Маркетинг и организация продаж услуг индустрии гостеприимства

2007

СОДЕРЖАНИЕ

Изготовлено по государственному заказу города Москвы

Использование материалов целиком или частично допускается только с письменного разрешения заказчика по государственному контракту ОАО «ГАО «Москва» и Правительства Москвы.

Все права принадлежат Правительству Москвы.

стр. 4 **введение.**

стр. 6 **глава I.**

Процессы глобализации и современные тенденции развития гостиничного рынка.

стр. 9 **глава II.**

Особенности рынка гостиничных услуг и основные тенденции развития гостиничного рынка Москвы.

стр. 18 **глава III.**

Процесс маркетингового исследования гостиничного комплекса.

стр. 23 **глава IV.**

Выбор стратегии маркетинга, обеспечивающий высокое качество обслуживания.

стр. 26 **глава V.**

Организация и функционирование службы маркетинга.

стр. 31 **глава VI.**

Основные направления PR деятельности в гостиничном бизнесе.

стр. 38 **глава VII.**

Маркетинговая работа с потребителями гостиничных услуг.

стр. 45 **глава VIII.**

Интернет маркетинговые методы и Интернет-реклама.

стр. 57 **глава IX.**

Планирование маркетинговой деятельности.

стр. 62 **глава X.**

Маркетинговая стратегия и определение эффективности маркетинговых мероприятий.

стр. 68 **глава XI.**

Ценообразования в гостиничном бизнесе.

стр. 76 **глава XII.**

Продажи, техника продаж и дистрибуция в электронных системах бронирования.

стр. 90 **глава XIII.**

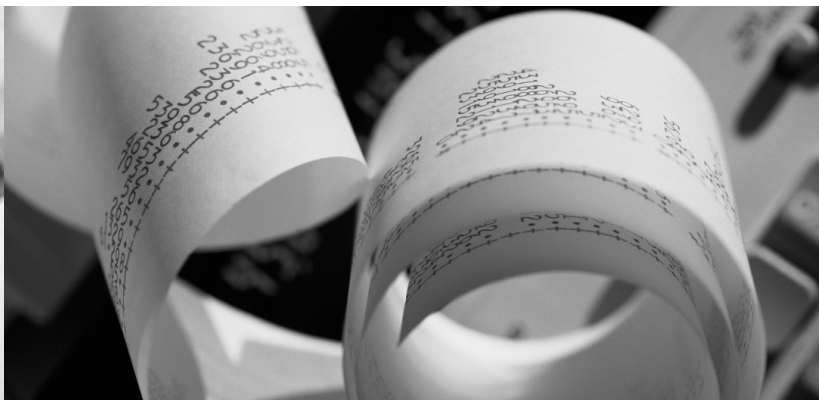
Основные маркетинговые услуги для гостиничных предприятий на примере предложений консалтинговой компании.

стр. 93 **заключение.**

стр. 94 **список литературы.**

Предлагаемое методическое пособие направлено на формирование целостного понимания функций, роли и места маркетинга в системе управления гостиничным предприятием; развитие навыков стратегического мышления, освоение технологии планирования и прогнозирования маркетинговой деятельности; формирование навыков принятия решений в области продвижения гостиничных услуг и управления каналами сбыта, освоение практических методик, необходимых для изучения рынков сбыта, анализа конкурентов и оценки потребительского спроса. В работе проанализированы вопросы организации маркетинговых исследований для обеспечения и поддержания эффективности работы гостиницы, приведены характеристики гостиничных услуг как рыночного продукта с позиций маркетинга (качество, цена, способы рекламы, продвижения и продажи и т.п.).

Данное издание предназначено для владельцев и менеджеров гостиниц, а также преподавателей и студентов учебных заведений, готовящих специалистов для сферы гостиничного бизнеса. Представляет интерес и для широкого круга читателей, интересующихся туризмом, и может быть использовано для самообразования.



Маркетинг и организация продаж услуг индустрии гостеприимства

ГЛАВА 1

Введение

Москва занимает первое место в России по объемам предлагаемых гостиничных услуг и доходам, получаемым от гостиничной деятельности. Потенциал столичной гостиничной базы несопоставим ни с одним другим городом нашей страны: на долю Москвы приходится 4% всего номерного фонда РФ и 50% всех доходов, что перекрывает показатели даже крупных областей. Сегодняшний годовой оборот гостиничного хозяйства столицы — 27 млрд. рублей. Налоговые поступления составляют 3–4 млрд. рублей, в бюджет города поступает 1 млрд. рублей. Предполагается, что к 2010 году гостиничные налоги будут составлять 50% доходов Москвы от индустрии туризма.

В быстро изменяющихся условиях рынка важнейшей управленческой функцией любого гостиничного предприятия является проведение маркетинговых исследований. Без них компания не сможет ориентироваться в бизнес-среде, узнать характеристики интересующих ее рынков, изучить действия конкурентов и потребности своих клиентов. Гостиничное предприятие, действуя в сложных условиях рынка, должно внимательно относиться к вопросам, кого и как обслуживать. Любой рынок состоит из потребителей, отличающихся друг от друга своими вкусами, желаниями, потребностями и приобретающих гостиничные услуги исходя из разных мотиваций. Поэтому осуществление успешной маркетинговой деятельности предполагает учет индивидуальных предпочтений различных категорий потребителей.

Особенность гостиничного маркетинга вытекает из особенностей гостиничного продукта, его фиксированности во времени и пространстве. Невозможно значительно поменять количество номеров за короткий период времени, сохра-

нить их для будущей продажи или следовать с ними за потребителями.

Спрос на гостиничные услуги непостоянный, зависит от времени года, подвержен сезонным колебаниям. Производство гостиничного продукта требует высоких материальных затрат при существенно меньших переменных затратах. Постоянные затраты не зависят от количества обслуживаемых клиентов (гостей), а переменные зависят. Кроме того, нехватка средств на постоянные затраты снижает качество гостиничного продукта. Все это, в свою очередь, ставит перед гостиницами новые требования по улучшению и внедрению новых подходов к ведению бизнеса. При этом возникает потребность быстро переориентироваться, реагировать на смену потребительских настроений и приоритетов. Большое значение для этих целей имеет профессиональное проведение маркетинговых исследований, обработка и анализ полученных данных для принятия правильных решений.

Цель предлагаемого методического пособия направлена на формирование целостного понимания функций, роли и места маркетинга в системе управления гостиничным предприятием; развитие навыков стратегического мышления, освоение технологии планирования и прогнозирования маркетинговой деятельности; формирование навыков принятия решений в области продвижения гостиничных услуг и управления каналами сбыта, освоение практических методик, необходимых для изучения рынков сбыта, анализа конкурентов и оценки потребительского спроса. При этом в работе приведены основы теоретических знаний, а также — практические аспекты организации маркетинговых исследований для обеспечения и поддержания эффективности функционирования гостиницы, приведены характеристики гостиничных услуг как рыночного продукта с позиций маркетинга (качество, цена, способы рекламы, продвижения и продажи и т.п.). Следует отметить, что в данном пособии максимально обобщен и учтен международный опыт использования маркетинговых приемов в современных гостиничных комплексах, а также адаптированы возможности зарубежных маркетинговых методов и моделей к условиям российской действительности.

Целевая аудитория: руководители служб маркетинга (начальники отдела маркетинга, директора по маркетингу), коммерческие директора, ведущие специалисты-маркетологи, представляющие кадровый резерв компании, а также преподаватели и студенты учебных заведений, готовящих специалистов для сферы гостиничного бизнеса.

При выполнении работы использовались материалы компаний, занимающихся исследованиями в области гостиничного бизнеса: Colliers International, DISCOVERY Research Group, Tri Hospitality Consulting, Libra International, HeadHunter, агентства Abarus Market Research, Institute of Management Accountants, Федерального агентства по туризму РФ, ЗАО «Мосвнешинформ», информационно-справочного ресурса Prohotel, ряда журналов, информационных и консалтинговых агентств, сайтов гостиничных комплексов и пр.

ГЛАВА I

Процессы глобализации и современные тенденции развития гостиничного рынка

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

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

Для того чтобы противостоять конкуренции со стороны интегрированных и франчайзинговых цепей, независимые гостиницы объединяются в гостиничные консорциумы.

Концепция гостиничного консорциума в последние годы стала очень популярной, и число консорциумов в мире значительно возросло. Самый крупный гостиничный консорциум в мире — аме-

риканская цепь «Бест Вестерн Интернэшнл», насчитывающая 3350 гостиниц и 270 тыс. номеров. Стоимость членства в этом международном гостиничном консорциуме составляет 1% оборота после уплаты налогов. В Европе Франция является самым большим владельцем гостиничных консорциумов. Двадцать консорциумов разного объема составляют четверть всех отелей страны. Самый крупный из них «Ле Ложе де Франс» обеспечивает 60% общего количества предложений номеров в стране и объединяет почти 70% всех отелей-членов консорциумов страны. В Великобритании объединенные в консорциумы гостиницы обеспечивают 60% общего предложения гостиничных номеров, т.е. четвертую часть рынка.

Сегодня доля России составляет всего 1% в мировой индустрии гостеприимства, поскольку пока ещё не восстановлен уровень до кризиса 1998 года. В то же время, прослеживается тенденция к повышению конкурентоспособности гостиниц за счет, прежде всего, их укрупнения при увеличении среднего числа номеров и одновременной вместимости. Разорение и перепрофилирование части менее рентабельных гостиниц обуславливает снижение общего их количества.

Российским гостиницам, принимающим западных туристов, желательно иметь представительство во всех системах резервирования. На сегодняшний день в мире существуют четыре по-настоящему глобальные системы резервирования (Global Distribution Systems — GDS): Amadeus, Galileo, Sabre и Warldspan. Им принадлежит более 90% рынка, их терминалы установлены в более чем 400 тыс. турагентств по всему миру, Неслучайно их называют «золотой четверкой», вхождение в которую становится уже необходимостью, а не просто данью моде.

Для независимых гостиниц существует несколько вариантов работы с глобальными системами резервирования:

— установить у себя терминалы одной или нескольких систем бронирования и начать работать самостоятельно;

— заключить договор с компанией-посредником, специализирующейся на предоставлении подобного рода услуг;

— заключить договор с крупным туроператором, уже имеющим доступ к глобальным системам резервирования.

Установка в гостинице собственных терминалов GDS является наиболее сложным и дорогостоящим решением. Для его осуществления гостинице необходимо заключить договоры с системами резервирования, проложить линии связи, установить оборудование, обучить персонал и многое другое. Для того, чтобы вложенные затраты оправдались за какое-либо обозримое время, необходимо постоянно получать из GDS очень много бронирований, что делает подобный подход экономически оправданным лишь для гостиничных цепей, обладающих сетью собственных отелей. А это повышает конкурентоспособность, как в целом гостиничных цепей, так и отдельных отелей. Случаи самостоятельного представления гостиницы в GDS практически неизвестны.

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

Основными тенденциями в развитии гостиничного бизнеса являются:

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

— развитие демократизации гостиничной индустрии, способствующей повышению — доступности гостиничных услуг для массового потребителя;

— усиление специализации гостиничного бизнеса, позволяющей более четко ориентироваться на определенные сегменты потребителей с учетом различных признаков;

— глобализация и концентрация гостиничного бизнеса;

— персонификация обслуживания и полная концентрация на запросах и потребностях клиентов;

— широкое внедрение новых средств коммуникации и информационных технологий, позволяющее проводить глубокую и системную экономическую диагностику;

— внедрение новых технологий в деловую стратегию гостиничных предприятий, в частности широкое использование сети Интернет с целью продвижения гостиничных продуктов и услуг.

Основными задачами в сфере гостиничного бизнеса становятся создание конкурентных преимуществ и повышение конкурентоспособности, создание стабильной клиентуры через умение найти своего клиента, поиск и создание новых путей развития, постоянное обновление собственной политики с учетом динамично развивающегося рынка гостиничных услуг.

