтажная Америка»: «Первый месяц мы держались стойко. Мы не пили кока-колу. Мы продержались почти до конца путешествия. Еще несколько дней — и мы были бы уже в океане, вне опасности. Но все-таки реклама взяла свое. Мы не выдержали и отведали этого напитка. Можем сказать совершенно чистосердечно: да, кока-кола действительно освежает гортань, возбуждает нервы, целительна для пошатнувшегося здоровья, смягчает душевные муки и делает человека гениальным, как Лев Толстой. Попробуй мы не так сказать, если это вбивали нам в голову три месяца, каждый день, каждый час и каждую минуту».

Удачно выбранная тема и соответствующий девиз — это ключ к завоеванию потенциального клиента. Однако они не в состоянии возбудить у него интерес и заставить его полностью ознакомиться с содержанием рекламного обращения. Эту функцию выполняет соответствующим образом разработанная **структура рекламного обращения**. Она определяется множеством факторов, важнейшими из

которых являются цели, характер и уровни воздействия рекламы на потребителя. В зависимости от них воздействие может быть:

- ♦ когнитивным (передача информации);
- ♦ аффективным (формирование отношения);
- ♦ суггестивным (внушение);
- ♦ конативным (определение поведения).

Сущность *когнитивного воздействия* состоит в передаче определенного объема информации, совокупности сведений об объектах рекламирования, их отличительных характеристиках и т.д.

Цель *аффективного воздействия* — превращение информации в систему установок, мотивов и принципов действий адресата рекламного обращения. Приемами установления отношения являются частое повторение одних и тех же аргументов, приведение логических доказательств, формирование благоприятных ассоциаций.

Суггестивное воздействие предполагает использование как осознаваемых психологических элементов, так и элементов бессознательного. Это связано с тем, что определенная часть рекламного обращения может усваиваться человеком, минуя сферу активного мышления. Результатом внушения может быть убежденность, формируемая без логических доказательств.

Конативное воздействие обращения реализуется в «подталкивании» потребителя к определенным действиям, подсказывании ожидаемых от него действий.

Учет основных уровней воздействия рекламного обращения на сознание человека положен в основу ряда рекламных моделей. Наиболее известной и распространенной является модель AIDA (Attention — внимание, Interest — интерес, Desire — желание, Action — действие). Грамотно построенное обращение позволяет привлекать к себе внимание даже при беглом взгляде (например, пролетающем по газетной полосе). Кроме того, оно возбуждает интерес читателя и заставляет просмотреть содержание и даже вчитаться в него (в крайнем случае сделать это позже). Ознакомившись с объявлением, теперь уже потенциальный клиент должен быть до такой степени затронут убедительностью аргументов в пользу объекта рекламирования, чтобы у него возникло желание совершить те действия, к которым призывает рекламодатель. В зависимости от направленности рекламы эти действия могут носить как активный характер (обращение за дополнительной информацией, покупка), так и пассивный (формирование положительного отношения к рекламируемым услугам или предприятию в целом и т.д.).

Согласно рекомендациям модели AIDA, структура рекламного обращения включает следующие элементы: слоган, вступли-

тельную часть, информационный блок, справочные сведения, эхо-фразу.

Приведенная структура рекламного обращения достаточно условна. В отдельных обращениях вступительная часть, информационный блок или эхо-фраза могут отсутствовать.

Слоган, обычно предваряющий рекламное обращение, — одно из основных средств привлечения внимания и интереса целевой аудитории. Его роль особо возрастает при отсутствии других средств, привлекающих произвольное внимание — иллюстраций, цвета и т.п.

Вступительная часть, как правило, «расшифровывает» слоган. В теле- или радиорекламе эту функцию выполняет вступительная фраза. Вступительная часть должна быть максимально краткой, но в нее необходимо заложить мотивы личной выгоды потребителя, новизны продукта, его уникальности или необычности, большой доступности.

Информационный блок, называемый еще основным текстом, несет основную нагрузку по углублению интереса потребителя к рекламируемому продукту, обеспечивает коммуникацию с потенциальным клиентом посредством подробной и достоверной информации об объекте рекламирования, его характеристиках, отличительных особенностях. Он также призван с помощью аргументированного изложения выгод, которые ждут потребителя в результате приобретения услуг, сформировать его желание и побудить к совершению определенных действий.

Справочные сведения включают четкие данные о рекламодателе (фирменное наименование, товарный знак, адрес, телефоны или другие каналы связи с ним).

Рекламное обращение может завершать *эхо-фраза*, которая дословно или по смыслу повторяет слоган или основной мотив обращения. Особенно эффективно ее применение, если обращение отличается достаточно большим объемом.

Структура рекламных обращений, распространяемых через различные средства, в целом должна соответствовать вышеперечисленным требованиям и рекомендациям. Однако существуют и некоторые особенности, связанные со спецификой средств распространения рекламы, — на них мы остановимся при рассмотрении последних (см. главу 15).

Наряду со структурой важное значение имеет **форма рекламного обращения**, т.е. способ его представления. Как и другие характеристики, она должна максимально способствовать достижению рекламных и маркетинговых целей предприятия. Для этого форма

должна быть наиболее понятной и приемлемой для целевой аудитории. При этом следует учитывать, что предприятия гостиничной индустрии предлагают по сути дела не номера — они продают атмосферу, комфорт, престиж, нечто такое, что трудно пощупать, что формируется «в душе» у потребителя. Поэтому рекламное обращение, в какой бы форме оно ни было представлено, обращается к подсознанию потребителя, предлагая ему эту атмосферу, комфорт, престиж. Точно так же и рестораны: они предлагают не только пищу — они торгуют услугами, удобствами, доброжелательной атмосферой, отдыхом, представлениями, романтикой, любовью, приключениями, возбуждением и мечтами. Разрабатывая рекламное обращение для гостиницы или ресторана, нужно руководствоваться концепцией данного предприятия (см. 10.3), потому что уже в ней находятся ростки будущего содержания рекламы. Рекламное обращение должно содержать необходимую информацию о гостинице и отвечать на все возможные вопросы. Необходимо избегать избитых фраз, но не стоит также придавать рекламному обращению и слишком личностный характер. Главное — подчеркнуть отличительные особенности предприятия.

Наиболее эффективна такая форма рекламного обращения, которая позволяет каждой категории клиентов обнаружить те преимущества гостиницы, которые она ожидает увидеть: для непривередливых путешественников это спокойная атмосфера и покой, для путешественников-экстравертов — высокий уровень сервиса, для деловых женщин — чистота и безопасность номеров. В рекламе для деловых кругов гостиница ставит своей целью широко заявить о себе как о значимом потенциальном партнере. Такое рекламное обращение должно нести максимум профессиональной информации. Предприятия индустрии гостеприимства зачастую можно называть интернациональными, так как они готовы предоставить услуги не только гражданам своих стран, но и иностранцам. При разработке рекламных обращений для зарубежных рынков и иностранных клиентов следует дополнительно обратить внимание на некоторые моменты. Необходимо принимать в расчет культурную среду страны, в которой размещается реклама, менталитет граждан и их привычки. У жителей каждой страны свои писанные и неписанные законы, обычаи, запреты, пренебрежение которыми приводит к провалу всей рекламной кампании. Например, кампания *McDonald's* открыла свое первое заведение в Европе в одном из пригородов Амстердама, но объем продаж, несмотря на широкую рекламу, разочаровал: не было учтено, что в Европе большинство горожан живут

в центре города и менее мобильны, чем американцы. Также необходимо взвешенно подходить к выбору цветовой гаммы рекламных обращений, так как она в разных странах воспринимается совершенно по-разному. Следует учитывать и особенности языка: некоторые слова и словосочетания на другом языке могут восприниматься неадекватно.

Как свидетельствует практика, наиболее эффективны рекламные обращения, в которых создается атмосфера взаимного уважения, искренности, расположенности к взаимовыгодному партнерству. При этом очень важно обратить внимание потребителя на то, что рекламода-тель — это конкретное гостиничное предприятие, гарантирующее соответствие рекламы действительности и заинтересованное в сотрудничестве. Это необходимо как для привлечения клиентов, так и для закрепления их в будущем как постоянных приверженцев товарной марки.

Как уже отмечалось, разработка рекламы — своего рода искусство. Поэтому не существует универсальных правил, позволяющих найти самую эффективную форму рекламного обращения. В то же время несомненный интерес представляют следующие сложившиеся формы рекламных обращений.

1. *Рекламное обращение содержит только название предприятия*, а иногда — и слоган. Такой подход используется, в основном, при осуществлении информативной и напоминающей рекламы.

2. *Представление свидетельств в пользу продукта*. В основу такой формы рекламного обращения кладутся одобрительные отзывы потребителей, в которых подчеркиваются выгоды сотрудничества с рекламо-дателем. Для осуществления подобной рекламы могут быть привлечены как рядовые потребители, так и «лидеры мнений» — известные личности. Лучшие носители рекламной информации — люди, которых потенциальные потребители считают высококомпетентными, надежными и симпатичными. Так, например, Дональд Трамп, известный в американском обществе как богатый человек, имеющий высокий социальный статус и большие капиталовложения в недвижимость, следующим образом рекламировал гостиничное предприятие: «Дональд Трамп представляет отель *Plaza*, вот уже четыре года признаваемый *Business Traveler International* лучшей деловой гостиницей в Северной Америке». Люди симпатизируют носителям рекламной информации, которые по своему характеру открыты, имеют чувство юмора и естественны.

3. *Искренняя реклама*. Применение такой формы рекламы основывается на предоставлении достоверной и объективной информа-

ции о предлагаемых услугах с особым выделением их специфики, тех потенциальных возможностей, которые ждут клиента в результате покупки. Характерной особенностью при этом является акцент на реальных выгодах потребителя и направленность на совершение определенных действий. Очевидным примером такого рекламного обращения служит меню ресторана, которое содержит всю необходимую информацию о предлагаемых предприятием питания блюдах и напитках.

4. *Фрагмент из жизни.* Эта форма предполагает использование обычных потребителей. Телевизионная реклама и печатная продукция предприятий индустрии гостеприимства сплошь и рядом пестрит такими сюжетами («картинками из жизни»), которые лучше всего доносят смысл и привлекательность предлагаемых услуг.

5. *Стиль жизни.* Такая реклама показывает связь продукта или услуги с определенным стилем жизни потенциального потребителя. К примеру, бизнесмены предпочитают пользоваться услугами престижных гостиниц, которые в своей рекламе демонстрируют номера, где нет места тесноте и дискомфорту.

6. *Противопоставление.* В этом случае происходит — чаще всего в открытой форме — публичное сравнение рекламируемого гостиничного или ресторанного предприятия с конкурентами. Например, на трех так называемых наполеоновских островах (Эльбе, Св. Елены и Корсике) в отелях, ресторанах, барах в целях рекламы широко использовалось имя Наполеона: «Здесь Наполеон останавливался...», «В этом ресторане Наполеон обедал...». Такими табличками у входа встречали туристов и местных жителей эти заведения. И только у входа в одну новую гостиницу на о. Корсика было написано: «Здесь Наполеон никогда не бывал». Это придает ей исключительность и номера здесь никогда не пустуют.

7. *Создание определенного настроения.* Оно впоследствии должно ассоциироваться с объектом рекламирования. При этом любое высказывание относительно последнего формулируется как предположение или совет. К такой форме рекламных обращений довольно часто прибегают гостиницы, работающие по системе «All inclusive». Так, отели *Grand Lido* и *Sans Lido* на Карибских островах в своей рекламе демонстрируют благополучный отдых супружеских пар (без детей), подчеркивая прелесть независимости и поддержания духа молодости с помощью всевозможных спортивных мероприятий и специального салона красоты.

8. *Подчеркивание профессионального мастерства.* Основной акцент в такой рекламе делается на огромном опыте работы предпри-

ятия на рынке, высоком уровне квалификации персонала, что нередко оказывается решающим фактором при выборе гостиницы потенциальными клиентами.

9. *Форма новостей.* Подобные рекламные обращения воспринимаются читателем как неотъемлемая часть газеты или журнала, где они размещены. В этом случае при подаче информации существенно важно найти запоминающиеся слова и яркие обороты (к примеру, «Впереди отпуск... мы подскажем, где его провести»), благодаря чему обеспечивается пробуждение интереса потенциальных клиентов к объекту рекламирования.

10. *Создание юмористической обстановки.* Преимуществом такой формы рекламного обращения является возбуждение положительных эмоций и хорошая запоминаемость. Есть крылатое выражение, свидетельствующее о ее возможностях: «Юмор восстановит то, что разрушил пафос». Юмор позволяет быстро завладеть вниманием. Юмористические сюжеты, рассказы, картинки хорошо запоминаются, их содержание часто пересказывается; юмор позволяет увидеть возвышенное в непритязательном, большое в малом, значительное в несовершенном. Часто юмор в рекламе переплетается с парадоксальностью ситуации — это производит еще больший эффект.

Нередко с юмором комбинируется такая форма реализации рекламы, как *использование мультипликации*. Применение мультипликационных образов и других символических персонажей повышает притягательность, необычность и запоминаемость рекламных обращений.

11. *Создание романтической или фантастической обстановки.* Посредством такой формы рекламного обращения вокруг продукта или процесса обслуживания создается соответствующая атмосфера. В качестве примера можно привести следующее рекламное обращение: «Однажды Людовику XIV подали к обеду бутылку вина от любимого винодела Жана-Поля Шене. Вино было превосходно, а вот бутылка — кривовата. Король рассердился и велел доставить винодела в Лувр. «Что такое? Почему она кривая?!» — грозно спросил Людовик, ткнув пальцем в кривую бутылку. «Она не кривая, она склоняется перед блеском Вашего Величества», — ответил находчивый винодел. Король засмеялся и велел наградить винодела. С тех пор вина от Жана-Поля Шене разливают только в кривые бутылки».

Подобная форма обращений используется в рекламе гостиниц, создающих вокруг клиента фантастический мир чудес и удивительных превращений. Так, компания *Westin* демонстрирует сказочную роскошь, а *Sandals* — беззаботное веселье, доступное каждому.

12. *Перечисление аргументов в пользу приобретения продукта или обращения к услугам определенного предприятия* (типа «Десять причин, почему Вам следует посетить ресторан Х»). Такая форма используется преимущественно в убеждающей рекламе.

13. *Применение элементов эстетики*. Красота хорошо продается. Поэтому, например, именно на этом аспекте акцентирует свое внимание реклама греческих отелей.

14. *Представление свидетельства технической (научной) экспертизы*. Гостиницы часто используют эту форму рекламных обращений, направленных на организацию конференций, собраний, совещаний, подчеркивая, что они имеют соответствующие технические средства и оборудование, способные поддержать работу организаторов подобных мероприятий.

Здесь приведены лишь некоторые из возможных форм рекламных обращений. Гостиничный и ресторанный бизнес романтичен и консервативен, традиционен и ультрамоден, имеет за плечами великую историю и в то же время устремлен в будущее — поэтому и реклама в нем разнообразна по формам, но, в то же время, имеет общие специфические черты. Кроме того, при разработке рекламных обращений здесь в полной мере должны использоваться теории мотивации (см. 7.3). Имея информацию о мотивации потребителей, разработчики рекламного обращения способны ослабить действие установок, препятствующих приобретению гостиничных и ресторанных услуг, а также усилить действие побуждающих. Можно использовать, например, мотивы:

- ♦ прибыли или экономии — основанием служит правомерное желание потребителей целесообразно расходовать имеющиеся средства, получить определенную экономию и т.д.;

- ♦ снижения риска — все больше внимания клиентов уделяется вопросам безопасности тех средств размещения, в которых они останавливаются;

- ♦ удобства — это предполагает обещание в рекламных обращениях дополнительных удобств, получения определенных преимуществ;

- ♦ здоровья — в рекламе развлекательных заведений спортивной направленности, низкокалорийных блюд и продуктов питания;

- ♦ познания — при этом «эксплуатируются» такие качества человека, как любопытство и стремление к новому (в рекламном обращении это реализуется через призывы наподобие: «Откройте для себя ...»);

- ♦ признания — основанием является естественное желание человека добиться определенного имиджа, уважения окружающих, по-

высвить свой статус (в рекламе это реализуется посредством побуждающих фраз типа: «Только для солидных клиентов»);

- ♦ любви и теплых отношений — в рекламе предприятий индустрии гостеприимства, ориентированных на размещение и обслуживание семей.

Рассмотреть все мотивы, используемые в рекламных обращениях, невозможно. Мотивы так же разнообразны, как многоплановы человеческие потребности и средства их удовлетворения.

Приняв решение о форме рекламного обращения, необходимо определиться с такими его параметрами, как цвет и иллюстрации, которые, безусловно, оказывают самое непосредственное влияние на привлечение внимания адресатов к рекламному обращению.

Цвет в рекламе приобретает особое значение в силу своей способности влиять на настроение потребителей. Он оживляет или раздражает, побуждает к единению и сопереживанию, вызывает непосредственные ассоциации с предложенным образом, воспринимается проще и воздействует более непосредственно, чем форма. Его не нужно переводить, как, допустим, слова. И, наконец, впечатление, произведенное цветом, очень стойко, а привлекательность цветного рекламного обращения, по оценке специалистов, на 38 % выше, чем черно-белого.

Цвет может увеличивать или уменьшать предметы, вселять чувство спокойствия и текущего комфорта, возбуждать и тревожить, даже воздействовать на оценку промежутка времени. Это означает, что с его помощью можно управлять отношением потребителя к рекламе. Создавая необходимую цветовую среду, удастся вызвать у человека требуемые эмоции. Так, синий цвет содействует сентиментальному настроению, успокаивает нервную систему, стимулирует хорошее настроение. Зеленый — успокаивает, снимает боль, уравнивает (вспомним, что у великого Гете улучшалось настроение, когда он смотрел на зеленые стены своего кабинета). Красный — теплый и раздражающий, вызывает желание действовать, символ опасности и запрета. Оранжевый — жизнерадостный, импульсивный, создает чувство благополучия, усиливает активность, но лишен агрессивности красного. Желтый — привлекает внимание и сохраняется в памяти дольше, чем другие цвета. Фиолетовый — в равной мере привлекает и отталкивает, полон жизни, но в некоторых случаях вызывает грусть.

Необходимо учитывать, что цвета оказывают символическое и ассоциативное воздействие на человека. Так, символы и ассоциации красного — роза, флаг, кровь, огонь, жар, опасность, жизненная сила, радость, любовь; желтого — лимон, солнце, свет, зависть,

ревность, эпидемия; синего — вода, лед, холод, открытое пространство, чистое небо, мир, серьезность, сосредоточенность, рассудительность, женственность; зеленого — трава, дерево, природа, безопасность, надежда, спокойствие; оранжевого — солнце, фиалка, отдаление, томление, стеснение.

Важное значение имеет и сочетание цветов. Экспериментально установлено, что по степени ухудшения восприятия они располагаются следующим образом: синий на белом; черный на желтом; зеленый на белом; черный на белом; зеленый на красном; красный на желтом; красный на белом; оранжевый на черном; черный на пурпурном; оранжевый на белом; красный на зеленом. Как это ни удивительно, наиболее привычное сочетание черного с белым находится лишь на четвертом месте!

Выбор цвета, доминирующего в рекламе, или сочетания цветов позволяет учитывать национально-этнические, исторические или религиозные особенности, характерные для страны, в которой используется реклама. Согласно рекомендациям английского Комитета по изучению воздействия цвета, предпочтительные цвета: для Австрии — зеленый, Египта — голубой и зеленый, Голландии — оранжевый и голубой, Ирака — светло-красный, серый и синий, Ирландии — зеленый, Китая — красный, Мексики — красный, белый, зеленый, Сирии — индиго, красный, зеленый и т.д. Напротив, необходимо избегать доминирования следующих цветов и сочетаний: в Бразилии — фиолетового с желтым (символ болезни), Ираке — оливково-зеленого (цвета ислама), Китае — сочетания белого, голубого и черного (знаки траура), Перу — фиолетового, Сирии — желтого и т.д.

Оценке влияния цвета на психологию восприятия рекламных обращений посвящено много исследований. В частности, доказано, что цвет не только вызывает соответствующую реакцию человека, но и определенным образом формирует его эмоции, а также определяет предпочтения. Так, красный цвет улучшает вкусовые ощущения, синий, желтый и зеленый — идеально подходят для передачи информации о туризме и отдыхе, глубокие тона и темные цвета — подчеркивают роскошь, богатство и эксклюзивность. Учитывая это, курортные гостиницы веселым и ярким многоцветием рекламы стараются подчеркнуть свою «причастность» к солнечному веселью, морской экзотике и т.п. Гостиницы делового назначения, напротив, в своей рекламе используют насыщенный зеленый, глубокий синий и даже черный цвета. Есть и такие предприятия индустрии гостеприимства, которые считают, что наилучшим является классическое сочета-

ние черного и белого цветов. Так, черно-белые рекламные обращения характерны для гостиниц, принадлежащих цепи *Le Meridien*.

В обеспечении высокой эффективности рекламного обращения очень большую роль играют зрительные элементы, так как хорошие иллюстрации часто содержат значительно больше информации, чем сам текст, и вызывают сильную эмоциональную реакцию. Не менее важна и такая функция иллюстраций, как создание определенного настроения или чувства. Это могут быть чувства уверенности, благополучия, влиятельности; безмятежности, умиротворения, удобства; солидности, старины, прочности; возбуждения, новизны, риска; теплоты, дружелюбия, личного участия; реалистичности, объективности, правдивости.

Вне зависимости от того, идет ли речь о фотографии, рисунке или изображении, полученном на компьютере, иллюстрация решает две основные задачи: привлекает внимание, побуждая прочитать текст, и служит наглядным сопровождением текстовых материалов.

Рекламное иллюстрирование имеет специфические особенности. Например, ему присущи лаконичность и выразительность. Запоминаемости рекламных иллюстраций способствуют неожиданный ракурс, найденный и выгодно представленный отдельный фрагмент, неординарное художественное решение.

По свидетельствам физиологов и нейрофизиологов, наличие персонажей в рекламе влияет на привлечение к ней внимания потребителя. Даже самый роскошный бассейн или ресторан не производят впечатления, если будут изображены пустыми. Наибольшую же привлекательность рекламе придает присутствие женщины, разумеется красивой, еще лучше — очень красивой. Это объяснимо как психологически, так и с точки зрения обыденно-практического сознания. Мужчина по природе своей обязательно обратит внимание на красивую женщину, а уж если она очень красива, то взгляд его задержится настолько, насколько позволит время и ситуация. Женщина также остановит взгляд на другой красивой представительнице прекрасной половины человечества — правда, по иному поводу: трудно удержаться от искушения сравнить ее с собой, оценить, что-то перенять и, конечно же, слегка осудить. Далее по силе привлекательности следуют дети, счастливые семьи, затем животные, особенно домашние, и только потом (!) — мужчины. В то же время необходимо учитывать, что восприятию объекта рекламирования может помешать и чересчур колоритный персонаж — «образ-вампир», наиболее распространенная и вредная, редко осознаваемая ошибка современной рекламы. Подобная реклама может быть блестящим произведением искусства, но неважным инстру-

ментом сбыта. В роли «образа-вампира» могут выступать артисты, спортсмены, музыканты, мультипликации, животные (лошади, собаки, кошки), украшения, диктор на телеэкране.

Зрительные элементы рекламы обычно представляют собой сочетание панорамных и фрагментарных фотографий предприятий индустрии гостеприимства, а также расположенных рядом туристских достопримечательностей. Необходимо, чтобы иллюстрации влияли на мотивацию потенциальных клиентов, создавая у них положительные эмоции. Кроме того, иллюстрации должны быть выразительными и привлекательными. Так, на фотографиях помещений гостиницы значение имеют малейшие детали: цветы, красиво расставленные столовые приборы, улыбающийся персонал и т.д. Нельзя также довольствоваться только фотографиями, где демонстрируется архитектура отеля, несмотря на всю ее важность для мотивации клиентов. Некоторые специалисты отмечают желательность присутствия в кадре элементов природного окружения (горы, лес, озеро и т.д.). Такой прием очень часто используется для привлечения внимания к архитектуре самой гостиницы.

Фотографии, воссоздающие атмосферу гостиницы, — наиболее важные и одновременно наиболее субъективные. Именно они дают потенциальному клиенту главное представление о том, что его ожидает. И если у него сложится впечатление, что он будет садиться за красиво сервированный специально для него стол, то выбор клиентом данной гостиницы практически предопределен.

Вопрос о том, что эффективнее — фотография или рисунок, обычно решается в пользу первой. Фотография в рекламе выглядит нагляднее, чем рисунок. Однако многие специалисты по дизайну рекламы в ряде случаев предпочитают рисунок. Когда, например, стоит задача создать у адресата особое настроение, незаменим стильный рисунок, выполненный в соответствующем тоне. Если реклама рассчитана на молодых интеллектуалов, наиболее подходящим будет абстрактный рисунок.

Информативность иллюстраций, используемых в рекламе, усиливается применением наглядной графической информации (схем, диаграмм, рисунков и т.д.), указывающих стрелок, выносов, выделений, вычленения отдельных элементов, гиперболизации, подписей и комментариев. Последние, как свидетельствуют исследования, привлекают читателя не меньше, чем сами иллюстрации, а в ряде случаев и больше, если рисунки не очень понятны. Эту особенность восприятия рекламы важно использовать, давая комментарии не просто как пояснения к иллюстрациям, а включив в них часть основной или дополнительной информации.

Что в рекламном обращении важнее — доводы, факты, образ, атмосфера, эмоции? Ответ на этот вопрос не так уж прост. Он связан со стилем рекламы.

Стиль характеризуется определенной системой отбора и организации языковых средств. В рекламе чаще всего используются следующие функциональные стили:

- ♦ официально-деловой;
- ♦ научно-профессиональный;
- ♦ публицистический;
- ♦ разговорный (обиходно-бытовой).

Стили отличаются друг от друга сферой применения, специфической лексикой и фразеологией, наличием лексики с эмоционально-экспрессивной окраской, характером и степенью использования изобразительно-выразительных средств. Указанные особенности и характеризуют стиль конкретного рекламного обращения как относительно замкнутую систему. Слово «замкнутая» подчеркивает, что элементы из другой системы воспринимаются как инородные, а слово «относительно» свидетельствует о том, что между стилями отсутствует жесткая граница: они не только взаимодействуют, но и взаимопроникают друг в друга.

Функциональные стили рекламы отличаются неоднородностью подходов к ее коммуникативным характеристикам (табл. 14.3).

Стили рекламы

Таблица 14.3

Стили	Коммуникативные характеристики						
	Правильность	Точность	Логичность	Чистота	Выразительность	Богатство	Уместность
Официально-деловой	+	+	+	+	0	—	+
Научно-профессиональный	+	+	+	+	—	—	0
Публицистический	+	+	+	+	+	0	0
Разговорный	0	0	0	0	+	0	0

Примечание. «+» — стиль в полной мере поддерживает коммуникативную характеристику; «0» — стиль не в полной мере поддерживает коммуникативную характеристику; «—» — стиль не поддерживает коммуникативную характеристику.

Следует принять во внимание, что табл. 14.3 показывает скорее идеальную схему взаимных связей между коммуникативными характеристиками и стилями рекламы, чем то, что может наблюдаться в действительности; речь идет не о том, поддерживает ли данный стиль определенную коммуникативную характеристику, а о том, может ли он ее поддерживать, учитывая его свойства.

Особенностями *официально-делового стиля* являются:

- ♦ предельная точность выражения, исключая возможность разных толкований;
- ♦ языковой стандарт, который устанавливается и поддерживается правилами, традициями и регламентируется нормативными документами;
- ♦ использование готовых речевых формул-клише, обеспечивающих единообразное выражение мысли.

В качестве примера использования официально-делового стиля приведем следующее рекламное обращение: «Le Meridien Rassport: гибкая система бронирования. Действует во всех отелях *Le Meridien* по всему миру».

Для *научно-профессионального стиля* характерны следующие специфические черты:

- ♦ точность и объективность передачи информации;
- ♦ подчеркнутая логичность (непротиворечивость, аргументированность и последовательность изложения);
- ♦ обобщенность и абстрактность (отвлеченность от частных, несущественных признаков);
- ♦ информационная насыщенность;
- ♦ использование специальной терминологии.

Выразительность рекламы в научно-профессиональном стиле достигается не с помощью изобразительно-выразительных средств, а благодаря четкости, строгости, точности и логичности изложения.

В качестве примера приведем следующее рекламное обращение: «Конференции и семинары в гостинице: центр города, конференц-зал, помещения для переговоров, интернет-класс, переводчики, печатные работы, кофе-брейк, фуршеты».

Публицистический стиль характеризуется яркой эмоционально-экспрессивной окрашенностью рекламных обращений. При этом помимо нейтральных могут широко использоваться эмоционально-окрашенные слова, риторические вопросы, восклицания, повторы и т.д.

Примером может служить следующее рекламное обращение: «“Жемчужина Южных морей” — так называют остров Бора-Бора, красоту которого воспевают во всем мире. Именно в этом чудном месте находится отель *Beachcomber*, славящийся своим пляжем. Об-

становка в отеле полностью соответствует настроению романтического путешествия: завтрак доставляется на утопающей в цветах пироге, ужин сервируется на пляже или террасе бунгало, несколько раз в неделю устраиваются красочные и незабываемые шоу. Яркие впечатления гарантированы!»

Разговорный стиль предполагает использование в рекламе слов и фразеологии обиходно-бытовой речи, эмоционально-окрашенных слов, слов с переносными значениями, обращений, вводных слов, слов-предложений, разрывов предложений различного рода вставками и т.д. Характерной особенностью данного стиля является эмоциональное богатство лексики и фразеологии, а также внеязыковых средств: мимика, жесты, окружающая обстановка и др. Разговорный стиль, например, преобладает в следующем рекламном обращении: «Вот и кони стоят запряженные... Усадьба без конюшни, как говаривал классик, что праздник без водки. В «Усадьбе» спиртного на любой вкус предостаточно, да и своя конюшня тоже имеется. Хочешь — просто любуйся на лошадей, хочешь — прокатись по парку. Летом гостей ресторана катают на фазтонах, зимой — на санях».

Однозначного ответа на вопрос, какой же стиль лучше всего использовать в рекламе, нет и не может быть. Дело в том, что стиль, избираемый для рекламного обращения, определяется спецификой предлагаемых продуктов, целями рекламы, а также характерными особенностями целевой аудитории, которой адресуется обращение. Так, в рекламе для деловых кругов предприятие ставит своей целью широко заявить о себе как о солидном потенциальном партнере. Такое рекламное обращение должно нести максимум профессиональной информации. В рекламе же, рассчитанной на массового потребителя, целесообразно сделать акцент на характеристиках услуг, их особенностях, выгодах и преимуществах для клиентов. Данную информацию необходимо преподносить в привлекательной, интересной и доброжелательной форме.

14.6. Выбор средств распространения рекламы

Оптимальный выбор средств распространения рекламных обращений в значительной степени определяет успех рекламной кампании. От верного решения данной проблемы зависит, какого количества адресатов достигнет реклама, насколько сильным будет воздействие

на них, какие суммы будут затрачены на рекламу и насколько эффективно.

Выбор средств распространения рекламной информации на основе техники современного медиапланирования осуществляется с целью выявления наиболее эффективного с точки зрения затрат пути доведения желаемого числа рекламных обращений до целевой аудитории. О значимости выбора средств рекламы свидетельствует тот факт, что до 80 % затрачиваемых на рекламу финансовых ресурсов выплачивается средствам ее распространения.

Требования, предъявляемые к средствам распространения рекламы, таковы:

- 1) они должны быть пригодными для размещения рекламной информации об услугах и(или) предприятии, их предоставляющем;
- 2) контакт с ними должен представлять интерес для целевых аудиторий.

Проблему выбора средств распространения рекламы можно свести к следующему: необходимо найти такую их комбинацию, которая содействовала бы необходимым контактам с целевыми аудиториями в определенной временной последовательности при заданном бюджете. Поэтому при выборе средств распространения рекламы следует учитывать ряд факторов, основными из которых являются:

♦ *цели рекламы.* Так, сообщение о внедрении на рынок нового гостиничного продукта требует создания впечатления его крайней значимости и полезности, что может быть достигнуто рекламой на телевидении и в прессе. Если же цель — формирование имиджа предприятия, представляется целесообразным использование также наружной рекламы;

♦ *соответствие средства распространения рекламы характеру целевой аудитории.* Каждая аудитория имеет свои характерные черты, привычки, интересы; чтобы достичь целей рекламы, направленной на конкретные группы потенциальных потребителей, при подборе необходимого средства распространения рекламной информации эти особенности следует рассматривать как исходный пункт. Радио и телевидение, например, — оптимальные средства распространения рекламы, рассчитанной на подростков. Цветная иллюстрация в журнале — идеальная реклама курортного отеля. Реклама предприятий питания, нацеленная на родителей с детьми, лучше воспринимается по телевидению. На курортах гости, как правило, не читают местные печатные издания и стараются отвлечься от потока информации по радио и телевидению. Поэтому гостиницы в данном случае широко используют рекламные щиты и растяжки. При

осуществлении рекламы гостиничных услуг нельзя забывать о специализированных туристских изданиях, читательскую аудиторию которых составляют менеджеры и сотрудники туроператоров и турагентств, которые как раз и занимаются продажами гостиничных номеров клиентам;

♦ *рекламная деятельность конкурентов.* При выборе средств распространения рекламы фактор конкуренции нельзя упускать из виду. Даже хорошо сделанная реклама может тускло и непривлекательно выглядеть на фоне блистательно проведенной рекламной кампании конкурентов. Поэтому очень важно применять нетрадиционные приемы, чтобы отличаться от конкурентов;

♦ *наличие соответствующих средств.* Подходящие средства распространения рекламной информации имеются не на всех рынках. В связи с этим при выборе соответствующего средства распространения рекламы предприятие должно учитывать особенности каждого целевого рынка. Их анализ должен дать ответ на вопрос, где и когда лучше размещать рекламу, чтобы она попала в поле зрения целевой аудитории;

♦ *возможность использования определенного средства распространения информации.* Выбор средств распространения рекламы предполагает анализ их использования различными рекламодателями. Важно выяснить, чья реклама в основном проходит через указанное средство и имеет ли смысл помещать свое небольшое рекламное обращение в этот доминирующий поток: существует реальная возможность «растворения» информации. Кроме того, потребитель, попросту сопоставив объем рекламы различных рекламодателей, может посчитать, что выгоднее всего иметь дело с более «надежным», по его мнению, предприятием, т.е. с тем, реклама которого преобладает в рассматриваемом средстве распространения. Поэтому, выбирая то или иное средство, следует убедиться в том, что объем рекламы предприятия, проходящей через него, достаточен для успешного проведения рекламной кампании;

♦ *рекламный бюджет.* Это один из наиболее существенных факторов, поскольку от суммы, выделяемой на проведение рекламы, зависит возможность выбора наиболее подходящих средств ее распространения. Достаточная величина бюджета создает необходимые условия для эффективного проведения рекламных мероприятий. Однако это не означает, что все возможные средства распространения рекламы должны быть непременно задействованы. Важно осуществить оптимальный выбор, т.е. точно определить те средства, использование которых принесет максимальный эффект. Неболь-

шие же размеры рекламного бюджета значительно осложняют дело и вынуждают изыскивать дополнительные возможности распространения рекламной информации;

♦ *характерные особенности, достоинства и недостатки отдельных средств распространения рекламы* (см. главу 15). Так, в частности, необходимо учитывать временные аспекты работы различных средств массовой информации. Телевидение и радио, функционируя по временному принципу, собирают в разное время суток различную по составу и размеру аудиторию. Поэтому рекламодатель, выбирая время передачи, например, своего рекламного обращения, по существу может выбрать свою целевую аудиторию и в том количестве, которое ему наиболее выгодно;

♦ *стоимость рекламы*. Критерием оценки являются не только общие расходы на рекламу, но и рекламные расходы в расчете на тысячу читателей (зрителей, слушателей). Необходимо также провести расчеты стоимости рекламы с учетом бесполезной аудитории. Бесполезная аудитория — это часть аудитории, на которую обращена реклама, но которая не является целевым рынком предприятия.

Цены или тарифы на рекламу подвижны и часто под влиянием условий заказа могут быть значительно снижены. Поэтому знание тарифных ставок в различных рекламоносителях — необходимое условие эффективного расходования рекламных средств. Так, для публикации в газетах и журналах применяются:

- ♦ твердый тариф, не зависящий от объема размещаемой рекламы;
- ♦ скользящий тариф, предусматривающий предоставление скидок рекламодателю по мере увеличения объема рекламы.

Существуют также дифференцированные тарифы, допускающие разницу (достигающую иногда 70 %) в ставках для различных рекламодателей, например иностранных и национальных. Возможна также дифференциация тарифов в зависимости от места расположения рекламы, использования цвета, иллюстраций и т.п. Тарифы на телевизионную рекламу дифференцируются в зависимости от времени передачи и содержания программы.

Для сравнения стоимости публикаций рекламных обращений в газетах используется тариф «миллайн», под которым понимается стоимость публикации одной расчетной строки рекламного текста в 1 млн экземпляров тиража. Большинство газет за рубежом публикует тарифы в расчете на стандартную единицу листа — строку. Строка занимает площадь высотой 1/14 дюйма и шириной в одну колонку. Следует учитывать, что сравнение тарифов «миллайн» допускается только для изданий с сопоставимыми тиражами.

Система тарифов в отечественных изданиях может строиться также исходя из стоимости 1 см^2 печатной площади или по модульному принципу, где один модуль может включать несколько десятков квадратных сантиметров.

При выборе средств распространения рекламы следует учитывать и ряд качественных факторов, таких как:

- ♦ вероятность восприятия рекламного обращения, которая достаточно высока, например, для телевидения и незначительна для наружной рекламы;
- ♦ срок жизни рекламного обращения, в течение которого оно может быть воспринято (иногда реальный срок жизни некоторых журналов превосходит теоретический);
- ♦ атмосфера восприятия рекламного обращения, включающая характеристики среды, в которой оно передается;
- ♦ контекст средства распространения рекламы, т.е. его престиж, смежные сообщения и т.д.;
- ♦ выразительные способности средства распространения рекламы (наиболее богатые — телевидение, кино).

Практически в любой рекламной кампании используется одно основное средство распространения рекламы и несколько вспомогательных. Основное средство — это то, которое способно самостоятельно и наиболее эффективно достичь целей рекламной коммуникации. Следует учитывать и фактор затрат, но эффективность — наиболее важный показатель, особенно на начальной стадии. Рекламодатель должен определить то средство распространения рекламы, которое в одиночку может обеспечить достаточный уровень коммуникации. После этого следует проверить, повысится ли эффективность, если частично заменить основное средство рекламы вспомогательными. Вспомогательные средства распространения рекламы целесообразно использовать, если:

- ♦ значительная часть целевой аудитории не охвачена основным средством или охватывается им недостаточно часто. Например, есть люди, которые редко смотрят телевизор или читают газеты. Для того чтобы довести до них необходимую информацию, необходимо использовать вспомогательные средства распространения рекламы;
- ♦ требуется быстрее достичь конкретной цели рекламы (предоставление информации о продукте, поддержание осведомленности и спроса и т.д.);
- ♦ необходимо повысить общий эффект коммуникации на начальных этапах рекламной кампании (в этом случае основное и вспомогательные средства применяются одновременно) или позже, когда

в целом эффекты коммуникации уже достигнуты, а реклама носит напоминающий характер (как правило, основные средства заменяются менее дорогими вспомогательными);

♦ они могут обеспечить дополнительные преимущества с точки зрения времени воздействия на целевые аудитории.

Окончательный выбор средств распространения рекламы конкретизируется с учетом ее параметров, таких как охват, частота, сила воздействия.

Охват — это количество людей, ознакомленных с рекламным обращением за определенный период времени. Как правило, охват выражается в процентах к размеру целевой аудитории. При этом важны исследования, которые прогнозируют непересекающуюся аудиторию, — число потребителей («чистая» аудитория), каждый из которых знакомится по крайней мере с одним из используемых средств распространения рекламы. Дело в том, что большинство потребителей читают или просматривают несколько однотипных газет, слушают несколько радиостанций и смотрят несколько телеканалов. Общая для нескольких средств распространения рекламы аудитория в практике рекламы называется пересекающейся. Кроме того, следует учитывать, что охват не растет пропорционально числу повторов рекламы, поскольку с обращением столкнутся лица, уже ранее ознакомленные с ним.

Частота — среднее число фактов воздействия какого-либо рекламного обращения на отдельных лиц или сегменты рынка за определенный промежуток времени. Увеличение частоты появления рекламного обращения способствует улучшению рекламного впечатления, закреплению положительного образа предприятия, существенно повышает действенность рекламы и производимый ею эффект.

Сила воздействия — эффект, который реклама производит на среднего представителя целевой аудитории. Данный параметр довольно трудно оценить. Часто средства распространения рекламы с этой целью разрабатывают специальную шкалу, на которой ее носители представляются в ранжированном виде (очевидно, что телевидение будет больше впечатлять аудиторию, нежели газета). Сила воздействия определяется и такими факторами, как длительность рекламного обращения (на телевидении или радио), его размер, месторасположение в издании, использование цвета, качество исполнения, время обращения и др.

Важнейшей задачей медиапланирования является принятие решений о периодичности рекламных обращений. Обычно они оформляются в виде графиков или расписаний выхода отдельных

рекламных обращений в выбранных средствах распространения информации. Составление подобных расписаний — это сфера субъективных суждений, основанная на накопленном опыте и здравом смысле. Однако и здесь существуют некоторые общие закономерности. Так, целесообразно принимать во внимание особенности отдельных средств распространения рекламы. Например, в средствах, для которых характерен мимолетный рекламный контакт (как радио), рекламное обращение должно появляться в такие часы, когда представители целевой аудитории, на которую оно направлено, наверняка могут его услышать: кто-то — по пути на работу или обратно; кто-то — во время обеденного перерыва.