Проблемы повышения конкурентоспособности гостиничного бизнеса укрупнено можно подразделить на следующие:

— проведение исследований по формированию принципов управления гостиничным бизнесом в рыночных условиях;

— применение к менеджменту и разработке управленческих решений основных научных подходов (системного, маркетингового, функционального, воспроизводственного, нормативного и др.);

— переработка стандартов ISO серии 9000 по системам качества с целью их увязки с целым — конкурентоспособностью и дополнения такими научными подходами, как маркетинговый, функциональный, воспроизводственный и др., охватывающими большинство аспектов управления;

— ориентация развития гостиничного бизнеса преимущественно на инновационный пусть развития и др.

Гостиничный бизнес, являясь одним из видов экономической деятельности, прямо или косвенно создает рабочие места и является важным средством пополнения казны иностранной валютой. В мире постоянно происходит процесс освоения новых концепций гостиничного бизнеса и модернизации старых, в котором одну из основных ролей выполняют маркетинговые мероприятия.

ГЛАВА II

Особенности рынка гостиничных услуг и основные тенденции развития гостиничного рынка Москвы

Особенности рынка гостиничных услуг.

Современная индустрия гостеприимства представляет собой обширную систему хозяйства региона или туристского центра и важную составляющую экономики туризма.

В быстро изменяющихся условиях рынка важнейшей маркетинговой функцией любого туристского предприятия является проведение маркетинговых исследований. Без них компания не сможет ориентироваться в бизнес-среде, узнать характкеристики интересующих ее рынков, изучить действия конкурентов и потребности своих клиентов.

В прошлом веке маркетинговые исследования как таковые не были нужны, так как большинство фирм были мелкими и знали своих клиентов лично. В XX веке появилась необходимость в получении более обширной информации о клиентах и их покупательских потребностях.

Гостиничное предприятие, действуя в сложных условиях рынка, должно внимательно относиться к вопросам, кого и как обслуживать. Любой рынок состоит их потребителей, отличающихся друг от друга своими вкусами, желаниями, потребностями и приобретающих гостиничные услуги из разных мотиваций. Поэтому осуществление успешной маркетинговой деятельности предполагает учет индивидуальных предпочтений различных категорий потребителей.

Рынок предприятий гостиничной индустрии можно определить как общественно-экономическое явление, объединяющее спрос и предложение для

обеспечения купли-продажи гостиничного продукта в определенное время и определенном месте. Рынок гостиничных услуг характеризуется наличием субъектов, в качестве которых выступают гостиничные предприятия и потребители гостиничных услуг.

Важнейшими категориями рынка являются спрос и предложение. Достижение сбалансированности между спросом и предложением обеспечивается действием рыночного механизма.

Рынок гостиничных услуг можно охарактеризовать как рынок монополистической конкуренции с четко обозначившимися чертами олигополистической конкуренции. Его основные характеристики:

1. На рынке присутствует достаточно большое количество покупателей, которые имеют недостаточную информацию об услугах, предоставляемых предприятиями, работающими в сфере гостиничного бизнеса. Поэтому обязательно проведение активной маркетинговой и рекламной политики, направленной на информирование потенциальных клиентов о гостинице и комплексе предоставляемых ею услуг;

2. На рынке работает достаточно большое количество продавцов, услуги которых дифференцированы, но при этом различия в принципе незначительны: у кого-то имеется платная автостоянка, у кого-то нет и т.д. Поскольку ни одна из фирм не продаёт такой же точно продукции, она имеет определенную власть над ценой. В то же время присутствие на рынке близких по характеру услуг-заменителей ограничивает способность фирмы повышать цены, так как при наличии на рынке сходных услуг потребители весьма чувствительны к их цене. По этой причине на рынке исключены методы ценовой конкуренции;

3. Элемент олигополии в рынок вносят высокие входные барьеры: для вхождения в отрасль необходимо располагать значительным капиталом, так как строительство и необходимое оборудование для гостиницы стоят достаточно дорого. В то же время выход из отрасли не ограничен практически никакими барьерами: здание гостиницы относительно несложно переоборудовать, номера можно сдавать в аренду под офисы и т.д. Подобное соотношение входных и выходных барьеров порождает некоторую застрахованность бизнеса.

Особенность гостиничного маркетинга вытекает из особенностей гостиничного продукта, его фиксированности во времени и пространстве. Невозможно значительно поменять количество номеров за короткий период времени, сохранить их для будущей продажи или следовать с ними за потребителями.

Спрос на гостиничные услуги непостоянный, зависит от времени года, подвержен сезонным колебаниям. Производство гостиничного продукта требует высоких материальных затрат при существенно меньших переменных затратах. Постоянные затраты не зависят от количества обслуживаемых клиентов (гостей), а переменные зависят. Это требует привлечения в сезон большого дополнительного персонала, который зачастую не может быть патриотом гостиницы. Он не заинтересован в нужной степени в своевременном и качественном обслуживании. Кроме того, нехватка средств на постоянные затраты снижает качество гостиничного продукта.

Гостиничную услугу нельзя произвести впрок, сохранить. Гостиничная услуга удовлетворяет сиюминутный спрос клиента. И если она не оказана, то потенциальный доход гостиницы теряется, не может быть восполнен. Более того, не оказанная вовремя услуга может обернуться будущим ущербом для гостиницы.

Продажа гостиничного продукта зависит не только от персонала гостиницы, но и от внутреннего качества гостиничного продукта (удобств, комфорта, культуры, уровня сервиса, имиджа отеля). Продажа в значительной мере зависит еще от туроператоров и турагенств, маркетинговых решений, от наличия транспорта и транспортных сообщений, от месторасположе-

ния гостиницы и погоды, окружающей среды и рекреационных, культурно-исторических возможностей региона, от имиджа страны, местности, а также от наличия и количества конкурентов.

Основные тенденции развития гостиничного рынка Москвы.

В 2007 году заявлено открытие около 18 гостиниц совокупным номерным фондом порядка 2500. Среди отелей, которые планируется открыть в ближайшее время, в основном преобладают объекты нового строительства. Одной из тенденций, которая обозначилась в прошлые годы, стало строительство мини-отелей, в том числе в 2007 году планируется ввод нескольких подобных объектов. Однако, как и в предыдущие годы стоит ожидать, что не все проекты будут осуществлены в заявленные сроки и некоторые из них, скорее всего, будут перенесены на более поздние сроки. Стоит также отметить, что, несмотря на активные меры правительства по привлечению инвесторов в сегмент гостиниц среднего класса, строительство отелей категории «4 и 5 звезд» по-прежнему остается наиболее привлекательным направлением. За период с января по март 2007 года начала свою работу гостиница «Максима Славия» сети Maxima Hotels, открывшаяся после реконструкции.

Одним из наиболее ожидаемых событий ближайшего времени обещает стать появление на столичном гостиничном рынке отеля Ritz Carlton, техническое открытие которого состоялось в конце 2006 года. Планируется, что первых гостей новый отель примет в мае-июне этого года.

таблица 1. **Наиболее значимые проекты гостиниц, запланированные к вводу в 2007 году.**

Название отеля	Категория	Номерной фонд	Девелопер	Оператор/Бренд
Ritz Carlton	5*	334	Red square development company	Marriott International/Ritz Carlton
Pokrovka Suite Hotel	4*	155	Система Галс	Orco Group/MaMaison
Hilton Moscow Leningradskaya	4*	329	ПФК «Бин»	Interstate Management Services /Hilton
Конгресс-отель «Бородино»	4*	250	СК «Бородино-Строй»	н.д.
Гостиница «Гостиный Двор»	5*	231	Интеко	Accor/Novotel
Гостиница	4*	15	ЗАО «Белимар»	н.д.
Мини-отель в составе бизнес-центра «Мезонин»	4*	н.д.	Интерзнание (ГК «КРТ»)	н.д.
Гостинично-офисный центр «Милан»	3*	300	Отель Девелопмент (МИЭЛЬ-недвижимость)	WEL/
Гостиница в составе многофункционального комплекса	3*	215	Сити-Отель	Best City Hotels/Best Western

Название отеля	Категория	Номерной фонд	Девелопер	Оператор/Бренд
Гостиница Best Western Sherrizone (в составе офисно-гостиничного комплекса)	3*	152	Сити-Отель	Best City Hotels/Best Western
Гостиничный комплекс	3*	153	ООО «СпектрСтрой»	н.д.
Гостиница	3*	50 мест	ИК «Кеми Финанс»	н.д.
Гостиница «Никитская Ассамблея»	3*	29	ЗАО «Стабильная линия»	/Ассамблея
Гостиница «Гагаринская Ассамблея»	3*	27	ЗАО «Стабильная линия»	/Ассамблея
Гостинично-деловой центр	н.д.	250	ЗАО «Строительная инвестиционная компания Конкор»	н.д.
Гостиница в составе многофункционального комплекса Союза архитекторов России	н.д.	26	н.д.	н.д.
Апарт-отель	н.д.	40	ООО «Арстон»	н.д.
Апарт-отель	н.д.	20	БЭЛ Девелопмент	н.д.

Столичное правительство планирует, что в 2007 году в Москве введут в эксплуатацию 15 гостиниц, в том числе 11 — категории 2–3 звезды, 4 — категории 4–5 звезд. В результате в столичный гостиничный фонд должно поступить 3 тыс. мест; также будет создано порядка 2,5 тыс. дополнительных рабочих мест.

В следующем году темпы строительства планируется увеличить в два раза. В итоге в 2008 году должны открыться около 100 гостиниц.

Продолжается реконструкция старых советских гостиниц, в том числе было объявлено, что строительство многофункционального комплекса на месте гостиницы «Россия» начнется 1 сентября 2007 года. Центр международной торговли приступил к ремонту номеров в гостинице «Международная», которая в будущем будет выступать под брендом Crowne Plaza, в том числе к концу 2007 года планируется отремонтировать 8 этажей отеля. Так как реконструкция будет проводиться поэтапно, гостиница будет продолжать принимать гостей.

Непосредственно в 2007 году начнется реконструкция нескольких крупнейших гостиниц, в том числе «Киевская» и «Алтай». Помимо этого планируется реконструировать 10 многокорпусных гостиниц.

В феврале 2007 года был закрыт на реконструкцию один из крупнейших московских отелей — гостиница «Украина». Реконструкцию планируется завершить в 2008 году. Конкурс по выбору управляющей компании проведет ООО «Бисквит» (собственник гостиницы).

таблица 2. **Диапазон цен на проживание в гостиницах Москвы.**

Категория	Средняя цена номера в сутки, руб. (не включая НДС)			
	Стандарт		Люкс	
	min	max	min	max
2*	1017	3220	1695	5700
3*	1432	5932	2542	10595
4*	5300	13560	9490	24650
5*	11400	26372	18288	86000

таблица 3. **Стоимость проживания в некоторых гостиницах Москвы.**

Гостиница	Категория	Средняя цена за номер в сутки, руб. (не включая НДС)			
		Стандартный номер	Люкс	Диапазон	
				min цена	max цена
Altay Moscow Hotel	2*	2755	*	2735	5600
Kuzminki	2*	1695	3390	1271	3390
Salut	2*	2458	5678	2161	7288
Sevastopol	2*	1700	3600	1300	4200
Ugniy	2*	1864	2458	1017	2458
Belgrad	3*	4407	7632	3220	8898
Vostok	3*	2119	*	1864	3983
Izmailovo Beta	3*	3271	5864	2508	5864
Pallada	3*	5000	8500	3500	8500
Zarya Maxima Hotels	3*	3220	6949	3220	6949
Iris Kongress-Hotel	4*	7860	9640	7267	20021
Holliday Inn Lesnaya	4*	9900	15900	5319	24150
Marriott Tverskaya Hotel	4*	12500	17000	12500	17000
Novotel Sheremetievo 2	4*	11373	14602	10788	15186
President Hotel	4*	13559	22881	11441	46610
Golden Ring	5*	12950	22750	12250	63000
Le Royal Meridien National	5*	13350	28860	12450	81900
Marriott Grand Hotel	5*	14000	29000	14000	70000
Marriott Royal Aurora Hotel	5*	16000	22000	16000	90000
Savoy	5*	14720	25600	13440	64000

* Не представлена данная категория номера.

Реконструкция гостиницы «Центральная» может начаться уже в конце 2007 года. Ранее УК «Уникор» приобрела на открытом аукционе городской пакет акций «Центральной» и совместно с банком «Российский кредит» планирует вложить в реставрацию отеля около $200 млн.

Помимо этого, правительство Москвы планирует реконструировать старые гостиницы и превратить бывшие общежития в отели категории «две звезды». На данный момент составлен список из 320 площадок под строительство. В результате в столице должно появиться около 100–120 тыс. гостиничных мест.

Постоянное превышение спроса над предложением ведет к неминуемому повышению цен на проживание. В настоящее время Москва является самым дорогим городом в мире по уровню цен на номера в гостиницах категории «4 и 5 звезд».

По сравнению с итогами 2006 года, в I кв. 2007 года стоимость номера в сутки в среднем выросла на 18–25%. При этом наибольший рост цен был зафиксирован в сегменте гостиниц категории «4 звезды», в котором увеличение стоимости в некоторых отелях достигло 30%.

Спрос на гостиничном рынке Москвы.

На столичном гостиничном рынке спрос по-прежнему значительно превышает предложение. Несмотря на то, что появляются новые отели и в ближайшие годы на рынок выйдут крупные реконструированные советские гостиницы, такие как «Россия», «Москва», «Украина», «Минск», скорее всего, дефицит гостиничных мест будет сохраняться довольно долгое время. В особенности если учитывать тот факт, что с каждым годом растет количество туристов, прибывающих в Москву с различными целями.

В I кв. 2007 года наибольшая наполняемость в столичных отелях была зафиксирована в конце марта и практически в течение всего апреля, что связано с началом сезона проведения различных выставок. Наиболее крупными выставочными комплексами Москвы являются: «Экспоцентр», «ВВЦ», «Крокус Экспо», «Сокольники», «Гостиный Двор», которые практически ежемесячно проводят как региональные, так и международные выставки, привлекая в столицу большой поток российских и иностранных конгресс-туристов.

Средняя наполняемость в столичных отелях категории 3*–5* звезд составила около 75%. Высокую наполняемость столичных гостиниц обеспечивают в основном два сегмента: туристы, посещающие Москву с познавательными целями, а также бизнес-туристы.

Чаще всего туристы предпочитают посещать Москву в составе туристических групп, что делает поездку более выгодной, но при этом довольно большая доля иностранных туристов останавливают свой выбор на индивидуально сформированных турах. Обычно продолжительность пребывания в городе туристов, приезжающих в столицу с экскурсионными целями составляет около 3–5 дней, при этом чаще всего такая поездка захватывает выходные дни. Туристы именно этой категории являются основными потребителями гостиничных услуг в среднем ценовом сегменте.

Бизнес-туристы, чаще всего иностранные, являются основными потребителями гостиничных услуг в сегменте 4–5 звезд. Средняя продолжительность пребывания в городе туристов, посещающих Москву с деловыми целями составляет 3,5 дня[1]. При этом основная загрузка, которую формируют бизнес-туристы, приходится на начало деловой недели.

В настоящее время туризм является одним из основных источников пополнения столичного бюджета (около 7% в год), однако основную долю в структуре туристических потоков занимает бизнес-туризм, поэтому правительство Москвы разрабатывает комплекс мер по увеличе-

[1] По данным Федерального Агентства по туризму РФ.

нию притока в столицу обычных туристов. В том числе среди основных задач туристической отрасли стоит разработка проекта Городской целевой программы развития туризма в Москве на 2008–2010 годы[2].

По прогнозам столичного правительства в 2007 году Москву посетят 4,5 млн. чел. Поэтому в течение последующих периодов спрос на гостиничные номера будет продолжать активно расти.

Структура спроса на гостиничном рынке Москвы.

Высокую наполняемость столичных гостиниц обеспечивают в основном два сегмента: туристы, посещающие Москву с познавательными целями, а также бизнес-туристы.

На данный момент российскую столицу с трудом можно назвать европейским туристическим центром, поэтому столичное правительство разрабатывает комплекс мер по привлечению туристов в Москву, в том числе модернизируются и расширяются различные объекты инфраструктуры туризма. Одной из целей программы развития туризма в г. Москве на период до 2010[3] года является увеличение потока туристов, посещающих столицу с экскурсионно-познавательными целями. Однако туристы именно этой категории являются основными потребителями гостиничных услуг в среднем ценовом сегменте, но, несмотря на то, что в структуре совокупного номерного фонда Москвы трехзвездочные отели занимают наибольшую долю, в настоящее время их не достаточно. Таким образом, увеличение притока туристов данной категории можно ожидать с ростом числа гостиниц категории 2*–3* звезды.

Чаще всего туристы предпочитают посещать Москву в составе туристических групп, что делает поездку более выгодной, но при этом довольно большая доля иностранных туристов останавливают свой выбор на индивидуально сформированных турах. Обычно продолжительность пребывания в городе туристов, приезжающих в столицу с экскурсионными целями составляет около 3-5 дней, при этом чаще всего такая поездка захватывает выходные дни.

В настоящее время бизнес-туристы составляют значительную долю в туристическом потоке, что связано с постоянным ростом деловой активности представителей российских и иностранных компаний, а также с ростом количества международных контактов между Россией и другими странами. В Москве появляется все больше представительств зарубежных компаний, связанных с самыми разными сферами. Все это ведет к увеличению делового туристического потока. При этом бизнес-туристы, чаще всего именно иностранные, являются основными потребителями гостиничных услуг в сегменте 4-5 звезд и доходы от посещения туристов именно этой категории намного выше, чем от посещения обычных туристов, что является одной из причин выбора большинством инвесторов сегмента четырехзвездочных и пятизвездочных отелей.

Средняя продолжительность пребывания в городе туристов, посещающих Москву с деловыми целями составляет 3,5 дня[4]. При этом основная загрузка, которую формируют бизнес-туристы, приходится на начало деловой недели.

Необходимо также отметить рост потока конгрессного туризма, что связано с постоянным увеличением количества выставок, конференций и съездов в Москве, посвященных различным сферам экономики, науки, производства и т.д. Многие выставочные мероприятия каждый год

---

[2] По материалам собрания Актива работников гостинично-туристского комплекса и заседания Координационного совета по туризму при Правительстве Москвы от 05.03.2007.

[3] Постановление Правительства Москвы № 602 «Программа развития туризма в г. Москве на период до 2010 года» от 08.08.2000.

[4] По данным Федерального Агентства по туризму РФ.

привлекают все большее число участников. Наиболее крупными выставочными комплексами Москвы являются: «Экспоцентр», «ВВЦ», «Крокус Экспо», «Сокольники», «Гостиный Двор», которые практически ежемесячно проводят как региональные, так и международные выставки, привлекая в столицу большой поток российских и иностранных конгресс-туристов. При этом многие выставочные комплексы объявили о расширении своих объектов, в том числе в составе выставочного центра «Крокус Экспо» появится собственная гостиница, а на территории «Экспоцентра» на Красной площади планируется возвести гостиничный комплекс.

Также для рынка характерно такое явление как «отложенный» спрос, который связан с тем, что многие туристы откладывают поездку в Москву, в большинстве случаев это связано с дефицитом гостиниц средней ценовой категории.

Несмотря на пессимистические оценки, по данным столичного правительства в 2006 году Москву посетило около 4 млн. человек. По прогнозам в 2007 году этот показатель может составить уже 4,5 млн. чел. Это говорит о том, что спрос на гостиничные номера будет продолжать расти.

Согласно планам столичного правительства рост гостиничного фонда начнется с 2008 года, и к 2010–2012 году город сможет обеспечить туристический

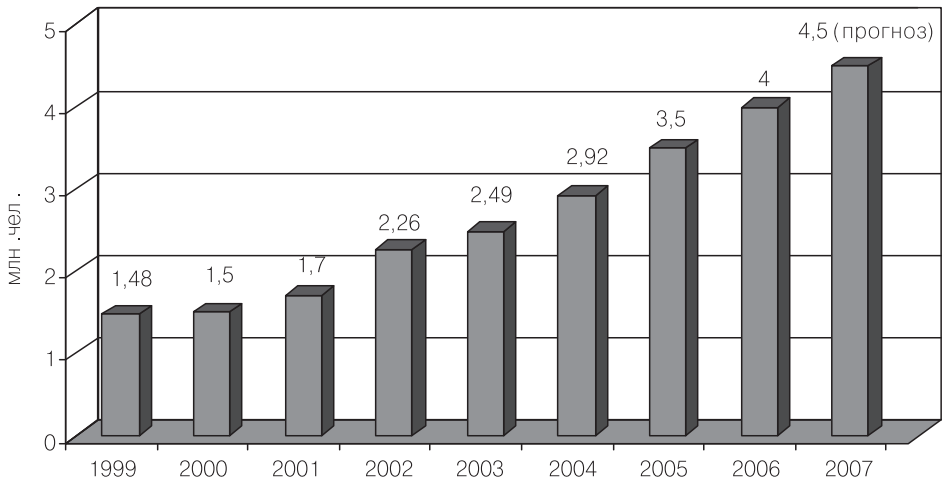


Рис. 1. *Динамика притока иностранных туристов в Москву в 1999–2007 гг.*

Динамика туристических потоков.
Развитие гостиничного рынка напрямую зависит от развития туристической отрасли. Несмотря на то, что темпы роста притока иностранных туристов в столицу опережают показатели, заложенные в программе развития туризма в Москве, эксперты считают, что данный факт не отражает реальной ситуации на рынке, так как в настоящее время лидирующие места по росту туристического потока занимают страны, которые формируют сегмент делового туризма.

поток в Москву необходимым количеством мест. Однако учитывая тот факт, что не все предлагаемые участки под застройку привлекательны для инвесторов и площадки, реализуемые с торгов зачастую не находят покупателей, столь оптимистичные прогнозы пока не имеют достаточных оснований. В результате, дефицит гостиничных мест, порождающий высокую стоимость проживания, будет в ближайшие годы тормозить рост притока туристов в столицу.

Сохранение дефицита гостиничных мест.

Несмотря на то, что в 2006 году было введено в эксплуатацию 15 новых гостиниц, сохраняется острый дефицит гостиничных мест, особенно в сегменте отелей среднего класса после закрытия на реконструкцию крупнейших столичных гостиниц «Россия» и «Москва». Значительно снизилось количество гостиничных мест в Центральном округе, а в пределах Садового кольца почти не осталось гостиниц среднего класса.

В соответствии с планами правительства, к 2008 году будет восстановлен прежний объем номерного фонда, однако до полного решения проблемы дефицита номеров очень далеко. Даже при условии реализации всех заявленных проектов, насыщение столичного гостиничного рынка произойдет не скоро. К тому же, если учитывать тот факт, что инвесторов привлекают проекты гостиниц верхнего сегмента, по-прежнему особенно остро будет стоять проблема дефицита номерного фонда в гостиницах категории 2–3 звезды, где спрос значительно превышает предложение.

ГЛАВА III

Процесс маркетингового исследования гостиничного комплекса

Общие маркетинговые методы.