Следует принять также решение о степени равномерности воздействия рекламных обращений на целевую аудиторию. Например, на определенный срок может быть принят равномерный график. Тогда объявления будут появляться, скажем, раз в неделю на протяжении всего года. Если же принять неравномерный график, то «взрыв» рекламы будет чередоваться с относительным затишьем. Равномерность рекламного расписания определяется характером объекта рекламирования. Услуги, которые, исходя из имеющегося опыта, не нуждаются в постоянном напоминании о них, могут рекламироваться по неравномерному графику. При этом после интенсивной рекламы в течение некоторого временного отрезка спрос на них будет поддерживаться на достаточном уровне без дополнительных усилий в области рекламы.

14.7. Разработка рекламного бюджета

Осуществление рекламной деятельности тесно связано с проблемой финансирования, разработкой и исполнением рекламного бюджета. Его формирование способствует более четкому определению целей рекламы и выбору мероприятий по их достижению.

По своей экономической природе расходы на рекламу являются текущими затратами (издержками). В то же время данный вид затрат является одним из главных факторов роста объемов продаж. Часто значительные суммы, затрачиваемые на рекламу гостиничного продукта в первых стадиях его жизненного цикла, могут способствовать получению прибыли через достаточно большой промежуток времени. Поэтому затраты на рекламу можно считать одной из форм инвестиционных расходов, которые, подобно капи-

таловложениям в основные средства, окупаются многие годы. Как показывает практика, нашедшая отражение в одном из законов Мерфи, при недостаточном объеме рекламных затрат их эффект близок к нулю.

Достаточные размеры бюджета создают необходимые условия для эффективного проведения рекламных кампаний. Однако это не означает, что все средства должны быть непременно израсходованы. Важно выбрать оптимальные способы реализации рекламных мероприятий. При этом разработка бюджета, как и вся рекламная деятельность, — процесс творческий и его результаты в значительной степени зависят от интуиции, опыта, индивидуальных особенностей участвующих в нем специалистов.

Комплекс решений, связанных с разработкой рекламного бюджета, можно условно разделить на два блока:

- 1) определение общего объема средств на рекламу;
- 2) распределение средств по направлениям и статьям расходов.

Определение общего объема средств на рекламу предполагает учет ряда факторов, основными из которых являются:

- ♦ объем и размер рынка (сегмент, регион, страна);
- ♦ роль рекламы в реализации маркетинговой стратегии предприятия;
- ♦ стадии жизненного цикла гостиничного продукта;
- ♦ дифференциация гостиничного продукта;
- ♦ объем сбыта и размер прибыли;
- ♦ затраты конкурентов.

Кроме того, необходимо принимать во внимание имеющиеся финансовые возможности. Небольшие предприятия, не располагающие значительными свободными средствами, могут начинать с малых рекламных бюджетов и увеличивать рекламные ассигнования по мере роста сбыта. Крупные гостиницы имеют постоянные источники поступления средств и более широкие возможности финансирования своей рекламной деятельности.

Одним из субъективных факторов, определяющих величину рекламных расходов, является вовлеченность в осуществление рекламной деятельности высших руководителей гостиничного предприятия. Каждый из них обладает своим уровнем компетентности, опытом, личными качествами и т.п., поэтому их отношение к рекламе простирается от явно выраженного неприятия до личного участия в подготовке рекламных обращений.

Бюджет рекламы должен органически вписываться в общую сумму расходов на комплекс маркетинговых коммуникаций. Для

его расчетов часто применяются те же методы, что и для определения бюджета маркетинга в целом (см. 9.6).

Важной проблемой разработки рекламного бюджета является распределение рекламных ассигнований. Оно осуществляется по следующим направлениям: функциям рекламной деятельности; сбытовым территориям; средствам распространения рекламы.

Основными статьями бюджета *по функциям рекламной деятельности* являются административные расходы (зарплата сотрудников, накладные расходы), расходы на приобретение рекламного пространства (до 80 % бюджета), материальные затраты на производство рекламоносителей и т.д.

Распределение рекламного бюджета *по сбытовым территориям* предполагает, в частности, выделение ассигнований по странам, регионам, сегментам рынка.

Необходимо также распределить расходы на осуществление рекламы по отдельным *средствам ее распространения*. Например, рекламный бюджет может распределяться следующим образом: реклама в прессе — 30 %; печатная реклама — 15 %; участие в выставках — 15 %; прямая почтовая реклама — 10 %; сувенирная реклама — 8 %; наружная реклама — 12 %; непредвиденные расходы — 10 %.

При распределении рекламного бюджета целесообразно некоторую часть средств направлять в резерв на случай осложнения рыночной ситуации, снижения спроса, необходимости варьирования средствами распространения рекламы.

В целом разработка рекламного бюджета и его распределение по направлениям и статьям расходов — один из наиболее трудных и ответственных этапов осуществления рекламной деятельности, результативность которого во многом зависит от опыта и интуиции специалистов гостиничного предприятия. Следует отметить, что проводимые при этом расчеты не являются окончательными, а используются в качестве ориентиров при обосновании решений, которые позволяют:

- ♦ создать необходимые условия для проведения рекламных кампаний;
- ♦ получить максимально возможный эффект при минимальных затратах;
- ♦ выделить средства в размере, необходимом и достаточном для достижения поставленных целей в полном объеме и с надлежащим качеством;
- ♦ обеспечить заинтересованность персонала в эффективном освоении средств и достижении желаемых результатов рекламной деятельности.

14.8. Оценка эффективности рекламной деятельности

Реклама требует больших затрат, поэтому чрезвычайно важно проводить оценку эффективности рекламной деятельности. Это позволяет:

- ♦ получить информацию о целесообразности рекламы;
- ♦ оценить эффективность отдельных средств ее распространения;
- ♦ определить условия оптимального воздействия рекламы на целевые аудитории.

Абсолютно точно определить эффективность отдельных средств распространения рекламы и рекламной деятельности в целом в большинстве случаев не представляется возможным. В этом смысле можно согласиться с американским предпринимателем Дж. Ванеймером, которому принадлежат следующие слова: «Я знаю, что половина моей рекламы идет впустую, вот только не знаю, какая половина». Количественная неопределенность эффективности рекламы обусловлена целым рядом причин.

Во-первых, реклама является одним из многих факторов, определяющих результативность маркетинга. Помимо нее на объем продаж оказывают влияние другие элементы комплекса маркетинга и коммуникаций. При одновременном воздействии множества маркетинговых факторов весьма сложно определить вклад (соответственно и эффект) именно рекламных мероприятий. К примеру, если гостиница поставила себе цель завоевать долю рынка в 15 % и для ее достижения повышает качество предоставляемых услуг, снижает на 10 % цены, реорганизует и расширяет сбытовую сеть, проводит ряд мероприятий по стимулированию сбыта и удваивает рекламный бюджет, то определить, каков вклад в дело достижения запланированной доли рынка собственно рекламы, невозможно.

Во-вторых, поведение конкретного потребителя представляет собой своеобразный «черный ящик» (см. главу 7), внутри которого протекают еще недостаточно изученные процессы. Более того, одни и те же стимулирующие воздействия (в том числе и реклама) нередко приводят к различным результатам.

В-третьих, при осуществлении рекламной деятельности очень часто необходимо проводить так называемые качественные исследования, позволяющие получить ответ на вопрос «почему?». Например, почему в данном конкретном случае следует воздействовать на эмоции, а не на разум потребителя? Почему в радиорекламе стоит

использовать классическую, а не поп-музыку (или наоборот)? Перечень подобных вопросов можно продолжить. Ответы на них знать необходимо, но количественной интерпретации они не имеют. Допустим, эксперты сравнивают два варианта рекламного обращения и приходят к выводу, что для данной рекламной кампании лучше подходит вариант А нежели Б. Но насколько он лучше? На 20 %? На 30 %? Или в два раза? Количественных оценок здесь быть не может. Следовательно, нельзя сделать и конкретных выводов об уровне эффективности.

В-четвертых, на конечную эффективность рекламной деятельности влияют как внутренние факторы (разработанность рекламной кампании, совершенство рекламных материалов и т.д.), зависящие от самого рекламодателя или рекламного агентства, так и внешние (конъюнктура рынка, поведение конкурентов, изменения в поведении потребителей, влияние государства на рынок и т.д.), не зависящие от действий ни рекламодателя, ни агентства. Кроме того, рыночная ситуация динамична и изобилует различного рода случайными событиями, которые могут определить успех или неудачу рекламной деятельности.

Рассмотрев факторы, ограничивающие определенность оценки эффективности рекламы, отметим следующее. Невозможность получения абсолютно точных данных не говорит о нецелесообразности определения эффективности рекламы вообще. Во-первых, существует множество случаев, когда данные ограничения не действуют. Во-вторых, даже фиксация роста или падения эффективности рекламной деятельности также может быть предметом серьезного анализа и основанием (с некоторыми ограничениями) для принятия решений. Наконец, в-третьих, невозможность точного определения эффективности всей рекламной деятельности не должна мешать оценке эффективности решения локальных задач (например, при анализе целесообразности размещения рекламы в тех или иных средствах массовой информации).

Следует различать экономическую и коммуникативную эффективность.

Экономическая эффективность рекламы чаще всего определяется путем измерения ее влияния на объем продаж (сравнение объема продаж до и после проведения рекламных мероприятий). Для этого анализируются оперативные и бухгалтерские данные. Наиболее точно установить, какой эффект дала реклама, можно лишь в том случае, если увеличение сбыта происходит немедленно после воздействия рекламы. Однако в действительности эффект рекламы мо-

жет проявиться далеко не сразу. При этом следует также иметь в виду, что помимо рекламы на объемах реализации сказываются качество услуг, их цена, а также месторасположение предприятия и уровень культуры обслуживания клиентов.

Экономическая эффективность рекламных мероприятий может оцениваться также на основе анализа результатов эксперимента, суть которого в большинстве случаев сводится к следующему. Выбираются два или больше локальных рынка, на которых предприятие осуществляет свою деятельность в течение определенного промежутка времени с различным уровнем рекламной поддержки (при прочих равных условиях). Разница торговых результатов соотносится с разницей ассигнований на рекламу, на основе чего и делается вывод о ее экономическом эффекте.

В ряде случаев предприятия по различным причинам не могут позволить себе использование подобного эксперимента, но в их распоряжении всегда имеются экспертно-аналитические методы определения экономической эффективности рекламной деятельности. Так, выделение чистого эффекта рекламы, т.е. доли прироста объема продаж, обеспеченной исключительно рекламой того периода, за который учитываются затраты на рекламу, можно осуществить методом экспертных оценок. Для этого причины изменения объема продаж подразделяются на основную и прочие. Основная причина — рекламная деятельность предприятия в текущем периоде. Ее доля определяется в пределах от единицы до нуля остаточным методом. Разница между единицей и суммой долевых оценок всех прочих причин (влияние предыдущей рекламы, инерция покупательского поведения, сезонные колебания спроса и т.д.) позволяет определить долю чистого эффекта рекламы.

Для сравнительного анализа полезен расчет показателя эффективности расходов на рекламу (англ. cost efficiency index — CEI) по сравнению с другими предприятиями-конкурентами:

$$CEI = \frac{V_i}{E_i} \times \frac{E_j}{V_j}, \quad (14.1)$$

где V_i и V_j — объемы продаж предприятий i и j соответственно за некоторый период; E_i и E_j — объем затрат на рекламу предприятий i и j соответственно за тот же период.

На практике используется показатель рентабельности рекламы, т.е. отношение полученной прибыли к затратам. Он определяется по следующей формуле:

$$P = \frac{\Pi \times 100}{U}, \quad (14.2)$$

где P — рентабельность рекламирования продукта, %; Π — прибыль, полученная от продажи рекламируемого продукта, руб.; U — затраты на рекламу данного продукта, руб.

Экономическая эффективность рекламы напрямую зависит от степени ее психологического воздействия на адресата (коммуникативная эффективность). Определение коммуникативной эффективности рекламы позволяет установить, насколько эффективно она передает целевой аудитории необходимые сведения или формирует желательную для рекламодателя точку зрения.

Коммуникативная эффективность рекламы определяется степенью привлечения внимания потенциальных клиентов, яркостью и глубиной их впечатлений, запоминаемостью рекламных обращений. Такая оценка особенно актуальна в следующих ситуациях:

- ♦ до того, как выбран окончательный вариант рекламного обращения (предварительный анализ);
- ♦ во время проведения рекламной кампании (текущий анализ);
- ♦ после проведения рекламной кампании (последующий анализ).

Предварительный анализ направлен на снижение степени неопределенности, связанной с последующим осуществлением рекламной деятельности. Несмотря на то что в данном случае не учитываются такие факторы, как частота воздействия, обстановка, реально окружающая рекламу, такой анализ позволяет предварительно изучить восприятие концепции рекламной кампании, психологическое воздействие рекламного обращения, а также внести необходимые изменения и дополнения в соответствии с полученными результатами.

Для проведения предварительного анализа из целевой аудитории формируется выборка, которой предлагается ознакомиться с разработанными рекламными материалами для проверки следующих параметров:

- ♦ *идентификация* (тесно ли связано рекламное обращение с рекламодателем?);
- ♦ *доступность для понимания* (улавливается ли смысл рекламного обращения?);
- ♦ *надежность* (содержится ли в рекламе аргументация? может ли предполагаемый клиент доверять тому, в чем его уверяют?);
- ♦ *внушаемость* (вызывает ли скрытый смысл рекламного обращения — или его символическое значение — благоприятные ассоциации у предполагаемых потребителей?);

♦ «положительный» интерес (способствует ли рекламное обращение возникновению у предполагаемых потребителей достаточного интереса к приобретению рекламируемого продукта?).

Изучение восприятия рекламных обращений осуществляется на основе методов современной психологии, позволяющих выявлять сознательные и подсознательные элементы восприятия текстовой и графической информации. В качестве инструментария на данном этапе используются методы наблюдения, интервью, ассоциативного наблюдения, контент-анализа и др. Для эффективного изучения восприятия также применяются специальные приборы: тахитоскопы, психогальванометры, специальные камеры (типа киноглаз) и др. Так, тахитоскоп позволяет демонстрировать рекламные обращения в течение короткого промежутка времени (от 1/250 до 1 секунды или более), что дает возможность воссоздать временные условия их реального восприятия. Это позволяет всесторонне оценить эффективность рекламного обращения и, в частности, определить средний отрезок времени, необходимый как для его полного усвоения, так и для идентификации отдельных элементов: слогана, иллюстраций, текста.

Психогальванометр применяется для определения реакции на стимулы рекламы. Он работает по принципу детектора лжи. К ладони испытуемого прикладываются два электрода. Как только начинается просмотр (прослушивание) рекламы, ладонь человека начинает потеть и прибор регистрирует изменение электрического сопротивления между электродами. Чем большее впечатление на испытуемого будет производить реклама, тем большим будет и показание прибора.

Специальная камера, называемая киноглазом, применяется для наблюдения за взглядом. Она позволяет регистрировать движение глаз, проследить за направлением взгляда и увидеть его «маршрут» на рекламном обращении, повторное обращение к некоторым элементам рекламы, места остановок и их продолжительность.

Текущий анализ предназначен для своевременного выявления недостатков в ходе осуществления рекламной кампании и принятия необходимых мер по ее корректировке. В частности, в его рамках полезно проводить контроль за поступающими запросами — он позволяет определить наиболее подходящие средства рекламы для охвата конкретного целевого сегмента. Основная проблема при осуществлении такого контроля состоит в выяснении, из какого именно источника клиент получил рекламную информацию. С этой целью может использоваться достаточно простой и эффективный прием: в рекламных обращениях, распространяемых через различные средства, указываются отличительные знаки, по которым про-

исходит опознание (например, такими знаками могут быть разные номера телефонов). Текущий анализ позволяет также корректировать график выхода рекламных обращений.

Наибольшую известность и практическое применение получили следующие методы *последующего анализа*.

1. *Отзыв с помощью.* Респондентам показывается рекламная продукция и задаются наводящие вопросы для определения того, является ли их отношение к предприятию (рекламируемому продукту) результатом воздействия рекламы или оно сформировалось ранее.

2. *Отзыв без помощи.* Респондентам предлагается самостоятельно заполнить заранее подготовленные анкеты. Их анализ позволяет определить, насколько реклама способствует приобретению определенного продукта.

3. *Метод Гэллана — Робинсона.* Используется для того, чтобы оценить запоминаемость рекламы «по свежим следам», т.е. непосредственно после рекламных контактов. Метод состоит в том, что через несколько дней после рекламного мероприятия 200 лицам, отобранным из целевой аудитории, предъявляют перечень рекламодателей. Каждый из опрашиваемых должен ответить на вопрос, помнит ли он, что видел в определенном издании рекламу предприятия.

4. *Метод Старча.* Каждый представитель целевой аудитории в присутствии проводящего опрос просматривает рекламные материалы и отмечает те рекламные обращения, которые он видел раньше. При этом опрашиваемые делятся на группы, состоящие из тех, кто только видел рекламное обращение; частично его читал и установил рекламодателя; прочитал его практически полностью.

5. *Метод «тайников».* Предусматривает использование рекламных обращений, в которых отсутствуют сведения о рекламодателе. Это позволяет определить степень внимания к рекламному обращению и одновременно выявить связанные с ним ассоциации.

6. *Метод купонов.* В рекламное обращение, опубликованное в газете или журнале, включается купон на получение определенных льгот (например, скидок). По числу поступивших купонов можно оценить сравнительную отдачу от размещения обращений в различных средствах их распространения.

Изучение коммуникативной эффективности рекламы дает возможность улучшить качество как содержания, так и формы подачи рекламной информации.

Контрольные вопросы и задания

1. Дайте развернутую характеристику особенностей рекламы как элемента комплекса маркетинговых коммуникаций.

2. Как связаны между собой товарная и престижная реклама? Приведите примеры из практики гостиничного и ресторанного бизнеса.

3. В чем, на ваш взгляд, заключаются достоинства косвенной рекламы? Каким образом ее используют предприятия индустрии гостеприимства?

4. Приведите примеры информативной, убеждающей и напоминающей рекламы.

5. Как классифицируются рекламные кампании?

6. Перечислите и опишите этапы рекламной кампании.

7. По каким направлениям проводятся рекламные исследования?

8. Почему важно четко определить цели рекламной кампании?

9. Охарактеризуйте цели проведения рекламной кампании известного вам предприятия индустрии гостеприимства. На какую целевую аудиторию она рассчитана?

10. Приведите примеры рекламных обращений гостиниц и ресторанов, которые, на ваш взгляд, соответствуют требованиям, предъявляемым к уникальному торговому предложению.

11. В соответствии с теоретическими положениями рекламное обращение включает в себя слоган, вступительную часть, информационный блок, справочные сведения, эхо-фразу. Помня об этом, разработайте рекламное обращение, адресующееся абитуриентам вашего учебного заведения.

12. Проанализируйте несколько рекламных обращений гостиниц, которые, по вашему мнению, особенно эффективны, и сравните их с другими, неэффективными. Как бы вы улучшили менее эффективные рекламные обращения?

13. Творческий подход — важнейший аспект рекламной деятельности. Приведите примеры рекламных обращений гостиниц и ресторанов, где он, на ваш взгляд, отчетливо проявляется.

14. Есть ли взаимосвязь между формой рекламного обращения и его стилем? Ответ аргументируйте, приведите примеры.

15. Опишите роль цвета и иллюстраций в рекламных обращениях. Приведите подтверждающие примеры.

16. Какие факторы следует учитывать при выборе средств распространения рекламы?

17. Что характеризуют основные параметры рекламы?

18. Каким образом факторы внешней среды могут повлиять на размер рекламного бюджета гостиницы?

19. Дайте развернутую характеристику методов формирования рекламного бюджета.

20. Какие методы оценки эффективности рекламы представляются вам наиболее приемлемыми с практической точки зрения?

Литература

- Батра Л.* Рекламный менеджмент / Л. Батра. СПб.: Вильямс, 2001.
- Бове Л.К.* Современная реклама / Л.К. Бове, Ф.У. Аренс. Тольятти: Издат. дом «Довгань», 1995.
- Дейян А.* Реклама / А. Дейян. М.: Прогресс, 1993.
- Дурович А.П.* Реклама в туризме / А.П. Дурович. Мн.: БГЭУ, 2001.
- Картер Г.* Эффективная реклама / Г. Картер. М.: Прогресс, 1996.
- Кириллов А.Т.* Реклама в туризме / А.Т. Кириллов, Е.В. Маслова. СПб.: ЛЕКС СТАР, 2002.
- Ламбен Ж.-Ж.* Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Ж.-Ж. Ламбен. СПб.: Наука, 1996.
- Рекламная деятельность* / Ф.Г. Панкратов, Ю.К. Баженов, Т. К. Серегина, В.Г. Шахурин. М.: Издат.-торг. корпорация «Дашков и К^о», 2003.
- Ромат Е.* Реклама / Е. Ромат. СПб.: Питер, 2002.
- Россистер Дж.Р.* Реклама и продвижение товаров / Дж. Р. Россистер, Л. Перси. СПб.: Питер, 2000.
- Сендидж Ч.* Реклама: теория и практика / Ч. Сендидж. М.: Сирин, 2001.
- Смирнов Э.А.* Управление качеством рекламы / Э.А. Смирнов. М.: РИП-холдинг, 2001.
- Уэллс У.* Реклама: принципы и практика / У. Уэллс, Дж. Бернет. СПб.: Питер, 1999.

Глава 15. СРЕДСТВА РАСПРОСТРАНЕНИЯ РЕКЛАМЫ

- 15.1. Реклама в прессе
- 15.2. Печатная реклама
- 15.3. Аудиовизуальная, радио- и телереклама
- 15.4. Прямая почтовая реклама
- 15.5. Рекламные сувениры
- 15.6. Наружная реклама
- 15.7. Реклама в интернете

15.1. Реклама в прессе

В силу своей оперативности, повторяемости, широкого охвата рынка реклама в прессе является одним из самых эффективных и наиболее часто используемых средств распространения рекламной информации. К ней прибегают и вновь открывающиеся гостиницы, и крупные предприятия с солидным опытом работы и устойчивым контингентом клиентов. Данный вид рекламы в совокупности занимает до 85 % рекламного бюджета большинства предприятий индустрии гостеприимства.

Реклама в прессе — это опубликованные в периодической печати рекламные материалы, которые можно разделить на две основные группы: *рекламные объявления* и *публикации обзорно-рекламного характера*. Последние представляют собой статьи, репортажи, обзоры, несущие иногда прямую, а иногда косвенную рекламу. Практика показывает, что публикации обзорно-рекламного характера могут очень эффективно воздействовать на потенциальных клиентов. Желательно, чтобы такие материалы были хорошо иллюстрированы — большая текстовая часть без иллюстраций воспринимается недостаточно эффективно. В художественном оформлении целесообразно применять фирменную символику. Публикации обзорно-рекламного характера практически всегда приурочиваются к какому-либо конкретному информационному поводу (открытие гостиницы, специальные акции, предоставление единовременных скидок предъявителям рекламных объявлений, внедрение на рынок новых услуг, проведение недель «высокой кухни» и т.д.) — в отличие от рекламных объявлений, как правило, таких поводов не имеют.

Для размещения рекламных объявлений и публикаций обзорно-рекламного характера чаще всего используются такие виды периодических изданий, как газеты и журналы. В зависимости от тематики все периодические издания подразделяются на общественно-политические и специализированные (отраслевые и информационно-развлекательные издания, пресса по интересам и т.д.). Общественно-политические издания в наибольшей степени подходят для размещения рекламы, адресуемой массовой аудитории. Рекламные материалы, рассчитанные на прочтение специалистами тех или иных отраслей, целесообразно публиковать в специализированных изданиях.

Каждое периодическое издание имеет свою направленность и свой стиль, своих читателей.

Превосходство газет над другими средствами распространения рекламы определяется рядом факторов. Так, газеты благодаря широкому кругу освещаемых вопросов, имеют самую большую аудиторию из всех рекламных средств. Газетную рекламу отличает высокая оперативность. Ежедневная публикация в газетах рекламных объявлений позволяет быстро проверить их эффективность, усиливая или прекращая рекламу в зависимости от ситуации на рынке. Газетная реклама дает возможность регулярного и частого размещения рекламного обращения при самых низких расходах в расчете на одного читателя. К недостаткам такой рекламы относятся кратковременность существования, незначительная аудитория «вторичного» читателя, недостаточно высокое качество печати.

Журналы, как правило, носят специализированный характер. В них можно поместить более объемный и иллюстрированный материал, чем в газетах. Специфические особенности журналов — выразительность образа, красочность, высокое качество бумаги, общая привлекательность оформления. С точки зрения рекламы журналы имеют разную ценность. Для успешной рекламы необходимо правильно выбрать журнал с учетом не только его популярности, но и контингента читателей, их интересов. Так, для предприятий индустрии гостеприимства могут представлять интерес как журналы деловой направленности, рассчитанные на наиболее экономически активную категорию платежеспособных граждан, так и глянцевого (элитные, дорогие) журналы для мужчин, женщин и семейного прочтения, целенаправленно пропагандирующие стиль жизни, неотъемлемой частью которого является высококачественный отдых. Реклама в журналах не может быть такой оперативной, как в газетах, но ее преимущество — однородная и стабильная читательская

аудитория. Это позволяет вести более направленную и эффективную рекламу, действующую в течение длительного времени.

К несомненным достоинствам рекламы в прессе относится возможность осуществления обратной связи с читателями. С этой целью используются специальные купоны (купоном может служить и само объявление), которые заинтересованные лица могут отправить обратно рекламодателю для получения дополнительной информации. Часто на основе купонов проводится лотерея, что обеспечивает привлечение внимания к рекламным объявлениям еще более широкого круга читателей. Следовательно, купоны не только поощряют клиентов к обращению за услугами в гостиницу или ресторан, но и помогают проследить реакцию читателей на рекламу.

Для того чтобы реклама в прессе достигла желаемой группы потенциальных клиентов, надо выбрать наиболее подходящие издания. С этой целью целесообразно составить полный перечень всех периодических изданий, посредством которых можно охватить целевую аудиторию. На следующем этапе осуществляется сбор информации о каждом из изданий для последующей ее оценки. При анализе издания обычно изучаются следующие аспекты:

- ♦ *содержание размещаемых материалов* и их ценность для потенциальных клиентов — в данном случае достаточно ознакомиться с несколькими номерами рассматриваемого издания;

- ♦ *читательская аудитория* — например, бизнесмены, молодежь, домохозяйки и т.д.; тщательное изучение читательской аудитории позволяет судить о том, подходит ли конкретное издание для охвата целевых групп потенциальных клиентов;

- ♦ *тираж* — дает представление о возможном охвате целевой аудитории;

- ♦ *периодичность выхода в свет* — ежеквартальные и ежемесячные издания обладают тем преимуществом, что их нередко хранят долгое время, а поэтому объявления в них могут неоднократно попадаться на глаза потенциальным потребителям; еженедельные газеты и журналы обычно хранятся около недели и также имеют вторичный круг читателей; ежедневные газеты, несмотря на свою короткую жизнь, позволяют придать рекламе актуальность, а также поместить объявление в любой удобный, по мнению рекламодателя, день;

- ♦ *затраты* — при их оценке в конкретном издании обычно пользуются показателем стоимости в расчете на 1000 читателей (см. 14.6), однако полученный результат обязательно должен быть подвергнут тщательному анализу с точки зрения прочих рассматриваемых факторов — в частности, характера читательской аудитории;

♦ *возможность использования цвета* — помещать объявления в цветных изданиях целесообразно лишь в тех случаях, когда это необходимо для достижения целей рекламы.

Во избежание ошибок при анализе отдельного издания все факторы следует рассматривать совместно: к примеру, достаточно большой тираж газеты не обязательно свидетельствует о ее преимуществе как носителя рекламного обращения перед изданием с меньшим тиражом — она может распространяться бесплатно и публиковать мало интересного материала, что снижает интерес к ней читателя, которому она попала в руки. Так, невысокую эффективность имеет реклама, размещаемая в информационно-развлекательной прессе. Причина кроется в характере самих изданий, которые часто из-за сенсационно-скандальной окраски не обладают высокой убедительностью — степень доверия к предоставляемой ими информации, как правило, невысока. А это естественным образом проецируется и на рекламу. Следовательно, самое главное при выборе издания — опора на логику и здравый смысл.

После выбора в качестве носителей рекламы конкретных изданий приступают к решению таких вопросов, как месторасположение рекламного обращения и его размеры.

Месторасположение рекламного обращения в издании определяет степень его восприятия и может серьезно сказаться на ее эффективности. Принимая решение о выборе места для рекламного обращения, следует учитывать три взаимосвязанных эффекта.

Позиционный эффект объясняется привычкой человека направлять взгляд в правую сторону по линии чтения строки. Поэтому обычно рекламное объявление, находящееся в верхнем правом углу газетной или журнальной полосы, более заметно, чем такое же объявление в нижнем левом. Иллюстрацией данного довода является таблица С.Р. Гааса (табл. 15.1).

Таблица 15.1

Эффективность позиции рекламного обращения на газетной полосе

Четверти полосы	Полоса					
	Левая половина			Правая половина		
Верхняя	3	5	12	11	2	1
Над серединой страницы	7	14	20	19	10	4
Под серединой страницы	8	16	24	23	15	6
Нижняя	13	18	22	21	17	9

Таблица дает наглядное и достаточно детальное представление о той последовательности, в которой глаз человека знакомится с журнальной или газетной страницей. Цифры в каждом квадрате указывают порядок обзора и соответственно степень эффективности места для публикации рекламы (1 — наиболее предпочтительное, 24 — наименее эффективное).

Эффект контраста проявляется в том, что на внимание читателя оказывают влияние расположенные по соседству рекламные объявления (их дизайн, шрифт и т.д.). В этом случае возможны следующие рекомендации. Во-первых, нежелательно размещать объявление в гуще других. Во-вторых, если уж оно попало туда, необходимо сделать все возможное для его выделения с использованием ряда технических приемов: обвести в рамку, оставить «воздух», сократив текст до минимума при той же площади объявления, применив инверсию (выворотку) и др. Если сработает эффект контраста, можно добиться переключения внимания читателя на объявление, независимо от того, где оно расположено.

Учет *эффекта слияния впечатлений* требует анализа того, какие материалы окружают объявление. Было бы не совсем разумным помещать объявления прямо над редакционным текстом типа: «Редакция не несет ответственности за достоверность сведений, указанных рекламодателями».

Во многих случаях значение месторасположения обращения настолько велико, что приходится идти на дополнительные переговоры с издателем и увеличение затрат — но это обеспечит рекламе гораздо большую эффективность.

Немаловажную роль играют *размеры обращения*. Сила воздействия рекламного объявления возрастает с увеличением его размера, но не прямо пропорционально. Это означает, что для достижения эффективности не обязательно занимать целую полосу. Здесь в действие вступает другой фактор — *повторяемость*. Серия публикаций меньшего размера в том же издании наверняка даст больший эффект, возможно, даже и обойдется дешевле, чем одно объявление большого размера. Разовое крупноформатное объявление не может создать у читателя сколь-нибудь запоминающегося образа. Экспериментальные исследования свидетельствуют, что если принять «замечаемость» рекламной публикации форматом в одну страницу за 100 %, то «замечаемость» дважды повторенной рекламы на 1/2 страницы составляет 90,3 %, четырежды повторенного объявления на 1/4 страницы — 114,8 %, 8 раз на 1/3 страницы — 133,3 %, 8 раз на 1/2 страницы — 142,4 %.

Для лучшего психологического воздействия рекламный материал должен встречаться читателю через определенные промежутки времени. Это позволит образовать в его сознании довольно устойчивые ассоциации и будет способствовать запоминанию.

Основную смысловую нагрузку в рекламном объявлении несет *текст*. Тексты могут варьироваться по объему и назначению, стилю и жанру. Так, например, рекламный слоган включает всего несколько слов. Статья обзорно-коммерческого характера может состоять из нескольких абзацев, а иногда занимает несколько полос. Одна и та же идея может быть донесена до читателя в обращениях различных размеров.

При разработке текста необходимо учитывать, что универсальным правилом является *простота предложений*: «Не более одной идеи и не более одного образа в одном предложении» (по Бабелю). Предложения должны представлять собой чуть больше, чем сочетание подлежащего, сказуемого и дополнения. Короткие предложения обеспечивают изящество и помогают достичь ясности. Так, предложения из 8 слов и менее читаются очень легко. А предложения из 29 слов и более очень трудны для чтения.

Ритм текста определяется сочетанием предложений, имеющих определенную длину. Парад предложений примерно одинаковой длины (каждое из которых состоит из 10–15 слов) создает впечатление монотонности, однообразия и скуки. Наиболее удачным считается ритм, состоящий из следующего ряда предложений: длинное, короткое, очень короткое, немного длиннее.

Текст рекламного объявления может иметь различную *композицию*. Выделяют следующие ее типы (рис. 15.1):

1 — сухая информация, а не реклама, т.е. отсутствие эмоционально-смысловых ударений;

2 — рекламный слоган в начале и «побуждение к действию» в конце рекламного обращения. Композиция основана на «эффекте края»: лучше всего человек запоминает то, что встретилось в самом начале и в конце;

3 — к слогану в начале и «побуждению к действию» в конце добавляются еще два довода, «подстегивающие» внимание;

4 — композиция «выработка закономерности»;

5 — один сильный довод «затеняет» («экранирует») другой;

6 — композиция разнесена во времени, т.е. первая часть текста создает некую загадку, а вторая дает информацию об объекте рекламирования;

7 — композиция разнесена в пространстве и во времени (метод мелких «да», которые в нужный момент соединяются в одной рекламе).

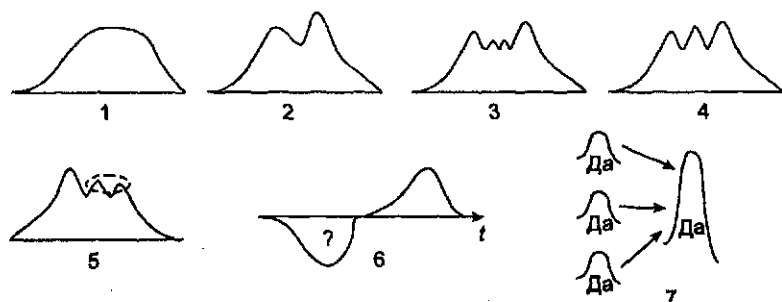


Рис. 15.1. Типичные композиции рекламного текста

В рекламном объявлении необходимо достигать оптического равновесия (сбалансированности) композиции. *Сбалансированность* предполагает, что смысловая нагрузка равномерно распределена по всем частям объявления. Принято считать, что человек неизменно находит точку, делящую лист на высоте $5/8$ — оптический центр рекламного объявления. На рис. 15.2 показаны линии, проходящие через эту точку. Вертикальная линия, мысленно проведенная через оптический центр, делит пространство на две равные части. Если элементы рекламного объявления симметрично расположены по обе стороны этой линии и имеют одинаковые параметры (размеры, форму, цветовые решения), то такое объявление считается сбалансированным.

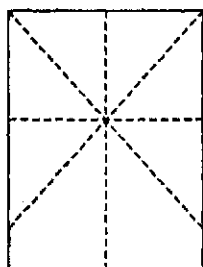


Рис 15.2. Оптический центр рекламного объявления

Воздействие рекламы во многом зависит от того, насколько правильно выбран для данного текста *шрифт*. Восприятие текста рекламы строится по следующему принципу: обычно глаз сначала останавли-

вается на словах, набранных более крупным и жирным шрифтом. И только после этого, заинтересовавшись, читатель возвращается к началу текста и прочитывает его целиком. Поэтому роль шрифта в рекламе сводится к тому, чтобы характером начертания букв, формой и расположением строки привлечь внимание читателя.

Широкое применение компьютерной техники и развитие программного обеспечения привело к тому, что в рекламе используется большое количество шрифтов. Каждый из них имеет определенную эмоциональную окраску. Поэтому по своему характеру шрифт должен гармонировать не только с графическим оформлением рекламы, но и с содержанием самого текста и характером рекламируемого продукта. Особое внимание следует уделить удобству чтения рекламного объявления. Дело в том, что человеческий глаз воспринимает не отдельные буквы, а группы букв или слов. Этот фактор может либо ускорять, либо замедлять чтение. Поэтому помимо рисунка шрифта важно правильно выбрать его размер (кегель), расстояние между буквами, словами, строками. Общие рекомендации сводятся к следующим основным положениям:

- ♦ длина строки не должна превышать 8 см: чтобы ее можно было охватить одним взглядом;
- ♦ минимально допустимый размер шрифта основного текста составляет 8 пунктов (около 3 мм). Надписи меньшего размера читаются с трудом, порой бывают просто неразличимы. Для заголовков не рекомендуется использовать кегль менее 10 пунктов;
- ♦ предпочтение следует отдавать шрифтам без засечек, а также тем, у которых контраст между тонкими и жирными штрихами невелик.

Повысить эффективность текста помогает знание основных закономерностей его психологического воздействия. Так, например, установлено, что буквицы (первые буквы абзаца, набранные особым шрифтом) увеличивают восприятие объявления в среднем на 13 %.

Не только очертания букв, но и формы их композиционно-ритмического объединения в строке обладают эмоциональной выразительностью. Так, весьма привлекательны для читателя косые строки. Они имеют необычный вид и придают рекламному объявлению динамичность и новизну. Оригинальны и привлекательны шрифтовые композиции с расклейкой, когда шрифт располагается изгибом, спиралью, по кругу или контуру предмета, напоминая очертания чего-либо.

Немаловажным аспектом психологической стороны воздействия текста является использование фирменных шрифтов (или их наборов).

И, наконец, при подготовке рекламного обращения для прессы полезно иметь в виду ряд правил рекламного искусства, блестяще изложенных в книге Г. Картера «Эффективная реклама»:

1. Высказывайтесь прямо (следует избегать запутанных рассуждений и разного рода вступлений, предваряющих предложение).

2. Излагайте материал интересно (подавайте его так, чтобы возбудить любопытство).

3. Избегайте высказываний отрицательного характера (значительно больший эффект имеют утвердительно-побудительные объявления).

4. Руководствуйтесь здравым смыслом (замысловатые обоснования могут завести так далеко, что превратятся в нечто совершенно нелогичное; задавайтесь вопросом, поверит ли вашим утверждениям человек средних умственных способностей, поймет ли он хотя бы основную мысль вашего обращения).

5. Будьте краткими (ведь вы и сами часто пропускаете объявление, которое кажется слишком длинным?!).

6. Будьте правдивыми (ложь вообще недопустима в рекламе, поскольку это верный шаг к потере клиентуры).

7. Будьте оригинальны (оригинальность придает объявлению неповторимую привлекательность, производит большое впечатление и способствует лучшей запоминаемости рекламы).

8. Повторяйте наиболее важные коммерческие аргументы (ценность повторов состоит в том, что они закрепляют в сознании потенциального клиента основные доводы в пользу объекта рекламы; при этом большое значение имеет использование разнообразных формулировок).

9. Не забывайте о юморе (реклама может наскучить — использование юмора уменьшает опасность этого и делает ее восприятие непринужденным).

10. Старайтесь привлечь и удержать внимание потенциального клиента (этого можно достичь путем предложения ему ряда явных и по возможности наглядно проиллюстрированных изображениями выгод).

11. Избегайте противопоставления рекламируемого продукта продуктам конкретных конкурентов (в противном случае обращение может вызвать у потенциальных клиентов сомнения в действительном качестве предлагаемых продуктов и побудить их к изучению предложений конкурентов).

12. Указывайте, какие действия должен предпринять потенциальный клиент (аргументы в пользу приобретения продукта должны четко сочетаться со стимулом к совершению действия: «Вырежьте

купон и пошлите его по указанному адресу», «Мы ждем вас ежедневно», «Позвоните, и мы вместе примем решение» и т.д.).

Перед началом рекламной кампании целесообразно также опробовать текст и композицию обращения. Законченная композиция печатного рекламного объявления, в которой все элементы (в том числе иллюстрации) собраны в единое целое, называется *макетом*. Он позволяет ясно представить, как будет выглядеть рекламное обращение в напечатанном виде.

15.2. Печатная реклама

Печатная реклама — одно из важнейших средств распространения рекламной информации предприятий индустрии гостеприимства. В отличие от рекламы в прессе размещение соответствующих материалов в печатных изданиях (каталоги, проспекты, брошюры, листовки и т.д.) не налагает существенных ограничений с точки зрения месторасположения, что позволяет давать подробные разъяснения и исчерпывающие описания, используя изобразительный и текстовый материал. Однако и здесь не следует забывать о рассмотренных выше общих правилах рекламного искусства.

При оформлении печатной рекламы целесообразно крупно выделять различные элементы фирменной символики предприятия, указывать его почтовый адрес, телефон, факс, адрес электронной почты и т.д. Здесь не допускаются экстравагантные утверждения, плохой дизайн, неряшливые иллюстрации, низкокачественная печать на плохой бумаге, т.е. все то, что вызывает у потенциального клиента обратную реакцию — не купить, а наоборот, отказаться от покупки. Печатная реклама является своего рода визитной карточкой, по которой целевые аудитории судят о рекламодателе. В наибольшей мере это относится к буклетам, проспектам и каталогам, которые считаются рекламными материалами престижного характера. Для них существует чрезвычайно простое правило: *эти материалы должны быть выполнены либо на очень высоком уровне, либо не выпускаться вообще*. Реклама престижного характера, выглядящая хуже, чем у конкурентов, способна нанести больший урон, чем ее отсутствие.

Печатные рекламные материалы широко используются в ходе деловых встреч и коммерческих переговоров, распространяются на выставках, ярмарках, семинарах, презентациях, рассылаются по

почте потенциальным клиентам, а также вручаются посетителям предприятия.

Виды, содержание и оформление печатной рекламы зависят прежде всего от назначения гостиницы и ее клиентуры. Особое внимание должно быть уделено печатной рекламе в отелях, принимающих и обслуживающих иностранных граждан, где она должна издаваться с переводами текстов на иностранные языки.

Рассмотрим наиболее распространенные виды печатной рекламы предприятий индустрии гостеприимства.