В маркетинговой политике успешно используется как маркетинг взаимоотношений, так и различные маркетинговые исследования. Последовательное и профессиональное применение инструментов маркетинга взаимоотношений является эффективным как для увеличения доходов, так и для более полного исчерпания имеющихся ресурсов. Успех маркетинга взаимоотношений зависит от того, как и в какой степени удалось соответствовать следующим требованиям:

– информационное обеспечение: доступность, прозрачность и ясность в коммуникации — основа для хороших партнерских отношений;

– взаимодействие: персональные контакты вместе с профессиональной компетенцией и новыми технологиями существенно улучшают диалог с различными целевыми группами;

– индивидуализация: глубокие знания о свойствах, намерениях и мотивах целевых групп дают спорту возможность работать с ними индивидуально и концептуально;

– инвестиции: программа маркетинга взаимоотношений, если она направлена строго индивидуально, вызывает расходы, которые должны пониматься как долговременные вложения в успех;

– средства реализации: маркетинг взаимоотношений включает в себя несколь-

ко этапов, но важно, чтобы на каждом этапе использовались свои, наиболее характерные для данного этапа, инструменты.

Многогранны требования, предъявляемые к инструментарию маркетинга взаимоотношений, поэтому рассмотрим возможные методы и модели маркетинговых исследований.

Методы сбора первичных данных, в свою очередь, делятся на методы сбора качественных данных, методы сбора количественных данных и так называемые mix-методики.

Качественное исследование отвечает на вопросы «как» и «почему».

Данный тип исследований позволяет получить очень подробные данные о по-

Рис. 2. *Классификация методов маркетинговых исследований.*

Методы маркетинговых исследований в первую очередь делятся на методы сбора первичных и методы сбора вторичных данных.

Вторичные данные — информация, собранная когда-либо для каких-либо целей, не связанных с текущей задачей.

Первичные данные — информация, собранная исследователем специально для решения конкретной проблемы.

Чаще всего под проведением маркетингового исследования понимают именно сбор первичной информации. ведении, мнении, взглядах, отношениях очень небольшой группы лиц. Полученные данные не могут быть выражены количественно (за редким исключением), однако дают хорошее представление об образе мыслей потребителей. Качественные исследования незаменимы при разработке новых товаров, рекламных кампаний, изучении имиджа фирм, торговых марок и решении других сходных задач. Основные методы качественных исследований: фокус-группы, глубинные интервью, анализ протокола.

– Фокус-группа представляет собой групповое интервью, проводимое модератором в форме групповой дискуссии по заранее разработанному сценарию с небольшой группой «типичных» представителей изучаемой части населения, сходных по основным социальным характеристикам.

– Глубинное интервью — слабоструктурированная личная беседа интервьюера с респондентом в форме, побуждающей последнего к подробным ответам на задаваемые вопросы.

– Анализ протокола заключается в помещении респондента в ситуацию принятия решения о покупке, в процессе которого он должен подробно описать все факторы, которыми он руководствовался при принятии этого решения.

Количественное исследование отвечает на вопросы «кто» и «сколько».

Данный тип исследований, в отличие от качественного, позволяет получить выраженную количественно информацию по ограниченному кругу проблем, но от большого числа людей, что позволяет обрабатывать ее статистическими методами и распространять результаты на всех потребителей. Количественные исследования помогают оценить уровень известности фирмы или марки, выявить основные группы потребителей, объемы рынка и т. п. Основные методы количественных исследований — это различные виды опросов и аудит.

– Опрос предполагает выяснение мнения респондента по определенному кругу включенных в анкету вопросов путем личного либо опосредованного контакта интервьюера с респондентом.

– Аудит включает в себя анализ ассортимента, цен, дистрибуции, рекламных материалов по исследуемой услуге и т.п.

Mix-методики — смешанные методы исследований, довольно удачно сочетающие в себе достоинства качественных и количественных методов.

Основные виды mix-методик: hall-тесты, home-тесты и mystery shopping.

– Hall-test — метод исследования, в ходе которого довольно большая группа людей (до 100–400 человек) в специальном помещении тестирует определенный товар или услугу и/или его/ее элементы, а затем отвечает на вопросы (заполняет анкету).

– Home-test — аналогичен hall-тесту, с той лишь разницей, что тестирование товара или услуги происходит в домашних условиях. Используется этот метод при необходимости.

– Mystery Shopping — метод исследований, предполагающий оценку уровня обслуживания с помощью специалистов, выступающих в роли подставных покупателей (заказчиков, клиентов и т. п.).

Процесс маркетинга гостиницы включает следующие этапы:

Этап 1. Решение: что мы будем собой представлять и что предложим клиентам.

Первый этап заключается в том, чтобы решить, что из себя представляет предприятие и что оно может предложить клиентам. Это может быть гостиница-санаторий, конгрессная гостиница, обычная и т.д. Будет ли это теплое и дружественное место, семейный очаг, место для официальных встреч, место, на которое стоит взглянуть или место, где можно уединиться? И руководство, и служащие должны иметь ясное представление о том, что собой представляет гостиница и что она предлагает.

Этап 2. Нужно добиваться осознания клиентом того, что ему нужно, и стимулировать его спрос.

Это традиционная роль отдела маркетинга: рекламирование, продажа и стимулирование продажи.

Все, что видит публика, помогает осознавать необходимость сделать покупку, например, этому способствуют образы, создаваемые рекламой. Видит ли публика гармоничную симфонию сигналов или мешанину различных значений, стилей символов, которая искажает образ того, что собой представляет гостиница, и что она может предложить?

Этап 3. Предложение услуг отеля.

После того, как стимулирован спрос, необходимо ответить на вопрос: «Как предложить услуги гостиницы клиентам?» Понятны ли клиентам типы комнат в гостинице? Инвентаризационная опись должна нести смысл, а не быть компонентом системы бронирования. Располагают ли агенты достаточной информацией о том, что предлагает гостиница? Необходимо следить за тем, что предлагают клиентам отделы сбыта, представляющие интересы предприятия.

Этап 4. Ведение учета оказанных услуг.

Предлагать услуги гостиницы и вести учет оказанных услуг — это две разные вещи.

Это должно быть очевидным, но часто вызывает замешательство. Все программы по обеспечению сбыта направлены на привитие навыков в ведении учета казанных услуг. Но учет большей части оказанных услуг ведется не торговыми агентами, а в бюро по бронированию мест, за столом администратора. Навыки по учету оказанных услуг могут прививаться агентами по бронированию мест, и сотрудникам, работающим на этаже. Программа распродажи за столом администратора и в ресторанах осуществляется для того, чтобы увеличить доходы и дать сотрудникам возможность осознать, что они выполняют важную работу и принимают непосредственное участие в обслуживании клиентов. Должны быть установлены гибкие руководящие принципы, которые могут быть легко приспособлены к условиям ожидаемого спроса и снабжения на каждом участке рынка.

Этап 5. Подготовка гостиницы.

После проведения итогов оказания услуг следует подготовить гостиницу. Прогнозирование — это часть процесса маркетинга. В большинстве гостиниц это является обязанностью отдела обслуживания комнат.

Так же, как и количественный прогноз, важен качественный прогноз, т.е. важно не только число останавливающихся в гостинице людей, но и то, кто они и каких услуг ждут. Или это делегаты съезда, или клиентами гостиницы будут люди, которые пересекли несколько часовых поясов, или остановятся несколько пар новобрачных? Вопрос о том, кто эти клиенты, чего они ожидают настолько же важен для подготовки гостиницы, как и вопрос о том, сколько этих клиентов? Эти вопросы — неотъемлемая часть маркетинга.

Этап 6. Удовлетворение желаний, нужд и ожиданий.

А теперь процесс переходит к удовлетворению запросов клиента, т.е. начинается собственно работа. Прием гостей, размещение их по комнатам, поддержание в исправном состоянии средств, с помощью которых клиенты спят, едят и отдыхают — все части этого механизма в процессе маркетинга играют свою роль. В сущности, роль их огромна, т.к. люди, которые сейчас живут в гостинице, скорее всего, принесут доходы в будущем. То, что сотрудники делают с гостями и для гостей, заключается не только в том, что они хорошо умеют это делать, а в том, что они хорошо понимают, почему это делают, т.е. они отдают себе отчет в том, чего хочет, в чем нуждается и чего ожидает от них этот клиент или гость. Когда сотрудники осознают себя как часть процесса маркетинга, они хотят знать, что из себя представляет клиент и чего он ожидает. Когда они интересуются клиентом и сочувствуют ему, тогда шансы превратить клиента в человека, который предан гостинице и готов всегда обратиться за помощью, котируется высоко.

Хорошие генеральные директора знают все это. Важно заботиться о сотруднике, который, в свою очередь, будет заботиться о клиенте. Но лишь немногие генеральные директора используют возможности своего отдела маркетинга в этом процессе. Нужно просить работников отдела маркетинга обсуждать программу рекламно-пропагандистской деятельности на собраниях служащих, обсуждать с ними вопросы исследования рынка, результаты изучения проблемы

конкуренции, поощрять попытки служащих говорить о делах гостиницы в своей социальной среде. Каждому служащему должно быть представлено право быть частью процесса маркетинга, а не просто выполнять ту или иную работу.

Этап 7. Измерение степени удовлетворения запросов клиентов и оценка результатов деятельности.

Каждой организации нужна оценочная ведомость: не просто финансовый отчет, а объективная оценка того, как поработали, удовлетворяя желания, нужды и ожидания клиентов. Есть много способов такой оценки: обзоры, карточки жалоб, карточки отзывов и другие средства. Нужно судить за улучшениями, поощрять их, проводить анализы и решать, где вынести изменения и как улучшить результаты деятельности.

Причина такого анализа заключается в том, что ничего не остается неизменным. Желания, нужды, ожидания эволюционируют и меняются. Рынки меняются как следствие спадов, бумов и в зависимости от сезона. Условия конкуренции всегда меняются. Настоящая ценность измерения результатов деятельности заключается в том, чтобы решить, кем быть и что предложить в следующий раз.

Другими словами, процесс маркетинга не носит линейного характера, а является кругообразным, нескончаемым процессом, повторяющемся снова и снова. И чем острее конкуренция на рынке, тем с большей скоростью команда должна бежать по этапам процесса.

Задача руководства заключается в том, чтобы так возглавить этот процесс, чтобы гостиница вызывала чувство удовлетворения и горячей поддержки со стороны служащих, а также удовлетворенности и приверженности со стороны клиентов. Воздействие такой эффективности и подлинной культуры в отношениях между служащими и клиентами на валовую прибыль от основной деятельности колоссально.

ГЛАВА IV

Выбор стратегии маркетинга, обеспечивающий высокое качество обслуживания

Стратегия обслуживания — это основа для всех отношений между предприятием и клиентом. Так как качественное обслуживание складывается из множества составных элементов и зависит от массы людей, в таком большом хозяйстве без стратегии не обойтись. Предприятия должны иметь хорошо разработанную, увязанную со всеми структурами организации последовательную, соответствующую обстоятельствам стратегию обслуживания.

Для того, чтобы создать стратегию обслуживания, руководству предприятия следует, прежде всего, понять, что представляет собой та рыночная среда, в которой приходится работать, и какое место в этой среде занимает предприятие. Хорошо разработанная стратегия должна давать ответы также на следующие вопросы:

– какие нужды потребителей мы обслуживаем?

– обладаем ли мы достаточными знаниями и опытом, чтобы обслуживать лучше, чем кто-либо еще?

– как мы должны обслуживать, чтобы иметь доход, позволяющий нам длительное время быть конкурентоспособными и получать достаточную прибыль на вложенный капитал?

Соответствующая стратегия обслуживания затрагивает три главных компонентов любого предпринимательства в сфере обслуживания:

– Потребности клиентов;

– Способность компании удовлетворять эти потребности;

– Долгосрочная прибыльность компании.

Потребители имеют свои специфические потребности, которые могут заметно варьироваться в зависимости от ситуации.

Гостиничная индустрия может быть сегментирована: полный пансион для бизнес-туристов, обслуживание экономического класса, обслуживание в апартаментах, курортное обслуживание, конгрессное обслуживание и т.п. Каждый из этих сегментов отвечает желаниям и потребностям различных категорий потребителей.

Организации индустрии гостеприимства должны создать свои стратегии обслуживания для того, чтобы соответствовать специфическим потребностям рынка, в котором они выбирали для себя определенный сегмент.