Каталог — сброшюрованное или переплетенное печатное издание, содержащее систематизированное по географическому, ценовому или какому-либо другому признаку представление большого количества отелей гостиничной цепи. Оформление каталогов может быть разным — от чисто текстовых материалов, расположенных в определенном порядке и содержащих необходимую информацию о гостиницах и предлагаемых ими услугах, до выполненных в цвете фотографий с соответствующими пояснениями. Каталоги обычно представляют собой многокрасочные объемные издания и рассчитаны на длительное использование.

Проспект (от лат. *prospectus* — вид, обзор) — сброшюрованное или переплетенное печатное издание небольшого объема. На его обложке обычно изображается общий вид гостиницы. Оригинальный логотип предприятия подчеркивает принадлежность проспекта. В проспекте обычно дается краткая историческая справка о городе или той его части, где расположено предприятие. Основное место в проспекте отводится фотографиям и рисункам основных помещений гостиницы: парадного входа, вестибюля, холлов, номеров, ресторанов, баров и т.д. с кратким описанием предлагаемых удобств и услуг. Проспекты могут иметь ярко выраженный юбилейный или престижный характер (подробно описывать историю предприятия, его достижения и т.д.). При их подготовке весьма важны технические аспекты: расположение текста, выбор и компоновка иллюстраций, качество бумаги, печати и т.д.

Буклет (от франц. *buckle* — колечко, пряжка) — малоформатное издание, в отличие от каталога и проспекта не сброшюрованное, а многократно сфальцованное (сложенное «в гармошку»). Буклеты могут иметь различные размеры, объемы и варианты фальцовки. В них представляется схема и описание размещения основных служб гостиницы с указанием часов их работы, указываются телефоны, по которым гость может обратиться за справкой или передать заказ на ту или иную услугу. В буклете отводится место для инфор-

мации об основных правилах проживания в гостинице и ее внутреннем распорядке, а также могут содержаться сведения о достопримечательностях города или его окрестностей. Следует учитывать, что стиль представления в буклете рекламной информации должен учитывать особенности целевых сегментов потребителей, на обслуживание которых гостиница или ресторан ориентируются. Если предприятие многопрофильное, то в идеале желательно иметь несколько вариантов буклетов (к примеру, для семей с детьми, для пожилых людей, молодежи, спортсменов, бизнесменов, организаторов конгрессов и др.). Буклеты недороги, они выпускаются большими тиражами и рассчитаны на кратковременное использование.

Плакат — крупноформатное несфальцованное издание, в большинстве случаев с односторонней печатью. Крупная рисованная или фотоиллюстрация (иногда комбинированный сюжет) сопровождается крупным рекламным заголовком-слоганом, который образно и в сжатой форме отображает основную идею рекламы. Особенности рекламного плаката — остроумная художественная композиция и краткий текст, который по отношению к иллюстрациям играет вспомогательную роль. Плакат нельзя перегружать деталями. Эффект восприятия достигается путем использования ярких и заметных издалека красок. Плакаты используются для оформления выставочных стендов, интерьеров служебных помещений, приемных, комнат для переговоров, помещений культурно-массового обслуживания, развешиваются на специальных рекламных тумбах и т.д.

Рекламная листовка — небольшое по размеру печатное издание, содержащее текст и иллюстрации. Главная задача рекламной листовки — броситься в глаза, вызвать желание взять и прочитать. Поэтому по тексту рекламная листовка ближе всего к рекламным объявлениям в прессе: броский заголовок, «задиристый» слоган, оригинальный или юмористический рисунок. В силу своей экономичности рекламные листовки выпускаются большими тиражами и относятся к средствам оперативной рекламы.

Фирменные почтовые конверты и почтовая бумага изготавливаются по индивидуальному заказу гостиницы как разновидность печатной рекламы гостиничного предприятия, поэтому они должны быть оригинальными, отличаться от обычных, издаваемых ведомствами связи. На конверте дается либо общий вид гостиницы, либо ее логотип с какой-то деталью, характерной для местности, где она расположена. Конверт обычно издается без почтовой марки. Почтовая бумага по размеру должна быть чуть меньше двух размеров фирменного конверта с тем, чтобы сложенный вдвое листок сво-

бодно поместился в него. В углу листка или в верхней его части изображается логотип гостиницы. Может быть также указан почтовый адрес.

Наклейки (марки) и бирки для багажа также могут быть отнесены к печатной рекламе. Основное информационное содержание наклеек — это название гостиницы в сочетании с каким-либо характерным красочным рисунком, эмблемой, символом. Бирка предназначена для идентификации багажа и места его доставки при размещении гостя в номере гостиницы или убытии из нее. Поэтому на бирке должно быть указано название гостиницы, а также оставлено место для внесения пометок, записей.

Каждая гостиница предлагает своим клиентам определенный спектр услуг, информация о которых должна быть изложена в специальном справочнике-путеводителе (Room Directory). Он должен быть в каждом номере и лежать на столе так, чтобы клиент заметил его сразу, только войдя в номер. Умелая подача информации в этом виде печатной рекламы — залог стабильной прибыли, приносимой вспомогательными службами гостиницы.

Важные виды печатной рекламы — визитные карточки (карты гостя), телефонные справочники жилых номеров и служб гостиницы, рекламно-подарочные изделия (поздравительные и рекламные открытки, именные персональные приглашения, фирменные календари, деловые ежедневники, записные книжки и т.д.). В качестве специфического вида печатной рекламы можно рассматривать книжную рекламу (в справочниках, путеводителях, учебных изданиях). По сравнению с рекламой в прессе она отличается долговечностью, наличием большой вторичной аудитории.

Особое значение в маркетинговой деятельности гостиницы имеет печатная реклама предприятий питания, обеспечивающая выполнение процесса обслуживания в ресторанах, кафе, барах, — меню, карты вин и коктейлей.

Своего рода визитной карточкой и средством рекламы предприятия питания является *меню* — перечень расположенных в определенной последовательности названий закусок, блюд и напитков, имеющих в течение всего времени работы ресторана, кафе, бара в определенный день. Главная задача меню — представить клиентам информацию в интересной и развлекательной форме, раскрывая при этом концепцию предприятия. Коммерческая информация, содержащаяся в меню, включает адрес предприятия, номер телефона, режим работы, особенности кухни, перечень дополнительных услуг, их стоимость, условия резервирования мест. Может также присутст-

воват интересная историческая справка о предприятии или отдельных блюдах меню. В меню также содержится информация о порядке оплаты услуг.

Карта вин — перечень алкогольных напитков и других сопутствующих товаров, предназначенный для доведения до потребителей информации о наименованиях напитков и цен на них. Основным ассортиментом карты вин являются алкогольные напитки. Дополнительно в нее могут включаться пиво, прохладительные напитки, табачные изделия и др.

Грамотно составленная карта вин повышает имидж ресторана и способствует привлечению в него новых клиентов. При этом учитываются тематическая направленность ресторана (рыбный, пивной), национальная направленность кухни (французская, итальянская, восточная, русская) популярность напитков в мире, отдельной стране, среди постоянных клиентов. Эти факторы определяют последовательность расположения отдельных групп напитков, определяемую специалистом ресторана — сомелье, который в равной степени должен быть знатоком вин и кухни, владеть информацией о состоянии рынка и ассортименте ведущих производителей. Составляя карту вин, сомелье руководствуется определенными правилами, самое важное из которых — удобство для клиентов. Вина группируются сначала по странам-производителям, затем по регионам. Если вина представлены различными годами, то их нужно располагать от молодых к более старым. Но в винной карте должны присутствовать и напитки разных лет урожая, различных стран, регионов и производителей. Перечислять вина следует в том порядке, в котором их рекомендовано употреблять. Сначала представляют аперитивы — шампанское и игристые вина. Затем идут белые вина к белому мясу или птице. После них указывают розовые и красные вина, которые прекрасно подходят к блюдам из говядины, баранины и дичи. И в последнюю очередь называются дижестивы — напитки, которые пьют после еды для улучшения пищеварения — десертные вина и коньяки. Вина, продающиеся на розлив, объединяются в отдельную группу и выносятся в начало карты перед аперитивами. Список самых престижных и дорогих вин, составляющих гордость ресторана, оформляется на отдельной странице, которую можно не включать в карту и предлагать только «особым» гостям.

В содержании карты принято указывать: категорию вин; сорт винограда (если он не указывается на этикетке); марку (название вина или компании); емкость бутылки; год урожая (если он не обозначен на этикетке); крепость вина; цену. По усмотрению сомелье

допускается краткая аннотация, которая может дополнять описание вина. В ней, как правило, перечисляются основные характеристики напитка и даются рекомендации по его сочетанию с различными блюдами. В карте вин должны присутствовать лишь вина, разливаемые в регионах, где произрастает виноград и производится именно это вино. Например, если оно изготовлено во Франции, а разлито в другой стране, то его нежелательно вносить в винную карту, поскольку это может причинить урон престижу ресторана.

Карта коктейлей — перечень классических, популярных, фирменных, оригинальных коктейлей, представленных в определенном порядке с указанием их выхода и цены. Карту коктейлей обычно начинают с предложения коктейлей-аперитивов, способствующих возбуждению аппетита. Затем в нее включают напитки дня, фирменные коктейли предприятия, специальные предложения для дам или «подарок» от сомелье. После указанных предложений в карте находятся джигестивы — крепкоалкогольные коктейли.

Меню, карты вин и коктейлей — это своего рода лицо предприятия питания. Поэтому они должны быть привлекательными, надлежащим образом оформленными, четкими по содержанию, соответствующими стилю и тематической направленности заведения. На предприятиях питания, обслуживающих иностранных гостей, меню, карты вин и коктейлей содержат информацию на русском, английском, французском и немецком языках.

15.3. Аудиовизуальная, радио- и телереклама

Аудиовизуальная реклама включает в себя рекламные кино- и видеофильмы и слайд-фильмы.

Рекламные кино- и видеофильмы используются как в коммерческом, так и в некоммерческом прокате. Первый предполагает их демонстрацию в кинотеатрах перед сеансами художественных фильмов или по телевидению, второй — на презентациях, семинарах, пресс-конференциях, на рекламных стендах и выставках.

Кино- и видеофильмы бывают двух видов: рекламные ролики и рекламные фильмы.

Рекламные ролики — короткие фильмы (продолжительностью от 15 с до нескольких минут), рассчитанные на показ широким слоям населения. Чаще всего они представляют собой товарную рекламу. Рекламные ролики допускают применение всех жанров кинемато-

графа. Они строятся в основном на динамичных сюжетах, острых ситуациях, неожиданных развязках.

Рекламные фильмы (продолжительностью от 5 до 20 мин) по жанру ближе к научно-популярным. При их создании используются элементы мультипликации, компьютерной графики и игрового кино. Такие фильмы предназначены в основном для демонстрации на выставках и ярмарках, презентациях, пресс-конференциях, деловых встречах.

В настоящее время в практике рекламы наблюдается четко выраженная тенденция к увеличению выпуска видеофильмов. Это обусловлено такими их преимуществами перед кинофильмами, как более оперативное и экономичное производство и тиражирование, возможность использования широкого спектра выразительных электронных спецэффектов, удобство демонстрации с помощью бытовых видеомagneтофонов. Видеофильмы представляются деловым партнерам, демонстрируются на выставках, транслируются по внутренней телесети и, наконец, в некоторых гостиницах гости могут купить их на память. Весьма важен и тот факт, что видеофильм будет работать на гостиницу несколько лет, а каждую кассету посмотрит множество людей.

Специфическим видом видеорекламы является *рекламная экспресс-видеоинформация*. Она представляет собой оперативно сделанный видеосюжет о каком-либо значительном событии в жизни предприятия-рекламодателя (празднование юбилея, открытие новой гостиницы, проведение презентаций новых продуктов, чествование юбилейного клиента и т.д.).

Слайд-фильм — это программа из автоматически сменяющихся цветных диапозитивов, проецируемых на один или несколько экранов. Она может сопровождаться специально подобранной фонограммой. Слайд-фильмы демонстрируются на пресс-конференциях, семинарах, выставках и т.д. Основное достоинство данного вида рекламы — возможность оперативной и экономичной замены одних слайдов другими, не нарушающей целостность композиции. Для облегчения процесса показа слайд-фильмы иногда записывают на видеокассеты.

Радиореклама — одно из самых массовых по охвату потенциальных потребителей средств распространения рекламной информации. Ее преимуществами являются:

- ♦ возможность обеспечить как широкий охват, так и направить обращение конкретной целевой аудитории (автомобилисты за рулем, домохозяйки, молодежь, которая в определенные часы слушает

любимые радиопередачи и т.д.). Это достигается посредством закупки эфирного времени в определенных радиопередачах или выпуска рекламы в определенное время суток;

- ♦ способность, в отличие от рекламы в прессе, оказывать мощное воздействие на чувства и настроение людей, рисовать у них различные мысленные образы (это обеспечивается при помощи музыки, звуковых эффектов, соответствующего тона объявления);

- ♦ сравнительная дешевизна и особая оперативность (в принципе, рекламное сообщение может пойти в эфир сразу же после поступления в редакцию).

Вместе с тем радиорекламе свойственны определенные недостатки. Во-первых, объявления по радио не подкрепляются наглядными образами, что ухудшает восприятие и запоминаемость. В отличие от печатной рекламы здесь слушатель вынужден фиксировать на бумаге или в памяти заинтересовавшую его информацию (номера телефонов, адреса, различные условия и прочие детали объявления). Сравнительно неустойчивое слуховое внимание, его небольшой объем, быстрое забывание услышанной информации, большие нагрузки на мышление, наличие внешних помех, мешающих восприятию, — все эти нюансы обуславливают необходимость использования в радиорекламе способов укрепления и поддержки. Эффективным приемом решения этой проблемы является повторение, а также его подкрепление устойчивыми мысленными образами, ссылки на рекламу этого же предприятия в газетах и журналах: «Подробную информацию вы можете прочитать в газете ...» Такого рода фразы кроме всего прочего указывают на активную рекламную кампанию гостиничного предприятия и его стабильное экономическое положение. Во-вторых, использование радиорекламы предполагает многократное ее повторение в эфире через определенные интервалы. Специалисты оценивают минимально необходимую интенсивность радиорекламы в 40–50 повторов в месяц. В-третьих, необходимым условием эффективности радиорекламы должен служить высокий рейтинг радиостанции и определенный состав слушателей, что бывает довольно непросто объективно оценить.

Наиболее распространенными видами радиорекламы являются радиообъявление, радиоролик и радиорепортаж.

Радиообъявление — информация, зачитываемая диктором. Это наиболее часто используемый прием товарной рекламы (с указанием телефонов и адресов мест возможной покупки). В такой рекламе высокие требования предъявляются как к рекламному тексту (он должен быть кратким, понятным, выразительным и запоминаю-

щимся), так и к голосу диктора. Слушатели, как правило, предпочитают мягкие, с приятным тембром, низкочастотные голоса, особенно дикторов-мужчин. Тон голоса должен быть доверительным, дружелюбным, эмоционально выразительным. Очень важно выдержать правильный темп речи, варьируя его в зависимости от важности сообщения. Лучше всего — средний темп, около 6–8 речевых звуков в секунду, а там, где идет более важная информация, скорость надо уменьшить, делая дополнительные паузы для того, чтобы слушатель успел записать необходимые сведения. Пауза для аудиотекста — то же, что красная строка или абзац при письме.

Радиоролик — специально подготовленный постановочный (игровой) радиосюжет, который разыгрывается несколькими актерами (несколькими голосами) с целью сообщить радиослушателям о предлагаемых гостиницей или рестораном услугах. Использование при этом звуковых и музыкальных эффектов должно работать на создание образа рекламируемого продукта, не отвлекая и не отвлекая слушателей. В большинстве случаев радиоролик представляет собой товарную рекламу и может продолжаться от 15 до 60 с. Как правило, 15 с достаточно, чтобы привлечь внимание радиослушателей к объекту рекламирования. Рекламный ролик, рассчитанный на 30 с звучания и более, имеет целью не только привлечь, но и удержать внимание потенциальных клиентов, заинтересовать их. В радиоролике основным объектом рекламирования, как правило, выступает название гостиницы или ресторана. Вокруг него, исходя из конкретных обстоятельств, выстраивается сюжетная линия и содержание рекламного текста.

При широком разнообразии форм рекламный ролик на радио должен:

- ♦ привлекать внимание потенциального потребителя в течение первых секунд звучания;
- ♦ содержать информацию об объекте рекламирования;
- ♦ характеризовать объект рекламирования в объеме, достаточном для того, чтобы радиослушатель заинтересовался предложением; реклама выполнит свою функцию, если у слушающего ее помимо интереса к рекламируемому продукту возникнут определенные планы по поводу его покупки;
- ♦ доводить до сведения слушателей адреса и телефоны рекламодателя (по возможности эта информация повторяется дважды).

Радиорепортаж — информация о каких-либо событиях (юбилеях предприятия, ярмарках-продажах и др.), содержащая как прямую, так и косвенную (например, одобрительные отзывы клиентов) рекламу.

Одним из способов размещения рекламы на радио являются специальные передачи рекламного характера. Реклама в них может быть прямой и косвенной. В первом случае радиопередача включает в себя рекламу предприятия как ее спонсора или организатора. При спонсировании радиопредач, имеющих высокий рейтинг у слушателей, предприятие получает существенные преимущества: огромную аудиторию и единоличное владение рекламным временем в пределах этой передачи. Это позволяет более подробно и аргументированно ознакомить слушателей с предприятием, предлагаемыми услугами, условиями продаж, ценами, скидками и т.д. Во втором случае в качестве скрытых форм радиорекламы используются интервью и познавательные передачи.

К радиорекламе относятся и реклама по радио в метрополитене. Основное ее достоинство состоит в том, что ее слышат как местные жители, так и приезжие. К недостаткам следует отнести невозможность записать телефон или адрес на ходу, а также то, что осуществить ее можно только в городах, имеющих метрополитен.

Радиореклама редко применяется в качестве основного средства распространения рекламы. Обычно она является одним из многочисленных рекламоносителей при проведении крупномасштабных рекламных кампаний и используется для информирования и напоминания. Подготовка радиорекламы в большинстве случаев требует участия опытных специалистов, которые должны проделать большую работу — от написания подходящего сценария до его воплощения в аудиозаписи. Целесообразно проводить исследования популярности радиостанций и радиопрограмм у различных категорий слушателей для того, чтобы из всей аудитории выделить потенциальных клиентов предприятия и для доведения до них информации использовать конкретные радиостанции и радиопрограммы.

Телевидение, как никакое другое средство распространения рекламы, позволяет обеспечить действительно широкую имидж-рекламу предприятия. Телевизионная реклама обладает целым рядом специфических черт. Прежде всего, телевидение имеет широкие возможности оказывать целенаправленное воздействие и вызывать желаемую ответную реакцию зрительской аудитории. Благодаря комбинации изображения, цвета, движения и звука достигается высокая степень привлечения внимания. Кроме того, телевидение обеспечивает широкий охват, а также хорошую географическую и демографическую избирательность.

Среди самых распространенных видов телевизионной рекламы можно выделить рекламные телеролики (клипы), телевизионные

рекламные объявления, рекламные телерепортажи и передачи, а также рекламные телезаставки в перерывах между передачами. В гостиницах, располагающих собственной телевизионной сетью, имеется возможность постоянного информирования гостей о предлагаемых услугах.

Телеролики — это в большинстве случаев кино- или видеоролики, продолжительностью от нескольких секунд до 2–3 мин, демонстрируемые по телевидению. Достаточно часто рекламные телеролики периодически включаются в различные популярные, художественные и публицистические передачи и программы. По времени трансляции и степени подробности изложения выделяют блиц-ролик и развернутый ролик.

Блиц-ролик длится 15–20 с. В нем, как правило, дается название предприятия и его товарный знак. Если ролик посвящен рекламе гостиницы, то добавляется информация об основных направлениях его деятельности. Когда основная задача — реклама предлагаемых услуг, то приводятся сведения о них. Обычно указывается телефон и(или) адрес рекламодателя, но в случаях «чисто престижной» рекламы эти реквизиты опускаются, так как цель прямого увеличения сбыта продуктов не ставится, а ролик направлен на формирование благоприятного имиджа предприятия.

Развернутый ролик длится от 30 с и более. В нем помимо тех сведений, которые приводятся в блиц-ролике, дается описание и характеристика рекламируемых услуг, сведения об условиях их бронирования и продажи, ценах, скидках и т.д., более тщательно прорабатываются сюжет и сценарий. В развернутых роликах для того чтобы заинтересовать зрителя сюжетом или обыграть положительные свойства рекламируемого продукта, используются ассоциативные связи.

Телеобъявления — рекламная информация, зачитываемая диктором. При этом одновременно с голосом диктора на экране может подаваться письменная информация (главным образом номера телефонов, факсов и других средств связи с рекламодателем).

Рекламные телепередачи могут представлять собой самые различные телепрограммы (шоу, викторины, репортажи, интервью и т.п.), по ходу которых активно рекламируются те или иные гостиничные предприятия.

Телезаставки — транслируемые в сопровождении дикторского текста и музыки различные неподвижные рисованные или фотографические рекламные сюжеты, которыми заполняют паузы между разными телепередачами, или элементы фирменной символики предприятия, размещаемые на экране по ходу трансляции телепередач.

Коммерческая отдача от рекламы на телевидении может варьироваться в очень широких пределах и напрямую зависит от множества факторов: рейтинга канала, состава зрительской аудитории, повторяемости и времени выхода рекламы. Кроме того, чтобы телереклама была эффективной, необходимо иметь в виду следующее:

- ♦ главное — интересная визуализация (зритель запоминает в первую очередь то, что видит, а не то, что слышит);
- ♦ визуализация должна быть четкой и ясной;
- ♦ привлечь внимание зрителя надо в первые 5 с, иначе интерес пропадает;
- ♦ телерекламу лучше построить так, чтобы она не заставляла думать, а помогала сразу воспринять ее суть;
- ♦ не надо многословия — каждое слово должно работать.

Прежде чем принять решение об использовании в качестве средства рекламы телевидение, необходимо тщательно сопоставить желаемый эффект с намечаемыми расходами. При этом, например, может выясниться, что для достижения необходимого эффекта потребуется демонстрация нескольких 10-секундных рекламных роликов, в то время как аналогичный результат может быть получен посредством публикации такого же количества обращений в прессе, что обойдется гораздо дешевле.

Телевизионная реклама требует обращения к услугам специализированных рекламных агентств, которые возьмут на себя всю работу от разработки сценария до закупки эфирного времени.

Телевизионная реклама имеет и ряд недостатков. Самый существенный из них — высокая стоимость, значительно сужающая круг предприятий, обладающих достаточными финансовыми возможностями для активного использования телевидения в своей рекламной деятельности. Кроме того, она кратковременна и эпизодична, что не позволяет детально описать положительные характеристики объекта рекламирования.

15.4. Прямая почтовая реклама

Одним из наиболее перспективных и эффективных средств распространения рекламной информации и налаживания отношений с целевыми аудиториями является прямая почтовая реклама методом директ-мейл (англ. direct mail). Она представляет собой рассылку рекламных материалов в адреса постоянных или потенциальных

клиентов, а также деловых партнеров. Наиболее часто используемыми формами отправлений прямой почтовой рекламы являются специально подготовленные рекламно-информационные письма и рекламные материалы.

Рекламно-информационные письма печатаются на фирменных бланках рекламодателя и адресуются конкретному должностному или частному лицу. Предпочтительно личное персонифицированное обращение с указанием должности, фамилии, имени, отчества. Зарубежные специалисты предостерегают от использования при подобной рассылке ксерокопий писем.

Существуют определенные требования к формированию текста письма и оформлению корреспонденции. Во-первых, письмо должно быть кратким (не более двух страниц). Если это первый контакт с адресатом, то в начале письма следует изложить краткие сведения о предприятии и направлениях его деятельности. Если обращение повторное — необходимо сослаться на предыдущее. Далее в письме излагают сущность предложения с полной информацией. В заключение целесообразно подчеркнуть, что конкретно ожидается от адресата. Во-вторых, рекламно-информационное письмо можно сравнить с визитной карточкой предприятия. Если письмо напечатано небрежно, с помарками, на бланке с плохо различимыми реквизитами, то оно, скорее всего, адресатами будет воспринято негативно.

В качестве рекламных материалов для рассылки используются каталоги, проспекты, брошюры, буклеты, фолдеры (складные почтовые открытки), приглашения, программы и т.д. В практике директ-мейл используется также особый термин — рекламный почтовый пакет. Им может быть названа любая почтовая пересылка рекламы — от простого письма до бродсайда (крупного рекламного почтового отправления, включающего в себя несколько различных видов и форм рекламно-информационных материалов).

Эффективность прямой почтовой рассылки достаточно легко определяется по числу вернувшихся открыток или писем с запросами на дополнительную информацию. Обычно на первую рассылку реагирует 4–8 % от общего количества адресатов, редко — 12 %, а 15–18 % считается большой удачей. В то же время исследования показывают, что на вторую рассылку отвечает уже 20–30 % респондентов, а при пятикратной — можно рассчитывать получить ответ от 80 до 90 % тех, кому реклама адресована (причем только ответ и совсем необязательно — заказ). Такая рекламная кампания может продолжаться достаточно продолжительное время (от двух-трех месяцев и более). Вторая рассылка почтовой рекламы осуществляется

обычно спустя месяц после первой. Предполагается, что, получая рекламные материалы неоднократно, респондент должен воспринять их не как простую настойчивость рекламодателя, а как его заинтересованность в установлении взаимоотношений.

Несмотря на относительно невысокий процент откликов после однократной рассылки, директ-мейл очень популярен в индустрии гостеприимства: нет сомнений в его эффективности — и существует возможность точного определения ее уровня. Остальные средства распространения рекламы не позволяют использовать столь точные методы проверки ее эффективности.

По стилистическим особенностям текста прямая реклама ничем не отличается от прочих рекламных средств. Вместе с тем она может существовать в бесчисленном количестве форм. В данном случае размеры, очертания, шрифтовое оформление, цвет и различные аспекты исполнения иллюстраций не столь предопределены, как в других средствах рекламы, а поэтому их сочетание устанавливается в каждом конкретном случае рекламодателем или рекламным агентством.

При организации прямой почтовой рекламы все большее распространение получает практика использования возвратных купонов, бланков-заказов и т.п.

Основные особенности прямой почтовой рекламы:

- ♦ избирательность в отношении потенциальных клиентов;
- ♦ отсутствие ограничений времени, места и формата;
- ♦ возможность одновременного использования большого количества рекламных материалов;
- ♦ оперативность в информировании потенциальных клиентов о любых изменениях предложения гостиничных услуг;
- ♦ возможность придания рекламным обращениям персонализированного характера (вспомним Дейла Карнеги: «Самым сладким словом для человека является его имя!»);
- ♦ обеспечение конфиденциальности, поскольку предложение гостиничных услуг в этом случае незаметно для конкурентов;
- ♦ обеспечение обратной связи (эффективность отправок может быть определена по количеству ответов на них).

Однако присущий этому средству распространения рекламы высокий потенциал может быть реализован только в том случае, когда предприятие или действующее по его поручению рекламное агентство располагают качественно составленными рассылочными списками. От правильного выбора адресов рассылки зависит, насколько точно прямая почтовая реклама достигнет потенциальных клиен-

тов. При организации прямой почтовой рекламы могут применяться четыре типа списков:

- ♦ постоянных клиентов;
- ♦ откликнувшихся на ранее проведенную рекламу;
- ♦ составные (готовятся специализированными организациями по заказу рекламодателя);
- ♦ арендуемые (предоставляются в аренду специализированными компаниями).

Термин «прямая почтовая реклама» не охватывает всех аспектов деятельности, обычно причисляемых к этому виду рекламы. Более правильным было бы название «прямая реклама». Дело в том, что существуют различные варианты ее распространения. Обычно значительная ее часть рассылается по почте, но все возрастающий ее объем распространяется по принципу «в каждую дверь». Рекламные материалы также раздаются прохожим, вручаются посетителям предприятия, распространяются на выставках и ярмарках, прикрепляются к лобовым стеклам автомобилей или подкладываются под щетки стеклоочистителей припаркованных автомобилей, опускаются непосредственно в почтовые ящики. На современном этапе развития рынка, в том числе рекламного, прямая почтовая реклама приобретает качественно новые формы (передача сообщений по компьютерным системам, электронной почте, пересылка видеокассет, дискет, компакт-дисков и др.).

К прямой рекламе можно с известной долей условности отнести и устную рекламу («из уст в уста»). По данным австрийских специалистов, положительные сведения о рекламодателе и его услугах распространяются среди потребителей с коэффициентом 7, а отрицательные — с коэффициентом 22! Следовательно, любые претензии к предприятию доходят до потенциальных клиентов в три раза быстрее, чем положительные отзывы.

15.5. Рекламные сувениры

Действенным средством популяризации гостиничного предприятия выступают **рекламные сувениры**. Они являются, как правило, частью хорошо разработанной рекламной кампании, рассчитанной на длительный период. В этом случае могут преследоваться две цели: популяризация гостиницы и напоминание о ней и предлагаемых ею услугах. Рекламные сувениры используются для охвата зара-

нее намеченной целевой аудитории путем бесплатной раздачи без каких-либо обязательств со стороны принимающего. Солидность предприятия, его внимание к своим деловым партнерам и потребителям обеспечивают благоприятное, а часто и предпочтительное отношение к нему.

Выделяют четыре основные категории рекламных сувениров: фирменные сувенирные изделия, серийные сувенирные изделия, деловые подарки, фирменные упаковочные материалы.

Фирменные сувенирные изделия — это утилитарные предметы, оформленные с широким использованием фирменной символики предприятия. К ним относятся предметы одежды: майки, шапочки, куртки и т.п.; различные аксессуары — сумки, пакеты и т.п.; фирменные календари — настенные, настольные, карманные; мелкие предметы типа брелоков, зажигалок, пепельниц, ручек, линейек, записных книжек, блокнотов, папок, карманов для деловых бумаг и т.п. Гостиничные предприятия также широко используют фирменное мыло, шампунь, спички, некоторые предметы посуды и т.д. Неизменными атрибутами их художественного оформления являются товарный знак или фирменный блок рекламодателя, его адрес, а иногда и другие реквизиты (например, рекламный слоган).

Серийные сувенирные изделия с гравировкой или различными наклейками широко применяются в практике рекламной деятельности предприятий в связи с трудностями в изготовлении фирменных сувенирных изделий. Так, для подобной рекламы используются различные изделия народных промыслов, на которых имеются фирменные наклейки или гравировка с дарственной надписью от определенного предприятия.

Деловые подарки используются, как правило, в ходе официальных встреч руководителей гостиничного предприятия со своими партнерами на различного рода торжественных мероприятиях, юбилеях, в связи с подписанием крупных коммерческих контрактов и т.д. Обычно это престижные вещи, имеющие, однако, практический характер: атташе-кейсы, письменные приборы, настенные, настольные и напольные часы, шкатулки, художественные альбомы и т.п. Перед вручением такие изделия обычно снабжают гравировкой или специальными дарственными табличками с фирменной символикой.

Фирменные упаковочные материалы — фактор, определяющий оценку рекламных сувениров клиентами и деловыми партнерами. Даже серийные сувенирные изделия, вручаемые в упаковке, оформленной с элементами фирменной символики рекламодателя, при-

обретают характер фирменного сувенирного изделия. К фирменным упаковочным материалам относятся фирменные полиэтиленовые пакеты, упаковочная бумага и коробки для подарков и сувениров, фирменные папки, фирменная клейкая лента и т.п.

15.6. Наружная реклама

Наружная реклама является достаточно эффективным средством для распространения рекламной информации о предприятии индустрии гостеприимства, поскольку рассчитана на восприятие широкими слоями населения. Однако в последнее время все большее число рекламодателей используют ее в комплексе мероприятий престижной рекламы. Строго говоря, практически вся реклама является «наружной», т.е. вынесенной за пределы предприятия и рассчитанной на встречу с потенциальными клиентами. Рекламу в прессе также можно было бы отнести к данной категории. Однако термин «наружная» закрепился за такими средствами распространения рекламы, как щитовая, в местах продажи, на транспорте.

Достаточно распространена *щитовая реклама* (рекламные щиты, панно, афиши, транспаранты, световые вывески, электронные табло и экраны и т.д.). Она может размещаться на основных транспортных и пешеходных магистралях, площадях, спортивных аренах, выставках, остановках общественного транспорта и в других местах массового скопления людей. Основное назначение щитовой рекламы — донести до потенциальных покупателей и закрепить в их сознании название или товарный знак рекламодателя, а также направление его деятельности.

Главное требование к щитовой рекламе таково: изображение на ней должно быть «считано» за короткий промежуток времени, пока автомобиль или городской транспорт проезжает мимо. Поэтому рекламный щит должен бросаться в глаза, но не настолько, чтобы вызывать дорожно-транспортные происшествия. Легкость запоминания и прочтения композиция на щите обеспечивается лаконичностью, т.е. включением в ее состав не более трех-четырех элементов, таких как название предприятия, слоган, направление деятельности (продукт или его образ), телефон (или адрес). Буквы должны быть хорошо видны и легко читаться. Изображения требуют продуманности и четкости воспроизведения во избежание неправильного их прочтения или толкования. Более пространными могут быть рек-

ламные щиты, установленные вдоль тротуаров и рассчитанные на пешеходов. Однако длина рекламного сообщения не должна превышать количество слов, которые человек способен воспринять до того момента, когда расстояние между ним и щитом делает неудобным дальнейшее чтение (в зависимости от размера щита это расстояние колеблется от 15–17 до 1–2 м).

Значительными объемами представляемого материала отличаются тексты рекламных щитов, расположенных в местах вынужденного ожидания (внутри вокзалов и остановок городского транспорта, в универмагах, вестибюлях и залах ожидания учреждений сферы услуг). На этих щитах возможны развернутые обращения к клиентам, перечисление свойств и характеристик продуктов, указания на их особые характеристики и т.д.

Разрабатывая щитовую рекламу, следует помнить, что текст совместно с изображением должны формировать образ гостиничного предприятия. Недостаточно иметь хорошую идею изображения — необходимо иметь общую идею рекламной кампании и рекламного образа предприятия в целом. Наиболее распространенная ошибка, допускаемая предприятиями, начинающими свою деятельность, заключается в размещении на щите только своего наименования и(или) товарного знака. В этом случае потенциальный клиент не знает, с каким продуктом можно соотнести данного рекламодателя, а значит, его запоминание происходит пассивно, так как не образуется ассоциативная цепочка. Правило введения в текст рекламного щита направлений деятельности становится не обязательным, если в сознании потенциальных потребителей уже установилась ассоциативная связь между предприятием и предлагаемыми им услугами. Использование щитовой рекламы наиболее оправданно именно при достаточной известности рекламодателя. Это как бы дополнительный вид рекламы. Она дает хорошие результаты при проведении большой рекламной кампании, когда помимо щитовой рекламы используются еще и другие средства ее распространения (газеты, радио, телевидение и т.д.).

Реклама в местах продажи (указатели, фирменные вывески, оформление интерьеров гостиницы и ресторана, приемных и служебных помещений, спецодежда персонала и т.д.) является важным составным элементом фирменного стиля (см. 20.3), создающего имидж гостиничного предприятия для его клиентов и деловых партнеров. Элементарная вежливость к посетителям — указатели на поворотах и вывески у входа. При этом вовсе не обязательно использовать вывеску из мрамора с золотыми буквами. Любой элемент

оформления, в том числе и вывеска, должны сочетаться с окружающей средой. Масштабное, графическое и цветовое решение вывесок необходимо согласовать с застройкой улицы, площади, внешним видом имеющихся сооружений. Особое внимание следует уделять вывескам на фасадах зданий, которые являются историческими и архитектурными памятниками. Применяя современные средства наружной рекламы, необходимо сохранять исторический облик здания. Для новых застроек характерны значительные расстояния между домами, поэтому при проектировании вывесок главным становится умение правильно выбрать не только форму, но и пространство.

Вывески предприятий могут быть типовыми и индивидуальными. Типовые вывески характеризуются общностью конструкции, единством пропорций, шрифтов, цветовых решений. Индивидуальные же отличаются, как правило, оригинальностью конструкции и формы, своеобразием выбора материалов, цветов, рисунков.

Существенный психологический эффект на клиентов оказывают витрины предприятий питания. Витрины можно разделить на «торгующие» и «престижные». Первые (например, выполненные в виде световых меню) призывают к немедленной покупке, вторые — создают имидж предприятия.

Успешной деятельности гостиницы в значительной степени способствует также ее интерьер, который должен отличаться элегантностью и высоким художественным уровнем.

Важную рекламную роль также играют указатели (различного рода табло, стрелки, схемы, пиктограммы), помогающие клиентам ориентироваться в гостинице.

Реклама на транспорте представляет собой различные рекламные обращения как на бортах транспортных средств (грузовых автомобилей, автобусов, трамваев, троллейбусов), так и внутри салонов. Кроме того, различные виды наружной рекламы размещают на железнодорожных вокзалах, автостанциях, в аэропортах и т.д.

Основное требование к рекламе на бортах автобусов, троллейбусов, трамваев — хорошая читаемость и узнаваемость в условиях движения. Буквы должны быть достаточно большими, чтобы читались на значительном расстоянии, однако не настолько, чтобы не считываться одним взглядом. Необходимо также учитывать тот факт, что некоторые шрифты особенно при движении транспорта плохо читаются и воспринимаются: очень наклонные, со слитным начертанием букв, маленьким расстоянием между буквами и словами (это относится к разработке фирменного стиля). Отдельные шрифты легко

читаются на фирменном бланке, но при увеличении в несколько десятков раз становятся трудно распознаваемыми.

Перечислить все виды наружной рекламы достаточно сложно, так как она принимает иногда самые неожиданные формы (реклама на воздушных шарах, во время карнавальных шествий, на аудиокассетах, упаковке товаров и т.д.). Например, реклама на воздушных шарах прекрасно зарекомендовала себя во время проведения выставок и ярмарок. Она вызывает интерес к рекламодателю еще до входа в выставочный павильон. Движущийся рекламный клоун Топси перед отелем «Цирк» в Рено (штат Невада, США) изготовлен из 2,25 км неоновых труб. Высота клоуна — 38 м, масса — 40 т, ширина улыбки — 4,25 м. Некоторые рестораны практикуют использование так называемой «ходячей рекламы», когда в качестве ее носителя используются человек («сэндвич-мен»), обвешанный рекламными щитами с информацией о предприятии и(или) наряженный в специальный броский костюм (например, в национальную одежду той страны, чью кухню представляет ресторан). Он вручает прохожим рекламные листовки, предоставляющие, как правило, какие-либо скидки на определенное меню. Живой персонаж «ходячей рекламы» может находиться либо в непосредственной близости от ресторана, либо в местах скопления людей (например, у универмага, на остановке общественного транспорта и т.п.). Более сложный вариант предполагает живую цепочку, когда в работе задействовано сразу несколько человек. Например, они могут располагаться на некотором расстоянии друг от друга на пути от метро до входа в ресторан и выступать в качестве проводников для его будущих гостей.

В связи с тем что наружная реклама в большинстве случаев воспринимается на значительном расстоянии и на ходу, она чаще всего представляет собой краткие и выразительные сообщения. В оформлении должны выделяться основные элементы фирменной символики (товарный знак, фирменные цвета и т.д.). Важнейшей функцией наружной рекламы является подкрепление и дополнение информации, распространяемой через другие средства. При ее использовании необходимо придерживаться следующих правил. Во-первых, такая реклама должна привлекать внимание и часто попадаться на глаза. Во-вторых текст должен быть максимально кратким, чтобы его можно было прочесть на ходу, и его содержание должно быть понятным.

Вопросы размещения рекламных щитов, объявлений, вывесок, указателей, панно, экранов, панелей и других средств наружной рекламы в городах регулируются нормативными документами местных органов власти. Эти документы призваны не допустить распро-

странения недобросовестной наружной рекламы, защитить интересы потребителей и упорядочить процессы размещения и учета объектов такой рекламы. Размещение наружной рекламы, как правило, осуществляется на основании разрешения, оформленного в виде паспорта рекламы и договора на использование городского пространства (территории города, включая материальные объекты, расположенные на ней, а также водные акватории, воздушное и подземное пространство, формирующие среду обитания и деятельности населения). Паспорт рекламы — документ, представляющий собой разрешение на размещение рекламоносителя и его условия. Он содержит принципиальные функционально-технические, художественно-пространственные характеристики рекламоносителя, перечень инстанций, с которыми необходимо согласовать его установку, требования к благоустройству территории вокруг предполагаемого места размещения рекламоносителя. Договор на использование городского пространства, заключаемый между рекламодателем и соответствующим компетентным городским органом власти, содержит:

- ♦ сроки и условия монтажа, эксплуатации и демонтажа рекламоносителя;
- ♦ сроки и условия использования городского пространства;
- ♦ порядок внесения платы за использование городского пространства;
- ♦ взаимные обязательства и ответственность сторон.

В отдельных случаях в договоре могут определяться особые условия, регулирующие отношения сторон.

Учитывая большой объем работ, связанных с регистрацией, согласованием, изготовлением, установкой и эксплуатацией наружной рекламы, для большинства предприятий целесообразно сотрудничество со специализированными рекламными агентствами.

15.7. Реклама в интернете

По оценкам специалистов, реклама в интернете в ближайшем будущем может существенно потеснить все другие средства рекламы. Интернет — беспрецедентное по масштабам рекламное пространство. Он предоставляет широкие возможности персонализации обращения к различным целевым аудиториям. Более того, одним из основных преимуществ интернета по сравнению с другими рекламоносителями является наличие обратной связи с адресатами

рекламной информации, что в конечном счете позволяет изменить стратегию рекламной кампании во время ее проведения и, как следствие, ведет к увеличению эффективности использования рекламного бюджета.

В отличие от традиционной рекламы проведение соответствующих рекламных мероприятий в интернете имеет особенности, так как его глобальная сеть одновременно является:

- ♦ средством массовой информации;
- ♦ средством коммуникации (электронная почта, коммуникационные программы, интернет-телефония и т.п.);
- ♦ интерактивной средой (электронные конференции, обратная связь с клиентами через гостевую книгу и т.д.).

Интернет предоставляет множество инструментов для воздействия на целевую аудиторию рекламодателя. Среди них в первую очередь необходимо отметить Web-сайты, баннерную рекламу, рекламу в электронных конференциях, рекламу через электронную почту (табл. 15.2), подробные технологии которых представлены в специальной литературе.

Таблица 15.2

Характерные черты отдельных средств рекламы в интернете

Средства	Аудитория	Преимущества	Недостатки
Web-сайт	Преимущественно целевая	Широкий объем предоставляемой информации	Сложность грамотного самостоятельного построения и оформления
Баннерная реклама	Широкая	Эффективный способ привлечения потенциальных покупателей и имиджевой рекламы	Отрицательное отношение пользователей к страницам, изобилующим баннерами
Электронные конференции	Узкоцелевая	Наличие пользователей, заинтересованных в предоставляемой информации	Небольшой размер целевой аудитории
Электронная почта	Целевая	Дешевизна, простота в использовании	Отрицательное отношение большинства пользователей сети к рекламе через электронную почту

Наличие корпоративного сайта в современных условиях считается не просто делом престижа, но и необходимостью. «Если Вы не представлены в интернете — Вы просто не существуете» — этой фразой можно описать значение сайта. Поэтому создание и поддержка (регулярное обновление информации) сайта являются важным компонентом рекламной деятельности гостиничных предприятий в интернете. В общем случае подобный сайт позволяет осуществлять рекламу предприятия, оперативно знакомить потенциальных клиентов с новыми предложениями, осуществлять продажи в интерактивном режиме и решать другие важные задачи.

Элементы классической структуры сайта гостиничного предприятия:

- ♦ название гостиницы, ее категория;
- ♦ фотография здания гостиницы;
- ♦ контактная информация: адрес, телефоны, адрес электронной почты;
- ♦ цены на размещение; информация о сезонных скидках, специальных предложениях и т.п.; количество номеров с указанием их категории, а также расшифровкой, что в это понятие входит;
- ♦ фотографии номеров;
- ♦ подробный план города/местности с комментариями, позволяющий клиенту добраться до гостиницы как на автомобиле, так и общественным транспортом;
- ♦ информация о городе/районе страны;
- ♦ дополнительные услуги, которые предоставляет гостиница (рестораны, бары, фитнес-центр, бассейн, сауна, салон красоты и т.д.);
- ♦ важная дополнительная информация (история гостиницы, фотографии известных гостей и т.п.);
- ♦ бронирование номеров в гостинице;
- ♦ книга отзывов;
- ♦ подписка на рассылку специальных предложений.

Сайт гостиничного предприятия выполняется, как правило, на языках всех основных категорий его клиентов.

Создав корпоративный сайт, предприятие должно решить вопрос хостинга (размещения сайта на одном из серверов интернета). Крупные предприятия могут иметь собственный сервер. Те же, для которых расходы на содержание собственного сервера слишком велики, могут разместить свой сайт, например, на сервере провайдера. При этом необходимо учитывать ряд факторов: популярность ресурса, широту его аудитории, тематику и наличие сайтов-конкурентов; место размещения; стоимость размещения; возможность внесения оперативных изменений; предоставляемую статистику и т.д.

Для рекламной «раскрутки» сайта обычно используются регистрация в поисковых системах и рейтингах, обмен ссылками, внесение в текст и заголовок ключевых слов, размещение платных ссылок на популярных Web-серверах, указание адреса электронной почты и сайта во всех рекламных обращениях, письмах, на визитках и т.д. Регистрация сайта в поисковых системах интернета позволяет использовать их базы данных для предоставления информации пользователю. Повысить посещаемость сайта можно также путем использования баннерной рекламы на других сайтах. Баннер — это рекламный плакат в интернете, обычно размером 468×60 и 100×100 точек, на котором содержится в той или иной степени выраженный призыв посетить сайт. Стоимость подобной рекламы может определяться в зависимости от срока размещения баннера или исчисляться в цене за 1000 показов баннера. На некоторых сайтах существует возможность размещения баннера с оплатой по числу нажатий на него. Баннерная реклама может размещаться не только на конкретных сайтах, но и в баннерных сетях.

Для того чтобы корпоративный сайт гостиничного предприятия был эффективен как рекламное средство, над его созданием должна работать группа профессиональных дизайнеров и маркетологов. Он должен быть правильно структурирован специалистами в области продаж и технологии. Его дизайн, выдержанный в фирменном стиле предприятия, должен сочетать высокое художественное исполнение и максимальное использование технических возможностей глобальной компьютерной сети.

Значительные возможности повышения эффективности рекламы предприятий индустрии гостеприимства представляют современные мультимедиа-технологии. В частности, мультимедийный презентационный диск идеально демонстрирует услуги гостиницы и ее особенности. Он выгодно отличается от всех видов печатной рекламы, поскольку включает в себя огромное количество информации, подкрепленной различными мультимедиа-эффектами: музыкой и закадровым голосом, видео и анимацией, трехмерным моделированием и панорамными изображениями. Презентационный диск предназначен для достижения многих целей. Прежде всего он предоставляет визуальную информацию об услугах и качестве сервиса в гостинице, являясь своего рода визитной карточкой и подчеркивая ее значимость. Кроме того, такой диск можно успешно использовать на выставках и презентациях в качестве высокотехнологичного рекламного материала или просто дарить корпоративным клиентам, деловым партнерам и гостям. И, наконец, это прекрасное информационно-методическое пособие для сотрудников гостиницы.

Контрольные вопросы и задания

1. Почему в маркетинговой деятельности предприятий индустрии гостеприимства столь широко используется размещение рекламы в прессе?
2. Какие особенности присущи журналам как средству распространения рекламной информации?
3. Как можно организовать обратную связь с потребителями с помощью рекламы в прессе?
4. Какие факторы влияют на выбор тех или иных изданий для размещения рекламы в прессе?
5. Какие эффекты следует учитывать при выборе месторасположения рекламы в издании? Приведите подтверждающие примеры.
6. Дайте развернутую характеристику текста нескольких рекламных объявлений предприятий гостиничного и ресторанного хозяйства.
7. Проанализируйте с позиций маркетинга несколько рекламных обращений в прессе, которые, на ваш взгляд, являются эффективными. Сравните их с другими, не соответствующими общепринятым критериям эффективности. Дайте рекомендации по совершенствованию неэффективных обращений.
8. На основе анализа рекламы в прессе подберите и прокомментируйте рекламные объявления, в которых использованы различные формы представления рекламной информации.
9. На основе анализа рекламы в прессе подберите и проанализируйте рекламные объявления, представляющие различные стили рекламы.
10. Дайте характеристику используемых гостиницами и ресторанами средств печатной рекламы.
11. Какие достоинства и недостатки характерны для радиорекламы?
12. Какими соображениями следует руководствоваться, принимая решение об использовании телевизионной рекламы?
13. Руководство гостиницы, в которой вы проходите производственную практику (или работаете), решило сделать основной акцент в своей рекламной деятельности на прямой почтовой рекламе и поручило вам представить обоснование предстоящей рекламной кампании. Представьте аргументированные предложения.
14. Каким образом, на ваш взгляд, можно повысить эффективность прямой почтовой рекламы?
15. Предложите варианты формирования адресов рассылки прямой почтовой рекламы.
16. Представьте предложения по повышению эффективности использования рекламных сувениров предприятиями индустрии гостеприимства.
17. Проведите анализ использования щитовой рекламы гостиницами и ресторанами, расположенными в вашем городе.

18. Как, на ваш взгляд, гостиничное предприятие может повысить эффективность рекламы в местах продаж?

19. Предложите нестандартные подходы к использованию гостиницами и ресторанами наружной рекламы.

20. Проведите анализ использования отечественными предприятиями индустрии гостеприимства интернета как средства распространения рекламы. Каким образом можно повысить эффективность подобной рекламы?

Литература

- Волков Ю.Ф. Интерьер и оборудование гостиниц и ресторанов / Ю.Ф. Волков. Ростов н/Д: Феникс, 2003.
- Дейян А. Реклама / А. Дейян. М.: Прогресс, 1993.
- Дурович А.П. Реклама в туризме / А.П. Дурович. Мн.: Новое знание, 2003.
- Имшецкая И.Я. Креатив в рекламе / И.Я. Имшецкая. М.: РИП-холдинг, 2002.
- Картер Г. Эффективная реклама / Г. Картер. М.: Маркетинг, 2001.
- Кучер Л.С. Организация обслуживания на предприятиях общественного питания / Л.С. Кучер, Л.М. Шкуратова. М.: Деловая литература, 2002.
- Матанцев А.Н. Эффективность рекламы / А.Н. Матанцев. М.: Финпресс, 2002.
- Морозова И. Слагая слоганы / И. Морозова. М.: РИП-холдинг, 2001.
- Реклама и маркетинг в Интернете / Т.Кеглер, П.Доуминг, Б.Тейлор, Дж.Тесориан. М.: Альпина Паблишер, 2003.
- Рекламная деятельность / Ф.Г. Панкратов, Ю.К. Баженов, Т.К. Серегина, В.Г. Шахурин. М.: Издат.-торг. корп. «Дашков и К^о», 2003.
- Ресторанный бизнес в России: технология успеха / Л.С. Кучер, Л.М. Шкуратова, С.Л. Ефимов, Т.Н. Голубева. М.: РКонсульт, 2002.
- Рогожин М.Ю. Теория и практика рекламной деятельности / М.Ю. Рогожин. М.: РДЛ, 2001.
- Ромат Е. Реклама / Е. Ромат. СПб.: Питер, 2002.
- Электронная коммерция / Под общ. ред. Л.Д. Реймана. М.: НТЦ «ФИОРД-ИНФО», 2002.

Глава 16. ЛИЧНАЯ ПРОДАЖА

- 16.1. Коммуникационные характеристики личной продажи
- 16.2. Установление первоначального контакта с потенциальным клиентом
- 16.3. Выявление потребностей клиента
- 16.4. Представление продукта
- 16.5. Преодоление возможных возражений
- 16.6. Осуществление продажи и последующий контакт с клиентом

16.1. Коммуникационные характеристики личной продажи

Успех или неудача в гостиничном бизнесе целиком и полностью определяются способностью персонала продавать услуги. В контакт с клиентами в роли продавцов вступают практически все сотрудники гостиничного предприятия. Средствами такого общения являются беседы по телефону, послания по почте и личные контакты с клиентами. Неосязаемый характер гостиничных услуг, сложность их восприятия предъявляют особые требования к персоналу. Так, например, отдельные сотрудники гостиницы, которые контактируют с потенциальными клиентами, могут оттолкнуть или привлечь их. В наиболее удачных ситуациях они могут убедить клиента в необходимости покупки как основных, так и дополнительных услуг. При этом необходимо учитывать, что продажей должны заниматься все работники гостиничного предприятия, а не только сотрудники отдела маркетинга и продаж, службы бронирования, ресторана, отдела обслуживания массовых мероприятий (банкетов, приемов, свадеб и т.д.). Можно привести множество примеров несостоявшихся продаж или без всякой на то причины прерванных отношений с клиентами, или недоброжелательного отношения к ним со стороны персонала, совершенно ошибочно полагающего, что продажи выходят за пределы его компетенции. Сотрудники гостиницы должны вызывать у гостей доверие, уметь убеждать и квалифицированно консультировать клиентов. Это требует от персонала знания коммуникационных характеристик личной продажи и их эффективного применения в повседневной профессиональной деятельности.

Личная продажа предполагает прямой (индивидуальный) контакт между продавцом и покупателем. Ее значение трудно переоце-

нить при решении таких задач, как формирование предпочтения и убеждения клиентуры, побуждение к приобретению услуг. Она используется при необходимости непосредственного воздействия на целевую аудиторию, установления с ней тесных отношений и побуждения к определенным действиям.

Личная продажа может рассматриваться в двух аспектах. С одной стороны, она используется для налаживания планируемых взаимоотношений с потребителями. С другой — это непосредственное осуществление сбытовых операций. Личная продажа — единственный элемент маркетинговых коммуникаций, непосредственно заканчивающийся покупкой продукта, имеющий явный коммерческий характер. Это позволяет рассматривать личную продажу как одну из форм прямого сбыта (см. 12.3).

Коммуникационные особенности личной продажи состоят в следующем:

- ♦ в отличие от других элементов маркетинговых коммуникаций личная продажа предполагает непосредственный, прямой характер взаимоотношений продавца и покупателя;
- ♦ наличие двусторонней связи, диалоговый режим общения позволяют гибко реагировать на запросы покупателя, оперативно вносить коррективы в характер и содержание коммуникаций;
- ♦ личностный характер продажи позволяет установить между продавцом и покупателем долговременные отношения, которые могут принимать различные формы (от формальных до дружеских);
- ♦ внимание, проявленное к потенциальному покупателю в процессе личной продажи, побуждает его прислушаться к предложению и определенным образом отреагировать на него — хотя бы выразить личную благодарность;
- ♦ личный контакт с потенциальным покупателем позволяет стимулировать сбыт продуктов с учетом индивидуальных особенностей клиента.

Личная продажа принимает разнообразные формы. Рассмотрение их основывается на типологии продавцов, предложенной Р. Блэйком и Дж. Мутоном. Она исходит из того, что любого продавца достаточно полно характеризуют степень его заинтересованности в продаже и степень заинтересованности в клиенте (рис. 16.1).

Исходя из указанных характеристик можно выделить следующие типы продавцов (рис. 16.2).

Подобным образом могут быть идентифицированы и покупатели (рис. 16.3).

Исходя из указанных характеристик, можно также выделить несколько типов покупателей (рис. 16.4).

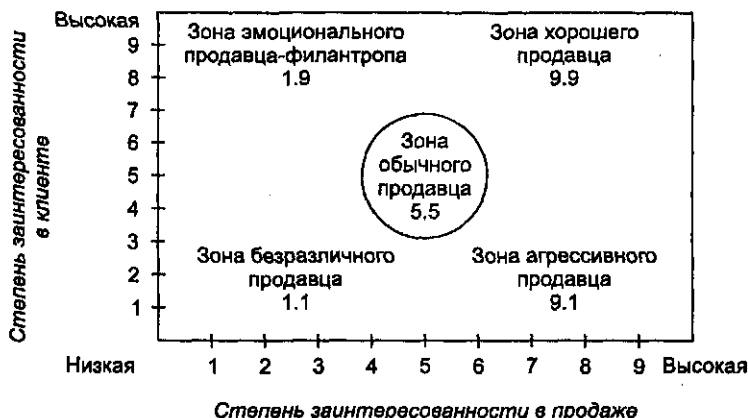


Рис. 16.1. Типовые характеристики продавцов

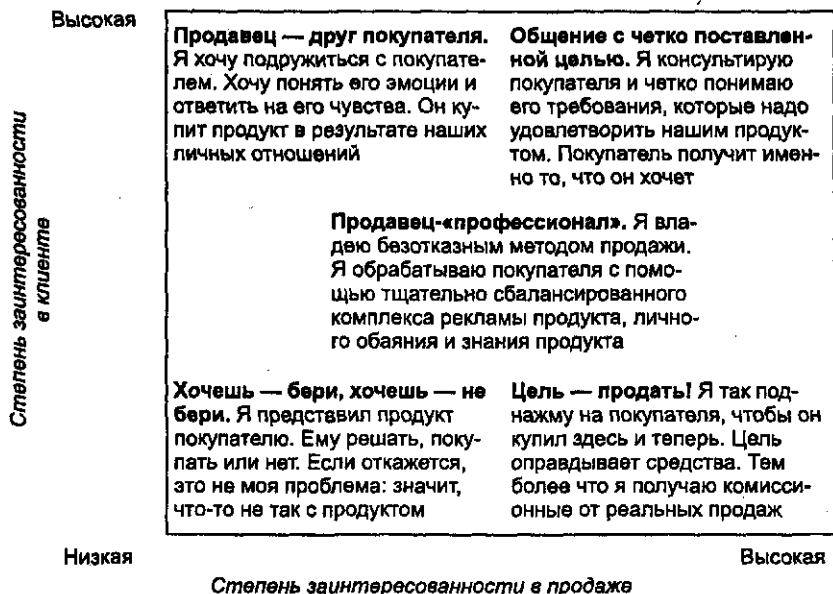


Рис. 16.2. Типы продавцов

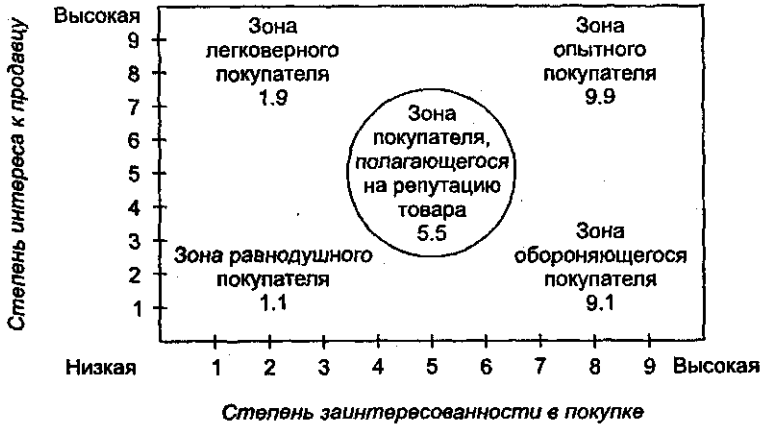


Рис. 16.3. Типовые характеристики покупателей

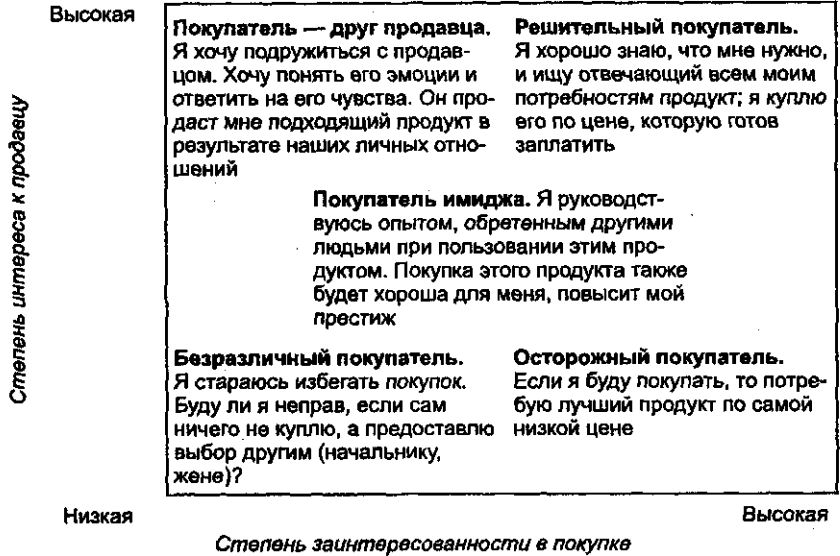


Рис. 16.4. Типы покупателей

Таблица 16.1

Стили личной продажи и ее атмосфера

		Стиль покупателя						
		1.1	1.9	5.5	9.1	9.9	Стиль продавца	
1.1		—	—	—	—	—	Апатия	Разочарование
		Апатия	Пассивность	Уравновешенность	Безразличие («не все ли равно?»)	0		
1.9		0	+	+	—	0	Досадная потеря времени	Раздражительность
			Терпение и продолжительное время	Безмятежность, спокойствие, ясность	Болтовня	0		
5.5		+	—	0	0	—	Конформизм	Обман
			Трудность, сопротивление	Рутина или скука (механический акт продажи)	Обезличка	0		
9.1		0	+	+	0	0	Зависимость	Пререкание
			Сильная напряженность	Распущенность	Мистификация	0		
9.9		+	+	+	+	+	Академизм	Удовлетворение
			Принуждение, непонимание	Легкость	Доверие	+		

Примечание. «+» — возможно эффективно; «0» — среднее между эффективным и неэффективным; «—» — возможно неэффективно.

Соединение двух типологий (рис. 16.2 и 16.5), характеризующее встречу продавца и покупателя, дает возможность получить новую типологию форм или стилей продажи (табл. 16.1).

Процесс личной продажи достаточно сложен, так как в ходе ее необходимо:

- ♦ *вести переговоры* (здесь требуется умение убеждать, аргументированно отвечать на выдвигаемые возражения, а также искусно использовать в устной речи выразительные средства);
- ♦ *установить отношения* (для этого необходимо знать, как принять клиента, завязать контакт, правильно подойти к делу, внимательно следить за развитием отношений и завершить продажу именно в тот момент, когда это потребуется);
- ♦ *удовлетворить потребность* (это означает уловить (понять) или найти побудительные мотивы к покупке продукта, т.е. определить ключевые аспекты интереса покупателя, разделить его озабоченность, внимательно выслушать жалобы или критику).

Конкретное содержание деятельности по личной продаже зависит от людей — тех, которые ее осуществляют, и тех, на которых она направлена, а также от особенностей ситуации, в которой осуществляется продажа. Вместе с тем в этой деятельности есть и общие закономерности, объединенные логикой процесса осуществления продаж, независимо от того, ведутся ли переговоры с конечными потребителями, корпоративными клиентами, туристскими фирмами или организаторами массовых мероприятий. В этом процессе можно выделить ряд классических стадий:

- 1) установление первоначального контакта с потенциальным клиентом;
- 2) выявление потребностей клиента;
- 3) представление продукта;
- 4) преодоление возможных возражений;
- 5) осуществление продажи;
- 6) последующий контакт с клиентом.

16.2. Установление первоначального контакта с потенциальным клиентом

Установление первоначального контакта с потенциальным клиентом является во многом критическим моментом в процессе продаж. От расположенности и открытости клиента, с одной стороны, и способности продавца привлечь его внимание — с другой, зависит

установление и(или) сохранение взаимоотношений. Поэтому в своих профессиональных действиях продавец должен быть полон воодушевления (энтузиазма) и руководствоваться критериями нравственности. Энтузиазм, энергичность, динамизм — важные составляющие, без которых невозможно создать атмосферу, наиболее благоприятствующую установлению отношений с клиентами. Он должен быть конгруэнтным и сопричастным. Быть конгруэнтным означает следующее: различные чувства, которые сотрудник испытывает в отношении себя и своей профессии, должны согласовываться так, чтобы он предстал перед другими людьми цельной и непротиворечивой личностью. Достижение этого во многом зависит от руководства предприятия, его работы с персоналом.

Правильно оформленный и корректно принятый заказ на бронирование гостиничного номера или резервирование столика в ресторане — первая возможность установить позитивный контакт с гостем.

Существует несколько методов, которые способствуют установлению первоначального контакта с потенциальным клиентом.

Первый и наиболее известный из них предполагает, что продавец должен сразу же приступить к проблемам, которыми всецело поглощен потенциальный клиент. Однако при этом следует помнить хорошо известное правило: прежде чем общаться, необходимо удостовериться, что потенциальный покупатель готов к общению.

Второй метод состоит в том, чтобы сразу же поразить воображение клиента одной потрясающей фразой, одним ярким образом или неожиданно поставленным вопросом.

Третий метод заключается в том, чтобы понять и принять клиента как личность: каждый человек нуждается в признании. Только признание продавцом потенциального клиента как личности и его высокая оценка позволяют создать созидательную и доброжелательную атмосферу; чтобы это стало возможным, продавец должен считать главным действующим лицом продажи не себя, а покупателя (клиенто-ориентированная продажа).

Четвертый метод является разновидностью первого и отличается способом выяснения проблем покупателя: если первый метод предполагает их зондаж и раскрытие экспромтом, то здесь продавец их предварительно изучает и анализирует.

Пятый метод — сразу же приступить к обсуждению основного вопроса, сформулировать предложение, которое не может не заинтересовать клиента. Кто, в самом деле, останется равнодушным к предложению сэкономить, получить качественное обслуживание

и т.д.? На такое предложение, за которым следуют подробности, очень трудно ответить отказом. Кроме того, такой подход позволяет лучше выявить потребности клиента.

Достаточно часто первый контакт потенциального клиента с сотрудниками гостиницы или ресторана осуществляется по телефону. От правильного проведения таких переговоров в немалой степени зависит первое впечатление гостя о предприятии. Чтобы обеспечить установление и поддержание взаимоотношений с потребителями, его сотрудникам следует придерживаться ряда достаточно универсальных правил общения по телефону.

1. *Не заставляйте себя ждать.* Старайтесь по возможности сразу снимать трубку. Первый визит клиента в гостиницу, бронирование столика в ресторане, заключение сделки — многое решается по телефону. Помните, что правила хорошего тона требуют снимать трубку не позднее третьего звонка.

2. *Представляйтесь.* Никогда не отвечайте на звонок просто «алло». Снимая трубку, назовите предприятие, ваше имя и поздоровайтесь. Этим вы показываете готовность к установлению контакта с собеседником.

3. *Улыбайтесь.* Как правило, если на другом конце провода нам улыбаются, мы это чувствуем. Улыбка — знак вашей расположенности, она успокаивает собеседника и помогает ему установить контакт. Помните, что ваше настроение передается по телефону.

4. *Сосредоточьтесь на собеседнике.* Следует помнить, что индустрия гостеприимства является высококонтактной сферой услуг. Поэтому каждый позвонивший в гостиницу или ресторан человек — дорогой гость, которого всегда ждут, с ним просто невозможно быть невежливым или холодным. Надо стараться говорить по телефону ясным и четким голосом, преисполненным дружелюбия, естественности и теплоты. Для телефонного разговора ваш голос — первый и надежный инструмент. Необходимо избегать крайностей: нельзя говорить слишком быстро или слишком медленно, слишком тихо или слишком громко, нельзя «глотать» слова или растягивать их, а также злоупотреблять просторечиями и сленговыми оборотами. Попытайтесь в разговоре овладеть вниманием вашего партнера. Зачастую не так важно, что говорят, а как говорят. Монотонный разговор по телефону может оборвать процесс установления контакта!

5. *Получите ответы на основные вопросы.* Чтобы иметь полное представление о том, как помочь клиенту, сотрудник службы бронирования, к примеру, должен узнать фамилию клиента, какой нужен номер и в какие сроки, гарантии оплаты, особые пожелания

(цветы в номер, подушка без перьев для аллергика и т.п.). В процессе телефонного заказа столика в ресторане важно четко зафиксировать фамилию клиента, сделавшего заказ; дату и точное время заказа; число персон (если гость заказал столик на несколько человек, то необходимо обязательно выяснить, будут ли дети); будут ли курить за столом. Следует также попытаться осторожно выяснить, кто рекомендовал данное заведение. Если гости живут в гостинице, необходимо обязательно уточнить номер комнаты.

6. *Обеспечивайте четкость ответов.* Это позволит в дальнейшем избежать недоразумений. Не стесняйтесь переспросить фамилию (если нужно, и имя) клиента, номер телефона. Заканчивая разговор, вы должны дать конкретные ответы на его вопросы. Старайтесь завоевать доверие собеседника. Предлагайте четкое решение вопроса и будьте точны в своих ответах. В связи с этим необходимо иметь под рукой (в идеале — в компьютере) все материалы для эффективных телефонных продаж. Ни одна лишняя секунда не должна уходить на поиск информации об отеле или ресторане (в частности, достоинства и недостатки каждого номера, цены, расположение и часы работы служб гостиницы, меню и т.п.) — это необходимое условие для создания благоприятного имиджа предприятия и завоевания доверия клиента.

7. *Используйте телефон для расширения контактов.* В ходе разговора с клиентом предложите отправить ему дополнительную информацию по факсу или почтой. Не забывайте поблагодарить собеседника за звонок.

Приведенные выше правила не исчерпывают всех проблем, связанных с общением с клиентом по телефону. Тем не менее их соблюдение во многом способствует установлению и поддержанию контакта с потенциальными клиентами.

Особое значение имеет установление первоначального контакта с клиентами на предприятиях питания. Так, приветствие гостей — первый личный контакт персонала ресторана с посетителем. От его характера у клиентов складывается первое впечатление об уровне обслуживания в данном заведении. Следующие рекомендации помогут сделать этот первый и очень важный шаг:

- ♦ сразу же идите навстречу прибывшему гостю;
- ♦ первым поприветствуйте его;
- ♦ здоровайтесь как можно вежливее в соответствии с временем суток («доброе утро», «добрый вечер» и т.д.);
- ♦ когда гость войдет в зал, смотрите ему прямо в глаза — такой визуальный контакт говорит посетителю, что его здесь ждут;

- ♦ не делайте никаких различий — все гости имеют равные права на вежливый прием;
- ♦ дайте гостю понять, что ему здесь рады;
- ♦ помогите раздеться в гардеробе;
- ♦ назовите звание посетителя и его фамилию, если они вам известны.

После приветствия гостя следует спросить, не заказывал ли он столик заранее. В случае, если он этого не делал, посетителю необходимо по возможности предложить несколько удобных для него столиков. Рассаживание гостей требует большой осмотрительности и высокого чувства такта. Это входит в компетенцию только тех служащих, которые имеют большой опыт работы (метрдотель, старший официант и т.д.). Они помогают гостю найти подходящий для него столик. После того как гостей провели к столу, следует им помочь занять свои места, предложить прохладительные напитки или аперитив, подать меню в развернутом виде в первую очередь даме, а мужчине — карту вин. Такой подход демонстрирует клиентам должное внимание и позволяет установить первоначальный контакт с ними.

16.3. Выявление потребностей клиента

Выявление потребностей клиента — важная стадия в процессе личной продажи. Дело в том, что путь к продаже пролегает через внимательное исследование потребностей клиента. При этом следует учитывать чрезвычайно важное с точки зрения маркетинга обстоятельство: *люди покупают пользу, а не свойства продукта*. Поэтому основой личной продажи должен быть не продукт с его характеристиками, а выгода для потребителя. Чтобы этого достичь, необходимо изучить потребности последнего, что, в свою очередь, требует наличия у продавца особых психологических качеств. Речь идет не только о том, что надо внимательно выслушать клиента, выбрать манеру поведения и очертить круг вопросов, но и о том, что, чтобы понять другого, следует отказаться от собственных стереотипов и попытаться откровенностью вызвать откровенность. Об основных подходах к изучению потребностей клиентов речь шла в главе 7. Здесь же мы отметим два аспекта, важных для правильного понимания клиента продавцом:

- ♦ поведение в межличностной ситуации;
- ♦ выслушивание.

Различают шесть типов поведения продавцов в межличностной ситуации. Рассмотрим их подробнее.

Наиболее часто встречающийся тип поведения — *помощь и поддержка*: продавец стремится успокоить и утешить клиента, помочь ему принять решение или поддержать его в ситуации предстоящего выбора. Такое поведение целесообразно, когда необходимо ободрить колеблющегося клиента, утвердить его в собственном правильном выборе, рассеять сомнения или сломить последнее сопротивление.

Второй тип поведения продавца — *позиция судьи*: он высказывает критическое замечание в адрес клиента или по поводу ситуации выбора и принятия им решения. Чаще всего такое поведение принимает формы осуждения или несогласия, а значит, представляется, скорее всего, как запрещающее. При таком подходе к личной продаже продавец не выявляет потребности клиента, а демонстрирует свое превосходство над ним.

Третий тип поведения — *вопросительное*. Продавец стремится к углубленному анализу ситуации. В процессе личной продажи такой анализ применяют преимущественно для того, чтобы подробно выяснить потребности клиента, получить представление о его намерениях, мнениях, аргументах. Вопросительное поведение требует определенной тонкости, соблюдения чувства меры, иначе покупатель может почувствовать себя подследственным, жертвой любопытства или бестактности.

Пояснительное поведение характеризуется тем, что продавец стремится разгадать или истолковать мотивы, поступки и жесты клиента и сделать на этой основе заключение о его личности или о ситуации в целом. В процессе личной продажи пояснительное поведение несет опасность формирования такого представления о проблемах или потребностях клиента, которое не совсем точно соответствует действительности. Пройдя мимо истинной потребности, можно поставить под серьезную угрозу продолжение контакта с клиентом. Он может почувствовать, что продавец совершенно неверно судит о его проблемах. Следовательно, такое поведение, в целом способствующее анализу потребностей клиента, надо использовать с большой осторожностью и, скорее всего, как продолжение поведения понимания и открытости.

Пятый тип — *понимание*. Оно состоит в том, чтобы с глубоким вниманием слушать клиента, вникая как в содержание, так и в форму высказываний. Это позволяет клиенту чувствовать себя выслушанным, понятым и побуждает его высказывать свои мысли и дальше. В процессе личной продажи такое поведение, которым не всегда

просто управлять, чрезвычайно полезно, так как облегчает выявление истинных потребностей в атмосфере наибольшего согласия. Кроме того, оно помогает при разногласиях или в случае претензий со стороны клиента, поскольку позволяет сосредоточиться на собеседнике и избежать втягивания в порочный круг «агрессивных ответов на агрессивные атаки».

Наконец, возможен еще один тип поведения — *отказ*. Это не что иное, как бегство, совершаемое продавцом, когда предмет разговора его не интересует, когда он стремится избежать ответственности или обойти какое-либо затруднение.

Обобщенная характеристика типов поведения, присущих им преимуществ и недостатков, а также возможных областей применения представлена в табл. 16.2.

Важным элементом стадии выявления потребностей клиента является *выслушивание*. В самом деле, если важно иметь представление о его потребностях, чтобы обосновать аргументацию, то не менее важно уметь выслушать гостя. Неудачи при этом могут легко вылиться в бегство, отказ и даже агрессию, т.е. в весьма нежелательное поведение. Выслушивание может проявляться в нескольких формах.

Прежде всего, это так называемое *пассивное выслушивание*: продавец делает вид, что слушает клиента, а на самом деле ждет, когда он закончит свое длинное объяснение или бесконечную историю, которую уже тысячу раз пересказал. Может быть и такое проявление пассивного выслушивания: продавец не перебивает покупателя, но при этом не вникает в смысл его слов, а думает о том, что необходимо будет сказать после окончания его монолога. Такое поведение продавца может повлечь за собой досаду и неудовлетворенность клиента.

Проективное выслушивание избирательно. Продавец как бы пропускает слова покупателя через фильтр — наиболее часто это «шкала ценностей», формирующаяся под влиянием личности и интересов продавца, — и видит лишь то, что хочет видеть. Для проективного выслушивания характерна вопросительная форма фраз продавца: «Не думаете ли Вы, что ...?», «Не верно ли, что ...?». Сама их постановка подразумевает ответ, игнорируя при этом внешний и внутренний мир и представления клиента. Примером проективного выслушивания работника гостиницы будет следующая фраза, сказанная клиенту: «Разве не важно во время отдыха иметь возможность посещать фитнес-центр?» — продавец не знает клиента, а тот, возможно, не придает никакого значения данному аргументу.

Таблица 16.2

Типы поведения в процессе личной продажи

Поведение	Преимущества	Недостатки	Использование в акте продажи
Помощь и поддержка	Успокаивает покупателя, утверждает его в выборе. Рассеивает сомнения и страхи. Способствует формированию круга постоянных покупателей	Ощущение зависимости может перейти в свою противоположность. Возможное последствие — уход покупателя	Часто следует за этапом опровержения возражений. Обосновывает и стабилизирует продажу
Позиция судьи	Может дать чувство уверенности и придала силы продавцу	Создает атмосферу недоверия и подозрительности. Приемлемо лишь в отношении людей, поддающихся воздействию и зависимых от авторитета	Чтобы избежать проблем в целом, за исключением вопросов о цене
Вопросительное	Исследует потребности покупателя	Поведение может показаться забавным, а нередко и бестактным	Чтобы прозондировать потребности покупателя, обнаружить его проблемы
Пояснительное	Истолковывает причины поведения. Анализирует причины сопротивления покупателя	Существует опасность заблуждения, возникающего вследствие неаправильной интерпретации мотивов и действий клиента	Очень полезно, когда покупатель сопротивляется, проявляет неослаб и т.д.
Понимающее	Позволяет другому почувствовать себя выслушанным. Облегчает выявление подлинных потребностей	Трудно использовать, когда клиент неразговорчив	Позволяет облегчить взаимопонимание
Отказ	Помогает избежать деликатной, затруднительной ситуации	Позволяет избежать ответственности или уйти от ответа, который необходимо дать	Чтобы избежать ответственности, передать ее кому-либо другому

И наконец, наиболее приемлемой формой для личной продажи является *активное выслушивание*. Только в этом случае продавец уделяет действительное внимание клиенту и проникается системой его ценностей. Получив побуждающий сигнал, клиент с пониманием принимает высказывания продавца, что бы в них ни звучало: продуманные и упорядоченные мысли или раздражение, нервозность или уныние. Здесь важны чувства, которые сопутствуют поступкам, а не поступки сами по себе. В процессе активного выслушивания продавец внимательно слушает покупателя, дает ему возможность выговориться и демонстрирует понимающее поведение. При этом, используя умение переформулировать мысли, он произносит такие фразы: «Если я хорошо Вас понял, вы хотите сказать, что ...», «Итак, по вашему мнению ...» или «Другими словами, Вы полагаете ...». Продавец задает прямые вопросы: «Что Вы думаете о ...?», «Какова Ваша точка зрения относительно ...?» или сочувственно спрашивает покупателя о причинах его неудовольствия или жалоб, позволяя ему высказаться и полнее раскрыть свои потребности и мотивы.

Таким образом, искусство личной продажи полностью зависит от умения продавца установить связь с клиентом. А поскольку эта связь становится двусторонней, то для успешного осуществления продаж необходимо уметь не только *говорить*, но и *слушать*.

16.4. Представление продукта

Выслушивание — необходимый элемент процесса личной продажи, так как оно позволяет лучше понять потребности клиента. Тем не менее для осуществления продажи его недостаточно. За ним должна следовать другая стадия, имеющая более целенаправленный характер, — **представление продукта**. На этапе активного выслушивания в целом не ставится задача оказать направляющее воздействие на клиента. В ходе же презентации продукта такая задача как раз явно присутствует.

Представление продукта — важнейшая стадия процесса личной продажи. От того, как будет представлена та или иная гостиничная услуга, блюдо или напиток, в значительной мере зависит отношение клиента, а следовательно, и его заинтересованность в приобретении. Так, в ресторане объем заказа во многом определяется грамотностью представления меню и карты вин. Компетентность официанта в этой области гарантирует доверие со стороны гостей.

При презентации продукта продавец должен решить ряд последовательных задач: привлечь внимание клиента, вызвать интерес и желание приобрести продукт и, наконец, побудить к необходимым действиям. Эти принципы, как известно, реализуются в модели AIDA (см. 14.5).

Представление продукта всегда основывается на аргументации, но не может обойтись и без риторики — искусства хорошо говорить и убеждать. Аргументация в процессе презентации должна иметь определенную структуру. Прежде всего, не следует приводить с самого начала наиболее сильные доводы, если только они не служат, как увертюра в опере, для введения основной темы, которая впоследствии будет несколько раз повторяться. Целесообразно и разумно чередовать сильные и слабые аргументы, а самые важные ставить в середину или конец беседы. Наконец, продавцу всегда следует иметь аргумент для решающего обоснования своей позиции. Таким образом он может предотвратить возможное отступление клиента и в последний момент заставить его отбросить сомнения.

Для повышения эффективности аргументации в ходе представления продукта целесообразно руководствоваться рядом рекомендаций, которые в наиболее общем виде представлены в работе французского специалиста в этой сфере Ж. Шандезона «Методы продажи»:

- ♦ не надо стесняться повторять сильные и решающие доводы;
- ♦ следует избегать преувеличений, превосходных степеней, модных слов — аргумент должен быть точным, лаконичным и экспрессивным, но никак не преувеличенным или несоразмерным;
- ♦ необходимо постараться приложить все усилия, чтобы превратить слабые стороны предложения в сильные;
- ♦ не стоит бояться представить в ходе презентации недостатки продукта (этим только повышаются шансы на успех, так как клиент будет тронут откровенностью продавца);
- ♦ важно продумать тактику поведения по отношению к конкурентам (лучше вообще не говорить о них и не пытаться их дискредитировать);
- ♦ целесообразно поднимать проблемы, вызывающие беспокойство клиента, и показать ему, что продавец о них знает;
- ♦ все, что выдвигается в качестве аргументов, подлежит доказательству (лучший в мире аргумент — это реальное доказательство того, о чем мы говорим);
- ♦ не следует злоупотреблять профессиональной терминологией (частое использование специфических терминов может поставить

в затруднительное положение клиента, который не отваживается сказать, что он их не понимает);

- ♦ для усиления аргументации важны примеры и конкретные ситуации из практики;

- ♦ представление продукта целесообразно сопровождать яркой образной речью и выразительными мизансценами (яркие эпитеты и образные, будоражащие воображение сравнения действуют лучше, чем долгие объяснения или скучно построенный монолог);

- ♦ доводы должны быть понятны клиенту и правильно поняты им (покупателя убеждает не то, что он слышит, а то, что он понимает). В этом смысле лучше один аргумент, понятый и принятый, чем несколько, поспешно и неуверенно следующих один за другим;

- ♦ рисуя клиенту картину тех благ и выгод, которые он получит в результате приобретения продукта, надо проявлять изобретательность.

Следствием последнего положения является необходимость обеспечить наглядность презентации. Для этого целесообразно использовать рекламные материалы (проспекты, каталоги, буклеты, видеофильмы и т.д.) и различные виды целенаправленной презентации (например, в ресторане это могут быть дегустационные столы, витрины, столики с образцами, специальные шкафы для вина и т.д.). Все, что гость видит своими глазами, он закажет с большой охотой. Степень успешности личной продажи во многом зависит также от умения продавца так представить продукт, чтобы клиент в своем воображении реально ощутил его ценность и выгоды от покупки.

У китайцев есть поговорка: «Одна картина стоит тысячи слов». Она вполне применима к личной продаже. Разбудите воображение своих клиентов — и тогда они у вас в руках!

16.5. Преодоление возможных возражений

Попытка повлиять на выбор клиента, оказать на него давление неизбежно вызывает защитную реакцию с его стороны. Защитная реакция, независимо от того, обоснованна она или нет, обязательно должна приниматься во внимание продавцом и учитываться в его поведении. Поэтому **преодоление возможных возражений** клиента — важный шаг на пути к достижению целей личной продажи.