Один из наиболее важных вопросов, который руководство должно задать себе прежде, чем приступить к разработке стратегии обслуживания: «Как определить, какие из видов обслуживания, предполагаемого в качестве направлений работы гостиницы, будут иметь преимущество в глазах потребителя?«

Рассмотрим специфику обслуживания гостиничного предприятия курортного типа.

Руководители курортных предприятий согласны с тем, что существуют три общих фактора, характеризующие благоприятно развивающиеся курорты:

– Репутация курорта;

– Объекты интереса;

– Условия для восстановления занятий спортом.

Эти факторы учитывают маркетинг и управление, специальные требования к архитектуре зданий и сооружений, особому расположению комнат для гостей, спортивных площадок, магазинов, медицинских учреждений, развлекательных заведений и мест отдыха.

Хотя повторные посещения гостей очень важны для всех типов гостиниц, они особенно необходимы для выживания курортной гостиницы в целом. В наше время руководители курортных гостиниц должны быть хорошо знакомы со специальными маркетинговыми средствами и методами в рекламе, поскольку приходится бороться за клиента, который имеет широкий выбор мест отдыха.

В последние годы многие курорты стали обращать свое внимание на конгрессный и деловой туризм. Это вызвано потребностью выравнивания загрузки в межсезонье. Ответственной задачей для гостиниц, стремящихся захватить этот сегмент рынка, является создание репутации предприятия высокого качества обслуживания. Гостиницы могут вкладывать значительные средства в рекламу для привлечения групповых заказов, между тем для того же эффекта может оказаться достаточным проведение одного — двух успешных конгрессов, ибо удовлетворенный делегат оказывается самым лучшим и самым экономичным рекламным средством. Конгрессный туризм создает прекрасные возможности для повторных приездов, так как значительное число людей знакомится с гостиницей, ее обслуживание, удобствами и т.п. Если они были приняты хорошо и получили удовлетворение, они, рано или поздно, вновь посетят ее.

Другим сегментом рынка, который активно используется руководством курортных гостиниц, является интенсив-туризм. Обслуживание на условиях полного пансиона в большей степени соответствуют этому виду туризма, поскольку все услуги предоставляются под одной крышей.

Установлено, что увеличение связанного с бизнесом туризма в курортных районах создает движение туристских потоков в двух направлениях, увеличивая время пребывания и стимулируя повторные приезды с целью отдыха.

Гостиницы в городах часто успешно используют курортную концепцию в периоды спада туристской активности, предлагая специальный комплекс обслуживания под названием «мини-отдых».

Специальные тематические туры также являются эффективным маркетинговым средством увеличения загрузки в межсезонье.

Очень большое внимание уделяется условиям для отдыха. Курорты предлагают окружающую среду и услуги, которые могут быть совместимы с получением удовлетворения. Рекреационные возможности, предлагаемые гостиницами, обычно разнообразны и высокого качества. Сейчас уже мало иметь одно или несколько сооружений. Условия конкурентной борьбы привели к тому, что среди гостиниц такого класса нормальными являются столы для настольного тенниса, площадки для верховой езды или стендовой стрельбы, хорошо оборудованные спортивные залы, бассейны, площадки для игры в гольф, теннисные корты.

Многие курорты, специализирующиеся на семейном отдыхе, предлагают специальные программы для детей, давая возможность их родителям заниматься своей физической подготовкой по собственному усмотрению.

Для многих курортов центры физической подготовки являются прибыльным дополнением к традиционному гостиничному и ресторанному хозяйству, а кроме того — ценным инструментом для маркетинга.

С точки зрения определенных курортных районов, казино является почти необходимым элементом создания круглосуточного туристского потока.

Так как гость курортной гостиницы использует ее в целях отдыха и развлечений и требует к себе полного внимания и высокого уровня обслуживания, многие руководители курортных гостиниц ясно себе представляют значение личных отношений персонала с отдыхающими. Вежливость и эффективность в обслуживании являются двумя необходимыми элементами в курортной среде.

В результате проведения индивидуального обслуживания часто возникают более тесные отношения между гостями и персоналом курортной гостиницы, что активно поощряется администрацией. В конечном итоге это приводит к повторным визитам и появлению стабильной клиентуры.

Лучшие курорты стремятся к созданию «домашнего уюта», где гости являются частью «большой семьи» и рассматривают обслуживающий персонал как своих старых друзей. Каждый служащий в курортном предприятии, таким образом, должен осуществлять на практике философию радушного гостеприимства, способствовать созданию человечных отношений, а не обслуживать, поглядывая при этом на часы.

Индивидуальное обслуживание, т.е. принятие во внимание всего того, что нравится и что не нравиться гостю как человеку, а не статистической единице, является ключом к успешной работе курортных предприятий.

Современная гостиница должна предлагать не просто кровать, а предоставлять собой дом вдали от дома. К этому можно прийти только через качественное обслуживание с хорошо подготовленным персоналом и эффективным управлением им. В условиях нынешнего рынка успеха добиваются лишь те гостиничные предприятия, которые способны создавать и проводить, по крайней мере, на самом высоком организационном уровне долговременные стратегии обслуживания.

Давно прошла пора, когда предприятия и организации индустрии гостеприимства управлялись любителями. Сейчас рынок уже не тот, и выживают на нем лишь профессионалы.

ГЛАВА V

Организация и функционирование службы маркетинга

Для того чтобы определить возможности воздействия на повышение объема продаж услуг в индустрии гостеприимства, следует всесторонне подходить к рассмотрению этого явления. В гостиничном бизнесе высокие объемы продаж неотделимы от высокого качества обслуживания и достигаются сознательной работой всего коллектива, правильным подбором и расстановкой кадров, созданием на гостиничном предприятии эффективной корпоративной культуры. Этому же способствуют процессы формирования положительного имиджа гостиничного предприятия, который работает на рост доверия клиентов к услугам и, следовательно, на повышение объемов продаж. Однако все эти механизмы воздействуют на продажи скорее опосредованно, поскольку в первую очередь они направлены на повышение удовлетворенности клиента, уже совершившего покупку, от процесса потребления оплаченной услуги. Вместе с тем в гостиничном бизнесе, как и в других предприятиях сферы обслуживания, должны существовать и меры прямого воздействия на результативность продаж.

К основным инструментам коммуникативного маркетинга, определяющего успех гостиничных продаж, относятся:

– реклама;

– продвижение;

– техника продаж.

С помощью этого инструментария достигаются настройка, координация, взаимодействие, выработка общего языка, единодушие в методах торговли и формирования имиджа. В этом смысле все коммуникативные мероприятия должны проводиться по единой схеме, определенной центральной стратегией, цель которой — следить за созданием неповторимого облика предприятия. Каждое отдельное мероприятие способствует выработке предприятием собственного стиля (предпринимательского соответствия в рамках корпоративного единства). Различия между этими инструментами играют значимую роль при определении бюджетных расходов.

Созидательность коммуникативных маркетинговых инструментов и увязывание между собой соответствующих идей стимулируют профилирование предприятий в гостиничном бизнесе. С этой целью рассмотрим действие каждого из указанных инструментов, концентрируя внимание на их значимости для узнаваемости отдельных участников рынка и для выстраивания оптимальных схем контакта с потенциальным покупателем гостиничных услуг.

Реклама. Реклама как инструмент коммуникативного маркетинга и продаж в своей основе имеет три стадии:

а) предварительное планирование;

б) постановка целей;

в) реализация целей.

Предварительное планирование рекламной кампании включает обобщение сведений о местных средствах рекламы и анализ деятельности гостиничного предприятия с подробным описанием местной истории, традиций предприятия, особенностей месторасположения, качества услуг, современности стиля, вместимости и величины капиталовложений. Далее, под предварительным планированием понимается анализ расходов с исследованием мотивов и предположений, анализом гостиничных продуктов с соответствующей мотивировкой возможностей; анализ применяемых ранее средств рекламы, конкурентоспособности предложения и финансовый анализ средств, расходуемых на рекламу.

На основе положений и показателей, разработанных на первом этапе, основывается расчет расходов, необходимых для достижения основной рекламной задачи, согласуемой с ранее описанной общей целью предприятия.

В рамках реализации намеченной стратегии необходимо включать рекламные мероприятия в:

а) установочный план;

б) план расходов;

в) окончательный план;

г) финансовый план.

Рекламные идеи как основа установочного плана согласуются, с одной стороны, с желаниями и представлениями клиентов, а с другой — с уровнем качества гостиницы.

В рамках установочного плана утверждается перечень рекламных средств, необходимых для его реализации. Это могут быть, например, такие рекламные мероприятия, как оформление вывесок, выпуск значков, плакатов, диапозитивов и проспектов, направление рекламных писем, открыток, рекламных сувениров.

В качестве мероприятий по планированию расходов на рекламу составляется годовой план расходов, в котором рассчитываются величины расходов на отдельные мероприятия и общие затраты на рекламную деятельность предприятия.

Точная временная разбивка конкретных мероприятий составляется в рамках конкретного календарного плана-графика. В нем точно оцениваются возможности письменной рекламы (рассылки) и рекламных проспектов. В качестве рекламных средств могут использоваться следующие виды работ и изделий:

— Рекламные карточки (содержащие указания названий, адреса, телефоны, маршрут до предприятия), наклейки на чемоданы и конверты, которые должны

предлагаться клиентам в качестве сувениров.

— В главном проспекте содержатся основная картинка и словесное описание гостиницы и ее услуг.

— Издание собственного журнала, который может приносить также доходы за счет публикации объявлений и служить объединяющей нитью с клиентами.

— Рекламные объявления дают в региональных и межрегиональных газетах, публичных изданиях, специализированных журналах, календарях, ежегодниках, карманных путеводителях, адресных книгах и в программном обеспечении.

— Аналогичные рекламные возможности имеют вывески, размещение которых должно согласовываться с органами архитектурного надзора.

— Использование рекламных фильмов по телевидению и в кинотеатрах, если отдача от них оправдывает вкладываемые средства.

— В качестве рекламы могут использоваться средства транспорта (реклама в общественном транспорте, на вокзалах, в залах ожидания аэропортов, железнодорожных вагонах и т.д.).

— Дополнительное средство рекламы, достаточно успешно применяемое, — это использование собственного почтового штемпеля по согласованию с почтовым ведомством.

— Рекламные подарки, которые представляют в какой-либо форме продукцию или характер предприятия, при условии, что они должны раздаваться в разумных масштабах.

— В словах девиза «Свет притягивает людей» заключается значение световой рекламы как путеводителя для клиентов по предприятиям гостиничной сферы.

— Качество кухни и услуг официантов (гостиничного ресторана) должно быть взято под особый контроль и получить признание клиентов.

— Витрина предприятия и продажа товара на улице привлекают клиентов, являясь своеобразной рекламой.

— Поздравления от гостиницы с днем рождения, помолвкой, свадьбой и подобными мероприятиями повышают оценку клиентом услуг предприятия и укрепляют его связь с этим предприятием.

— В рекламных целях применяются также конверты, почтовая бумага, бланки счетов, салфетки для гостей, имеющие символику предприятия.

Рекламный проспект как визуальная картина услуг. В рамках инструментов коммуникативного маркетинга гостиничного бизнеса различные методы, способы и виды рекламы занимают особое место. Среди прочих рекламных средств большую роль играют рекламные проспекты гостиниц. Вследствие этого менеджер по рекламе должен уделять их содержанию и внешнему виду повышенное внимание. Для того чтобы использовать это рекламное средство с максимальной пользой для предприятия, менеджеру необходимо учитывать следующее:

1. Основная информация. Первоначально составляется полный перечень предложений и услуг, который может предоставить клиенту данное предприятие гостиничного бизнеса.

Перед тем как составить новый рекламный проспект, анализируются и оцениваются предложения непосредственных конкурентов с точки зрения привлекательности их предложения, их рекламных возможностей, соотношения предложения и цен и т.д. При составлении своего проспекта старайтесь использовать полученную информацию, но не копировать ее.