Возражения клиента могут иметь как психологическую, так и логическую подоплеку. Возражения психологического характера

определяются особенностями клиента как личности. Их преодоление требует от продавца хороших знаний особенностей покупательского поведения, а также достаточного опыта в этой области.

Причины возникновения возражений логического характера — отсутствие у предлагаемого продукта преимуществ и(или) недостаточно умелое его представление. Для преодоления подобных возражений продавец должен в совершенстве знать как продукты, которые он предлагает, так и аналогичные предложения конкурентов и иметь четкое представление об их сильных и слабых сторонах. Это позволяет, во-первых, заранее предусмотреть возможные возражения клиента и подготовить на них веские контрдоводы, а во-вторых, выйти из любого затруднительного положения — даже если собеседник приводит непредвиденные аргументы. Например, на утверждение потенциального клиента о том, что продукт предприятия-конкурента лучше, продавец может ответить следующим образом: «Вас можно поздравить с удачным выбором. Эта гостиница действительно достойна иметь серьезных клиентов. Но в другом классе продуктов — лидирующее положение у нас. Предлагаемые нами услуги позволяют Вам...» и т.д.

Нет и не может быть каких-либо универсальных приемов преодоления возможных возражений клиента. Однако отвечая на возражения, следует помнить некоторые важные правила:

- ♦ клиенту следует дать возможность выразить возражение наиболее полно;
- ♦ нельзя говорить клиенту, что он не прав;
- ♦ среди возражений нужно выделить те, с которыми продавец согласен и с которыми не согласен;
- ♦ надо по возможности оттягивать момент разговора о цене и помнить, что ее почти всегда находят слишком высокой;
- ♦ следует избегать дискуссионной манеры, при которой стремятся одержать верх над оппонентом;
- ♦ надо быть в курсе всех возражений, которые клиенты чаще всего приводят в отношении реализуемых продуктов;
- ♦ не следует задерживаться на возражении, которое трудно опровергнуть, но надо вернуться к нему позже или в последний момент;
- ♦ наконец, следует уяснить, что появление возражений со стороны клиента зачастую является первым признаком того, что он желает приобрести продукт и ищет оправдание своему решению.

Для преодоления возможных возражений продавец может использовать несколько методов, которые применяются в соответствии со складывающейся ситуацией:

- ♦ представление клиенту свойства продукта, воспринимаемого им как главный недостаток последнего, в качестве важнейшего его преимущества (метод бумеранга);
- ♦ взвешивание преимуществ и недостатков продукта (метод плюсов-минусов);
- ♦ подтверждение возражения и немедленный переход к описанию преимуществ (метод перепрыгивания);
- ♦ проведение с помощью вопросов убедительного сопоставления (метод сравнения);
- ♦ предоставление клиенту возможности самому определить преимущества и недостатки продукта (расчетный метод);
- ♦ многократное повторение собственной точки зрения в форме утверждений по принципу «капля камень точит!» (капельный метод);
- ♦ предоставление документации, отзывов о качестве продукта (метод свидетельств в пользу продукта);
- ♦ побуждение клиента к переосмыслению возражения посредством встречного вопроса (метод встречных вопросов);
- ♦ прямое опровержение возражения (метод отрицания);
- ♦ согласие с возражением клиента с последующим опровержением (метод скрытого отрицания или метод «да, но»).

16.6. Осуществление продажи и последующий контакт с клиентом

В качестве высшей цели личной продажи выступает непосредственное **осуществление продажи**. Однако не всякий контакт с покупателем может доходить до этой стадии. Исключительное значение при этом имеет умение продавца почувствовать момент готовности клиента к покупке. Для этого может оказаться полезным знание различного рода сигналов (словесных и визуальных), посылаемых потенциальным покупателем.

Сигналы, в частности, могут быть такими:

- ♦ потенциальный клиент положительно отзывается о продукте;
- ♦ потенциальный клиент интересуется всем, что явилось бы стимулом для приобретения продукта;
- ♦ потенциальный клиент меняет тон голоса на более дружелюбный;
- ♦ лицо потенциального клиента, выражавшее беспокойственность и готовность защищать свое мнение, становится более довольным и спокойным.

Известен также ряд приемов, относящихся к завершению процесса личной продажи. Основными из них являются:

- ♦ *напоминание о потере преимущества.* Прием, хорошо известный и широко применяемый на практике. Продавец замечает покупателю, что тот рискует потерять преимущества и льготы, если немедленно не примет решение. Пример: «Воспользуйтесь льготным предложением, цены самые низкие ...»;

- ♦ *подведение итога.* Подытоживая возражения клиента и ответы, данные на них, продавец далее обобщает преимущества продукта, говоря клиенту: «Хорошо! Если Вы согласны, теперь нам остается оформить заказ»;

- ♦ *подразумеваемое согласие.* Такой прием используют во время всего процесса продажи — продавец ведет себя так, как будто клиент уже принял окончательное решение о покупке;

- ♦ *бесприигрышная альтернатива.* Хорошо известный прием, который заключается в том, что клиенту предоставляется выбор между двумя решениями, каждое из которых ведет к покупке («Какой из этих двух номеров более подходит для Вас?»);

- ♦ *получение согласия нарастающим итогом.* Состоит в том, чтобы получать одобрение потенциального покупателя в течение всего процесса обсуждения, которое логически приводило бы к совершению покупки;

- ♦ *последнее возражение.* Чтобы подготовить или ускорить завершение продажи, бывает полезно сказать: «Полагаю, что ответил на все Ваши замечания. Может быть, у Вас есть еще один, последний вопрос?»;

- ♦ *использование преимущества последней минуты.* Для ускорения процесса принятия решения следует выдвинуть последний, решающий аргумент, который должен положить конец колебаниям клиента и обеспечить его окончательное согласие. Такой аргумент должен быть выбран продавцом с учетом вкусов и запросов покупателя, а также особенностей предлагаемого продукта.

Логическим завершением процесса личной продажи является **последующий контакт с клиентом**. Предприятие индустрии гостеприимства всегда заинтересовано в том, чтобы клиент остался удовлетворен услугой, так как это обеспечивает возможность последующего взаимодействия. Лучшие из будущих клиентов — это сегодняшние довольные потребители. Последующий контакт с клиентом как раз и позволяет выяснить степень удовлетворения его запросов предложенным продуктом. Это позволяет уточнить потребности и пожелания покупателей, которые являются исходным пунктом как для совершенствования отдельных услуг, так и для развития продуктовой политики предприятия.

Таким образом, маркетинговые идеи и технологии, на которых строится личная продажа, ориентируют на достижение не только традиционного и очевидного результата — сделки, но и других важнейших с точки зрения продаж результатов: взаимной удовлетворенности продавца и покупателя, что создает основу для дальнейших контактов и покупок; отношений долгосрочного, взаимовыгодного сотрудничества, что является целью маркетинга взаимоотношений (см. 21.1); возможности получения необходимой информации о клиентах, что повышает эффективность не только текущих продаж, но и улучшает маркетинговую подготовку будущих.

Контрольные вопросы и задания

1. В чем состоят коммуникационные особенности личной продажи? Что означает вести переговоры, установить отношения и удовлетворить потребность в процессе личной продажи?
2. Дайте развернутую характеристику типов поведения продавца в процессе личной продажи. Приведите подтверждающие примеры.
3. Какие типовые характеристики определяют поведение покупателей? Приведите подтверждающие примеры.
4. Дайте характеристику стилей личной продажи и ее атмосферы.
5. Из каких этапов складывается процесс личной продажи?
6. Чем обусловлена значимость установления первоначального контакта с потенциальным клиентом?
7. Опишите методы, способствующие установлению первоначального контакта с потенциальным клиентом.
8. В чем состоят универсальные правила общения по телефону в процессе личной продажи?
9. Каким образом в процессе личной продажи могут выявляться потребности клиента?
10. Опишите типы поведения продавцов в межличностной ситуации и оцените возможности, преимущества и недостатки их практического применения.
11. В чем заключается значение выслушивания для выявления потребностей клиента? Охарактеризуйте формы выслушивания, оцените их преимущества и недостатки, а также возможности практического использования.
12. Как повысить эффективность презентации гостиничного продукта в процессе личной продажи?
13. Какие приемы способствуют повышению эффективности презентации блюд и напитков, предлагаемых рестораном?
14. Приведите примеры возможных возражений потенциальных клиентов в процессе личной продажи.

15. В чем состоят психологические и логические причины возражений потенциальных клиентов?

16. Вы работаете менеджером службы приема и размещения гостиницы всего несколько недель и очень горды продуктом, который реализуете. Поэтому твердите потенциальному клиенту, что услуги отеля сравнимы только с «кадиллаком» в автомобилестроении, они лучшие из имеющихся на рынке и на много лет опережают предложения конкурентов. Во время презентации гостиничного продукта вы уделяете львиную долю времени рассказу о его великолепном качестве. Потенциальный клиент отвечает: «Меня не интересует высочайшее качество ваших услуг». Почему он негативно реагирует на ваши слова? Что в самом деле может интересовать клиента? Ответ аргументируйте.

17. Дайте развернутую характеристику методов преодоления возражений клиента. Приведите подтверждающие примеры.

18. Каким образом продавец может определить момент готовности клиента к покупке?

19. С помощью каких приемов продавец может завершить процесс личной продажи?

20. «Продавцами рождаются, а не становятся». Согласны ли вы с этим утверждением? Ответ обоснуйте. Какую роль играет специальная подготовка в развитии индивидуальных способностей персонала предприятий индустрии гостеприимства?

Литература

- Гембл П. Маркетинг взаимоотношений с потребителями / П. Гембл, М. Стоун, А. Вудкок. М.: ФАИР-ПРЕСС, 2002.
- Дружинин А.Е. Тренинг продаж / А.Е. Дружинин, А.А. Замулин. СПб.: Речь, 2002.
- Дурович А.П. Маркетинг в туризме / А.П. Дурович. Мн.: Новое знание, 2004.
- Осентон Т. Новые технологии в маркетинге: золотой ключик к лояльности потребителей / Т. Осентон. СПб.: Вильянс, 2003.
- Рафел И. Как завоевать клиента / И. Рафел, Н. Рафел. СПб.: Питер Пресс, 1996.
- Стивенс Н. Дж. Эффективные продажи, ориентированные на покупателя / Н. Дж. Стивенс. М.: ФАИР-ПРЕСС, 1999.
- Хисрик Роберт Д. Торговля и менеджмент продаж / Д. Хисрик Роберт, Ральф Джексон. М.: Филинь, 1996.
- Ходанов А.И. Психология успешных продаж / А.И. Ходанов. СПб.: Питер, 2001.
- Шандезон Ж. Методы продажи / Ж. Шандезон. М.: МТ-Пресс, 2002.
- Шеелен Ф.М. Психология продаж: что нужно знать, чтобы завоевать клиента / Ф.М. Шеелен. М.: Интерэкспорт, 2003.

Глава 17. СТИМУЛИРОВАНИЕ СБЫТА

- 17.1. Стимулирование сбыта как элемент комплекса маркетинговых коммуникаций
- 17.2. Разработка программы стимулирования сбыта
- 17.3. Тестирование и оценка мероприятий по стимулированию сбыта

17.1. Стимулирование сбыта как элемент комплекса маркетинговых коммуникаций

Стимулирование сбыта как элемент комплекса коммуникаций представляет собой систему побудительных мер и приемов, предназначенных для усиления ответной реакции целевой аудитории на различные мероприятия, проводимые в рамках маркетинговой стратегии предприятия в целом и его коммуникационной политики в частности. В отличие, например, от рекламы стимулирование сбыта, как правило, является средством кратковременного воздействия на рынок. Однако эффект от мероприятий по стимулированию сбыта достигается значительно быстрее, чем в результате использования прочих элементов коммуникаций (рис. 17.1).

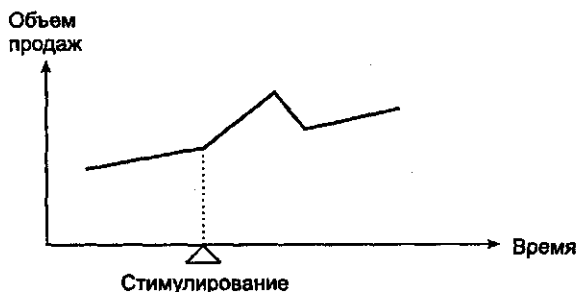


Рис. 17.1. Частичный рост продаж после кампании по стимулированию сбыта

Стимулирование сбыта включает набор многообразных инструментов (скидки, премии, купоны, конкурсы, лотереи и т.д.), которые:

- ♦ обладают привлекательностью и информативностью — привлекают внимание и обычно содержат информацию, которая может вызвать у потребителя интерес к продукту;

- ♦ побуждают к совершению покупки — предлагают потребителю какую-то имеющую для него ценность уступку, льготу или содействие;
- ♦ приглашают к совершению покупки — содержат четкое предложение незамедлительно совершить сделку; если реклама призывает «Купите наш продукт!», то стимулирование сбыта основано на призыве «Купите его сейчас!».

Исходя из своих возможностей и особенностей, стимулирование сбыта используется главным образом для достижения сильной и оперативной реакции покупателей, для эффективного представления продукта и «оживления» снижающихся продаж. Стимулирование сбыта имеет целью немедленное изменение поведения потребителей. Продукт сразу же приобретает в их глазах решающее преимущество, что превращает потенциального покупателя в реального. Особую роль стимулирование сбыта играет в период внедрения на рынок нового продукта (рис. 17.2). Стимулирование сбыта значительно увеличивает свою эффективность, если проводится параллельно с рекламной кампанией и организованными личными продажами. Недостатками стимулирования сбыта являются невозможность постоянного применения, высокие затраты, а также его кратковременный эффект, из-за чего оно не всегда пригодно для формирования устойчивого предпочтения потребителей и их приверженности продуктам и предприятию.



Рис. 17.2. Стимулирование сбыта на стадии внедрения нового продукта на рынок

Подготовка и проведение мероприятий по стимулированию сбыта включает:

- 1) разработку программы стимулирования сбыта;
- 2) тестирование и оценку мероприятий по стимулированию сбыта.

17.2. Разработка программы стимулирования сбыта

Разработка программы стимулирования сбыта связана с последовательным решением таких задач, как:

- 1) установление целей стимулирования сбыта;
- 2) выбор инструментов стимулирования сбыта;
- 3) выявление круга участников;
- 4) определение интенсивности мероприятий по стимулированию сбыта;
- 5) выбор средств распространения информации о программе стимулирования сбыта;
- 6) определение продолжительности стимулирования сбыта;
- 7) выбор времени проведения мероприятий по стимулированию сбыта;
- 8) разработка бюджета стимулирования сбыта.

Установление целей и выбор инструментов стимулирования сбыта тесно связаны между собой. Инструменты стимулирования сбыта могут быть направлены:

- ♦ на персонал предприятия, занимающийся сбытом;
- ♦ торговых посредников;
- ♦ потребителей.

Стимулирование персонала, осуществляющего продажи, относится к сфере его мотивации и должно способствовать увеличению объема сбыта, повышению качества обслуживания потребителей, росту профессионального мастерства, а также побуждать к внесению предложений по различным направлениям деятельности предприятия, например, по разработке и совершенствованию отдельных услуг. С этой целью могут использоваться различные стимулы — как материальные (система оплаты труда: оклад, проценты, премии и т.д.; социальный пакет: медицинское обслуживание персонала, страхование сотрудников, дополнительные отпуска; оплата обучения персонала; предоставление ссуд на приобретение жилья, автомобиля, мебели и т.д.; дотации на питание; материальная помощь в случае форс-мажорных обстоятельств; дотации на поддержание корпоративного стиля одежды; организация отдыха и туристских поездок; подарки; организация специальных дней для персонала, когда все сотрудники могут воспользоваться возможностями гостиницы, например бассейном, сауной, теннисным кортом, рестораном, полем для игры в гольф и т.д.), так и нематериальные (планирование

карьеры сотрудников; предоставление работы — интересной, сложной, расширяющей кругозор, стабильной и т.д.; оценка и поощрение хорошо выполненной работы; объявление благодарности, вручение грамоты, присвоение почетных званий; делегирование полномочий, повышение ответственности сотрудников — наставничество, контроль за соблюдением стандартов обслуживания и т.д.; персональное внимание — прямое и косвенное со стороны непосредственного руководителя и(или) генерального директора; профессиональное развитие; конкурсы профессионального мастерства; поздравление и вручение памятных подарков по праздничным и личным торжественным событиям). При желании список можно продолжить. В каждой гостинице, в зависимости от ее целей, возможностей, подобранного (под цели и возможности) персонала и его потребностей, складывается своя система мотивации. Естественно, ее необходимо поддерживать, развивать и корректировать.

Если услуги гостиничного предприятия реализуются с помощью косвенного сбыта (см. 12.3), оно может практиковать *стимулирование торговых посредников*, которое способствует введению или новых продуктов в круг объектов своей торговой деятельности, достижению наибольшего охвата рынка системой сбыта, минимизации последствий деятельности конкурентов по стимулированию сбыта, формированию приверженности к гостинице у представителей туристских фирм-посредников. Конкретными методами стимулирования торговых посредников являются:

- ♦ установление прогрессивной комиссии за продажу гостиничных номеров сверх установленной квоты;
- ♦ увеличение скидки с цен на обслуживание в случае предоставления посредником гарантий повышения загрузки гостиницы в несезонный период, выходные и праздничные дни;
- ♦ вручение представителям фирм-посредников подарков и сувениров;
- ♦ предоставление бесплатного обслуживания работникам туристских фирм, сопровождающим в поездке туристские группы;
- ♦ организация рекламных поездок сотрудников туристских фирм (бесплатно или с предоставлением им значительных скидок с объявленных цен);
- ♦ совместная реклама;
- ♦ предоставление специальных скидок (например, стимулирующих сбыт новых видов услуг);
- ♦ премии, предоставляемые туристским фирмам за продвижение отдельных услуг гостиничного предприятия, пользующихся недостаточным спросом;

- ♦ обучение и повышение квалификации персонала посредников;
- ♦ торговые конкурсы, преследующие цель повысить заинтересованность посредников в реализации услуг гостиницы.

Ведущие гостиничные предприятия разрабатывают специальные программы стимулирования и мотивации деятельности посредников. Так, гостиничная корпорация *Marriott* с целью увеличения объемов продаж предлагает туристским фирмам специальную тренировочную программу *Hotel Excellence*. В ходе самообучения персонал туристских агентств пользуется специальным пособием для поиска ответов на вопросы об услугах, предоставляемых отелями сети *Marriott*. Другая программа — *Preferred Travel Agency (PTA) Programm* — предполагает выплату комиссионных и особых надбавок агентствам, в которых хотя бы один сотрудник прошел обучение в рамках *Hotel Excellence*, с обязательством сохранить объемы продаж услуг сети на уровне других отелей. Для удобства агентств открыт специальный информационный *call-center*, где можно получить справки по выплате комиссионных и участию в партнерских программах.

В наибольшей степени мероприятия по стимулированию сбыта направлены на конечных *потребителей* с целью поощрения более интенсивного потребления услуг; побуждения потенциальных клиентов к приобретению продуктов, которыми они ранее не пользовались; «подталкивания» потребителей к покупке; поощрения постоянных клиентов; снижения временных (например, сезонных) колебаний спроса; привлечения новых потребителей. Для достижения поставленных целей применяются разнообразные инструменты. Решение об использовании того или иного из них должно опираться на учет особенностей целевого рынка и предполагаемой ответной реакции конкурентов, а также на результат сопоставления затрат, связанных с применением данного инструмента и вероятного эффекта от него.

Основные инструменты стимулирования сбыта, направленные на потребителей, можно объединить в несколько групп.

1. *Скидки* — один из многочисленных и часто применяемых маркетинговых приемов (см. 11.5). Существует огромное количество их вариантов. К нетрадиционным их формам следует отнести скидки посетителям корпоративного сайта; скидки при заказе услуг через интернет; скидки в «счастливые» дни (как правило, это суббота) и часы работы предприятия, скидки родившимся в определенные месяцы и дни и т.д.

Все большую популярность в индустрии гостеприимства приобретают кумулятивные количественные (бонусные) скидки, направ-

ленные на вознаграждение постоянных клиентов. Одна из самых распространенных маркетинговых программ гостиниц — «частый гость», используемая большинством гостиничных цепей. Основной принцип подобных программ состоит в том, что за каждую ночевку в отеле цепи клиент получает определенное количество баллов (очков), которые переводятся на специальный счет участника соответствующей программы вознаграждения. Накопленные бонусы дают возможность клиенту получить определенные скидки и привилегии на размещение или на дополнительные услуги (например, в виде бесплатного завтрака, бесплатной закуски на ужин, бесплатного пользования местным телефоном, оздоровительным центром при гостинице и т.д.). Отдельные программы «частый гость» интегрируются с аналогичными программами авиакомпаний. Так, гостиничная сеть *Marriott* сотрудничает с более чем тридцатью авиакомпаниями-партнерами, принимающими к зачету бонусы по программе *Marriott Rewards*, которая ориентирована на предоставление дополнительных финансовых выгод клиентам, наиболее часто останавливающимся в гостиницах данной сети.

Бонусные программы распространены и на предприятиях питания. Так, участники программы *BK Rewards* корпорации *Burger King* получают очки за покупку картофеля фри, на упаковку которой нанесен штрих-код. Для того чтобы иметь возможность воспользоваться заработанными очками, клиенты должны зарегистрироваться на корпоративном сайте и занести штрих-код в специальную форму. Набранные очки можно обменивать на разнообразные товары (одежду, бытовую технику и т.д.).

Накопительная бонусная система побуждает клиента тратить больше (так, по оценкам зарубежных специалистов, средняя сумма счета в ресторанах увеличивается на 20–30 % в год) и чаще (частота покупок возрастает на 40–50 % в год): стимулом для него является то, что с каждой покупкой увеличивается количество баллов, а набрав определенное их число, он получит зримую выгоду. Предприятия, использующие бонусные программы вознаграждения постоянных клиентов, имеют возможность не только увеличить объем продаж, но и продвигать свои продукты наиболее эффективными методами с помощью адресной рассылки рекламных материалов (см. 15.4).

2. *Предоставление образцов* — это предложение потребителям товара бесплатно или на пробу. Распространение образцов имеет важное значение при стимулировании потребителей. Однако в отличие от обычных товаров, имеющих физическое воплощение,

большинство гостиничных продуктов не видны клиенту. Это существенно осложняет использование образцов в сфере гостиничного бизнеса, поэтому их распространение осуществляется посредством предоставления права бесплатного пользования услугой в течение некоторого срока. Так, многие гостиницы предоставляют бесплатное проживание и обслуживание в течение нескольких суток представителям своих торговых посредников или журналистам. Это позволяет им в дальнейшем повысить уровень продаж и способствует распространению положительного мнения о гостинице. Образцы для апробирования гостиница может предложить и своим сотрудникам. Это обеспечивает возможность детального изучения ими предлагаемых гостиницей услуг, что в последующем положительно сказывается на увеличении продаж и повышении качества обслуживания клиентов.

Образцы могут с успехом использоваться для распространения положительной информации о гостинице. Так, в отелях *Ibis* гостиничной цепи *Accor*, расположенных в Австралии и Новой Зеландии, гостям предоставляется бесплатное проживание и обслуживание на протяжении суток, если заявленная жалоба на неисправность оборудования или другие недостатки в номере не была удовлетворена в течение 15 мин.

На предприятиях питания распространение образцов используется в процессе дегустации блюд, которая является великолепным способом формирования к ним интереса потребителей. Пробные порции позволяют гостям познакомиться с новыми блюдами, при этом им не нужно платить за целую порцию. Такой тип предложения новых блюд станет наиболее эффективным, если включить в него элементы шоу. Например, официанты, предлагающие новое блюдо русской кухни, могут быть одеты в русские костюмы, зал оформлен в национальном стиле, столовая посуда — с национальным орнаментом. О времени проведения дегустации ресторан информирует гостей заблаговременно.

Предоставление образцов является чрезвычайно эффективным инструментом стимулирования сбыта, но в то же время самым дорогостоящим. Его рекомендуется использовать при внедрении нового продукта или при ориентации предприятия на новые рынки сбыта.

3. *Премии* — это товары, предлагаемые по низкой цене или бесплатно в качестве вознаграждения за обращение к конкретной услуге. Премии могут выступать в самых разнообразных формах. Так, широкое распространение имеет предложение фирменных маек,

дорожных сумок, цветов, мелких предметов домашнего обихода, калькуляторов и др. Рестораны *McDonald's* включают фигурки известных героев мультфильмов в комплект своих основных продуктов. Некоторые рестораны предлагают в качестве премии спиртные напитки или десерты, подаваемые в специальном стакане или на специальной тарелке. Посетители фактически оплачивают их по полной цене и берут «подарок» домой как напоминание о приятном моменте, связанном с посещением ресторана. В отелях гостиничной цепи *Sheraton*, располагающихся в аэропортах, гости получают в подарок «набор транзитника», куда входят все туалетные принадлежности первой необходимости.

4. *Зачетные талоны* — это по сути специальный вид премии, по которой вознаграждение непосредственно не выдается при обращении к конкретной услуге, а предоставляется в виде талона, по которому его можно получить в другом месте. Примером может служить предложение в качестве поощрения размещения в гостинице талона на аренду транспортных средств (автомобилей, катеров, яхт и пр.).

5. *Купоны* — своеобразные сертификаты, дающие владельцу право на льготу (чаще всего, скидки) при приобретении гостиничных услуг. Для распространения купонов могут использоваться самые разнообразные способы: непосредственное распространение сотрудниками предприятия, рассылка по почте, распространение через прессу. Часто купоном может быть рекламное обращение, опубликованное, например, в определенной газете. Купоны достаточно эффективны при стимулировании потребления новых продуктов, а также при решении задачи более глубокого проникновения предприятия в определенные сегменты рынка. Кроме того, такой способ стимулирования сбыта позволяет в определенных ситуациях оценить эффективность размещения рекламы в прессе.

6. *«Подкрепление» продукта* — это меры, поддерживающие имидж предприятия и способствующие привлечению новых потребителей. По сути, это комплекс дополнительных услуг, которые могут получить клиенты предприятия (информационные материалы, комфорт и удобство в обслуживании), а также проявление личного внимания к ним (например, вручение сувениров с фирменной символикой, поздравления с праздником, рассылка рекламных материалов). Особое внимание обычно оказывается постоянным клиентам — их размещают в более престижных номерах, в ресторане рассаживают на лучших местах, им подносят цветы и т.д. В некоторых гостиницах постоянным клиентам предоставляются именные

халаты, на которых вышиваются их имена. Сингапурская компания *Raffles Hotels* отменила фиксированное время заезда в некоторые свои отели и выезда из них. Это означает, что гость может заселяться в гостиницу в любое время суток и суточная оплата действительна в течение 24 ч его пребывания в отеле: если гость зарегистрировался в отеле в 8 ч утра, то сутки его пребывания заканчиваются в 8 ч утра следующего дня. Это потребовало внесения изменений в деятельность служб приема и обслуживания номерного фонда, но позволило повысить уровень обслуживания клиентов, которые смогли эффективнее распоряжаться своим временем и при этом существенно экономить.

7. *Презентации* приобретают все большее значение как элемент маркетинговой деятельности гостиниц и ресторанов. Проведение различных демонстраций, семинаров, консультационных дней и «выездных» (например, на выставках, в торговых центрах, в местах массового отдыха) показов способствует привлечению покупателей. Предприятия, активно применяющие этот инструмент стимулирования сбыта, создают специальные профессиональные команды, которые, творчески используя разнообразные средства демонстрации, в значительной степени способствуют возбуждению интереса целевой аудитории и желания у потенциальных клиентов приобрести тот или иной продукт. В ресторанах презентации часто проводятся в тех случаях, когда в меню вводятся одно-два новых блюда. Презентация может быть посвящена приготовлению блюд из новых продуктов, появившихся на рынке. Организации презентации в ресторане нередко предшествует разработка литературного сценария, в который включают сведения о любимых блюдах какого-либо литературного героя или исторического персонажа.

8. *Мерчендайзинг* (от англ. merchandising — искусство торговать) — комплекс проводимых в местах продажи мероприятий, направленных на увеличение объемов сбыта товаров и услуг. Ценность данного инструмента стимулирования сбыта давно признана розничной торговлей. Дело в том, что до двух третей всех решений о покупке потребители принимают непосредственно в торговом зале. Следовательно, именно здесь продавцу предоставляется последняя возможность показать покупателю товар, повлиять на его выбор и подтолкнуть к приобретению большего количества единиц товара. Кроме того, облегчив поиск и выбор необходимого товара, превратив процесс покупки в увлекательное занятие, можно получить дополнительный эффект за счет незапланированных покупок.

В индустрии гостеприимства идеи мерчендайзинга наиболее широко используют предприятия питания. С этой целью в ресторанах и барах применяются следующие приемы:

- ♦ эстетическое оформление блюд, коктейлей, смешанных напитков;
- ♦ изобретательность в приемах подачи блюд;
- ♦ организация шоу в процессе приготовления и подачи блюд, напитков;
- ♦ убеждающая продажа и предложение ценностных альтернатив.

Эстетическое оформление блюд, коктейлей, смешанных напитков эффективно способствует увеличению продаж. Красиво представленные закуски, блюда, десерты, вина, безусловно, привлекают гостя и формируют у него желание их продегустировать.

Изобретательность в приемах подачи закусок, блюд, десертов, напитков не только побуждает клиента сделать более обширный заказ, но и способствует формированию имиджа предприятия питания. В некоторых ресторанах вино подают в больших бокалах: замечено, что такие бокалы «заставляют» гостей заказывать больше вина и пить его с большим удовольствием. А в ресторане «Медвежье царство» оригинально подают водку (на обложке меню написано, что она подается «одним метром»): официант показывает бутылку водки клиенту и, получив согласие, открывает ее, разливает в 10 шотов, поставленных в углубление деревянной доски длиной 1 м, — доску сразу же располагают на торце стола.

Организация шоу в процессе приготовления и подачи блюд, напитков (приготовление блюд на глазах у гостей) направлена на возбуждение у гостей аппетита и увеличение объема продаж дорогих блюд. Большой популярностью пользуются рестораны, где посетители могут наблюдать за работой поваров через стеклянную стену, отделяющую ресторанный зал от кухни. Однако в одной из курортных гостиниц *Sheraton* на Багамах пошли еще дальше и создали новую концепцию ресторана с полностью открытой кухней. В самом центре ресторана расположена кухня, отделенная от остального зала круговой стойкой, за которой одновременно могут разместиться 22 гостя. Таким образом процесс приготовления пищи превратился в своего рода шоу, где посетители ресторана с интересом и удовольствием наблюдают за приготовлением заказанных ими блюд, ощущая себя до некоторой степени соавторами поваров, — некоторые клиенты обращаются к ним с просьбами и советами и даже порываются сами воплотить их в жизнь. Отдельные рестораны предлагают гостям принять участие в приготовлении особого блюда. Такая смена ролей — клиента и повара — позволяет первому почувствовать

себя не просто посетителем ресторана, а соучастником интересного дела.

Эффективным приемом воздействия на гостей бара является флейтинг (от англ. to flair — полет бутылки) — искусство эффектного приготовления коктейля, жонглируя шейкером, бутылкой и бокалом. При этом качество напитка не должно пострадать. С использованием флейтинга бармен может устроить эффектное шоу, не отходя от рабочего места. При этом каждый номер шоу будет сугубо индивидуальным, обращенным к гостю, заказавшему тот или иной коктейль.

Убеждающая продажа — одно из самых эффективных средств стимулирования сбыта, используемых обслуживающим персоналом. Она особенно популярна при рекомендации блюд. Предложение ценностных альтернатив связано с тем, что в ресторан приходят гости, которым приятно получить определенную выгоду. С этой целью ресторан может предложить клиентам возможность выбора полной или уменьшенной порции блюд, салатов, стейков, пирожного и т.д. Одобрение со стороны клиентов вызывает предложение так называемого десертного набора, когда они могут заказать уменьшенные порции из трех — десяти разных десертов, привлекательно разложенных на подносе. Подобный подход позволяет добиться гораздо более выгодных заказов, нежели при предложении строго фиксированных вариантов блюд. Положительно на деятельности ресторана сказывается широкий выбор высококлассных вин «по бокалу». Любители вина приветствуют предоставленную им возможность расширить свои представления о любимом напитке, не покупая целую бутылку.

14. *Конкурсы и игры* — достаточно эффективный способ поощрения потребления услуг и привлечения новых клиентов. Особым успехом подобные мероприятия пользуются в таких сегментах рынка, как молодежь и лица старшего возраста. Тем не менее конкурсы могут применяться и для стимулирования потребления различных продуктов, предназначенных для разных групп клиентов. Конкурсы и игры предполагают наличие определенных призов как для победителей, так и для всех остальных участников. Оригинальность правил и содержание подобных мероприятий (например, составление рекламного слогана, прогноза, предложения) могут становиться объектом конкуренции и творчества отдельных гостиничных предприятий.

15. *Лотереи и викторины*. В этой области предприятия индустрии гостеприимства обладают свободой творчества и могут предлагать совершенно необычные условия. В качестве приза (призов) обычно используются бесплатное проживание в отеле, ужин в ресторане,

дорогостоящие товары (туристские поездки, высококачественная аудио- и видеотехника и др.), что привлекает к этим мероприятиям (а следовательно, к предприятию и его услугам) дополнительное внимание потенциальных клиентов.

При принятии решений об использовании того или иного инструмента стимулирования сбыта необходимо учитывать, что каждый из них имеет как свои достоинства, так и недостатки (табл. 17.1).

Таблица 17.1

Преимущества и недостатки отдельных инструментов стимулирования сбыта, направленных на конечных потребителей

Преимущества	Недостатки
<i>Предоставление образцов</i>	
Дает возможность покупателям составить наиболее полное представление о предлагаемых услугах Привлекает новых покупателей Способствует более быстрому восприятию и внедрению нового товара	Значительные расходы Сложность прогнозирования перспектив реализации продукта
<i>Премии</i>	
Способствуют росту объема продаж Незначительные дополнительные расходы по сбыту Привлекают дополнительный контингент покупателей	Кратковременность эффективного воздействия на потребителей вследствие ответных действий конкурентов Недостаточно сильный стимул для постоянных покупателей
<i>Скидки</i>	
Увеличивают объем сбыта Наглядность и удобство в использовании	Недостаточно точная нацеленность на заранее выбранные группы потребителей Возможно отрицательное воздействие на имидж товарной марки
<i>Купоны</i>	
Эффективны при стимулировании потребления новых продуктов Хорошо воспринимаются потребителями	Высокие затраты Необходимость тщательного планирования при использовании

На третьем этапе разработки программы осуществляется **выявление круга участников** стимулирования сбыта. Это предполагает выделение определенных сегментов с тем, чтобы сосредоточить основные усилия

на конкретных целевых группах потребителей, которые гостиничное предприятие хотело бы охватить проводимыми мероприятиями.

Следующий этап связан с **определением интенсивности мероприятий** по стимулированию сбыта. Действенность применяемых стимулов должна быть достаточной, чтобы обеспечить желаемый уровень продаж. В то же время следует учитывать, что сверх некоторого предела интенсивности мероприятий по стимулированию их эффективность снижается. Кроме того, необходимо обеспечить оптимизацию связанных со стимулированием сбыта затрат.

Для осуществления программы стимулирования сбыта необходимо распространить соответствующие сведения о намечаемых в ее рамках мероприятиях. Поэтому должны быть приняты соответствующие **решения о средствах распространения информации о программе стимулирования сбыта** предприятия. Информация может распространяться через прессу, радио, телевидение, различного рода вывески, плакаты и т.д. При выборе конкретных средств распространения информации следует учитывать важность оптимизации уровня эффективности и затратности каждого из них.

Следующая задача — **определение продолжительности стимулирования**. Необходимо, с одной стороны, предоставить целевым группам потребителей достаточно времени, чтобы воспользоваться предлагаемыми льготами, а с другой — не допустить чрезмерной растянутости мероприятий, что может привести к утрате ими силы своего воздействия.

Эффективность стимулирования во многом зависит от **выбора времени его проведения**. В ряде случаев время осуществления отдельных мероприятий по стимулированию сбыта, например, привязывается к определенному сезону. Целесообразно также добиться согласованности отдельных мероприятий по срокам. При этом важно не допустить такой их последовательности, при которой хотя бы одно действие предприятия по стимулированию сбыта оказалось в тени какого-либо другого мероприятия (своего или конкурента).

Разработка бюджета стимулирования сбыта осуществляется в рамках общего бюджета по осуществлению коммуникационной политики гостиничного предприятия. Размер требуемых средств для стимулирования сбыта может рассчитываться путем определения затрат на проведение каждого конкретного мероприятия. Кроме того, полезно соотнести полученный результат с объемом ожидаемой прибыли после проведения данного мероприятия.

17.3. Тестирование и оценка мероприятий по стимулированию сбыта

В процессе подготовки и проведения мероприятий по стимулированию сбыта следует удостовериться, что намечаемые меры могут дать желаемый эффект. Это осуществляется посредством **тестирования отдельных инструментов стимулирования сбыта** и порядка их применения: выясняется реакция целевой аудитории не тот или иной стимул, вносятся предложения по его совершенствованию. Кроме того, предварительное тестирование позволяет уточнить бюджет мероприятий и величину ожидаемой прибыли. Безусловно, тестирование связано с определенными издержками. Однако они будут значительно меньше, чем потери в связи с провалом всей программы стимулирования сбыта из-за каких-либо просчетов.

В ходе предварительного тестирования необходимо найти ответы на следующие вопросы:

- ♦ Достаточно ли немедленных выгод предложено (скидок, компенсаций, купонов)?
- ♦ Воспринимается ли предложение (купон, премия, возможность сэкономить при последующих покупках) как подарок?
- ♦ Представляет ли предложение интерес с точки зрения возможности что-либо выиграть (конкурсы, лотереи)?

Предварительное тестирование стимулирующих мероприятий требует тщательного отбора представителей целевой аудитории.

Если предприятие использует снижение цен, то самый простой способ предварительно оценить эффективную величину скидки — провести опрос, в котором респондентам предлагается оценить ее величину. При этом фиксируются цены конкурентов, а продукт предприятия предлагается на все более и более выгодных условиях. Так продолжается до тех пор, пока достаточное количество респондентов не ответит, что они готовы переключиться на тестируемый продукт.

Тестирование купонов аналогично тестированию скидок. Купон должен стимулировать пробные покупки продукта по более низкой цене, чем при предоставлении прямой скидки. Тестировать необходимо способность респондентов немедленно вспомнить или узнать продукт, на который осуществляется стимулирование сбыта.

Что касается премий (материальных подарков), то тестируется не их стоимость, а вещественная привлекательность для целевых клиентов. Лучший способ — протестировать несколько различных

премий, одной из которых должна быть ранее используемая и уже зарекомендовавшая себя (это необходимо для контроля). Затем одна или две наилучшие премии демонстрируются вместе с описанием продукта, к которому прилагается премия. Респондентов спрашивают, совместима ли каждая премия с имиджем продукта. Наконец, если премия платная, то нужно протестировать ее цену, вернее, влияние последней на намерение купить продукт. Цену премии в ходе теста нужно последовательно снижать. Очевидно, что минимальной ценой является себестоимость премии.

Стимулирование с помощью конкурсов и лотерей, как правило, привлекает людей, готовых к умеренному риску. Сначала призы нужно протестировать на привлекательность для целевой аудитории. С денежными призами все ясно, а для оценки материальных призов, как и при оценке премий, следует тестировать вещественную привлекательность и совместимость с продвигаемыми продуктами. Затем нужно выяснить приемлемость условия участия в конкурсе или лотерее. Это условие не должно отпугивать потребителей, но не должно быть и слишком простым, так как тогда теряется «интеллектуальность» мероприятия и оно превращается в простую «рулетку». Условием участия в лотерее может быть покупка продукта. О приемлемых условиях для участия в конкурсе лучше всего спрашивать самих потребителей, заранее определив, какой будет приз.

Анализ результатов стимулирования сбыта направлен на подведение итогов и определение оценки их эффективности. Основная трудность оценки эффективности стимулирующих мероприятий заключается в том, что они редко проводятся изолированно как от других элементов комплекса коммуникаций, так и от аналогичных акций конкурентов. К тому же большинство предприятий довольствуется простым сопоставлением объемов продаж до и после осуществления мероприятий, что, в сущности, ни о чем не говорит, так как увеличение объема продаж может быть вызвано не стимулированием сбыта, а, например, причинами конъюнктурного характера, которые привели к повышению спроса на определенный продукт. Поэтому при оценке результатов стимулирования сбыта следует обращать внимание на его последствия. Целью стимулирования не всегда является немедленное увеличение оборота, иногда в качестве таковой выступает увеличение числа потребителей (атакующее стимулирование). Можно ли, учитывая это обстоятельство, говорить об успехе операции, если объем продаж возрос, а новых клиентов не прибавилось, хотя именно это являлось ее целью? Даже если ис-

пользуемые инструменты стимулирования сбыта зарекомендовали себя хорошо, это еще не дает основания говорить о том, что успех будет гарантирован и в будущем. Например, слишком частое стимулирование может быть опасным для имиджа продукта, который в этом случае подвергается риску потерять свой статус в глазах потребителей. Каковы же обычные последствия и результаты правильно организованного, а значит, успешного стимулирования сбыта?

Атакующее стимулирование, которое применяется главным образом на стадиях внедрения и роста, имеет целью ускорить проникновение продукта на рынок за счет создания благоприятных условий для его опробования максимально возможным количеством потребителей. Прямым и быстро достижимым результатом такого стимулирования является выигрыш времени и ускорение проникновения продукта на рынок (см. рис. 17.2).

Вспомогательное стимулирование используется главным образом на стадии зрелости продукта или в момент, когда начинается спад его сбыта. Необходимо добиться того, чтобы такого рода мероприятия давали немедленную отдачу в части увеличения оборота, так как они отличаются кратковременностью и ограниченным временем проведения мероприятий (рис. 17.3).

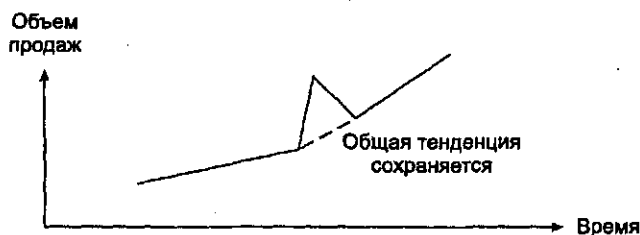


Рис. 17.3. Эффект разового вспомогательного стимулирования сбыта

Последствия, вписывающиеся в рамки основных целей стимулирования сбыта (увеличение количества новых клиентов, повышение оборота), могут сопровождаться побочными результатами, знание которых необходимо для их правильной интерпретации.

1. Стимулирование не обязательно приводит к росту общего объема продаж, но, следуя феномену компенсации, смещает их во времени: потребитель пользуется представившейся возможностью и покупает продукт заблаговременно. Особенно это характерно для гостиничной индустрии, где сбыт продуктов во многих случаях но-

сит сезонный характер. Гостиницы не добьются роста оборота, но более рационально спланируют производственный цикл и обеспечат оптимальную загрузку номерного фонда (рис. 17.4).



Рис. 17.4. Выравнивание сезонных продаж

2. Хорошо организованное атакующее стимулирование в сочетании с целенаправленной рекламой может стать основой для длительного воздействия на потребителя — воздействия, поддерживаемого за счет повторно совершаемых покупок и передаваемой из уст в уста рекламы, что, в свою очередь, способствует привлечению к продукту новых клиентов (рис. 17.5).

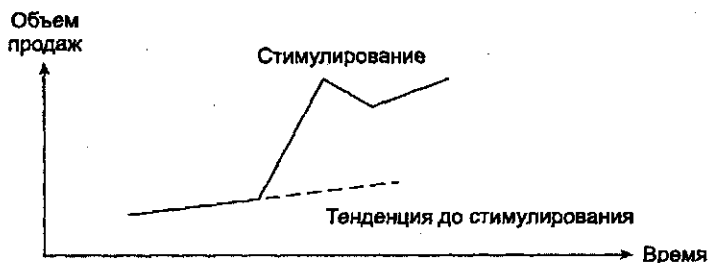


Рис. 17.5. Улучшенный и долговременный эффект стимулирования

3. От вспомогательного стимулирования не следует ожидать чуда, так как оно не способно изменить наметившуюся тенденцию, а скорее будет следовать ей. Так, если сбыт продукта переживает спад, то оно может дать такому продукту лишь мимолетный шанс на выживание, временно увеличив продажи. Последнее иногда только ускоряет окончательное падение объема продаж (рис. 17.6).



Рис. 17.6. Ускоренное падение сбыта продукта

Если же, напротив, наблюдается тенденция к росту продаж, то стимулирование сопровождается, а иногда и усиливает ее (рис. 17.7).



Рис. 17.7. Усиление тенденции к росту объема продаж за счет стимулирования сбыта

Таким образом, анализ результатов осуществления программы стимулирования сбыта дает обширную информацию, которую необходимо накапливать и использовать в дальнейшей работе.

Контрольные вопросы и задания

1. Что представляют собой инструменты стимулирования сбыта? Каковы их характерные черты?
2. Почему стимулирование сбыта играет особую роль на стадии внедрения нового продукта на рынок?
3. Какие задачи решаются при разработке программы стимулирования сбыта?

4. Предложите наиболее эффективные, на ваш взгляд, инструменты стимулирования сбыта, направленные на персонал гостиницы.

5. Каким образом гостиничное предприятие может повысить эффективность стимулирования сбыта, направленного на торговых посредников?

6. Проведите анализ используемых зарубежными и отечественными гостиничными предприятиями программ стимулирования и мотивации деятельности посредников.

7. Какие цели преследуют мероприятия по стимулированию сбыта, направленные на потребителей?

8. Оцените практику использования отечественными предприятиями индустрии гостеприимства такого инструмента стимулирования сбыта, как скидки.

9. В чем, на ваш взгляд, заключается преимущество бонусных программ стимулирования сбыта?

10. Предложите несколько нестандартных способов использования образцов как инструмента стимулирования сбыта на предприятиях индустрии гостеприимства.

11. Оцените практику использования отечественными предприятиями индустрии гостеприимства такого инструмента стимулирования сбыта, как премии.

12. Каким образом, на ваш взгляд, можно повысить эффективность использования купонов как инструмента стимулирования сбыта?

13. Почему в программах стимулирования сбыта важное место отводится подкреплению продукта?

14. Каким образом можно повысить эффективность мерчендайзинга? Приведите примеры, связанные с деятельностью различных предприятий индустрии гостеприимства.

15. Конкурсы — достаточно эффективный прием привлечения клиентов. Предложите условия, правила и содержание подобного мероприятия для известного вам предприятия. Проявите изобретательность, творческий подход и индивидуальность.

16. Как, на ваш взгляд, взаимосвязаны интенсивность и эффективность мероприятий по стимулированию сбыта?

17. Каким образом можно осуществить тестирование отдельных инструментов стимулирования сбыта?

18. Чем обусловлена сложность анализа результатов стимулирования сбыта?

19. Когда целесообразно использовать атакующее, а когда — вспомогательное стимулирование сбыта?

20. Каким образом предприятие индустрии гостеприимства может организовать обратную связь с потребителями, позволяющую оценить эффективность мероприятий по стимулированию сбыта?

Литература

- Академия рынка: маркетинг / А. Дайан, Ф. Букерель, Р. Ланкар и др. М.: Экономика, 1993.
- Бондаренко Г.А. Менеджмент гостиниц и ресторанов / Г.А. Бондаренко. Мн.: БГЭУ, 2003.
- Дейан А. Стимулирование сбыта и реклама в месте продажи / А. Дейан, А. Троадек. М.: Прогресс, 1994.
- Дурович А. Маркетинговые исследования в туризме / А. Дурович, Л. Анастасова. М.: Новое знание, 2002.
- Дурович А.П. Продвижение туристского продукта на рынок / А.П. Дурович. Мн.: БГЭУ, 1999.
- Каноян К. Мерчендайзинг / К. Каноян. М.: Рип-холдинг, 2001.
- Кучер Л.С. Организация обслуживания общественного питания / Л.С. Кучер, Л.М. Шкуратова. М.: Издат. дом «Деловая литература», 2002.
- Марвин Б. Маркетинг ресторана: Как привлечь клиента и удержать в вашем ресторане / Б. Марвин. М.: Изд-во Жигульского, 2002.
- Папирян Г.А. Менеджмент в индустрии гостеприимства / Г.А. Папирян. М.: Экономика, 2000.
- Ресторанный бизнес в России: технология успеха / Л.С. Кучер, Л.М. Шкуратова, С.Л. Ефимов, Т.Н. Голубева. М.: РКонсульт, 2002.
- Россистер Дж. Реклама и продвижение товаров / Дж. Россистер, Л. Перси. СПб.: Питер, 2000.
- Уокер Дж. Введение в гостеприимство / Дж. Уокер. М.: ЮНИТИ, 1999.
- Чудновский А.Д. Менеджмент туризма / А.Д. Чудновский, М.А. Жукова. М.: Финансы и статистика, 2002.
- Шандезон Ж. Методы продажи / Ж. Шандезон. М.: МТ-Пресс, 2002.

Глава 18. СВЯЗИ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ

18.1. Связи с общественностью в комплексе маркетинговых коммуникаций

18.2. Организация деятельности по связям с общественностью

18.1. Связи с общественностью в комплексе маркетинговых коммуникаций

В условиях разнообразия факторов и динамизма внешней среды (см. 4.2) экономическое благополучие гостиничного предприятия обуславливается отношением к нему общества в целом и потребителей как членов этого общества. Поэтому для предприятия жизненно важно не только учитывать внешние условия, но и иметь определенную ориентацию на формирование благоприятного «внешнего климата», проводить целенаправленную работу с общественностью, действительными и потенциальными клиентами. Решение этой задачи во многом обеспечивается использованием такого элемента маркетинговых коммуникаций, как **связи с общественностью**, или **паблик рилейшнз** (от англ. public relations — связи с общественностью).

Маркетинговые коммуникации по связям с общественностью направлены на сохранение и укрепление позиций предприятия на основе изучения складывающегося общественного мнения и формирования доброжелательного отношения к предприятию и его деятельности. Гостиница как производитель и продавец широкого спектра услуг должна иметь правильно выстроенные и конструктивные отношения с широкими кругами общественности. При этом под общественностью понимаются аудитории, состоящие из лидеров общественного мнения, представителей властных структур, участников общественных и политических движений, представителей финансовых кругов, журналистов и сотрудников средств массовой информации, местных жителей, поставщиков и торговых партнеров, реальных и потенциальных клиентов, акционеров и т.д.

В комплексе маркетинговых коммуникаций связи с общественностью выполняют следующие функции:

- ♦ информационную, связанную с предоставлением достоверных и полных сведений о предприятии в целом, его деятельности и гражданской ответственности;

- ♦ формирования имиджа, ориентированную на сохранение, развитие и постоянное обновление образа предприятия в общественном мнении;
- ♦ управленческую, направленную на регулирование позиции предприятия на рынке с учетом мнения общественности;
- ♦ сохранения жизнеспособности, предполагающую проведение мероприятий по разъяснению целей деятельности предприятия и обоснованию ее необходимости для общества в целом.

Возрастающее значение связей с общественностью для обеспечения эффективного функционирования гостиничного предприятия обусловлено:

- ♦ расширяющейся свободой выбора для потребителя в условиях формирования рынка покупателя;
- ♦ развитием консьюмеризма (движения в защиту прав потребителей);
- ♦ усилением роли государства в регулировании рыночных отношений;
- ♦ активизацией местных контактных аудиторий (общественные организации, объединения местных жителей и т.п.), активно включающихся в коммуникативные процессы бизнеса.

18.2. Организация деятельности по связям с общественностью

Деятельность по связям с общественностью должна носить систематический и непрерывный характер. Для ее организации гостиничное предприятие может создать специальное подразделение в структуре службы маркетинга (или поручить эту работу отдельному сотруднику) или обратиться к услугам специализированных сторонних организаций (в частности, рекламных агентств).

Деятельность по связям с общественностью включает:

- ♦ постановку целей;
- ♦ обоснование средств и приемов;
- ♦ анализ результатов.

Общей целью деятельности по связям с общественностью является установление и поддержание взаимопонимания, согласия и доверительных отношений предприятия с его целевыми аудиториями и обществом в целом. В качестве частных целей можно выделить:

- ♦ обеспечение предприятию благоприятной известности;
- ♦ создание и подтверждение имиджа предприятия;

- ♦ популяризацию деятельности предприятия и предлагаемых им услуг;
- ♦ содействие внедрению на рынок новых продуктов;
- ♦ побуждение к изменению отношения к предлагаемым продуктам;
- ♦ поддержание имиджа предприятия в кризисных и проблемных ситуациях;
- ♦ опровержение искаженной и (или) неблагоприятной информации;
- ♦ обеспечение поддержки со стороны различных целевых аудиторий.

При установлении целей деятельности по связям с общественностью следует обратить особое внимание на их согласование с общей маркетинговой стратегией и коммуникационной политикой гостиницы, а также на строгое соответствие реальному положению вещей информации, готовящейся к распространению в ходе будущих мероприятий. В противном случае возможны нежелательные для гостиничного предприятия последствия.

Средства и приемы связей с общественностью — это конкретные мероприятия, позволяющие добиться установленных целей данной деятельности и направленные:

- ♦ на формирование связей со средствами массовой информации;
- ♦ организацию связей с целевыми аудиториями;
- ♦ установление отношений с государственными и общественными организациями.

Формирование связей со средствами массовой информации (пресса, телевидение, радио) позволяет использовать их для распространения соответствующих сведений с целью привлечения внимания к деятельности предприятия и предлагаемым им услугам. Отношения со средствами массовой информации являются двусторонними. Предприятие предоставляет материалы о своей деятельности и предпринимает шаги по выпуску комментариев и информационных сообщений. Взаимное доверие и уважение между предприятием и средствами массовой информации служат необходимой основой долгосрочных отношений.

Основные приемы установления связей со средствами массовой информации: подготовка сообщений и информационных пакетов для прессы, рассылка в средства массовой информации пресс-релизов (или пресс-бюллетеней), организация пресс-конференций, посещение предприятия представителями средств массовой информации, организация интервью руководителей и специалистов предприятия.

Сообщение для прессы — это статья информационного характера, главная цель которой заключается в том, чтобы сделать известными новые данные о деятельности предприятия, предлагаемых услугах

или работающих в нем людях. Практически все средства массовой информации готовы помещать чисто информационные материалы — независимо от их редакционной политики или читательской аудитории. Пресса всегда приветствует любую статью или информационное сообщение, содержащее элемент новизны. Главное, чтобы материал был достоверным и своевременным. Концептуально это может быть официальное сообщение либо интересная и актуальная история. Многие истории могут быть связаны с сотрудниками предприятия. Например, это может быть рассказ о работнике, который обслуживал очень известного гостя отеля. Рассказывая о сотруднике, длительное время проработавшем в компании, можно убедить общественность в том, что персонал гостиницы удовлетворен своей работой и любит ее, а это — гарантия хорошего обслуживания клиентов. А с последними могут быть связаны свои истории. Прочитав о человеке, который в течение многих лет каждый день обедает в одном и том же ресторане, мы тоже невольно становимся его потенциальными посетителями. Рассказ об известных личностях, которые останавливались в данном отеле, о здании, в котором он расположен, может способствовать дополнительному притоку в него гостей.

В зависимости от содержания различают сообщения, готовящиеся для деловых, специализированных и общественно-политических изданий.

Если сообщение должно быть подкреплено иллюстрациями и дополнительными материалами, необходимо подготовить *информационный пакет для прессы*. В самом простом варианте он представляет собой папку формата А4, содержащую сообщение и фотографии. В более широком смысле информационный пакет может содержать практически все, что можно переслать по почте: видео- и аудиокассеты, книги, рекламные материалы. В него включаются материалы, которые могут заинтересовать журналиста, склонить его к написанию статьи или упоминанию о предприятии в какой-либо публикации.

Распространенной формой подачи сообщений средствам массовой информации являются *пресс-релизы*. Они обычно включают краткие сведения о предприятии, наиболее представительных его предложениях, перспективах деятельности и т.д. Пресс-релизы направляются обычной почтой, по каналам компьютерной связи, раздаются журналистам на выставках, презентациях, благотворительных акциях. Главное требование, предъявляемое к пресс-релизу, — четкость, ясность, отсутствие двусмысленностей.

Важным приемом общения с представителями средств массовой информации являются *пресс-конференции*. Они проводятся обычно в тех случаях, когда обсуждаемая тема очень актуальна либо содержит элементы новизны, необычности. Пресс-конференции дают прекрасную возможность для распространения информации о предприятии и предлагаемых им продуктах. При их организации важно учитывать, что фуршеты (или коктейли), которые нередко сопровождают пресс-конференции, слишком часто имеют тенденцию заменять собой саму пресс-конференцию, превращаясь в мероприятие, имеющее меньшую общественную ценность, но более дорогостоящее.

Высокую эффективность могут иметь специально организованные *посещения предприятия представителями средств массовой информации*. Цель подобных мероприятий обычно состоит в том, чтобы получить одну или несколько статей, использующих редакционное, а не платное место в средствах массовой информации — паблисити (от англ. *publicity* — гласность, реклама). Психологическое воздействие подобных материалов отличается от того, какое оказывает прямая реклама. Во многих случаях после таких публикаций у целевых аудиторий формируется более выигрышное и более полное представление о предприятии (эффект взгляда со стороны) — при том, что себестоимость таких мероприятий в целом меньше, чем затраты на прямую рекламу. Так, благоприятная рецензия на обслуживание в ресторане, подписанная редактором газеты, имеет большее влияние на целевые аудитории, чем рекламные обращения, подготовленные сотрудниками предприятия.

Важное место в рамках связей со средствами массовой информации отводится также организации *интервью и выступлений руководителей и специалистов предприятия* как одному из способов распространения информации о гостинице и предлагаемых ею услугах. Умение публично выступать, быть убедительным, приводить весомые аргументы в пользу своего бизнеса — крайне необходимые навыки для менеджеров гостиниц и ресторанов. Крупные компании, понимая важность этого инструмента, пользуются услугами профессионалов в области публичных рилейшнз для совершенствования своих руководителей и специалистов в искусстве публичных выступлений.

В большинстве случаев от имени предприятия в отношении со средствами массовой информации вступает ответственный за связь с прессой. Он выполняет следующие основные функции:

- ♦ предоставляет материалы средствам массовой информации;
- ♦ отвечает на запросы прессы;
- ♦ обеспечивает комплексные информационные услуги;

♦ следит за сообщениями печати, радио, телевидения, оценивает результаты, при необходимости принимает меры по опровержению распространенной информации.

Установление доброжелательных, а по возможности и дружеских личных контактов с сотрудниками средств массовой информации (формирование так называемого журналистского лобби) позволяет во многих случаях избежать негативного паблисити в кризисных и проблемных ситуациях. Например, пожар в номере, при котором не было жертв, может иметь как положительное, так и отрицательное паблисити. Если гостиница не представит прессе никакой информации, заголовки репортажей могут быть такими: «Гостиница X принудительно эвакуирует гостей». Если же предприятие поддерживает устойчивые и доверительные отношения со средствами массовой информации, то она имеет возможность представить события в выгодном для себя свете: показать профессиональные, умелые и продуманные действия сотрудников для обеспечения безопасности клиентов в кризисной ситуации. В таком случае информация о пожаре может быть изложена прессой в следующей версии: «Пожарная тревога в гостинице X была объявлена незамедлительно. Сотрудники провели эвакуацию гостей, что явилось превентивной мерой. Никто не пострадал, и все клиенты смогли вернуться в свои номера через 30 минут. Менеджер гостиницы высоко оценил действия персонала в возникшей ситуации».

Организация связей с целевыми аудиториями служит укреплению взаимопонимания между ними и гостиничным предприятием. Для этого могут использоваться такие приемы и средства, как корпоративная коммуникация, организация пропагандистских мероприятий, спонсорство и др.

Корпоративная коммуникация — деятельность, направленная на углубление понимания общественностью специфики работы предприятия: участие в благотворительных акциях, рассылка печатной продукции (печатной рекламы, официальных отчетов о деятельности предприятия, корпоративных журналов, газет) средствами массовой информации, деловым партнерам, учебным заведениям, постоянным клиентам и т.д. Это во многом способствует формированию атмосферы открытости и доверия между предприятием и его целевыми аудиториями.

Важное место в системе корпоративной коммуникации занимают также участие представителей гостиницы в работе съездов, семинаров, конференций профессиональных и общественных организаций, их публичные выступления (в школах, на предприятиях, собраниях об-

ществ защиты прав потребителей и т.д.), участие в общественной жизни города, региона, в том числе в представительных и выборных органах, членство в различных ассоциациях.

Одним из направлений корпоративной коммуникации является деятельность, направленная на сотрудников предприятия, — выпуск информационных листов, газеты новостей, проведение совместных мероприятий.

Организация пропагандистских мероприятий — один из самых распространенных приемов установления связей с целевыми аудиториями. Примерами таких мероприятий могут быть специализированные семинары и симпозиумы, аукционы, презентации, дегустации, дни открытых дверей, художественные выставки, балы, праздники, юбилеи, показы мод, концертные программы и т.д. Так, в последнее время все больше отелей превращает свои холлы в некое подобие художественной галереи, проводя в них выставки картин, скульптур и даже антиквариата. Эксперты Международной ассоциации по маркетингу и продажам в сфере гостеприимства (Hospitality Sales & Marketing Association International — HSMIAI) считают, что это дает отелю определенные маркетинговые преимущества, поскольку его клиент, вспоминая художественное произведение (или глядя на него, если он его купил), невольно вспоминает и место, где оно экспонировалось, т.е. отель.

В московской гостинице «Марко Поло Пресня» ежегодно празднуется «День благодарения клиентов». Непременный участник этого мероприятия — знаменитый путешественник Марко Поло (его роль исполняет директор отеля). Он вручает корпоративным клиентам призы и награды в различных номинациях (например, номинация «Верность и преданность» предусматривает поощрение туристских компаний, давно и успешно сотрудничающих с отелем; «Любовь с первого взгляда» — турфирм, недавно заключивших договор с гостиницей и добившихся значительных успехов в обеспечении ее загрузки).

Многие предприятия индустрии гостеприимства используют в своей деятельности концепцию «гостеприимство как театр». Например, ресторан «Ярь» представляет программы в исполнении труппы Государственного Московского мюзик-холла. Для этого были разработаны и изготовлены очень дорогие костюмы, украшенные ручной вышивкой, аппликацией, страусиными перьями. По замыслу руководства ресторана, каждый год будет создаваться новая программа, посвященная отдельному периоду деятельности предприятия.

Особую роль мероприятия по связям с общественностью играют на этапе открытия предприятия. Целенаправленная пропагандистская деятельность, сопровождающая это событие, позволяет гостинице в перспективе сэкономить немало времени и средств на налаживание и поддержание связей с потенциальными клиентами и партнерами по бизнесу. Учитывая значимость мероприятия, его план, определяющий наиболее существенные пропагандистские приемы, должен быть разработан как минимум за шесть месяцев до предполагаемого срока открытия предприятия. В рамках пропагандистской деятельности открытие гостиницы предполагает проведение множества акций, которые должны соответствующим образом документироваться и тесно увязываться с «общественными» мероприятиями, например: закладка фундамента под гостиницу; праздник по случаю завершения строительства гостиницы; официальное открытие гостиницы и ее освящение; пресс-конференция по случаю открытия гостиницы; празднования по случаю официального открытия гостиницы; чествование первых гостей и т.д.

Спонсорство (от англ. *sponsor* — лицо, финансирующее мероприятие) — в отличие от благотворительности, меценатства, предполагающего бескорыстную заботу о других, рассматривается как система взаимовыгодных договорных отношений между спонсором и спонсируемой стороной. Спонсорство позволяет предприятиям решать следующие коммуникативные задачи: формирование осведомленности широкой аудитории о спонсоре; напоминание об уже хорошо известном предприятии; создание и укрепление благоприятного имиджа спонсора посредством демонстрации общественной социальных аспектов его деятельности, финансовой мощи и ответственности. Среди наиболее развитых направлений спонсорства можно выделить спорт, культуру, здравоохранение, научные исследования, охрану окружающей среды.

Установление отношений с государственными и общественными организациями направлено на получение возможности оказывать определенное влияние на принятие отдельных решений регулирующего характера, касающихся развития бизнеса в целом и деятельности конкретного предприятия в частности. Данное направление может быть реализовано посредством таких приемов, как:

- ♦ выдвижение «своих» представителей в органы государственной власти и управления, общественные организации и объединения (формирование лобби);
- ♦ приглашение руководителей органов государственной власти и управления, а также общественных организаций к участию в мероприятиях, организуемых предприятием;

- ♦ лоббизм — работа с законодателями, правительственными органами и общественными организациями, направленная на ускорение или недопущение принятия какого-либо решения;

- ♦ консультирование, предусматривающее предоставление рекомендаций государственным органам и общественным организациям.

Анализ результатов деятельности по связям с общественностью осуществляется для оценки ее эффективности. Однако это связано со значительными трудностями, так как данная деятельность является лишь частью общей коммуникационной политики предприятия и из совокупного эффекта сложно выделить долю, приходящуюся на мероприятия по связям с общественностью. Достаточно часто критериями эффективности связей с общественностью служат характер изменения отношения целевых аудиторий к предприятию и степень повышения осведомленности о его деятельности. Кроме того, где это возможно, следует дать оценку влияния проведенных мероприятий на объем продаж и размер прибыли.

Отличительные черты мероприятий по связям с общественностью (широкий охват целевой аудитории, многообразие применяемых приемов и средств, достоверность, ориентация на долговременную перспективу, возможность эффективного представления предприятия и предлагаемых им продуктов, относительно невысокая стоимость контакта с целевой аудиторией) делают их достаточно эффективным инструментом маркетинговых коммуникаций.

Контрольные вопросы и задания

1. Что понимается под связями с общественностью?
2. Какие функции выполняют связи с общественностью?
3. Какие факторы определяют возрастающую роль мероприятий по связям с общественностью в маркетинговой деятельности предприятий индустрии гостеприимства?
4. Сформулируйте перечень возможных целей деятельности по связям с общественностью.
5. По каким направлениям проводятся мероприятия по связям с общественностью?
6. Почему предприятию индустрии гостеприимства необходимо формировать и поддерживать связи со средствами массовой информации?
7. Какие приемы может использовать гостиничное предприятие для установления связей со средствами массовой информации?
8. Какие требования предъявляются к сообщению для прессы?

9. Какие сюжеты могут быть положены в основу сообщения для прессы гостиничного предприятия?
10. Что представляют собой информационные пакеты для прессы?
11. Предложите вариант пресс-релиза о перспективах деятельности известного вам предприятия индустрии гостеприимства.
12. Приведите примеры того, как гостиничные предприятия могут приобрести паблисити.
13. Почему гостинице важно иметь ответственного за связь с прессой? Какие функции он должен выполнять?
14. Дайте рекомендации по организации предприятием индустрии гостеприимства связей со средствами массовой информации в кризисных и проблемных ситуациях.
15. Какие приемы и средства может использовать гостиница для организации связей с целевыми аудиториями?
16. Проанализируйте практику использования пропагандистских мероприятий отечественными предприятиями индустрии гостеприимства.
17. Каким образом можно использовать в пропагандистских целях мероприятия событийного характера?
18. Директор одного из ресторанов каждый вечер в одно и то же время выходит в зал встречать посетителей, а потом весь вечер проводит в ресторане, смотрит, как гостей обслуживают, интересуется, довольны ли они сервисом, кухней, программой. Какие цели преследует директор?
19. Какие приемы целесообразно использовать для установления и поддержания отношений с государственными и общественными организациями?
20. Приведите примеры, когда деятельность какого-либо предприятия индустрии гостеприимства приобрела отрицательный резонанс и как с помощью мероприятий по связям с общественностью данное предприятие пыталось преодолеть сложившуюся ситуацию.

Литература

- Антипов К.В. Паблик рилейшнз / К.В. Антипов, Ю.К. Баженов. М.: Издат.-торг. корп. «Дашков и К^о», 2002.
- Блэк С. Паблик рилейшнз: Детство и отрочество / С. Блэк. М.: Смысл, 1994.
- Викентьев И.Л. Приемы рекламы и паблик рилейшнз / И.Л. Викентьев. СПб.: Бизнес-пресса, 1998.
- Голубкова Е.Н. Маркетинговые коммуникации / Е.Н. Голубкова. М.: Финпресс, 2000.
- Дурович А.П. Основы маркетинга / А.П. Дурович. М.: Новое знание, 2004.
- Дурович А.П. Продвижение туристского продукта на рынок / А.П. Дурович. Мн.: БГЭУ, 1999.

- Котлер Ф.* Маркетинг. Гостеприимство и туризм / Ф. Котлер, Дж. Боуэн, Дж. Мейкенз. М.: ЮНИТИ, 1998.
- Лесник А.Л.* Практика маркетинга в гостиничном и ресторанном бизнесе / А.Л. Лесник, А.В. Чернышев. М.: ООО «Агентство рекламы «Товариш», 2000.
- Папирян Г.А.* Международные экономические отношения: маркетинг в туризме / Г.А. Папирян. М.: Финансы и статистика, 2000.
- Синяева И.М.* Паблик рилейшнз в коммерческой деятельности / И.М. Синяева. М.: ЮНИТИ, 1998.
- Чумиков А.Н.* Связи с общественностью / А.Н. Чумиков. М.: Дело, 2000.

Глава 19. ВЫСТАВКИ И ЯРМАРКИ

- 19.1. Характеристика выставочно-ярмарочных мероприятий
- 19.2. Процесс участия предприятия в работе выставки
- 19.3. Оформление выставочного стенда
- 19.4. Работа персонала предприятия во время выставки

19.1. Характеристика выставочно-ярмарочных мероприятий

Выставочно-ярмарочные мероприятия занимают особое место в арсенале средств современного маркетинга. Они предоставляют участникам (экспонентам) очень широкие возможности одновременного распространения и получения широкого спектра экономической, организационной, технической и коммерческой информации при относительно доступной ее стоимости. Выставочные мероприятия являются зеркалом развития бизнеса, биржей информации, термометром цен, средством прогнозирования конъюнктурных изменений, а также явлением, имеющим экономическое, политическое и социальное содержание. Посещение выставки может превратиться для покупателя во впечатляющее событие — для этого экспонент может организовать, например, шоу-программы, викторины, лотереи и т.д. Участие в работе выставок и ярмарок — эффективное средство формирования маркетинговых коммуникаций, так как объединяет, синтезирует все их основные элементы (рекламу, личную продажу, стимулирование сбыта, связи с общественностью).

Выставочно-ярмарочные мероприятия позволяют:

- ♦ продемонстрировать потенциальным клиентам и деловым партнерам возможности предприятия;
- ♦ привлечь внимание к предлагаемым продуктам;
- ♦ установить контакты с поставщиками и потребителями, заключить договоры о сотрудничестве и продажах;
- ♦ установить контакты с представителями средств массовой информации и с их помощью расширить представления целевых аудиторий о потенциале экспонента;
- ♦ изучить передовой опыт организации гостиничного и ресторанного бизнеса;

- ♦ проанализировать предложения конкурентов;
- ♦ определить существующий спрос на предлагаемые услуги, составить прогноз его развития;
- ♦ получить информацию о конъюнктуре рынка и тенденциях ее развития.

В настоящее время содержание терминов «выставка» и «ярмарка» настолько сблизились, что они часто используются как синонимы. Схожие черты (адресованность организованному рынку, ограниченная продолжительность), приобретенные ими в ходе эволюции, позволяют говорить о своеобразной конвергенции. Поэтому мы не будем рассматривать эти мероприятия по отдельности, но отметим остающиеся различия.

Международное бюро выставок определяет **выставку** как показ, основная цель которого состоит в просвещении публики путем демонстрации имеющихся в распоряжении человечества средств для удовлетворения потребностей в одной или нескольких областях его деятельности (или будущих его потребностей).

Ярмарка, по определению Союза международных ярмарок, — это экономическая выставка образцов, действующая на протяжении заранее установленного ограниченного периода в одном и том же месте в соответствии с обычаями той страны, на территории которой она находится, и представляющая собой крупный рынок товаров, на который экспонентам разрешается представлять образцы своих товаров для заключения торговых сделок в национальном или международном масштабе.

Выставочные мероприятия по составу участников можно разделить на международные, региональные и национальные.

Международные выставки отличает интернациональный состав участников, постоянное место проведения, практически всегда свободный график встреч и наличие организатора в лице крупной выставочной компании. Самыми известными и престижными являются Международная туристская биржа в Берлине (International Tourismus Borse — ITB) и Всемирная туристская выставка в Лондоне (World Travel Market — WTM). Это выставочные мероприятия, на которых наряду с рекламой туризма проводится активная работа по установлению контактов и заключению сделок между гостиницами и туристскими фирмами.

Национальные выставки ориентированы на развитие индустрии гостеприимства в той или иной стране. В отличие от международных они зачастую не имеют единой площадки и проходят в различных городах внутри одного государства.

Региональные выставки имеют черты как международных, так и национальных форумов. Экспоненты подобных выставок — предприятия стран одного региона. В роли организаторов чаще всего выступают крупные выставочные компании.

В зависимости от состава участников выставки могут быть *универсальными* (если представлены различные отрасли экономики), *отраслевыми* (экспоненты — предприятия индустрии гостеприимства) и *специализированными* (например, выставки гостиничного и ресторанного хозяйства, делового и выставочно-конгрессного туризма и т.д.).

Чтобы сделать участие в выставках (ярмарках) более эффективным средством маркетинговых коммуникаций, гостиничное предприятие должно тщательно планировать эту деятельность.

19.2. Процесс участия предприятия в работе выставки

Процесс участия предприятия в работе выставок можно условно разделить на ряд взаимосвязанных и взаимообусловленных этапов.

I этап. Принятие принципиального решения об участии в выставочных мероприятиях. Этот шаг уже сам по себе свидетельствует о достижении предприятием определенного уровня профессионализма в своей сфере деятельности: ведь выставка является местом демонстрации передового опыта и вряд ли поможет экспоненту, предлагающему устаревшие продукты невысокого качества. В то же время участие в работе выставки требует вложения значительных средств, что может позволить себе не каждое предприятие.

II этап. Определение целей участия предприятия в выставочных мероприятиях. Выставочная деятельность должна быть направлена на достижение основных маркетинговых целей предприятия. Такими могут быть:

- ♦ представление предприятия и его продуктов;
- ♦ формирование благоприятного имиджа предприятия;
- ♦ изучение рынков сбыта;
- ♦ поиск новых рынков;
- ♦ внедрение на рынок нового продукта;
- ♦ определение возможного спроса на новый продукт;
- ♦ расширение числа клиентов;
- ♦ поиск новых деловых партнеров;
- ♦ изучение предложений конкурентов;

- ♦ позиционирование своих продуктов относительно конкурентов;
- ♦ непосредственный сбыт продуктов и заключение контрактов.

Для достижения желаемого результата необходимо параллельно с определением целей установить и параметры каждой из них в отдельности: содержание цели (например, простое ознакомление или непосредственное заключение контракта); масштабы цели (желаемая степень ее реализации — к примеру, увеличение числа контактов с новыми посетителями на 25 % по сравнению с предыдущим участием); продолжительность действия (срок, за который цель может быть достигнута).

Уточнение каждой цели помогает конкретизации средств ее достижения, облегчает контроль результатов участия предприятия в работе выставки.

III этап. Выбор конкретной выставки, в работе которой будет участвовать предприятие. Сделать этот выбор непросто хотя бы потому, что ежегодно проводится огромное количество выставочных мероприятий. Для эффективного решения вопроса следует тщательно проанализировать (с точки зрения интересов и возможностей предприятия) следующие факторы:

- ♦ время и место проведения выставки;
- ♦ авторитет выставки;
- ♦ численный и качественный состав участников и посетителей;
- ♦ уровень деловой активности (количество и общий объем заключенных контрактов) на последней выставке — при этом необходимо учитывать возможные умышленные и неумышленные искажения публикуемых данных;
- ♦ возможность предоставления выставочных площадей и услуг;
- ♦ условия участия в мероприятии.

Следует учитывать также тот факт, что возможны различные способы участия в выставочных мероприятиях: в качестве самостоятельного экспонента или в рамках группового участия (например, коллективный национальный стенд, стенд гостиничной цепи или ассоциации). От способа участия зависят методы подготовки, организации, бюджет расходов, а часто — и конечный результат.

IV этап. Подготовительно-организационный период. Он в первую очередь включает информирование предприятием оргкомитета выставки о своем участии в ней путем подачи соответствующей заявки. Параллельно с этим решается ряд организационных вопросов:

- ♦ разрабатывается концепция и определяется объем участия предприятия в работе выставки;
- ♦ составляется перечень выставляемых экспонатов;

- ♦ отбирается и подготавливается персонал (коммерческий, обслуживающий, стендисты, переводчики);
- ♦ разрабатываются планы коммерческой работы, рекламы и протокольных мероприятий;
- ♦ выбирается возможный посредник (агент) по оказанию услуг в обеспечении участия в выставке;
- ♦ определяются размеры необходимых выставочных площадей и объем материальных и финансовых ресурсов (разрабатывается смета затрат на участие в выставке);
- ♦ подбираются и изготавливаются рекламные и информационные материалы;
- ♦ формируется тематический план выставочного стенда (см. 19.3);
- ♦ заключается договор с оргкомитетом, ему передается план выставочного стенда, а также заказ на необходимое оборудование и услуги.

На подготовительном этапе важное значение приобретает реклама участия, которая, в частности, предусматривает:

- ♦ внесение предприятия в официальный каталог выставки (ярмарки), для чего необходимо своевременно подать специальную заявку;
- ♦ публикацию материалов в периодических изданиях, ориентированных на целевые группы посетителей;
- ♦ рассылку организациям и лицам, в контактах с которыми заинтересовано предприятие, приглашений посетить стенд.

Широкий резонанс дает рассылка индивидуальных приглашений или именных пригласительных билетов партнерам и заинтересованным клиентам. Особую тщательность следует проявить в написании имен, титулов и адресов приглашаемых. Если в число гостей входят и официальные лица, целесообразно сопроводить приглашение отдельным письмом. Высоко ценятся входные пропуска. Этот жест экспонента, приславшего пропуск, не только освобождает гостей от платы за вход, но и рассматривается ими как проявление особого внимания. Не менее важно заранее спланировать проведение предприятием собственных презентаций, пресс-конференций, «круглых столов», включив их в программу мероприятий выставки.

В связи с тем что подготовка к выставке осуществляется в течение значительного отрезка времени (от 20 до 52 недель), необходимо разработать график деятельности с четким определением сроков (рис. 19.1). Без этого невозможны координация отдельных действий, контроль за их осуществлением, а также своевременное внесение необходимых изменений.

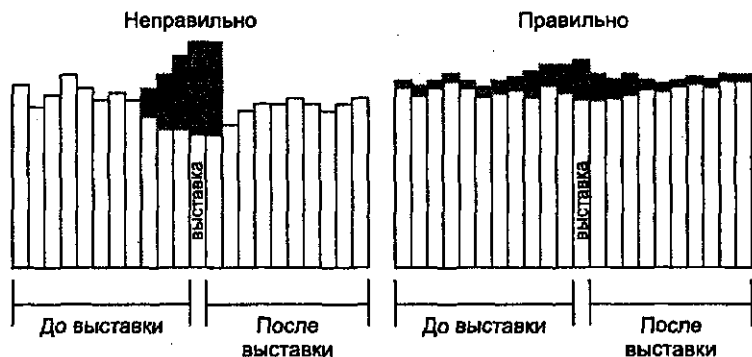


Рис. 19.1. Распределение времени на подготовку участия в выставочных мероприятиях

У этап. Работа в ходе функционирования выставки. Это самый напряженный и ответственный период. Особая роль в обеспечении успеха выставочной деятельности принадлежит стендистам — сотрудникам, работающим в публичной зоне экспозиции, у стенда предприятия (подробнее — в 19.4). Очень часто для работы на стенде выделяется один специалист. Подобная экономия обходится дорого: стоит ему покинуть рабочее место, как потенциальные клиенты и деловые партнеры проходят мимо — к конкуренту. На стенде должны работать, как минимум, два стендиста. Другая крайность заключается в том, что от предприятия на выставку приезжает несколько человек, работа которых не планируется и не продумывается заранее. Желательно, чтобы во время работы выставки на стенде присутствовал ответственный за стенд. Если это невозможно осуществить в течение всего рабочего дня, то необходимо вывесить расписание его встреч с посетителями стенда.

О посещении выставки высокопоставленными гостями, иностранными делегациями, представителями прессы или телевидения становится известно обычно заранее (за день-два), справку об этом можно получить в оргкомитете выставки. В такие дни присутствие ответственного на стенде может способствовать заключению выгодных контрактов, освещению деятельности предприятия в средствах массовой информации.

Ответственный за стенд не должен в присутствии посетителей делать замечания стендистам, проводить совещания об улучшении работы. Наиболее грамотно ведет себя тот специалист, который на-

блюдует и делает правильные выводы: какая площадь действительно необходима для выставок подобного типа, какие экспонаты пользуются наибольшим спросом, каким образом в следующий раз организовать работу на стенде, кто из специалистов наиболее подходит для данной работы. Кроме того, ответственный за стенд может посетить другие выставочные стенды — это поможет ему уловить тенденции в развитии конъюнктуры рынка, а также оценить деятельность конкурентов.

VI этап. Анализ итогов участия предприятия в работе выставки.

Участие в выставочно-ярмарочных мероприятиях является для предприятия своего рода инвестицией. Поэтому возникает потребность в сопоставлении затрат с полученными результатами. Оценка эффективности участия предприятия в выставочно-ярмарочных мероприятиях должна основываться на сравнении:

- ♦ сметных и реальных затрат на участие;
- ♦ расходов на рекламу и мероприятия по связям с общественностью и вызванного ими резонанса (реакции посетителей);
- ♦ откликов о стендах предприятия и конкурентов;
- ♦ эффективности работы персонала и соответствующих результатов по другим стендам;
- ♦ состава посетителей стенда с составом целевых групп, на которые ориентируется предприятие;
- ♦ состава посетителей стенда с их контингентом на предыдущей выставке;
- ♦ количества и качества заключенных договоров с ожидавшимися результатами.

Итоги выставки можно условно разделить на две группы: организационные и коммерческие.

При подведении *организационных итогов* большую роль играет журнал, который ведется во время подготовки и работы выставки. Такому анализу могут также существенно помочь ответы всех участвовавших в подготовке и проведении выставки сотрудников на вопросы:

- ♦ Удачно ли было выбрано место для стенда?
- ♦ Была ли удачной планировка стенда?
- ♦ Соответствовала ли площадь стенда количеству экспонатов и поставленным задачам?
- ♦ Какие неудобства они испытывали во время функционирования выставки?
- ♦ Какие услуги и какое оборудование следовало еще заказать в оргкомитете?
- ♦ Без каких услуг и оборудования можно было бы обойтись?

Перечень подобных вопросов можно продолжить в зависимости от специфики выставки, целей участия в ней, особенностей предлагаемых продуктов и т.д.

Коммерческие итоги касаются оценки экономической эффективности выставки, степени достижения целей по различным направлениям участия, количественного и качественного состава посетителей, а также эффективности работы персонала на стенде.

Экономическую эффективность чаще всего определяют путем подсчета объемов продаж или количества договоров, заключенных во время выставки. При этом следует учитывать, что какие-то соглашения могут быть достигнуты на выставке не обязательно благодаря исключительно участию в ней (например, могут оказать воздействие предыдущие деловые контакты, рекламные мероприятия и т.д.).

Анализ степени достижения поставленных целей по направлениям маркетинга дополняет оценку экономической эффективности выставки. Степень достижения целей может быть оценена в процентах на основе опроса всех участвовавших в подготовке и проведении выставки.