Новый рекламный проспект играет роль стимулятора процесса дифференциации продукта и манеры его презентации: «Мы отличаемся от конкурентов, и мы лучше, чем нас ожидают увидеть гости».

Чтобы не утратить своей значимости на перспективу, рекламный проспект должен вместить все возможные характеристики и особенности предприятия.

Для выпуска нового проспекта необходимо попытаться полностью оторваться

от «старого» проспекта, актуализировав и дополнив рекламное предложение (ни в коем случае не перепечатывая ее, внося кое-какие изменения).

Для содержания рекламного проспекта основополагающее значение имеют характеристики, в том числе и возрастные, основных клиентов, для которых он предназначен. Это обстоятельство также не позволяет просто скопировать рекламное предложение конкурентов, а заставляет разрабатывать собственные варианты.

На обратной стороне проспекта помещается план окрестностей с указанием проезда к объекту (для автомобилистов).

В гостиничном проспекте может также размещаться особое гастрономическое предложение, помещаемое в контексте проведения досуга.

Заказ на тиражирование гостиничного проспекта можно размещать только после предварительного маркетингового изучения предложений, по крайней мере, трех различных издательств.

Особо выделяются (цветом, размером и формой шрифта) эмблема гостиницы, ее логотип и торговый знак.

На первой странице проспекта обычно размещают фотографию с внешним видом гостиницы. Все характеристики отеля (в том числе и предполагаемые усовершенствования) представляются с помощью четких наглядных средств:

– иллюстраций (фотографий, диапозитивов и т.д.);

– рисунков, эмблем, графики;

– фотографий персонала, клиентов и т.д.

Предполагается, что издаваемый проспект будет использоваться в течение 4–5 лет. Такой срок, как правило, оправдывает подготовку нового издания. К проспекту прилагается четко составленный прайс-лист, содержащий описание различных услуг отеля с ценовой составляющей.

2. Формат и бумага. Кроме качества бумаги при заказе проспекта оговаривают желаемое качество фотографий, размер и графику шрифтов и рисунков. Общий вес издания (вес бумаги) и конверта не должен превышать обычные почтовые расходы на отправления подобного рода. Формат проспекта должен соответствовать обычному размеру подобного рода печатных изданий, удобных в использовании и пересылке. Желательно, чтобы форма проспекта была удобна для рук, складирования и демонстрирования его на стандартных стеллажах.

3. Фотографии. Фотографии в рекламных проспектах располагаются на переднем плане в сопровождении текста, желательно на разных языках. Картинка-иллюстрация должна быть нацелена на то, чтобы задержать внимание читателя, который затем своим воображением дорисует детали. Если предприятие имеет сезонную спецификацию, то в проспекте должны быть отражены все временные особенности предложения, выделенные различными фотографиями и цветом.

Оригинальные цветные фотографии могут служить индивидуальной и неповторимой характеристикой предприятия. На выбор и размещение фотографий необходимо обращать особое внимание. Употребляемый иллюстративный материал должен отбираться несколькими лицами, независимыми друг от друга (это дает возможность получить объективный результат, своего рода «тест на художественный вкус«).

После выбора формата проспекта (прямоугольный или квадратный) его необходимо еще раз внимательно оценить. Наибольшее значение имеет здесь оптимальная форма иллюстративного материала. Необходимо также продумать возможную стоимость специальной обложки. Качественно исполненные фотографии должны отбираться по размеру и расположению, с тем чтобы произвести гармоничное общее впечатление.

Клиент больше всего ценит живые фотографии. В качестве сопровождения можно добавить небольшую надпись. Отметим, что предложение по проведению досуга можно почти целиком составить с помощью фотографий, рекламирующих предложение «действием». Фотографии

должны отражать специфические особенности предприятия. Реклама номеров не должна ограничиваться лучшими номерами, в основном необходимо показывать средний уровень. Атмосфера фотоснимка зависит от освещения, поэтому рекомендуется помещать снимки с полным освещением (например, банкетный зал во время проведения специального мероприятия). В рекламном проспекте гостиницы желательно разместить также фотографию окрестностей здания.

Текстовое сопровождение гостиничного проспекта обращает внимание читателя на отдельные моменты и удовлетворяет желание клиента получить в сжатом виде информацию об услугах, оказываемых предприятием. Иллюстративный и текстовой материал должен тщательно отбираться и проверяться на предмет содержания, с тем чтобы получить оптимальный результат.

Текст проспекта должен быть набран соответствующим шрифтом, выделен при необходимости цветом и иметь выразительную форму. Информация о гостинице должна быть короткой, достоверной и «удобочитаемой». Основываясь на правиле «Не обещать того, что не можешь выполнить», текстовое сопровождение должно быть информативным, достоверным, но ни в коем случае не сухим, а напротив, эмоционально окрашенным.

Основой для составления текстовых надписей должны быть результаты анализа ответов клиентов относительно целей прибытия, они же определяют и выбор иллюстраций.

Общее впечатление от текста без детального углубления в отдельные значения оживляется расположением текстовых колонок. Лучше заметны выделенные или нестандартно расположенные отдельные высказывания.

В качестве текстовых иллюстраций можно привести высказывания клиентов о недостатках и достоинствах отеля. Если в проспекте используется несколько языков, то описание картинок должно составляться на разных языках, выделенных разными цветами.

ГЛАВА VI

Основные направления PR-деятельности в гостиничном бизнесе

Жесткая конкуренция на рынке гостиничных услуг вынуждает менеджеров прибегать к различным PR акциям и неординарным маркетинговым ходам. Вместе с тем масштабы PR деятельности в гостиничном бизнесе в России по сравнению с другими странами значительно меньше. Это в значительной мере обусловлено «всеобщим застоем» в советскую эпоху, а также рядом субъективных факторов. Со становлением рыночного хозяйства менеджеры и директора находившейся почти в полном упадке гостиничной индустрии начали понимать необходимость освоения этой области.

Прежде чем говорить о PR в гостиничном бизнесе следует отметить, что редко речь идет о деятельности специально выделенного отдела по связям с общественностью. Чаще всего в гостинице существует отдел маркетинга и рекламы, который и занимается позиционированием предоставляемых услуг.

«Задача PR состоит в том, чтобы наладить взаимопонимание, положительное отношение и доверие клиента к предложению предприятия гостинично-туристского бизнеса на длительную перспективу. Речь идет о формировании в глазах общественности положительного имиджа, хорошей репутации и уважения к предприятию.

Важно уметь различать PR и рекламу. Когда речь идет о печати проспектов, раз-

мещении плакатов на улицах и заметок в прессе — во всех этих случаях говорится о рекламных мероприятиях. Информация рекламной службы, объективно и профессионально подобранная, должна косвенно способствовать увеличению загрузки и прибыли. Мероприятия PR призваны, с одной стороны, повысить интерес клиента к предложению предприятия, а с другой — за счет обратной связи с клиентом привести предложение услуг в соответствие с имеющимся спросом.

Таким образом, зачастую смыслом и целью всех мероприятий по PR на практике остается следующее: улучшение репутации и повышение популярности предприятия. Это служит в основном целям предприятия, то есть получению дополнительных клиентов из числа «прохожих», и не всегда совпадает в широком смысле с задачами открытой рекламы.

PR средства. Распространение информации в гостинице. Профессиональная работа по PR начинается с надежной информации. В основу здесь положены подробные проработки таких проблем организации предприятия, как, например:

– перечень ответственных сотрудников (кто за что отвечает);

– количество и типы номеров;

– перечень иных особенностей;

– время работы ресторана и бара;

– наименование, вместимость и технические характеристики банкетных и конференц-залов;

– возможности для проведения досуга и занятий спортом для клиентов;

– описание местоположения гостиницы с указанием маршрута от вокзала и аэропорта;

– стоянки для автомобилей;

– архитектурные и/или художественные достопримечательности;

– специализация ресторана;

– характеристика ключевых руководителей;

– фотографии, живо иллюстрирующие возможности гостиницы в области услуг и т.д.

Эта информация постоянно дополняется, исправляется и наполняется новым содержанием, говорящим о событиях, происходящих в гостинице.

Девиз PR — «паблик рилейшнз начинаются с человека» — говорит о том, что PR начинаются, с одной стороны, с информированности и мотивированности сотрудников, а с другой — с обязательного и постоянного контроля качества и коррекции предложения предприятий, в зависимости от изменений спроса. На практике для улучшения производственных отношений (человеческий фактор) в коллективе предприятия гостинично-ресторанного бизнеса используются следующие PR средства:

– опрос сотрудников, исследование и оценка их мнения о предприятии;

– персональные характеристики;

– информация «с черного хода«;

– отрегулированные предложения;

– ориентиры для новых сотрудников;

– день открытых дверей для членов семьи;

– программа проведения свободного времени;

– семинары по повышению квалификации и справочная литература;

– проведение совместных коллективных мероприятий (экскурсий, юбилеев);

– приобщение сотрудников к планированию и проведению мероприятий по PR;

– сообщения в прессе с упоминанием лучших работников предприятия;

– участие в кулинарных соревнованиях.

Мероприятия по PR внутри предприятия преследуют две цели:

– создание позитивных PR отношений среди сотрудников;

– доверие и взаимопонимание в отношениях менеджера и сотрудников.

PR вне предприятия предполагает поддержание и улучшение представления о предприятии (имидж предприятия) через контроль общественных отношений, направленных в целом на управление человеческим фактором. Общественная рабо-

та в гостиницах и ресторанах подразумевает установление отношений с потенциальными клиентами, СМИ, туристскими партнерами, поставщиками, государственными структурами, инвесторами, конкурентами, союзами и ассоциациями. Эта работа обеспечивается в долгосрочной перспективе мероприятиями по созданию системы PR. Это означает формирование положительного имиджа предприятия, включающего положительную оценку клиентами и общественностью его значимости, престижа, репутации и известности, на долгосрочную перспективу.

Работа с прессой и СМИ. «PR — это не только отношения с прессой». «Журналисты не являются внештатными помощниками гостиничных и ресторанных предприятий». Оба эти высказывания говорят о проблемах во взаимоотношениях с представителями СМИ. Здесь полезно будет привести несколько правил и указаний по работе с прессой:

– познакомьтесь с редакторами, журналистами и репортерами тех изданий, читатели которых входят в вашу целевую группу;

– познакомьтесь с редакторами и ответственными лицами местных радио- и телестанций (интервью, интересные истории, персоналии);

– исходите из того, что СМИ интересуют новости, а не рекламные тексты о вашем предприятии;

– подумайте, какие темы, рассказы и публикации лучше всего подходят для того или иного круга читателей;

– в контактах с редакциями и прессой акцентируйте внимание на то, что соответствует вашим общим интересам;

– следите за тем, чтобы под иллюстративным материалом (фотография о мероприятии) помещался правильный текст;

– не старайтесь скрыть «плохие новости», правильно подготовленная подробная информация помогает бороться со слухами;

– используйте для пресс-информации фирменный конверт вашего предприятия, сообщайте контактные телефоны, фамилии ответственных лиц для возможной обратной связи;

– обращайте особое внимание на то, чтобы ваша информация была предметной, актуальной и достоверной. Проверяйте правильность дат, фамилий, званий и названий организаций, а также цифры в ваших сообщениях для прессы;

– приспосабливайте стиль ваших сообщений к требованиям прессы, пишите четко, через интервал и оставляйте место для возможных дополнений;

– название вашего предприятия не должно встречаться чаще одного-двух раз в самом начале сообщения;

– старайтесь соблюдать правило «пяти вопросов» (что, кто, где, когда, зачем), на которое первый абзац вашего сообщения должен давать четкий ответ;

– пресс-конференция должна созываться только по действительно важным вопросам; планируйте заранее ее ход, готовьте информацию, иллюстративный материал и письменные обоснования;

– качество работы с прессой превалирует над количеством: несколько удачно помещенных и хорошо сформулированных сообщений более значимы, чем множество пустых сообщений;

– старайтесь строить и развивать ваши контакты с прессой терпеливо, корректно, в дружеской и уважительной форме.