Степень достижения целей для каждого экспонента зависит в конечном счете от количественного и качественного состава посетителей, которых ему удалось привлечь на стенд. Поскольку индикатором правильности решения об участии в выставке являются в том числе и осуществленные контакты, оценка посетителей — это ключ к определению эффективности отдельных действий по организации участия в выставочном мероприятии.

Количество посетителей можно определить по журналу или количеству распространенных анкет. Качественный анализ посетителей является первостепенной задачей ответственного по организации участия и опирается как на наблюдения персонала стенда, так и на бюллетени посещения, которые должны заполняться с должной тщательностью. Основными критериями оценки посетителей являются:

- ♦ страна происхождения или — для национальных выставок — место, откуда прибыл посетитель;
- ♦ пол и возраст;
- ♦ частота посещения выставки;
- ♦ основные интересы посетителя;
- ♦ должность, занимаемая посетителем на предприятии;
- ♦ вид осуществленного контакта (например, получение информации, экономическое сотрудничество и т.д.);
- ♦ время пребывания на стенде (деловое общение).

Классификация посетителей на основании вышеприведенных критериев помогает экспоненту оценить как правильность выбора выставки, так и общую эффективность работы персонала в период подготовки и функционирования стенда.

Оценка эффективности работы персонала во время подготовки и функционирования стенда осуществляется для выявления допущенных ошибок и просчетов с целью их недопущения в будущем. Общие критерии оценки работы персонала таковы: солидарность в отношениях с коллегами, сознание своей доли ответственности за конечные результаты участия, вклад каждого сотрудника в работу группы. Специальными же критериями являются методичность в выполнении порученной работы, уровень знания предмета работы, соотношение количественно-качественного результата работы каждого члена группы и затрат на ее выполнение. Объективная оценка группы по обслуживанию стенда позволяет определить пути повышения профессионализма персонала, меры по предупреждению ошибок в будущем, методику совершенствования трудовых отношений и стимулирования коллективной деятельности сотрудников.

Изучение организационных и коммерческих итогов позволяет предприятию сделать определенные выводы в отношении инвестиций, именуемых участием в выставках. К сожалению, не существует такого метода измерения результатов, который распространялся бы на все случаи участия и к тому же пользовался всеобщим признанием. Ответы на все вопросы может дать лишь определение степени достижения каждой цели участия в отдельности.

Следует отметить две наиболее распространенные ошибки экспонентов при анализе результатов участия в выставке:

1) выводы делаются ими сразу же по закрытии экспозиции, так что недооценивается возможность заключения так называемых послевыставочных соглашений. Выставка «живет» еще много месяцев после своего закрытия, в течение которых какой-либо изначально кажущийся незначительным контакт может развиться в прекрасные коммерческие отношения, и наоборот. Чтобы сделать верные и реалистические выводы, необходимо время и правильный контроль результатов участия;

2) оценка значимости выставки производится экспонентами уже после первого участия в ней. Практика показывает, что для достижения ощутимых и жизнеспособных результатов необходимо принимать участие в конкретной выставке, по крайней мере, в течение трех лет подряд (при условии, что выставка была выбрана правильно, а коммерческое предложение соответствовало требованиям посетителей).

19.3. Оформление выставочного стенда

Выставочный стенд — это лицо экспонента. Поэтому успех участия предприятия в выставочных мероприятиях во многом зависит от искусства оформления экспозиции. Нередко встречаются руководители, которые требовательны к рекламным объявлениям предприятия в газетах и журналах, старательно редактируют и корректируют их и в то же время совершенно не интересуются внешним видом их выставочной экспозиции. Однако для потенциальных клиентов или партнеров чтение газет с рекламой — занятие ежедневное, а посещение выставочного стенда может стать событием. Следовательно, необходимо приложить все усилия, смекалку, опыт, интеллект, чтобы это событие было запоминающимся.

Первый вопрос, который возникает перед предприятием после принятия решения об участии в выставке: какого размера необходим стенд? Размер стенда играет, конечно, определенную представительскую роль, но далеко не ту, которую нередко принято ей отводить. Гораздо большее значение имеет оригинальное оформление экспонатов, привлекательная реклама, слаженная работа стендистов, внимательное отношение к посетителям. При соблюдении этих условий небольшой стенд может успешно представлять и крупное предприятие.

В целом же при определении размера стенда следует учитывать следующие факторы:

- ♦ количество и особенности экспонатов (например, крупногабаритное оборудование для оснащения кухни ресторана требует большой площади и свободного пространства вокруг него, тогда как для представления услуг гостиницы может быть достаточной и небольшая площадь);

- ♦ ожидаемое количество посетителей;

- ♦ размеры стендов конкурентов.

Важным маркетинговым решением является определение типа стенда, так как от этого зависят его доступность, «контроль» над окружающей территорией, свободная площадь стен и создание конкретных точек концентрации внимания.

На выставках и ярмарках используют стенды различных типов (рис. 19.2).

Линейный стенд (рис. 19.2, а) располагает лишь одной лицевой стороной и является наиболее распространенным. Преимуществу использования трех стен для размещения экспонатов и рекламных материалов противостоит целый ряд недостатков, заключающихся

в том, что линейный стенд выходит лицом только на один проход, не дает возможности контролировать движение по близлежащим проходам и, конечно, не способствует созданию мощных точек концентрации внимания. Учитывая заданность глубины помещения, когда его ширина пропорциональна его размерам, недостатки становятся тем более «вопиющими», чем меньше общая площадь стенда.

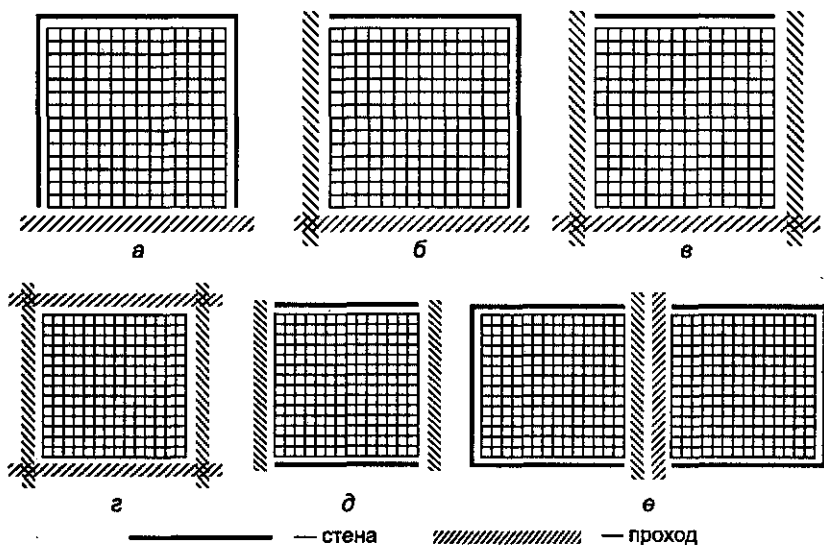


Рис. 19.2. Типы выставочных стендов: а — линейный; б — угловой; в — «полуостров»; г — «остров»; д — «сквозной»; е — «визави»

Угловой стенд (рис. 19.2, б) является идеальным решением, особенно для небольших и средних предприятий, поскольку он легко проектируется и обеспечивает удобный доступ к двум проходам.

«Полуостров» (рис. 19.2, в) — стенд, открытый с трех сторон, что позволяет экспоненту легко «контролировать» прилегающую территорию. Такой стенд требователен с точки зрения проектирования и, хотя и не располагает «поверхностью» (стенами), имеет преимущество в привлечении посетителей, особенно в случае презентаций и других подобных мероприятий рекламного характера.

«Остров» (рис. 19.2, г) — отдельно стоящий стенд, открытый с четырех сторон. Если экспонент сумеет воспользоваться его пре-

имуществами, стенд в форме острова — идеальное решение для крупных предприятий, а также для коллективного участия в выставках. Будучи открытым со всех сторон, он дает возможность полностью «контролировать» окружающую территорию и создавать большое количество значительных точек концентрации внимания.

«Сквозной» (рис. 19.2, д) — лишенный поверхности двух стен, он, однако, обладает преимуществом двух выходов на проходы, что обеспечивает удовлетворительное «поле зрения» для экспонента. Такой стенд требует умелой планировки, поскольку известно, что средний посетитель предпочитает выйти в тот проход (вход), откуда он вошел, чтобы не нарушить запланированного порядка своего посещения. Необходимо также отметить, что сквозная конструкция стенда, особенно в случае его ограниченных размеров, создает труднопреодолимые проблемы в его функционировании.

«Визави» (рис. 19.2, е) — состоит из двух расположенных друг против друга, обычно линейных, стендов и представляет собой, пожалуй, вынужденное решение для экспонента. Преимущество этого типа стенда состоит только в наличии двух «фасадов», выходящих в один и тот же проход. Недостатков у него больше: проблемы внутренней организации стенда; необходимость в дополнительном персонале; он производит впечатление двух отдельных стендов — все это в конечном счете ставит его на последнее место по степени применимости.

Нет и не может быть каких-либо стандартных рекомендаций по оформлению стенда, но в любом случае экспонент должен четко определить тематический план экспозиции. Оформление стенда необходимо выдержать в едином стиле. Как показывает опыт, привлекательность стенда всегда достигается броской или, как говорят, «ударной» частью экспозиции, которая обращает на себя внимание посетителей выставки еще на дальних подступах. Это обеспечивается плакатами, диаграммами, фотографиями, количество которых, однако, не должно быть чрезмерным. Большие объемы текстовой и графической информации на стенде не усваиваются посетителями. Важное значение при оформлении выставочного стенда имеют композиции из зелени и цветов.

Выставочная экспозиция условно разбивается на зоны:

- ♦ *публичная* (самая большая по площади, здесь находятся экспонаты, обеспечиваются контакты с посетителями, работают стендисты);
- ♦ *рабочая* (место для ведения переговоров представителей предприятия с потенциальными партнерами и покупателями);

♦ *служебная* (вспомогательные помещения и площадки для хранения экспонатов, рекламных материалов, отдыха сотрудников, приготовления напитков и т.д.).

На большинстве выставок часть рекламных материалов принято раскладывать на виду для раздачи посетителям. Запас таких материалов (рекламных листовок, буклетов, проспектов, каталогов, сувенирных изделий) в зависимости от объема и количества можно хранить непосредственно на выставочной площади, на специальном открытом стеллаже или в шкафу. На стенде помимо общедоступных обычно находятся также рекламные или информационные материалы для постоянных или особо важных клиентов, руководителей других предприятий. Такие материалы лучше хранить в рабочей зоне вместе с документами, необходимыми для ведения переговоров.

Стенд оформляется с помощью отдельных рекламных элементов:

- ♦ надписей на фризе стенда (название предприятия, товарный знак, в некоторых случаях и телефон);
- ♦ плакатов на стенах;
- ♦ экранов с бегущей строкой или изображением, размещенных непосредственно над стендом или около него;
- ♦ мониторов для демонстрации рекламных роликов и т.д.

Основная цель данного вида рекламы: привлечь посетителей, заинтересовать их направлениями деятельности предприятия, заставить проявить интерес к более детальному знакомству с предлагаемыми экспонатами. Исследования свидетельствуют, что посетитель выставки, проходя мимо стенда, решает, подойти к нему или нет, в течение трех секунд. Поэтому правильно спроектированный и оформленный стенд должен:

а) облегчать зрительное проникновение внутрь помещения таким образом, чтобы уже с первого момента посетителю открывалось «лицо» демонстрируемых продуктов. Стенды, оформленные с цветовыми излишествами, перегруженные громоздкими конструкциями, запутанные по планировке, лишают ощущения оптического единства и создают холодную и отталкивающую атмосферу. Гармония же красок, изящество фирменной символики, оригинальность рекламных материалов в сочетании со строгостью обеспечивают стенду необходимую привлекательность экспозиции;

б) иметь небольшое количество точек концентрации внимания, чтобы не ослаблялось общее впечатление и внимание не рассеивалось;

в) обладать индивидуальностью, поскольку только так экспонент может передать во внешний мир свой личный «сигнал», т.е.

создать у окружающих ясное представление о своем предприятии и его коммерческих предложениях;

г) быть привлекательным. Для этого надо добиваться его эстетического совершенства, т.е. гармонии всех компонентов: конструкции, цветовых решений, освещения и экспонатов;

д) иметь соответствующую планировку, которая позволяет принять ожидаемое количество посетителей. Проблема планировки особенно существенна на тех выставках, где вход свободен, а также в тех случаях, когда необходимо усилить приток посетителей путем использования оптико-акустических средств, организации шоу и т.д.;

е) быть соразмерным с уровнем и составом ожидаемых посетителей.

Никогда не следует считать работу по оформлению выставочного стенда законченной после открытия выставки. Опыт первых дней, а иногда и часов работы способен выявить непродуманные решения. В отдельных случаях условия позволяют сразу внести необходимые изменения. Если это невозможно, важно учесть ошибки на будущее, чтобы не повторить их на следующих выставочных мероприятиях.

К числу серьезных проблем, с которыми сталкивается экспонент, относится обеспечение выигрышного расположения стенда. Сложность ее состоит в том, что она требует не только поиска вариантов ее решения в каждом конкретном случае, но и преодоления трудностей, связанных с обязательствами организаторов выставки. Каждая экспозиция имеет специфические особенности, и приемы, результативные в одном случае, могут «не сработать» в другом. Вместе с тем основная масса посетителей движется обычно по одинаковому маршруту — от входа к центру против часовой стрелки. Поэтому следует помнить, что наиболее выигрышные места всегда находятся справа от входа и в центре, — как и то, что стенд, расположенный в непосредственной близости от мест проведения официальных мероприятий (например, церемонии официального открытия), наверняка попадет в объективы фотокамер. Необходимо учитывать также месторасположение конкурентов и экспонентов, устраивающих многолюдные презентации. По возможности следует избегать размещения стенда вдали от выходов и центральных проходов, позади больших колонн и лестниц, в задней части зала и т.д. Соседство с предприятиями питания также имеет свои недостатки, однако, как свидетельствует практика, данное обстоятельство иногда позволяет добиться поразительных позитивных результатов.

19.4. Работа персонала предприятия во время выставки

Успех выставочной деятельности во многом зависит от стендистов — сотрудников предприятия, работающих в публичной зоне экспозиции. Сотрудники, отбираемые для выполнения этой работы, должны обладать как определенными индивидуальными качествами (умением и желанием общаться с людьми, выносливостью, привлекательной внешностью), так и высоким уровнем профессиональной компетентности, знанием одного или двух иностранных языков (обязательно знание языка страны, в которой проводится выставка), психологии. Просто красивая внешность, чему нередко придают неоправданно большое значение экспоненты, без надлежащего знания предмета только отвлекает посетителя от экспозиции. Для стендиста в гораздо большей степени важно то, что называется обаянием: приятная внешность; готовность общаться не уставая и повторять 500 раз в день практически одно и то же так, как будто это говорится первый раз и только этому человеку; умение видеть и понимать собеседника.

Кроме основного, намечают запасной состав стендистов, предусматривая возможность взаимозаменяемости. До начала выставки необходимо провести инструктаж будущих стендистов, где рассматриваются такие вопросы, как:

- ♦ тематика выставки;
- ♦ цели участия предприятия в данном мероприятии;
- ♦ перечень и характеристика экспонатов, представленных на выставке;
- ♦ основные новинки;
- ♦ задачи, стоящие перед стендистами (ознакомление с новинками, заключение договоров и т.д.);
- ♦ план стенда;
- ♦ закрепление мест на стенде за каждым стендистом;
- ♦ распорядок работы;
- ♦ расписание встреч руководства предприятия с посетителями стенда;
- ♦ формы регистрации изменений, замечаний, недостатков на стенде во время работы выставки;
- ♦ формы регистрации посетителей;
- ♦ характеристика основных категорий посетителей;
- ♦ модели поведения с каждой категорией посетителей.

Особое внимание следует уделить двум последним аспектам, так как изучение предполагаемых категорий посетителей и их типологизация значительно облегчают задачу персонала стенда по установлению специфики каждого типа и адаптации к ней своего поведения. Согласно классификации Я.Г. Критсотакиса, существуют следующие основные типы посетителей:

- ♦ *«рационалисты»* — заранее планирующие посещение определенных стендов и перемещающиеся по территории выставки с собственным «распорядком дня» в руках. Их негибкость можно преодолеть лишь искусным нажимом и, естественно, при условии, что экспонаты не противоречат целям, которые они ставят перед собой. Посетители данного типа — профессионалы, обычно холодны в общении, в связи с чем и подход к ним требует строгого профессионализма;

- ♦ *«фланеры»* — поклонники многолюдных стендов. Любят бывать там, где проводятся массовые мероприятия, приходят в восторг от приветливости стендистов, обычно болтливы, но не наивны, и знают, чего хотят. Поскольку среди посетителей они встречаются в достаточно большом количестве, на стенде всегда должна царить живая атмосфера;

- ♦ *«неуверенные в себе»* — в связи с этой неуверенностью выбирающие те стенды, которые собирают много посетителей. Они терпеливы, когда нужно подождать, но в то же время требовательны. Посетителям этого типа необходимо время, чтобы выразить свои намерения, и в их поведении нередко сквозит недоверие;

- ♦ *«своевластные»* — любящие диктовать свои условия, высокомерные, нередко чрезмерно эгоистичные. При правильном подходе быстро становятся доступными: им достаточно ощущения собственного превосходства. Обращаясь к таким посетителям, целесообразно употреблять выражения типа: «В соответствии с Вашими требованиями, мы...» Каждая фраза должна быть проникнута уважением к их принципам;

- ♦ *«нервные»* — сложные в общении, часто непредсказуемые. «Приручаются», только если ощутят уверенность в себе — при уступчивости в принятии их предложений. Особо ценят скромность и консерватизм;

- ♦ *«новаторы»* — ищущие новинок и нуждающиеся в доказательствах. Тем не менее готовы рисковать и претендуют на безмерную поддержку со стороны персонала стенда. Часто у них бывают собственные взгляды на новаторство, которыми они гордятся. Поэтому надо стремиться, чтобы у такого посетителя создавалось впечатле-

ние, что благодаря его решению посетить стенд предприятия перед последним открываются новые возможности повышения конкурентоспособности;

♦ *«консерваторы»* — предпочитают «классический арсенал» (в противоположность «новаторам»). Настойчиво требуют последовательности, строги в оценках и втайне боятся всего нового. Это трудный и не терпящий давления контингент, поэтому любая аргументация должна быть сформулирована в терминах, к которым они привыкли;

♦ *«случайные»* — люди с интересами, мало причастными к продуктам экспонента. Они действуют в соответствии со случайными побуждениями и нередко в интересах третьих лиц. Ограничиваются поверхностной информацией. Правильный подход может пробудить у «случайного» посетителя заинтересованность в каком-либо из предлагаемых продуктов;

♦ *«туристы»* — производящие серьезное впечатление, однако в действительности не имеющие специальных интересов, но располагающие массой свободного времени. Они обычно толпятся на стендах, где проходят различные мероприятия (шоу), чтобы получить сувенир или воспользоваться предлагаемым угощением. Опытный персонал легко определит этот тип посетителей и соответствующим образом с ним обойдется;

♦ *«воображалы»* — высокомерные, со стремительными движениями, считающие ниже своего достоинства разговаривать со стендистом и всегда требующие руководителя. Хотя вначале эти лица превозносят значимость представляемой ими фирмы и важность исполняемой роли, впоследствии оказывается, что они не способны принять на себя каких-либо обязательств. Даже опытным сотрудникам стенда трудно различить данный тип посетителей с первого взгляда. Однако после двух-трех искусно поставленных вопросов они сникают и предпочитают ретироваться;

♦ *«проспектоеды»* — не имеющие терпения выслушать что бы то ни было искатели рекламных материалов, которые, набрав их в изрядном количестве, исчезают, оставляя за собой наигранную улыбку;

♦ *«застенчивые»* — уединяющиеся от других где-нибудь в углу стенда. Такой посетитель всегда растерян и неловок, но стоит к нему обратиться, как его лицо начинает светиться от облегчения — в дальнейшем он может оказаться искусным собеседником и надежным партнером;

♦ *«франты»* — люди с сияющей улыбкой, убежденные в своем неотразимом обаянии. Часто посещают стенды, где преобладает женский персонал, и стараются «показать себя». Нередко к этому типу

относятся посетители, которые завершили цикл деловых контактов и празднично проводят остаток своего времени пребывания на выставке;

♦ *«грубияны»* — стремительно появившись, принимаются огульно критиковать экспонаты, восхищаться конкурентами, но, встретив радушный прием, покидают стенд. Эти люди посещают выставки только с одной целью — включить их в свою программу, причем в большинстве случаев из-за ошибочного выбора им не удается извлечь пользы из посещения. Нередко именно эта неудача и порождает грубость, проявляющуюся в их поведении;

♦ *«шпионы»* — люди из «лагеря» конкурентов, чьи интересы исчерпываются сбором информации по ценам, условиям сотрудничества и т.д. Опытному персоналу не составит труда определить намерения таких посетителей и занять соответствующую позицию.

Определенное поведение (способ реагирования) посетителя, обусловленное типом, к которому он принадлежит, должно подтолкнуть стендиста к выбору правильного способа общения с ним.

До начала выставки каждый стендист должен получить необходимые для работы документы и информацию. Как правило, их размещают в одной или двух папках. В последнем случае одна из папок может содержать сведения, необходимые самому стендисту, но не предназначенные для показа посетителям (расчетный счет предприятия, телефоны руководителей, бланки договоров, прайс-листы и др.). В другой папке собираются все рекламные материалы по направлению, за которое отвечает данный сотрудник, или только те, в которых он разбирается недостаточно хорошо.

Во время выставки желательно, чтобы каждый стендист находился на отведенном ему по расписанию месте (при необходимости или для наибольшего удобства в первые дни работы расписание мест можно изменить).

Основные функции стендистов сводятся к установлению первичных контактов с посетителями, выявлению среди них потенциальных клиентов или деловых партнеров и обеспечению дальнейших их контактов с коммерческими представителями экспонента уже в зоне переговоров.

Успех работы стендиста во многом зависит от его поведения и внешнего вида. Приведем рекомендуемую форму поведения сотрудников на стенде.

Желательно, чтобы стендист:

♦ стоя с улыбкой приветствовал посетителя (сидящий, а тем более лениво развалившийся в кресле работник производит неблагоприятное впечатление);

- ♦ всячески (жестами, мимикой) демонстрировал постоянную заинтересованность и готовность вступить в разговор;
 - ♦ умел помочь посетителю начать разговор фразами типа: «Я могу Вам помочь ознакомиться с деятельностью нашего предприятия», «Что Вас заинтересовало на нашем стенде?», «Какой аспект деятельности Вас интересует?» и т.д.;
 - ♦ мог рассказать об экспонатах, учитывая уровень компетентности посетителя: профессионалу в данной области специальные термины помогут разобраться в проблеме, а обычному посетителю они, скорее всего, не понадобятся;
 - ♦ был одет не только строго и красиво, но и удобно.
- Стендисту не следует:
- ♦ общаться с коллегами по стенду или другими стендистами в присутствии посетителей;
 - ♦ назначать встречи на стенде со своими друзьями и родственниками;
 - ♦ употреблять пищу, жевательную резинку, напитки на глазах у посетителей;
 - ♦ вести себя излишне непринужденно;
 - ♦ употреблять алкогольные напитки до и во время работы на стенде, даже если они предлагаются стендистом посетителю.

Контрольные вопросы и задания

1. Какова роль выставочно-ярмарочных мероприятий в гостиничном и ресторанном бизнесе?
2. В чем заключаются различия между выставками и ярмарками?
3. Каким образом можно классифицировать выставочные мероприятия?
4. Какова значимость для предприятий индустрии гостеприимства международных туристских выставок?
5. Дайте характеристику национальных выставок.
6. Что представляют собой специализированные выставки? Приведите примеры подобных мероприятий.
7. Какие этапы включает в себя процесс участия предприятия в работе выставки?
8. Сформулируйте возможные цели участия предприятия в выставочных мероприятиях.
9. Какими факторами определяется выбор конкретной выставки, в работе которой будет участвовать предприятие?
10. В чем, на ваш взгляд, состоят для конкретного экспонента преимущества и недостатки работы на коллективном стенде?

11. Какие вопросы целесообразно решить предприятию в подготовительно-организационный период?
12. Как бы вы предложили рекламировать участие предприятия в выставочных мероприятиях?
13. В чем заключаются функции ответственного за стенд?
14. На чем основывается оценка эффективности участия предприятия в выставочно-ярмарочных мероприятиях?
15. Что учитывается при подведении организационных итогов участия в выставке?
16. Каким образом можно определить коммерческие итоги участия в выставке?
17. Как оценить эффективность работы персонала во время функционирования выставочного стенда?
18. Вам поручено провести инструктаж стендистов. На какие аспекты вы обратите их внимание?
19. Какие факторы следует учитывать при выборе размера и месторасположения выставочного стенда?
20. Разработайте концепцию организации и оформления выставочного стенда для известного вам предприятия индустрии гостеприимства применительно к конкретному выставочно-ярмарочному мероприятию.

Литература

- Бернет Дж. Маркетинговые коммуникации: интегрированный подход / Дж. Бернет, С. Мориарти. СПб.: Питер, 2001.
- Гермогенова Л.Ю. Эффективная реклама в России. Практика и рекомендации / Л.Ю. Гермогенова. М.: Рус. партнер, 1994.
- Дурович А.П. Реклама в туризме / А.П. Дурович. Мн.: БГЭУ, 2001.
- Критсотакис Я.Г. Торговые ярмарки и выставки. Техника участия и коммуникации / Я.Г. Критсотакис. М.: Ось-89, 1997.
- Миллер С. Как использовать торговые выставки с максимальным эффектом / С. Миллер. М.: Издат. дом «Довгань», 1998.
- Назаренко Л.Ф. Выставки как инструмент маркетинга / Л.Ф. Назаренко. М.: Филинь, 1997.
- Рекламная деятельность / Ф.Г. Панкратов, Ю.К. Баженов, Т.К. Срегина, В.Г. Шахурин. М.: Издат.-торг. корп. «Дашков и К^о», 2003.
- Ромат Е. Реклама / Е. Ромат. СПб.: Питер, 2002.
- Щербич Г.А. Выставки как инструмент маркетинга / Г.А. Щербич, Н.Н. Анохина. Мн.: БГЭУ, 2000.

Глава 20. ФИРМЕННЫЙ СТИЛЬ

- 20.1. Основные понятия и цели формирования фирменного стиля
- 20.2. Элементы фирменного стиля
- 20.3. Носители фирменного стиля

20.1. Основные понятия и цели формирования фирменного стиля

В маркетинге сложилось и стремительно развивается такое направление коммуникаций, как формирование **фирменного стиля** (ФС), представляющего собой набор цветовых, графических, словесных, типографических, дизайнерских постоянных элементов (констант), обеспечивающих визуальное и смысловое единство товаров (услуг), всей исходящей от предприятия информации, его внутреннего и внешнего оформления. Понятие «фирменный стиль» введено теоретиками рекламы. За рубежом используются его синонимы — «координация дизайна», «проектирование внешнего облика предприятия». Иногда говорят о корпоративном стиле, но наиболее точно фирменный стиль характеризует английский термин *corporate identity*: индивидуальный, узнаваемый образ организации.

Основные цели формирования фирменного стиля:

- ♦ идентификация продуктов предприятия и указание на их связь с производителем (продавцом);
- ♦ выделение продуктов предприятия из общей массы аналогичных предложений его конкурентов;
- ♦ формирование четкой рыночной позиции предприятия и предлагаемых им продуктов.

При стабильно высоком уровне других элементов комплекса маркетинга ФС приносит его владельцу следующие преимущества:

- ♦ помогает потребителю ориентироваться в потоке информации, быстро и безошибочно найти продукт предприятия, которое уже завоевало его предпочтение;
- ♦ позволяет предприятию с меньшими затратами выводить на рынок свои новые продукты;
- ♦ снижает расходы на формирование коммуникаций за счет повышения эффективности рекламы и универсальности компонентов ФС;
- ♦ повышает эффективность рекламы;

- ♦ обеспечивает достижение необходимого единства рекламы и других средств маркетинговых коммуникаций предприятия;
- ♦ способствует повышению корпоративного духа, объединяет сотрудников, вырабатывает чувство причастности к общему делу;
- ♦ положительно влияет на эстетический уровень и визуальную среду предприятия.

Если же подытожить все преимущества, которые дает ФС, то можно назвать его одним из основных средств формирования благоприятного имиджа предприятия (см. 13.3).

Существуют два мнения о том, когда необходимо разрабатывать фирменный стиль: первое — сразу, как только образовалось предприятие; второе — по мере накопления достаточного количества средств и закрепления устойчивых направлений деятельности.

Есть два толкования самого понятия «фирменный стиль» — узкое и широкое. Под *фирменным стилем в узком понимании* подразумевается совокупность товарного знака и присущего ему цвета, цветовое и графическое оформление деловых бумаг. Для большинства предприятий фирменный стиль ограничивается именно этим. *Фирменный стиль в широком понимании* — использование единых принципов оформления, цветовых сочетаний и образов для всех форм рекламы (в печати, на радио, телевидении), деловых бумаг, технической и других видов документации, помещения, а иногда и одежды сотрудников.

Вполне вероятно, что предприятие, только начавшее свою деятельность, чаще всего не в состоянии создать фирменный стиль в полном объеме. Однако если оно начнет действовать на рынке без определенных его атрибутов и приступит к формированию своего образа в сознании потребителей с задержкой, то будет упущено время и, более того, будет утрачен уже накопленный «рекламный капитал», так как на рынке возникнет как бы совсем другой субъект с другими атрибутами фирменного стиля.

Формирование фирменного стиля для предприятий индустрии гостеприимства — важная часть общефирменной политики. При решении данной задачи необходимо, прежде всего, исходить из концепции гостиницы, где отражены основные аспекты ее деятельности и классификационный статус входящих в ее состав объектов (гостиничные номера, рестораны, бары, казино, фитнес-центр и т.д.). Именно эта информация является основой для разработки элементов ФС, которые связаны между собой и влияют друг на друга, являются трансляторами основной идеи гостиницы, несут информацию о ее корпоративной культуре, традициях, уровне предоставляемого сервиса.

20.2. Элементы фирменного стиля

Основными элементами фирменного стиля являются: товарный знак; логотип (фирменная шрифтовая надпись); фирменный блок; фирменный лозунг (слоган); фирменный цвет (цвета); фирменный комплект шрифтов; другие фирменные константы.

Товарный знак — центральный элемент фирменного стиля. Он представляет собой зарегистрированные в установленном порядке словесные, изобразительные (в виде эмблем, линий, пятен, фигур любых форм на плоскости), объемные (трехмерные), звуковые обозначения или их комбинации, обладающие свойством исключительной принадлежности владельцу.

Основные требования к товарным знакам и правила их использования рассмотрены в 10.5.

Логотип (от греч. *logos* — слово, *typos* — отпечаток) — оригинальное начертание полного или сокращенного наименования предприятия, группы продуктов данного предприятия или одного конкретного продукта. Как правило, логотип состоит из 4–7 букв. Приблизительно четыре товарных знака из каждых пяти регистрируются именно в форме логотипа.

Фирменный блок представляет собой традиционное, часто употребляемое сочетание нескольких элементов фирменного стиля, чаще всего — изобразительного товарного знака и логотипа. Фирменный блок может также содержать полное официальное название предприятия, его почтовые и банковские реквизиты (например, на фирменных бланках). Иногда блок включает фирменный лозунг.

Фирменный лозунг (слоган) — постоянно используемый фирменный оригинальный девиз (см. 14.5). Некоторые слоганы регистрируются как товарные знаки.

Фирменный цвет (цвета) — также важнейший элемент ФС, один из компонентов образа предприятия. Цвет делает другие элементы ФС более привлекательными, лучше запоминающимися, во многом определяет их эмоциональное воздействие. Фирменный цвет может получить правовую защиту в случае соответствующей регистрации товарного знака в этом цвете.

Фирменный комплект шрифтов подчеркивает различные особенности образа товарной марки, вносит свой вклад в формирование ФС. Шрифт может восприниматься как «мужественный» или «женственный», «легкий» или «тяжелый», «элегантный» или «грубый», «прочный», «деловой» и т.п. Задача разработчиков ФС — найти

«свой» шрифт, который бы вписался в образ марки. Существует множество типов шрифтов, которые условно делятся на большие группы: латинские и кириллические, рубленые и с засечками, прямые и наклонные, орнаментированные и др. Группы шрифтов, в свою очередь, включают большое количество гарнитур, отличающихся начертанием, шириной, насыщенностью и т.д.

Другие фирменные константы. Некоторые элементы деятельности предприятия, в том числе в сфере коммуникаций, постоянно и в обязательном порядке используемые в течение длительного времени, играют настолько важную роль в формировании образа предприятия, что могут быть отнесены к элементам его ФС. К таким константам могут быть отнесены:

- ♦ различные эмблемы предприятия, не получившие в силу каких-либо причин правовую защиту и не являющиеся товарными знаками;
- ♦ фирменные особенности дизайна. Например, в московском ресторане «Сирена» под прозрачным полом расположен аквариум с живой рыбой, а в зале воссоздан интерьер трюма деревянного корабля — все говорит о том, что это рыбный ресторан;
- ♦ оригинальные сигнатуры и пиктограммы — абстрактные графические символы (например, обозначающие размещение служб в гостинице);
- ♦ определенные внутрифирменные стандарты. Для ресторанов *McDonald's*, например, это — быстрота обслуживания, чистота залов, безукоризненная вежливость персонала и т.д. В польском отеле «Вивальди» тихо и ненавязчиво звучит музыка этого композитора, а номера носят названия «Соната», «Прелюдия» и т.д. В ресторане отеля стоит фигура музыканта в старинном камзоле и шляпе. В отеле «Опера» в Сопоте номера называются «Аида», «Кармен», «Валькирия» и др. и не похожи один на другой. В московском ресторане «Ярь» каждый вечер на двух экранах демонстрируется фильм «Человек из ресторана», снятый еще в 1926 г. в зале этого же предприятия;
- ♦ формат изданий. На всю печатную продукцию можно распространить определенный, оригинальный формат, что способствует лучшей узнаваемости информационно-рекламных материалов;
- ♦ схема верстки — определенная компоновка всей печатной продукции, главными качествами которой должны быть гармоничность и пропорциональность. Можно использовать различные способы выравнивания абзацев (по левому, правому краю, центрирование), установки красной строки, одно- и многоколонный набор текста;
- ♦ корпоративный герой — определенный персонаж или образ, закреплённый за предприятием и олицетворяющий дух его деятельно-

сти (см. 14.5). Он выступает от имени предприятия при осуществлении рекламных и пропагандистских мероприятий. Это может быть представитель флоры, фауны или человек в забавном изображении. Так, сеть предприятий быстрого питания «Ростик'с», специализирующаяся на приготовлении кур-гриль, использует мультипликационного героя — цыпленка. Огромный рыжий клоун Рональд Макдональд должен олицетворять в глазах маленьких посетителей имидж ресторанов *McDonald's*, включая элементы праздника с подарками, представлениями и т.п. Швейцар-индус в ливрее и чалме у белоснежного фасада старинного колониального здания уже второе столетие считается визитной карточкой отеля «Раффлз» в Сингапуре.

20.3. Носители фирменного стиля

Используя рассмотренные выше элементы в качестве «кирпичиков» или модулей, можно задавать фирменный стиль практически во всем, что так или иначе имеет отношение к деятельности гостиничного предприятия. **Носителями фирменного стиля** могут выступать:

- ♦ *элементы делопроизводства* (фирменные бланки, конверты, папки-регистраторы, записные книжки и т.д.);
- ♦ *реклама в прессе*;
- ♦ *печатная реклама* (листовки, проспекты, буклеты, каталоги, информационные письма);
- ♦ *радио- и телереклама*;
- ♦ *рекламные сувениры*;
- ♦ *наружная реклама* (указатели, вывески, изображения на бортах транспортных средств предприятия и т.д.);
- ♦ *выставочный стенд*;
- ♦ *документы и удостоверения* (пропуска, визитные карточки, удостоверения сотрудников, приглаательные билеты и т.д.);
- ♦ *корпоративная униформа*. Слово «униформа» происходит от франц. *uniforne* (лат. *unis(uni)* — один и *forma*), которое буквально можно перевести как «единый вид». Униформа обслуживающего персонала гостиницы — важный компонент образа предприятия; это обуславливает обязательность присутствия в ней элементов фирменного стиля. Кроме того, при разработке униформы необходимо помнить, что она должна постоянно выглядеть элегантно и аккуратной, несмотря на частое ее ношение. Поэтому для ее изготовления следует выбирать прочные и простые в эксплуатации (легко стирающиеся и выглаживающиеся) ткани;

♦ *дизайн интерьера*. Все элементы дизайна помещений (цветовая гамма, стиль оформления, отделочные материалы, мебель) должны строго соответствовать основной концепции гостиничного комплекса. За внешним видом помещений стоит определенное содержание, смысл которого должен трактоваться однозначно. Здесь необходимо особо отметить, что гостиничный комплекс состоит из нескольких объектов (рестораны, банкетные залы, гостиница), которые не следует рассматривать автономно друг от друга. Все они должны быть оформлены в соответствии с концепцией гостиничного предприятия;

♦ *другие носители* (значки, нашивки, фирменная упаковочная бумага, вымпелы, оформление залов для пресс-конференций, меню и т.д.).

При формировании ФС целесообразно выделить главное, создать определенный образ, а в последующем — разрабатывать новые его составляющие и использовать те или иные его носители.

Для разработки, формирования и постоянного изготовления носителей ФС целесообразно воспользоваться услугами рекламного агентства. Заранее выбрав одно из них и договорившись о долгосрочном сотрудничестве, гостиничное предприятие будет избавлено от многих забот и обеспечит определенное единство в исполнении всех элементов и носителей фирменного стиля.

Контрольные вопросы и задания

1. Что следует понимать под фирменным стилем предприятия?
2. В чем заключаются основные цели формирования фирменного стиля?
3. Какие преимущества приносит фирменный стиль гостиничному предприятию?
4. Какова связь между фирменным стилем и имиджем предприятия?
5. Что, на ваш взгляд, осложняет процесс формирования фирменного стиля нового предприятия индустрии гостеприимства?
6. Некоторые специалисты считают, что фирменный стиль необходимо разрабатывать после того, когда предприятие уже закрепилось на рынке. Разделяете ли вы подобную точку зрения? Ответ аргументируйте.
7. Почему разработка фирменного стиля является важной частью внутрифирменной политики гостиничного предприятия?
8. Как влияет концепция гостиницы на формирование ее фирменного стиля?
9. Какие элементы определяют фирменный стиль предприятия?
10. Почему центральным элементом фирменного стиля считается товарный знак? Какие функции он выполняет?

11. Оцените практику использования фирменных лозунгов предприятиями индустрии гостеприимства?
12. Каково значение цвета как одного из элементов фирменного стиля предприятия индустрии гостеприимства?
13. Оцените фирменные особенности дизайна нескольких известных вам предприятий индустрии гостеприимства.
14. Как влияют на фирменный стиль принятые на предприятиях определенные внутрифирменные стандарты? Приведите подтверждающие примеры.
15. Какие элементы фирменного стиля, помимо рассмотренных в данной главе, может использовать гостиничное предприятие?
16. Как элементы делопроизводства могут стать носителями фирменного стиля гостиничного предприятия?
17. Какую роль в формировании фирменного стиля играет корпоративная униформа?
18. Предложите концепцию совершенствования корпоративной униформы для известного вам предприятия индустрии гостеприимства.
19. Проанализируйте элементы и носители фирменного стиля одного из предприятий индустрии гостеприимства. Оцените деятельность предприятия в этом направлении и дайте предложения (если в этом есть необходимость) по совершенствованию его фирменного стиля.
20. Почему для разработки, формирования и развития фирменного стиля гостиничному предприятию целесообразно использовать сотрудничество с рекламным агентством?

Литература

- Гельман И.А. Практика рекламы / И.А. Гельман, Д.С. Добробабенко. Новосибирск: Интербук, 1991.
- Головлева Е.Л. Торговая марка: теория и практика управления / Е.Л. Головлева. М.: ООО «Вершина», 2003.
- Джи Б. Имидж фирмы. Планирование, оформление, продвижение / Б. Джи. СПб.: Питер, 2000.
- Дурович А.П. Реклама в туризме / А.П. Дурович. М.: Новое знание, 2003.
- Дэвис С.М. Управление активами торговой марки / С.М. Дэвис. СПб.: Питер, 2001.
- Моисеева Н.К.. Брендинг в управлении маркетинговой активностью / Н.К. Моисеева. М.: Омега-Л., 2003.
- Рекламная деятельность / Ф.Г. Панкратов, Ю.К. Баженов, Т.К. Серегина, В.Г. Шахурин. М.: Издат.-торг. корпорация «Дашков и К^о», 2003.
- Шульц Д. Стратегические бренд-коммуникационные кампании / Д. Шульц, Б. Барнс. М.: Издат. дом Гребенникова, 2003.

Глава 21. ОРГАНИЗАЦИЯ И КОНТРОЛЬ МАРКЕТИНГА

2.1. Организация маркетинга на предприятии

2.2. Контроль маркетинга

21.1. Организация маркетинга на предприятии

Организация маркетинга на гостиничном предприятии предполагает создание соответствующей организационной структуры (службы маркетинга), а также формирование маркетинга взаимоотношений и внутреннего маркетинга (см. 1.4). В маркетинговой деятельности гостиницы необходимо различать три взаимосвязанных элемента: 1) руководство предприятия; 2) персонал; 3) потребителей. Согласно модели, представленной на рис. 21.1, указанные элементы образуют три контролируемых звена:

- ♦ предприятие — потребитель;
- ♦ персонал — потребитель;
- ♦ предприятие — персонал.

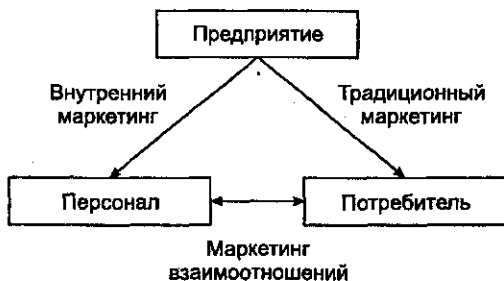


Рис. 21.1. Модель организации маркетинга гостиничного предприятия

Следовательно, чтобы эффективно управлять маркетингом на гостиничном предприятии, необходимо развивать три его типа. Традиционный (классический) маркетинг направлен на звено «предприятие — потребитель» и занимается вопросами проведения маркетинговых исследований, выбора целевого рынка и маркетинговой стратегии, разработки и реализации комплекса маркетинга; он определяет необходимость создания на предприятии соответствующей

организационной структуры. Маркетинг взаимоотношений направлен на звено «персонал — потребитель» и связан с процессом предоставления услуг и взаимодействия сотрудников предприятия с клиентами. Внутренний маркетинг ориентирован на звено «предприятие — персонал» и призван с помощью маркетинговых подходов нацеливать персонал на качественное обслуживание потребителей.

Для организации и координации всего комплекса работ и функций в сфере маркетинга на гостиничном предприятии требуется создание соответствующей структуры (службы маркетинга). **Служба маркетинга** должна, устанавливая соответствующий способ взаимодействия, быть соединительным звеном между работами (видами деятельности) и сотрудниками, между предприятием и внешней средой. В идеале служба маркетинга интегрирует деятельность всех без исключения подразделений гостиницы. Достичь этого можно различными способами — например, подчинив службу маркетинга непосредственно руководителю предприятия или его первому заместителю — директору по маркетингу. В зависимости от масштабов деятельности гостиницы, ее особенностей, предлагаемых услуг, рынков сбыта может быть принята любая другая схема, обеспечивающая службе маркетинга возможность интеграции рыночной деятельности предприятия. Однако люди, возглавляющие эту службу, должны обладать маркетинговым мышлением, широким кругозором, быть изобретательными в поиске нестандартных подходов к решению стоящих перед предприятием задач.

Построение службы маркетинга основывается, как правило, на использовании одной из организационных структур: функциональной, продуктовой, региональной.

Функциональная организация службы маркетинга предполагает, что ответственность за исполнение каждой функциональной задачи (маркетинговые исследования, разработка продукта, сбыт, коммуникации и т.д.) возлагается на отдельное лицо или группу лиц. При этом не исключается возможность сосредоточения выполнения нескольких функций одним сотрудником. Все зависит от величины и масштабов деятельности гостиницы и той роли, которую она отводит той или иной функции маркетинга. Так, в достаточно крупных отелях могут быть выделены специальные подразделения по рекламе и связям с общественностью.

Достоинства функциональной организации службы маркетинга — ее простота и возможность однозначного описания обязанностей каждого сотрудника; функциональная специализация создает хорошие условия для повышения квалификации сотрудников. По-

мимо решения конкретных маркетинговых проблем важной задачей функциональных маркетинговых служб является координация всей деятельности гостиничного предприятия и ориентация ее на использование концепции маркетинга.

Продуктовая организация службы маркетинга отличается от описанной выше тем, что здесь особый упор делается на руководстве предоставлением отдельных видов гостиничных продуктов. При этом за маркетинг каждого продукта (ассортиментной группы продуктов) отвечает менеджер по продукту. Он совместно с сотрудниками, находящимися в подчинении, выполняет все необходимые для данного продукта функции маркетинга.

Благодаря координации работы по всему комплексу маркетинга конкретного продукта, быстрой адаптации продуктовой политики к требованиям рынка, осуществлению контроля за деятельностью продуктовой организации службы маркетинга представляется достаточно эффективной в условиях дифференциации рыночного предложения гостиницы.

Региональная организация службы маркетинга предпочтительна для предприятий, работающих на различных региональных рынках, которые существенно отличаются друг от друга по условиям продажи, требованиям потребителей, состоянию конкуренции и т.д. В рамках данной структуры ответственность за организацию маркетинга возлагается на менеджера по конкретному рынку, который осуществляет и координирует маркетинговые мероприятия по всем продуктам, которые реализуются в определенном регионе. Такая структура чаще всего встречается в крупных компаниях (гостиничных цепях) с обширными рынками, которые могут быть разделены на четко очерченные географические зоны. При этом за сотрудниками, занимающимися маркетингом и продажами, закрепляются определенные страны или регионы.

Региональная организация службы маркетинга позволяет более углубленно изучать специфические (обусловленные национальными, политическими, демографическими и иными особенностями) потребности клиентов каждого региона, более целенаправленно проводить мероприятия по рекламе и стимулированию сбыта.

Наряду с рассмотренными выше базовыми вариантами организационных структур на практике могут использоваться их различные сочетания (например, функционально-продуктовая, функционально-региональная, продуктово-региональная и т.п.). Особенности деятельности, потенциал гостиницы, структура предлагаемых продуктов, объемы их продаж предопределяют индивидуальный подход

к разработке организационных структур маркетинга на гостиничном предприятии. При этом целесообразно учитывать следующие принципы их построения:

1. Структура должна быть достаточно простотой. Чем она проще (при прочих равных условиях), тем мобильнее управление ею и выше шансы на достижение эффективности ее функционирования.

2. В ней должно быть небольшое количество звеньев — это обеспечивает оперативную передачу маркетинговой информации и обратную связь.

3. Структура должна быть гибкой и приспособляемой. Под влиянием быстрого изменения покупательского спроса, высоких темпов научно-технического прогресса, роста масштабов и усложнения сбыта, а также других факторов изменяются цели предприятия и способы их достижения. В силу этого маркетинговые структуры могут считаться гибкими только в том случае, если они способны менять свои организационные формы при изменении стратегии предприятия. Преобразования могут осуществляться быстро и без снижения эффективности работы гостиницы, если способность к изменениям заложена в самой структуре. Для того чтобы маркетинговые структуры были гибкими, предприятия должны постоянно располагать текущей информацией о своих внутренних делах и факторах внешней среды: демографических, экономических, природных, технических, политических и культурных (см. главу 4).

Немаловажное значение для достижения поставленных маркетинговых целей имеет создание в службе маркетинга гостиничного предприятия внутренних организационных подразделений. Здесь, в частности, могут быть следующие структурные подразделения: маркетинговых исследований, разработки продуктов, сбыта, маркетинговых коммуникаций. В состав службы маркетинга может входить группа бронирования и уж во всяком случае в ней должны быть менеджеры по групповым бронированиям, которые координируют работу всех служб гостиницы по обслуживанию делегаций, конференций, групп туристов и т.д. Часто в качестве самостоятельного подразделения в структуре службы маркетинга выделяется отдел (бюро) рекламы.

Выбор организационной структуры маркетинга на гостиничном предприятии — лишь предпосылка ее эффективной работы. Необходимо укомплектовать службу маркетинга высококвалифицированными специалистами, распределить между ними обязанности, наделить их соответствующими правами, создать благоприятные условия для работы.

Руководители и специалисты маркетинговых служб должны удовлетворять общим требованиям, предъявляемым к кадрам управления (компетентность, умение управлять собой, решать проблемы, обучать подчиненных, формировать и совершенствовать трудовой коллектив и др.). Кроме того, они должны отвечать ряду специфических требований, определяемых особенностями работы в области маркетинга. К числу таких требований относятся: системность знаний, большая эрудиция и кругозор; высокие аналитические способности; умение прогнозировать ситуацию и принимать эффективные решения; коммуникабельность; дипломатичность, умение гасить конфликты.

Существенным моментом организации маркетинга на гостиничном предприятии является осознание его роли и значимости со стороны руководства и всех сотрудников (а не только специалистов службы маркетинга). Маркетинг требует ориентации на потребителя всей деятельности предприятия, обязывает участвовать в удовлетворении потребностей рынка всех сотрудников. Поэтому они должны четко представлять философию маркетинга и стремиться к достижению обусловленной этой философией общей цели. Особую значимость эта проблема приобретает в рамках развития на туристских предприятиях **маркетинга взаимоотношений**.

Индустрия гостеприимства является высококонтактной сферой, где качество предложения неотделимо от качества обслуживания. В контакт с клиентом в роли продавцов вступают практически все сотрудники гостиничного предприятия, являющиеся своего рода частью предлагаемого продукта. Их отношение, внешний вид и готовность выполнить любую просьбу гостя формируют общее впечатление от обслуживания. Так, например, каждый сотрудник гостиницы, контактирующий с клиентами, воспринимается ими как полномочный представитель всего предприятия, и его профессионализм и человеческие качества создают в итоге имидж отеля. Поэтому маркетинг должен быть неотъемлемой частью философии всего персонала гостиничного предприятия, а функции маркетинга должны выполняться всеми сотрудниками.

Концепция маркетинга взаимоотношений исходит из того, что с помощью только классических маркетинговых инструментов нельзя решить проблем, стоящих перед предприятием в области удовлетворения нужд, запросов и предпочтений потребителей; без использования потенциала коммуникативных и социальных элементов производственной системы (совершенствование организационной культуры предприятия, личностных качеств персонала, создание ат-

мосферы доверия и обязательности, бесконфликтное решение проблемных ситуаций, личные контакты) эффективность маркетинговой деятельности в индустрии гостеприимства ограничена и не позволяет предприятию развиваться так, как того требует рыночная ситуация.

Таким образом, концепция маркетинга взаимоотношений переносит акцент в маркетинговой деятельности с техники маркетинга на социальные аспекты взаимодействия с потребителями — развитие долгосрочных взаимоотношений. При этом цель маркетинговой деятельности остается прежней — наиболее полное удовлетворение потребностей клиентов. Изменяется лишь способ ее достижения. В случае долгосрочных взаимоотношений удовлетворенность потребителя порождает приверженность клиента продавцу, нежелание менять предприятие при повторных покупках.

Приверженность потребителей является своего рода универсальным критерием конкурентоспособности гостиничного предприятия, который отражает его способность удерживать своих клиентов, предлагая им наивысшие ценности. Если производитель автомобилей в своем желании преуспеть на рынке стремится к «нулевым дефектам», то производитель и продавец гостиничных услуг должен быть ориентирован на «нулевую утечку клиентов».

Маркетинг взаимоотношений предполагает, что каждое взаимодействие гостиничного предприятия с клиентом необходимо рассматривать как индивидуальное. Отношения с потребителями становятся при этом важнейшим ресурсом (наряду с финансовыми, информационными, материальными и т.д.), которым владеют предприятия. Поскольку отношения создают и развивают люди, то наиболее важным фактором успеха на рынке становится не столько предлагаемый гостиничный продукт, сколько интеллект, способности, личностные характеристики персонала, который осуществляет коммуникацию с потребителями. Так, по экспертным оценкам, контакты с потребителями в 68 % случаев прерываются из-за того, что они чувствуют невнимание к себе, и лишь в 14 % случаев — из-за недовольства предложенным продуктом. Отсюда вытекает чрезвычайная значимость распространения среди сотрудников предприятия философии маркетинга взаимоотношений, которая заставляет их постоянно думать о клиенте как о наивысшей ценности. Традиционный маркетинг (нацеленный на рынок) приводит клиентов в офис гостиниц, но если сотрудники не оправдают ожиданий потребителей, то от него будет мало пользы. Персонал должен быть в состоянии следовать пожеланиям клиентов, анализировать их и находить выход из «нештатных» ситуаций.

В рамках маркетинга взаимоотношений гостиничное предприятие должно определить уровень, на котором оно желало бы строить взаимоотношения с различными сегментами рынка и отдельными потребителями. При этом необходимо различать следующие уровни взаимоотношений с потребителями:

- ♦ *пассивный* (менеджер продает продукт и далее не предпринимает никаких действий);
- ♦ *реагирующий* (менеджер продает продукт и просит клиента обращаться, когда у него возникнут проблемы);
- ♦ *ответственный* (менеджер через некоторое время после продажи продукта интересуется мнением клиента о качестве);
- ♦ *проактивный* (менеджер периодически поддерживает отношения с клиентом — посылает поздравление к празднику, каталог к сезону и т.п.);
- ♦ *уровень партнерства* (непрерывная работа с клиентом в целях достижения максимальной приверженности потребителя).

Для налаживания долгосрочного взаимодействия с потребителем рекомендуется использовать различные подходы, включающие:

- ♦ предоставление клиентам финансовых льгот (например, система скидок постоянным клиентам);
- ♦ предоставление наряду с финансовыми дополнительными льгот (например, трансфер в аэропорт, аренда автомобиля, предоставление лучших мест в ресторанах, бесплатное пользование оздоровительным центром при гостинице и т.д.);
- ♦ подключение к финансовым и дополнительным льготам структурных связей (например, привлечение потребителей к разработке новых продуктов; их участие в мероприятиях событийного характера, происходящих в гостинице; установление и поддержание личных взаимоотношений с руководителями и специалистами предприятия и т.д.).

Для эффективного функционирования маркетинга взаимоотношений на гостиничном предприятии целесообразна разработка соответствующей программы, включающей:

- ♦ выявление ключевых потребителей, т.е. тех, которые заслуживают особого внимания со стороны предприятия;
- ♦ назначение персонального менеджера для каждого ключевого потребителя;
- ♦ четкое определение функций, границ ответственности, критериев оценки работы менеджеров по связям с потребителями;
- ♦ формирование годового и перспективного планов взаимоотношений с потребителями.

Внедрение в практическую деятельность гостиничного предприятия маркетинга взаимоотношений позволяет ему управлять потребителями так же, как и предлагаемыми им продуктами. Таким образом, концепция маркетинга взаимоотношений ориентирована на предоставление потребителю качественного обслуживания. Мерой успеха ее реализации является высокий уровень удовлетворения клиентов в течение длительного времени.

Маркетинг взаимоотношений повышает значимость личности, личных контактов в системе эффективных коммуникаций. Более того, он распределяет ответственность за принятие решений в области маркетинга на весь персонал гостиничного предприятия. А это говорит о том, что для достижения высокого качества обслуживания клиентов надо развивать **внутренний маркетинг**, который требует, как уже отмечалось (см. 1.4), подходить к персоналу с позиций философии маркетинга.

Внутренний маркетинг необходимо рассматривать как процесс, включающий:

- ♦ *внедрение на предприятии стандартов обслуживания* (см. 1.4);
- ♦ *развитие маркетингового подхода к управлению персоналом* (отбор сотрудников с учетом их способности выполнять требования, предъявляемые к работе с потребителями; специализированное обучение, переподготовка и повышение квалификации персонала в целях повышения качества работы с потребителями; определение и проверка уровня подготовки и переподготовки персонала; оценка деятельности персонала для определения перспектив его профессионального роста и потенциальных возможностей; создание условий для поддержания спокойных деловых отношений, для последовательной и созидательной работы всех сотрудников и осознания каждым из них своей причастности к общему делу и своего влияния на качество обслуживания потребителей; продвижение сотрудников по службе и предоставление им осязаемых и скрытых вознаграждений и т.д.);
- ♦ *распространение маркетинговой информации среди сотрудников* (миссия, цели и задачи предприятия; общая и маркетинговая стратегия предприятия; маркетинговые мероприятия; новые продукты и их модификации; маркетинговые коммуникации; изменения в процессе предоставления услуг).

Программы внутреннего маркетинга должны быть ориентированы на воспитание и подготовку сотрудников, готовых к принятию решений в нетипичных ситуациях, которые в гостиничном и ресторанном бизнесе настолько разнообразны, что во всем объеме никак

не могут быть учтены в должностных инструкциях и стандартах обслуживания. Гостиницы, которые полагаются на инициативных, хорошо обученных и наделенных достаточными полномочиями сотрудников, способны удовлетворять запросы потребителей эффективно и высококачественно.

Руководители гостиничных предприятий должны осознавать, что их взаимоотношения с сотрудниками самым непосредственным образом отражаются на отношении последних к потребителям. Основатель гостиничной цепи *Holiday Inn* Кеммон Уилсон отмечал: «Мы делаем все необходимое, чтобы лучше узнать наших работников, и даем им возможность узнать нас. Мы думаем, они понимают, что мы уважаем их всех и хотим, чтобы они оценили свой вклад в успехи компании. Мы давно пришли к выводу, что любое дело, связанное с обслуживанием людей, может быть выполнено настолько хорошо, насколько хороши люди, его выполняющие». Эти слова — еще один аргумент в пользу осуществления на гостиничном предприятии внутреннего маркетинга и регулярного аудита удовлетворенности сотрудников своей работой.

21.2. Контроль маркетинга

Деятельность любого предприятия направлена на достижение стоящих перед ним целей. Они являются исходным моментом при разработке планов и программ маркетинга, процесс выполнения которых должен обеспечить точное продвижение к намеченным рубежам. Оценка же степени выполнения программ и приближения к намеченным целям обеспечивается при помощи маркетингового контроля.

Контроль маркетинга — процесс измерения и оценки результатов маркетинговой деятельности, выполнения корректирующих действий, обеспечивающих достижение целей предприятия. Контроль включает цикл управления маркетингом (см. 1.4) и одновременно дает начало новому этапу планирования маркетинговой деятельности. Поэтому контроль выступает как концептуальная и методическая основа интеграции и координации процесса управления маркетингом, обеспечивая взаимодействие всех ресурсов и субъектов маркетинговой деятельности.

Задача контроля маркетинга состоит в систематическом отслеживании объективных характеристик маркетинговой деятельности

гостиничного предприятия. Процесс контроля обычно включает следующие стадии:

- ♦ установление плановых показателей, подлежащих контролю (например, объем продаж, доля рынка и т.д.);
- ♦ измерение фактических значений показателей;
- ♦ сравнение плановых и фактических значений показателей;
- ♦ формирование корректирующих воздействий на основе анализа причин отклонения фактических значений показателей от плановых.

Стадии процесса контроля маркетинга направлены на своевременное выявление всех проблем, возникающих на пути к поставленным целям, и отклонений от намеченного курса, а также на соответствующую корректировку деятельности предприятия, призванную предотвратить перерастание проблемы в кризис. В этом и состоит сущность и назначение контроля маркетинга. Конкретными же его задачами могут быть:

- ♦ установление степени достижения цели (анализ отклонений);
- ♦ выяснение возможностей улучшения (обратная связь);
- ♦ проверка соответствия уровня приспособляемости предприятия к изменениям условий окружающей среды в сложившейся ситуации.

Система маркетингового контроля (рис. 21.2) предполагает осуществление отдельных видов контроля, предназначенных для наблюдения и оценки эффективности деятельности предприятия, выявления имеющихся недостатков и принятия соответствующих мер.

Контроль результатов призван фиксировать совпадение или несовпадение основных реально достигнутых экономических (сбыт, доля рынка и др.) и неэкономических (отношение потребителей и др.) показателей с запланированными. Контроль может быть направлен как на комплекс маркетинга в целом, так и на отдельные его элементы.

Динамичность рынка, структурные изменения в экономике, новые общественные ориентиры (например, повышение качества жизни, социально-этические нормы производства и потребления услуг, экологические проблемы) — все эти и многие другие критически важные для гостиничного предприятия факторы могут привести и в реальной жизни приводят к отказу от ранее намеченных целей, смене модели развития, существенной корректировке ранее принятых планов, стратегий и программ. Каждое предприятие должно периодически проводить оценку своего подхода к маркетинговой деятельности и его соответствия меняющимся условиям внешней среды. Этот вид контроля называется *ревизией маркетинга*, которая представляет собой всеобъемлющую систематическую, беспристрастную и регулярную проверку внешней среды маркетинга,

целей, стратегий и отдельных видов маркетинговой деятельности гостиничного предприятия. Цель ревизии маркетинга — обнаружение имеющихся проблем в организации маркетинговой деятельности и разработка соответствующих мероприятий по их преодолению. Поэтому в рамках ревизии маркетинга проводится детальный анализ информационной базы маркетинга, контроль целей и стратегий, мероприятий маркетинга, организационных процессов и структур (рис. 21.2).

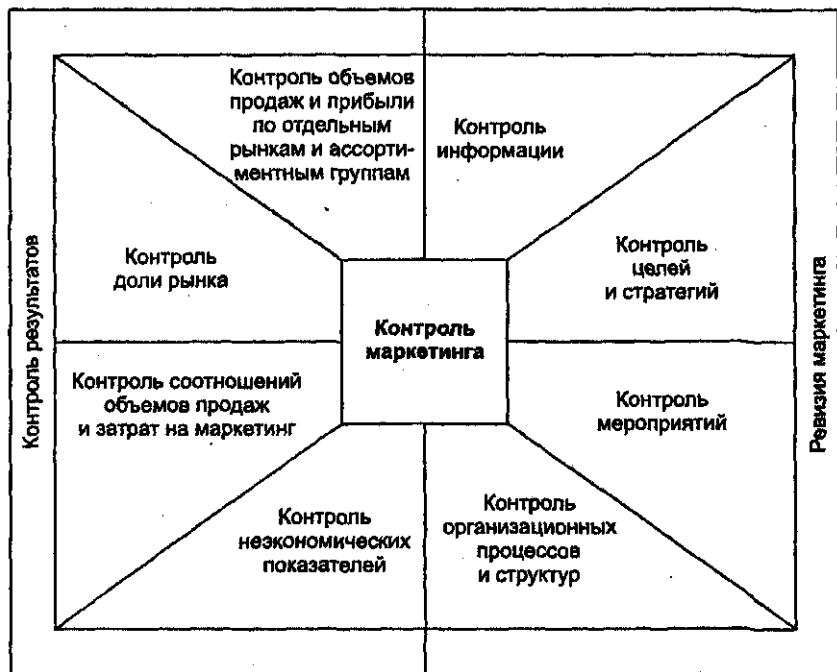


Рис. 21.2. Виды маркетингового контроля

При организации и планировании ревизии маркетинга необходимо помнить, что она должна быть:

- ♦ всесторонней — охватывать все аспекты маркетинговой деятельности, а не только отдельные, критические моменты;
- ♦ систематической — мероприятия по контролю внешней среды, внутренних систем и отдельных функций маркетинга предприятия должны осуществляться в определенном порядке и последовательно;

♦ периодической — осуществляться посредством регулярно повторяющихся мероприятий — независимо от возникновения проблем.

Ревизию маркетинга предприятие может проводить собственными силами (внутренний аудит) или привлекая независимых экспертов (внешний аудит). Оба подхода имеют как преимущества, так и недостатки.

При проведении ревизий собственными силами предприятие может решать все связанные с этой работой проблемы быстро и оперативно. Кроме того, внутренний аудит маркетинга обходится значительно дешевле, чем внешний. Для ревизоров — сотрудников предприятия может быть доступна вся без ограничения служебная информация, в том числе и конфиденциального характера. Внутренним ревизорам нет необходимости вникать в специфические вопросы организации производства и обслуживания потребителей — они их знают. Недостаток внутреннего аудита заключается в том, что далеко не во всех случаях возможна объективная и беспристрастная оценка положения дел на предприятии. Сотрудники адаптированы к внутренней среде и могут не обратить внимания на отдельные даже существенные недостатки в маркетинговой деятельности (эффект так называемой «фирменной слепоты»).

Привлечение к ревизии сторонних организаций или профессионалов-консультантов позволяет избежать этого недостатка и, кроме того, обеспечивает более глубокую проработку проблем, объективность и беспристрастность результатов обследования маркетинговой деятельности и выработку эффективных рекомендаций по ее совершенствованию. Услуги внешних ревизоров могут обойтись предприятию значительно дороже внутреннего аудита, но дают гораздо больше шансов на улучшение всей деятельности, снижение рисков от возникновения различных нежелательных ситуаций во внутренней и внешней среде. Внешний аудит маркетинга, как правило, отличается комплексным подходом экспертов-аналитиков к выработке более совершенной и актуализированной стратегии маркетинга предприятия, к созданию условий для укрепления его позиций на рынке.

Контрольные вопросы и задания

1. Какие типы маркетинга необходимо развивать на гостиничном предприятии?

2. В чем заключается интегрирующая роль службы маркетинга в гостинице?

3. Проанализируйте основные этапы организации маркетинга в отечественных предприятиях индустрии гостеприимства.

4. Какие особенности характерны для функциональной организации службы маркетинга?

5. Что представляет собой продуктовая организация службы маркетинга?

6. В каких случаях целесообразно использование региональной организации службы маркетинга?

7. Какую организационную структуру службы маркетинга имеет известное вам предприятие индустрии гостеприимства? В чем состоят ее достоинства и недостатки?

8. В чем заключаются основные принципы построения организационных структур маркетинга на предприятии?

9. Какие требования предъявляются к специалистам в области маркетинга?

10. Представители одного из крупных гостиничных предприятий приходят в ваше учебное заведение с целью отбора кандидатов на должность специалиста службы маркетинга. Подготовьте соответствующее резюме. Какие возражения могут быть выдвинуты против вашей кандидатуры? Что вы будете делать, чтобы снять эти возражения в процессе собеседования? Какие приемы завершения собеседования вы могли бы использовать, чтобы получить приглашение на работу?

11. Профессор Стефан Бернетт утверждает: «В организации, действительно исповедующей философию маркетинга, вам не удастся определить, кто именно работает в отделе маркетинга. Каждый сотрудник, принимая решения, учитывает их воздействие на потребителя». Как это утверждение соотносится с концепцией маркетинга?

12. В чем состоит сущность маркетинга взаимоотношений?

13. Какие уровни взаимоотношений с потребителями целесообразно использовать для налаживания долгосрочного сотрудничества с ними?

14. Каким образом можно выявить потребителей, заслуживающих особого внимания со стороны гостиничного предприятия?

15. Дайте развернутую характеристику процесса внутреннего маркетинга на гостиничном предприятии.

16. Что представляет собой процесс контроля маркетинга?

17. Сравните цели и содержание основных видов контроля маркетинга.

18. Обсудите основные проблемы, возникающие при проведении контроля маркетинга на гостиничном предприятии.

19. Оправданно ли проведение ревизии маркетинга для успешно работающего предприятия?

20. Крупная гостиница пригласила вас в качестве аудитора для проведения ревизии маркетинга. Каким образом вы бы ее организовали?

Литература

- Гембл П. Маркетинг взаимоотношений с потребителями / П. Гембл, М. Стоун, Н. Вудкок. М.: ФАИР-ПРЕСС, 2002.
- Голубков Е.П. Основы маркетинга / Е.П. Голубков. М.: Фипресс, 2003.
- Гордон Я. Маркетинг партнерских отношений / Я. Гордон. СПб.: Питер, 2001.
- Дараховский И.С. Как создать службу маркетинга на предприятии / И.С. Дараховский, И.Т. Черноиванов. Кишинев: Штиинца, 1992.
- Диксон П.Р. Управление маркетингом / П.Р. Диксон. М.: БИНОМ, 1998.
- Дихтль Е. Практический маркетинг / Е. Дихтль, Х. Хершген. М.: Высшая школа, 1995.
- Дурович А.П. Управление маркетингом в туризме / А.П. Дурович. Мн.: БГЭУ, 2000.
- Исмаев Д.К. Международное гостиничное хозяйство / Д.К. Исмаев. М.: Луч, 1998.
- Котлер Ф. Маркетинг. Гостеприимство и туризм / Ф. Котлер, Дж. Боуэн, Дж. Мейкенз. М.: ЮНИТИ, 1998.
- Основы предпринимательской деятельности: Маркетинг / Под ред. В.М. Власовой. М.: Финансы и статистика, 2001.
- Панкрухин А.П. Маркетинг / А.П. Панкрухин. М.: Омега-Л, 2002.
- Томилов В.В. Маркетинг в сфере предпринимательства / В.В. Томилов, Е.В. Песочная. М.: Гелион Плюс, 2000.
- Филипповский Е.Е. Экономика и организация гостиничного хозяйства / Е.Е. Филипповский, Л.В. Шмарова. М.: Финансы и статистика, 2003.
- Хансевер К. Управление и организация в сфере услуг / К. Хансевер, Б. Рендер, Р.С. Рассел. СПб.: Питер, 2002.

**Серия "Экономическое образование"**

Основана в 2000 году

• Анализ хозяйственной деятельности бюджетных организаций

Под общ. ред. Д.А. Панкова,

Е.А. Головковой

*Учебное пособие***• Анализ хозяйственной деятельности в торговле. А.И. Кравченко***Учебник***• Анализ хозяйственной деятельности предприятий АПК. Г.В. Савицкая***Учебное пособие***• Бухгалтерский учет и анализ за рубежом. Д.А. Панков***Учебное пособие***• Высшая математика для экономистов. О.А. Кастрица***Учебное пособие***• Гигиена продовольственных товаров**

Е.К. Шарковский

*Учебное пособие***• Интеллектуальная техника менеджмента. Н.П. Беляцкий***Учебное пособие***• История экономических учений**

Под общ. ред. Г.А. Шмарловской

*Учебное пособие***• Макроэкономика**

Под ред. М.И. Плотниченко

*Учебное пособие***• Маркетинг гостиниц**

и ресторанов

А.П. Дурович

*Учебное пособие***• Международные валютные,****кредитные и финансовые отношения**

К.В. Рудый

*Учебное пособие***• Менеджмент гостиниц**

и ресторанов

Г.А. Бондаренко

*Учебное пособие***• Микроэкономика**

Под ред. М.И. Плотниченко

*Учебное пособие***• Организация, нормирование и оплата труда**

Под общ. ред. А.С. Головачева

*Учебное пособие***• Основы маркетинга. А.П. Дурович***Учебное пособие***• Планирование на предприятии**

А.И. Ильин

*Учебное пособие***• Управление банковским кредитным риском. С.Н. Кабушкин***Учебное пособие***• Управление качеством продукции**

Под ред. Н.И. Новицкого

*Учебное пособие***• Финансовые, денежные и кредитные системы зарубежных стран**

К.В. Рудый

*Учебное пособие***• Эконометрика. С.А. Бородич***Учебное пособие***• Экономика гостиниц и ресторанов**

О.П. Ефимова, Н.А. Ефимова,

Т.А. Олефиренко

*Учебное пособие***• Экономика общественного питания**

О.П. Ефимова

*Учебное пособие***• Экономика предприятия**

Под ред. А.И. Ильина

*Учебное пособие***• Экономический анализ**

Г.В. Савицкая

Учебник

Наши координаты:

в Москве: (495) 234-58-53, e-mail: ru@wnk.biz

в Минске: (+375-17) 211-50-38, e-mail: nk@wnk.biz

ИЗДАТЕЛЬСТВО



"НОВОЕ ЗНАНИЕ"

Новинка 2006 г.

Менеджмент гостиниц и ресторанов

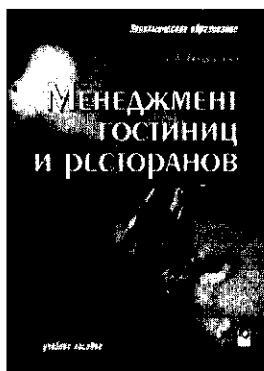
Г.А. Бондаренко

Учебное пособие

Серия "Экономическое образование"

365 с.

ISBN 5-94735-111-0



Обобщен отечественный и международный опыт управления предприятиями гостеприимства на современном уровне. Рассмотрена эволюция, приведена классификация гостиниц и ресторанов, подробно анализируется организационный процесс обслуживания гостей на предприятиях гостеприимства. С учетом специфики деятельности этих предприятий изложены вопросы управления персоналом, конфликтами и коммуникациями. Отдельные главы посвящены проблемам управления процессами обслуживания в гостиницах и ресторанах, качеству и культуре обслуживания. Использовать пособие как справочник профессиональной лексики позволит указатель.

Для студентов высших учебных заведений, слушателей системы повышения квалификации, руководителей и специалистов гостиничного и ресторанного бизнеса. Может быть использовано для самообразования.

Наши координаты:

в Москве: (495) 234-58-53, e-mail: ru@wnk.biz

в Минске: (+375-17) 211-50-38, e-mail: nk@wnk.biz

<http://wnk.biz>

ИЗДАТЕЛЬСТВО



"НОВОЕ ЗНАНИЕ"

Высшая математика для экономистов

2-е издание
О.А. Кастрица

Учебное пособие
496 с.
ISBN 985-475-190-2



Гриф
РБ

Гриф
РФ

Пособие в полном объеме содержит теоретический материал, соответствующий программе дисциплины "Высшая математика" для экономических специальностей. Включенные в пособие примеры иллюстрируют экономический смысл математических понятий и технику использования математического аппарата при решении практических задач. Большое число упражнений, снабженных ответами, позволяет использовать данное пособие при самостоятельном изучении математики.

Для студентов и преподавателей экономических специальностей высших учебных заведений. Может быть полезно учащимся средних специальных учебных заведений.

Наши координаты:

в Москве: (495) 234-58-53, e-mail: ru@wnk.biz

в Минске: (+375-17) 211-50-38, e-mail: nk@wnk.biz

<http://wnk.biz>

**Организация туризма. 3-е издание**

Под ред. Н.И. Кабушкина, А.П. Дуровича

Учебное пособие. 640 с. ISBN 985-475-209-7

Комплексно освещены основные положения теории и практики организации туризма: организационно-правовые основы деятельности туристского предприятия, формирование, продвижение и реализация туров, услуги размещения и питания, транспортное обеспечение, экскурсионное обслуживание, страхование, туристские формальности. Особое внимание уделено использованию информационных технологий в туризме. Рассмотрение теоретических аспектов сопровождается примерами и практическими рекомендациями. Приложения содержат нормативные, справочные и методические материалы.

Предназначено для студентов, обучающихся по туристским специальностям, практических работников туристской индустрии.

**Маркетинг в туризме. 6-е издание. А.П. Дурович***Учебное пособие. 496 с. ISBN 985-475-208-9*

Раскрываются сущность, принципы маркетинга, его функции и технология маркетинговой деятельности в туризме. Структура учебного пособия построена таким образом, чтобы представить сведения о маркетинге и его инструментарию наиболее комплексно, в максимально структурированном виде, что в значительной степени позволяет облегчить процесс изучения.

Для студентов вузов, учащихся средних специальных учебных заведений, руководителей и специалистов предприятий сферы туризма.

**Менеджмент туризма. 6-е издание. Н.И. Кабушкин***Учебник. 432 с. ISBN 985-475-210-0*

Рассмотрены особенности туризма как объекта управления. Представлены система и структура управления туризмом. Раскрыты функции, принципы и методы туристского менеджмента. Изложены требования к личности менеджера турфирмы и дана характеристика стилей руководства.

Адресован студентам и аспирантам, изучающим теорию и практику управления туристской индустрией, руководителям туристских фирм и слушателям ИПК.



Наши координаты:

в Москве: (495) 234-58-53, e-mail: ru@wnk.biz

в Минске: (+375-17) 211-50-38, e-mail: nk@wnk.biz

ИЗДАТЕЛЬСТВО



"НОВОЕ ЗНАНИЕ"

Экономика гостиниц и ресторанов

3-е издание

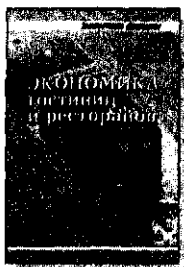
О.П. Ефимова, Н.А. Ефимова

Учебное пособие

Серия "Экономическое образование"

392 с.

ISBN 5-94735-085-8



Уникальное пособие систематизирует знания по основным направлениям экономической деятельности гостиниц и ресторанов. Комплексно рассмотрены экономические показатели, используемые в гостиничном и ресторанном хозяйстве. Изложены методики их расчета, анализа и планирования. Книга помогает определить стратегию развития гостиничного комплекса, принимать эффективные решения, обеспечивающие конкурентоспособность на рынке.

Адресовано преподавателям и студентам экономических вузов, техникумов, колледжей, занимающихся подготовкой специалистов индустрии гостеприимства; будет полезно практическим работникам, предпринимателям.

Реклама в туризме

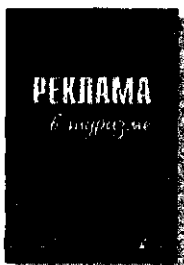
3-е издание

А.П. Дурович

Учебное пособие

254 с.

ISBN 5-94735-113-7



В комплексе рассмотрены сущность современной рекламы, ее особенности в сфере туризма, вопросы планирования рекламной деятельности, разработки рекламных обращений, выбора средств распространения рекламы, формирования бюджета и оценки эффективности рекламы. Приведены практические рекомендации по организации рекламной деятельности в туризме.

Адресовано студентам и преподавателям высших учебных заведений, специализирующихся в области туризма, слушателям системы повышения квалификации, руководителям и специалистам предприятий индустрии туризма и гостеприимства.

Наши координаты:

в Москве: (495) 234-58-53, e-mail: ru@wnk.biz

в Минске: (+375-17) 211-50-38, e-mail: nk@wnk.biz

<http://wnk.biz>



Глобальный маркетинг

Свен Холленсен

Перевод с англ.

832 с.

ISBN 985-475-051-5



На примере мелких и средних фирм рассмотрен процесс выхода на новые рынки. Структура книги соответствует пяти основным управленческим решениям: 1) следует ли придавать своей деятельности международный характер, 2) на какой рынок выходить, 3) как проникать на внешний рынок, 4) как разработать программу глобального маркетинга и 5) как ее реализовать и скоординировать. Отдельная глава посвящена стратегиям электронной коммерции, что обусловлено быстрым развитием этой области. Описание примеров глобальной маркетинговой деятельности реально существующих компаний, ситуационные задачи и Интернет-упражнения помогают связать теорию с практикой.

Для маркетологов и менеджеров, осваивающих новые рынки — как зарубежные, так и внутренние, для студентов, изучающих глобальный/международный маркетинг.

Организация

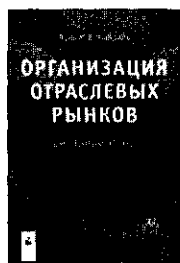
отраслевых рынков: вводный курс

Луис М.Б. Кабраль

Перевод с англ.

356 с.

ISBN 985-475-049-3



Настоящее издание представляет собой перевод одного из лучших американских учебников по организации отраслевых рынков. Книгу отличают простота, живость и доступность изложения. Обилие графиков позволяет облегчить процесс изучения. Теория богато иллюстрирована примерами из экономики США и других (преимущественно европейских) стран. Актуальность издания обусловлена недостатком учебной литературы на русском языке по данной теме.

Наши координаты:

в Москве: (495) 234-58-53, e-mail: ru@wnk.biz

в Минске: (+375-17) 211-50-38, e-mail: nk@wnk.biz

<http://wnk.biz>

ИЗДАТЕЛЬСТВО



“НОВОЕ ЗНАНИЕ”

http://wnk.biz

— сайт издательства “Новое знание”

Для получения полной информации о наших
изданиях предлагаем вам посетить
сайт издательства.



На сайте представлены аннотации изданий,
содержание, цена
и сроки выхода.

Вы можете оставить отзыв
по интересующим вас книгам,
отправить сообщение редакции.

Наши координаты:

в Москве: (495) 234-58-53, e-mail: ru@wnk.biz

в Минске: (+375-17) 211-50-38, e-mail: nk@wnk.biz

http://wnk.biz



Наши партнеры

Владивосток	Книжный червь	(4232) 36-08-74, 35-15-73
Волгоград	Учебная и деловая книга	(8442) 76-06-06, 73-48-37
Воронеж	Книжный мир семьи	(4732) 21-60-54, 470-081
Екатеринбург	Дом книги	(343) 358-12-00, 358-18-98
Киев	Абзац	(+380-44) 238-82-65
Киев	Библион	(+380-44) 490-95-17
Киев	МАУП	(+380-44) 490-95-17, 490-95-18
Москва	Вагант-П	(495) 221-05-39
Москва	КноРус	(495) 680-02-07, 680-12-78
Москва	Омега-Л	(495) 258-08-38
Москва	ЦКБ "Бибком"	(495) 995-95-77
Москва	ЦУПЛ	(495) 788-50-30, 504-14-44
Москва	Юристь-Гардарика	(495) 363-06-34, 363-06-35
Москва	Юрайт-книга	(495) 744-00-12, 165-46-62
Новосибирск	Топ-книга	(3833) 36-10-26, 36-10-27
Пермь	ИП Сергеев А.В.	(3422) 428-116, 423-565
Салехард	Ямалкнига	(34922) 4-62-17, 4-60-29
Санкт-Петербург	Буквоед	(812) 346-53-27 (+208)
Санкт-Петербург	Лань-Трейд	(812) 567-85-82, 567-85-91
Санкт-Петербург	ТехИнформ	(812) 567-70-26, 567-70-25
Уфа	Азия	(3472) 50-39-00, 51-85-44
Якутск	Книжный маркет	(4112) 42-89-60, 42-66-29

Книжные магазины в Москве

Библио-Глобус	ул. Мясницкая, 6/3, стр.5	(495) 925-24-57, 781-19-00
Библиосфера	ул. Марксистская, 9	(495) 270-54-20, 270-54-21
Букбери	Химки, 8-й мкр-н, ТРЦ "Мега"	(495) 789-65-02, 221-31-42
Дом мед. книги	Комсомольский пр., 25	(495) 245-39-33
Дом техн. книги	Ленинский пр., 40	(495) 137-60-38
Медведково	Заревый пр-д, 12	(495) 478-48-97, 473-00-23
МДК	ул. Новый Арбат, 8	(495) 291-78-32
Молодая гвардия	ул. Большая Полянка, 28, стр.1	(495) 238-50-92, 238-00-32
Москва	ул. Тверская, 8, стр. 1	(495) 629-73-55, 797-87-18
Партнер Ай Ди	Старопетровский пр., 7А	(495) 733-97-80, 733-91-68
Пресбург	ул. Ладужская, 8, стр. 1	(495) 261-07-02, 221-80-33
Школьник	Б. Каменщики, 6, стр. 1а	(495) 912-12-04, 912-45-76

Интернет-магазины

www.setbook.ru www.ozon.ru www.books.ru www.colibri.ru www.mybook.ru

Наши координаты:

в Москве: (495) 234-58-53, e-mail: ru@wnk.biz

в Минске: (+375-17) 211-50-38, e-mail: nk@wnk.biz

<http://wnk.biz>



ISBN 5-94735-111-0



9 785947 351118

<http://wnk.biz>