Все отели обращаются к рекламе в средствах массовой информации. Выбор СМИ зависит от того, на какие целевые группы клиентов рассчитаны рекламные объявления. Отель «Националь» публикует свои модули в тематических журналах «Банковское дело», «Нефть и капитал», которые обслуживают сильный сектор экономики, которым могут быть востребованы представительские возможности отеля. Для успешной продажи новогоднего периода в российских регионах гостиница «Космос» «запустила» в различных региональных изданиях (популярных, экономических, развлекательных) общеимиджевую рекламу с купоном на 20%-ю скидку. Многие московские от-

ели делают сейчас ставку на Интернет-рекламу. Интересным web-сайтом рекламно-информационного плана располагает отель «Балчуг Кемпински» и наиболее функциональными (направленными на прямое бронирование) имеют отели, принадлежащие международным цепям. Пользуясь Интернетом, клиент получает более широкий выбор, более простой, комфортный и дешевый способ резервирования, нежели пользуясь услугами турагенств.

BTL мероприятия и PR акции. Особые PR акции рассматриваются в качестве «тягача» всех мероприятий. Организация PR акций — это компетенция пресс-референта и менеджера по PR. Здесь важно учитывать, что отдельные эффективные мероприятия могут стать затратными и неэффективными, если забывать о поставленной цели. Например, организация «Ток-шоу» в гостинице не ставит задачей представить службу PR, а организуется с целью информирования общественности о возможностях предприятия.

Основными принципами передаваемой информации были и остаются достоверность и абсолютная серьезность.

В качестве примеров можно привести следующий перечень PR акций, применяемых в практике гостиничного и ресторанного дела:

– разного рода благотворительные мероприятия;

– организация в гостинице выставок по искусству;

– презентация косметической продукции для клиентов гостиницы;

– проведение детских карнавалов, показов моды;

– недели кухонь различных регионов;

– музыкальные вечера в гостинице;

– джазовые пивные вечера;

– показы мод в сотрудничестве с домами мод;

– «ток-шоу» со знаменитостями;

– дегустация вин для знатоков;

– совместное приготовление блюд под руководством вашего шеф-повара;

– «курсы домохозяек» (готовим десерт);

– рождественский базар;

– всевозможные дискуссии, симпозиумы, юбилеи, представления.

При организации подобных PR акций каждое предприятие должно ответить себе на следующие вопросы:

– Количество PR акций?

– Какого качества мероприятия?

– Сколько должны стоить эти мероприятия?

PR-работа при открытии гостиницы. Открытие отеля, как ни одно другое событие в дальнейшей гостиничной жизни, возбуждает интерес, ожидания и внимание общественности. Но лишь целенаправленная PR-работа «до» и «во время» этой церемонии позволяет рассчитывать на то, что первое впечатление будет и в дальнейшем позитивно «работать». Здесь речь идет не только о принятии нового предприятия в сообщество, а о его представлении потенциальным клиентам и партнерам по бизнесу. В данном случае открытие представляет собой первую акцию маркетингового плана, заключающуюся в определении с последующим закреплением, своего места на рынке.

Профессионально организованное открытие позволит предприятию в перспективе сэкономить немало времени и средств на налаживание и поддержку нужных контактов. Принимая во внимание значимость мероприятия, его план, определяющий перечень наиболее существенных PR-акций, должен быть разработан как минимум за шесть месяцев до предполагаемого срока открытия предприятия.

В рамках PR-деятельности открытие гостиницы предполагает наличие множества важных пунктов, новостей, которые сами по себе соответствующим образом документируются и тесно увязываются с «общественными» мероприятиями, например:

– выбор земельного участка, архитекторский надзор и строительные планы;

– закладка фундамента под гостиницу;

таблица 4. **Образец плана PR-работы по открытию гостиницы.**

Сроки	Деятельность
150–180 дней до открытия	– Постановка цели, связь, координация, согласование, планирование времени проведения мероприятий в рамках коммуникативного маркетинга. – Составление собственного общего плана для прессы. – Разработка иллюстративного материала с текстами – Составление адресного листа всех партнеров по СМИ – Составление списков приглашенных: контактные имена и телефоны всех представительных организаций (мэрия, представительства по туризму, союзы и т.д.) для проведения мероприятий по открытию.
120–150 дней	– Предварительное уведомление с фото- и текстовыми материалами всех заинтересованных представителей СМИ. – Первые предварительные доклады о ходе строительства гостиницы туроператорам, инвесторам и важнейшим деловым партнерам (возможно также прессе). – «Доводка» гостиничного проспекта. – Окончание подготовительных мероприятий по открытию (например, составление речей).
90–120 дней	– Начало межрегиональной рекламной кампании по открытию. – Отправка второго справочного материала о ходе строительства (можно организовать – праздник начала отделочных работ). – Информация для специальных профессиональных изданий.
60–90 дней	– Начало региональной рекламной кампании (раскрытие значения гостиницы для данной местности, предварительные приготовления). – Представление последних информационных материалов по строительству одновременно с представлением первых гостиничных проспектов. – начало неофициальных «показов» гостиницы. – приглашение журналистов, пишущих о туризме и путешествиях.
30–60 дней	– Рассылка докладов и сообщений об открытии гостиницы. – Официальное завершение строительства и освящение гостиницы. – Пресс-конференция по случаю открытия гостиницы. – Детальное расписание официальной церемонии открытия.
Месяц открытия	– Рассылка гостиничных проспектов в турфирмы и другим партнерам по бизнесу с сообщениями об открытии гостиницы. – Проведение официальной церемонии и праздника (банкет после открытия). – Представление гостиницы официальным партнерам и прессе (СМИ, туристские фирмы, инвесторы, конкуренты, поставщики, союзы и ассоциации).

– праздник по случаю завершения строительства гостиницы;

– официальное открытие гостиницы и ее освящение;

– пресс-конференция по случаю открытия гостиницы;

– празднования по случаю открытия гостиницы (банкет после официального открытия);

– отдельное открытие ресторана, конференц-центра и т.д.

PR-работа затрагивает высшее управленческое звено гостиничного бизнеса. Соответственно этому должны быть спрофилированы требования к практике PR-отношений. Если предприятие не может иметь специального менеджера по PR-работе, эти функции должны быть возложены на какого-либо нейтрального, но ориентирующегося в проблемах отрасли агента или сотрудника, а в крайнем случае, выполняться руководством гостиницы. В любом случае основой PR-отношений должны быть не обещания, а конкретные дела.

Работа с клиентом, убеждение клиента, диалог, оценка, планирование. В зависимости от среднего срока пребывания клиента в гостинице степень его «убеждаемости» имеет разную значимость. В данном случае представляется целесообразным в гостиницах, где останавливаются отдыхающие, иметь специального сотрудника, работающего с гостями. Менеджмент свободного времени повышает значимость «активного отдыха». Однако и в городских отелях представляется оправданным присутствие специалиста по контактам с гостями, причем не только в рамках PR программ, касающихся приема VIP-клиентов — артистов, политиков, спортсменов и т.д. Будучи инструментом коммуникативного маркетинга, PR деятельность не должна пренебрегать личными контактами.

PR воспринимаются чаще всего как диалог, в котором информация не только идет к клиенту, но и получается от него. На этом основан контроль эффективности и действенности мероприятий. Для этого, с одной стороны, прослеживают правильность проведения PR действий и мероприятий, охват ими соответствующих целевых групп на предприятиях гостиничного и ресторанного бизнеса, а с другой стороны, организуют учет взаимных интересов партнеров. К обязанностям контактной службы относится также организация всех презентаций, устраиваемых гостиницей.

Первым шагом на пути осуществления успешной PR акции является сбор информации и анализ клиентской базы. Это помогает руководству определить и устранить недостатки в обслуживании, правильно позиционироваться на высококонкурентном столичном рынке. Изучать потребности клиентов московские отели предпочитают своими силами, хотя для крупных проектов привлекаются специализированные консалтинговые компании. Так, в московском отеле Sheraton Palace даже учреждена должность маркетингового аналитика. Однако следует отметить что, это скорее исключение, нежели чем правило. На практике даже в известных всему миру отелях деятельность по продвижению гостиничных услуг относят к маркетингу предприятия, а не к связям с общественностью. Как правило, сведения об изменении запросов клиентов могут приходить по одному из трех каналов: анкетирование, личные беседы и итоговая статистика.

Самым излюбленным способом привлечения клиентов гостиницами абсолютно всех категорий гостиниц остается ценовая политика. Многие отели предоставляют специальные скидки для групп, корпоративных клиентов, туристических компаний. В отелях высокого класса Вам также предложат специальные цены от стойки (best available rate), которые могут быть значительно ниже rack rate в зависимости от текущей загрузки отеля, цены выходного дня, льготный индивидуальный туристический тариф и цены для сотрудников туристических компаний, правда, зарегистрированных в IATA.

Каждая гостиница будет бороться за постоянных клиентов, используя при этом всевозможные способы их привлечения. Таким образом, в арсенале гостиниц множество интересных приемов: гостям предлагаются приветственные коктейли, корзины с фруктами, бутылка шампанского («Националь«), шоколад. Многие отели осуществляют специальные программы по встрече VIP-клиентов, подарок и приветственное письмо, дополнительный набор бесплатных услуг (Golden Ring), организация регулярных автобусных шатлов между гостиницей и центром города и аэропортом «Шереметьево-2» («Ирис«), предоставление номера более высокой категории без дополнительной оплаты («Аэростар«), специальные предложения в ресторанах отеля («Аэростар), скидки до 30% на услуги ресторанов, баров, прачечной для клиентов, останавливающихся на длительный срок (Sheraton Palace).

Нехватка финансовых ресурсов определенно «тормозит» осуществление PR-деятельности российских отелей. Не все гостиницы способны выделить необходимые для работы в этом направлении средства и прибегнуть к помощи специализированных PR агенств. На практике в этом направлении работают 2–3 человека в зависимости от величины отеля. Именно поэтому хочется отметить, что PR в гостиничном бизнесе — еще неосвоенная, многогранная и исключительно перспективная сфера.

Данные исследования причин раздражения клиентов услугами отелей.

Новостной Интернет портал Timesonline провел исследование мнения своих читателей относительно факторов, которые больше всего раздражает туристов, останавливающихся в отелях. Приведем перечень некоторых «плохих привычек отелей», особенно ненавистных и портящих нервы туристам:

– Депозит.
– Платная парковка.
– Пытка телевизором.
– Раздражителем является
– Ненавязчивый сервис прачечной.
– Мелкие провокации мини-баров.
– Пояс от халата.
– Выключатели.
– «Зелёные» и полотенца.
– Бутерброды.
– Фиксированный check-in/out.

ГЛАВА VII

Маркетинговая работа с потребителями гостиничных услуг

Программы поощрения постоянных клиентов получают все большее распространение в российских гостиницах. Продуманная маркетинговая политика, направленная на удержание и привлечение новых гостей, существенно улучшает загрузку отеля, повышает его привлекательность для корпоративных клиентов.

При внедрении так называемых программ лояльности отечественные хотельеры в равной степени используют как зарубежный опыт, так и собственные ноу-хау. Пример успешного внедрения программы поощрения для частных клиентов — отель «Советский», где за основу взяты примеры из практики гостиниц США. Главные критерии здесь — количество ночей, проведенных в «Советском», и потраченные гостем деньги в отеле и ресторане «Яръ». На сегодняшний день участниками программы стали более 40 человек. Некоторые из них «переехали» в «Советский» из крупных сетевых отелей и стали его постоянными клиентами. Иногда такие гости снимают гостиничные номера на целый год. «Советский» может также похвастаться очень высоким по меркам российской столицы процентом повторных туристов — 34%. Помимо скидок на проживание для них предусмотрены дополнительные бонусы в виде бесплатных ночевок, встреч и проводов на лимузине. Для каждого из постоянных гостей сшиты именные халаты, предлагаются дорогие

принадлежности для ванн, в день прибытия в номер приносят фрукты и шампанское.

Специальная программа для «лояльных клиентов» действует сегодня и в московском «Президент-отеле». Стать ее участником могут частые гости, посетители ресторанов гостиницы, заказчики конгрессных и банкетных услуг, клиенты салона красоты и фитнес-центра. Присоединиться к программе предложат также молодоженам, останавливающимся в «Президент-отеле» в день регистрации брака, гостям, отмечающим свой день рождения, а также VIP-персонам. Сама программа подразумевает три категории членства и выдачу соответствующих поощрительных карт. Они дают возможность получить скидку на размещение в размере от 5% до 20%, забронировать номер более высокой категории, получить халат с фамилией гостя, цветы, фрукты и шампанское в номер. Лояльных клиентов «Президент-отель» поздравляет с праздниками, предоставляет скидки на услуги своих ресторанов и баров. Общее количество участников программы на сегодня составляет порядка 200 человек.

Программа поощрения постоянных клиентов внедрена в недавно открывшемся 4-звездном отеле «Петр Первый». Сейчас ее участниками гости становятся автоматически — им выдается карточка, позволяющая в зависимости от длительности проживания получать различные скидки, в том числе на дополнительные услуги гостиницы.

Российская гостиничная сеть Heliopark Hotels & Resorts разработала несколько бонусных программ, ориентированных на частных лиц. Дисконтная программа «Клуб «Геолиопарк» для постоянных клиентов предполагает получение дисконтных карт трех типов. Голубая карточка (Junior), не закрепленная за конкретным гостем, предусматривает 3%-ную скидку на дополнительные услуги отеля. Серебряная карта (Priveleged) — 5%-ную. Золотая карта (Gold) дает право на 10%-ную скидку и является именной. Для того чтобы стать ее обладателем, нужно отдохнуть в любых отелях сети десять раз. Срок действия всех карт, которые являются накопительными, ограничен тремя годами, после чего их можно обменять. На сегодняшний день участниками этой программы Heliopark Hotels & Resorts стали 1,5 тыс. человек.

Другие бонусные программы этой сети ориентированы на поощрение определенных категорий клиентов. Существует, например, программа «Мать и дитя», предусматривающая обслуживание по льготным ценам родителей с детьми. Программа «Свадебный тур» для молодоженов или гостей, отмечающих юбилеи, предполагает 10%-ную скидку на дополнительные услуги, специальное оформление номера, шампанское и фрукты по приезде, подарки и анимационную программу.

Уже несколько лет программа поощрения частных гостей действует в гостинице «Тюмень». Стать ее участником можно, останавливаясь в отеле более ста дней в течение года. При этом учитывается и количество заездов. Кроме того, членство могут получить жители Тюмени, часто посещающие ресторан «Времена года», кафе «Вена», гостиничный фитнес-центр. «Лояльным клиентам» выдаются VIP-карты, гарантирующие скидку на проживание в размере 15%, 10%-ную скидку на питание в ресторане, кафе и лобби-баре и 15%-ную — на посещение фитнес-центра. Карта также обеспечивает бесплатный вход в ночные клубы отеля. Но скидки — не главный козырь программы. Владельцы карт пользуются преимуществами при бронировании номеров, столиков в ресторане или кафе отеля. Поддерживается постоянное общение с клиентом — ему рассылаются коммерческие предложения, поздравления с праздниками. Список VIP-гостей ежегодно корректируется, принимаются решения о выдаче новых карт или их продлении. В 2000 г. участниками программы были двадцать человек. Сегодня их уже больше ста. Отметим также, что недавно в рамках программы

«VIP-гость» «Тюмень» начала сотрудничество с екатеринбургским «Атриум Палас Отелем» в области взаимного предоставления скидок. Следующим проектом станет партнерство с авиакомпанией UTair. Гости будут получать бонусные баллы за авиаперелеты и проживание.

А вот гостиница Ring Premier Hotel в Ярославле не стала внедрять специальные программы поощрения постоянных гостей. Но для клиентов, проживающих в отеле более пяти суток подряд, здесь предлагается специальный тариф «длительное проживание» с 15%-ной скидкой на размещение. Число гостей, которые пользуются этой привилегией, зависит от сезона. Но общее их число пока невелико, ведь постояльцы Ring Premier Hotel — это преимущественно бизнесмены, бронирующие проживание не больше чем на две ночи.

Если взглянуть **на процесс продвижения гостиничных услуг** в России, то можно заметить, что основной задачей маркетинга и рекламы отеля является стремление предоставить ничем не обоснованную кричащую информацию о достоинствах отеля. И чем ярче, тем лучше. Между тем, лозунги подобные «Летайте самолетами такой-то компании» уже перестают работать. На рынок выходят гостиничные сети с опытом и серьезной проработкой стандартов, а конкурирующие независимые гостиницы постоянно приобретают новые знания в области сервиса и дистрибуции. Конкуренция становится все более жесткой, и просто заявить о себе — не значит получить клиента.

Клиента нужно очаровать. Нужно не просто зафиксировать его взгляд на буклете гостиницы, нужно сделать так, чтобы из всех предложений он выбрал именно ваше. Клиента уже трудно удивить манекенщицами на выставочном стенде, светомузыкой или выступлением коллектива песни и пляски n-ского Дома Культуры. Кстати, согласно исследованиям, проведенным *frontdesk.ru*, только 8% посетителей обращают внимание на музыкальное сопровождение стенда. Вы продаете не билеты на концерт и не показ мод. Необходимо донести до гостя, что ваш отель даст ему то, что он ищет. Если это курортная гостиница, клиент должен ощутить песок под ногами и жаркое солнце.

Не пытайтесь продать гостю то, что ему не нужно. В отеле может предоставляться масса дополнительных услуг, но гость должен знать, что в первую очередь он получит то, зачем он приехал. Например, если отель позиционируется в бизнес сегменте, вряд ли предложение посетить солярий окажется приоритетом в выборе потребителя. И наоборот, если Вы предлагаете семейный отдых в Подмосковье, не стоит пренебрегать самым сильным аргументов в данном сегменте — совместный отдых с детьми.

Однако стоит четко определиться с целевой аудиторией, к которой обращается отель в процессе продвижения. Если семейный отель наймет для работы на стенде детских аниматоров, вряд ли он добьется того, чего хотел. Пройдитесь по тематической выставке и скажите, много ли детей вы увидите. В данном случае нужно рассчитывать не на самих детей, а на взрослых родителей, которые выбирают и планируют свой отдых и отдых детей. В этом случае аниматор в непонятном костюме синьора-помидора, навязчиво кричащий про ваш отель, как минимум будет раздражать, а как максимум — оттолкнет посетителя от Вашего стенда. Гораздо правильнее будет донести до потенциального клиента то, что гостиница может предоставить отдых как детям, так и другим членам семьи.

Вариант использования совместных маркетинговых программ давно зарекомендовал себя. В гостиничной сфере подобные методы пока мало распространены. Между тем, отдача может быть совершенно неожиданной. Подумайте о том, что помимо самой гостиницы может быть интересно Вашему клиенту? Если вы отель класса люкс — может быть, стоит задумать о совместной программе с агентством по прокату элитных автомобилей? Или же привлечь эстрадных исполните-

лей, если вы предлагаете загородный отдых на выходные?

Конечно, активное продвижение требует средств и креатива. Однако, независимо от Вашего бюджета, старайтесь избегать шаблонных вариантов привлечения внимания. Старайтесь акцентировать внимание на уникальности Вашего предложения, уникальности Вашего отеля, а также уникальности ощущений гостя от визита к Вам.

Прибыль гостиницы, особенно при работе с наиболее платёжеспособными VIP-клиентами, напрямую зависит от впечатления, которое отель и персонал производят на гостей. В ситуации, когда для клиента стоимость номера не является главным критерием при выборе места пребывания, он вполне может предпочесть фешенебельному и шумному заведению в центре города недорогой «атмосферный» отель на окраине. Подобное действительно происходит — и происходит нередко.

Причины такого выбора могут быть разными. «Публичные персоны», как правило, не любят огласки и ищут спокойное место для отдыха. Некоторые гости, постоянно проживающие в отелях, стремятся сменить привычное окружение и находят гостиницы, где их меньше знают. И т.д., и т.п.

Общими чертами подобных клиентов являются их высокая платёжеспособность, потребность в дорогостоящих услугах и чрезвычайно щепетильное отношение к качеству обслуживания.

Как «удержать» случайного гостя, как сделать его постоянным клиентом. Ответ очевиден — клиенту должно понравиться в отеле. Понравиться после крупного отеля с громким именем непросто, но возможно. Ведь у небольшой гостиницы может быть то, чего нет у «монстров» — своя изюминка, особая, неповторимая атмосфера.

Говоря об атмосфере, мы предпочитаем забыть о громких и непонятных определениях. Атмосфера отеля — это совершенно конкретное понятие. Оно складывается из простых и доступных элементов: профессионализма персонала, продуманного дизайна интерьера и особого состояния гостя, которое можно охарактеризовать формулой «Это место меня достойно».

Гость ни на секунду не должен усомниться, что атмосфера утонченной представительности незыблема и постоянна. Все его ожидания, сформированные пребыванием в лучших гостиницах города, должны быть реализованы. А это значит, что любые мелочи, любые предметы обихода и даже документы, с которыми он сталкивается при оформлении, должны соответствовать высокому уровню европейского стандарта обслуживания.

Сегодня умение быть совершенным в мелочах так же важно, как и умение правильно выстраивать стратегию развития. Тесное переплетение общего и частного — одно их последних веяний современного бизнеса в сфере услуг.

Единство стиля, или что общего между униформой и бланком. Единство стиля — это, конечно, не единство цвета и не преобладание округлых линий, характерных, скажем, для логотипа отеля. Стиль может быть и эклектичным, но... разве мы с вами в этом разбираемся? Разработкой бланков, предметов интерьера, униформы и т.п. должны заниматься только профессионалы.

Это важно понимать, поскольку гости высокого статуса могут обладать утонченным вкусом. Отсюда следует ещё одно замечание: не стоит поручать разработку различных предметов нескольким подрядчикам — стилевой «разброс» будет слишком явным.

Это очевидное правило обычно не соблюдается, поскольку запас «старых» бланков кончается быстрее, чем, скажем, морально устаревает одежда персонала или теряют вид таблички «не беспокоить». Соответственно, когда руководство принимает решение «обновить» стиль (т.е. сделать его более представительным), администра-

ция сначала заказывает бланки, затем — через полгода-год — таблички, и т.д.

В результате получается неоправданная эклектика, которая с первого взгляда может выглядеть весьма солидно, но... Мы уже говорили о характере VIP-клиентов. Увидев несоответствие, они ставят под сомнение фактор «Это место меня достойно«...

К сожалению, не все отели могут позволить себе сразу отказаться от старых «запасов». Но и в таких случаях заказывать нужно «полный комплект» новых материалов единовременно (а если и в разное время, то у одного и того же агентства). А вводить их в использование можно по мере необходимости. У этого решения есть недостатки, но для некоторых гостиниц этот путь является наиболее приемлемым.

Полиграфическая продукция и продукция с нанесением является своего рода визитной карточкой отеля.

Логотип, размещенный на любом предмете повседневного пользования — упаковке зубочистки, пепельнице или бланке заказа, — подчеркивает заботу персонала и руководства о постояльце и способствует формированию позитивного образа отеля. Кроме того, уникальная символика на предметах обихода показывает, что отель ценит свое имя и продумывает каждую деталь, создавая максимально комфортную обстановку для постояльцев.

Психологи утверждают, что, оказываясь в незнакомом месте, человек становится более внимательным. Пытаясь привыкнуть к новой обстановке, он присматривается ко всему, что его окружает, и обращает внимание на каждую деталь. Оценивая впоследствии качество обслуживания отеля, постоялец интуитивно руководствуется своим первым впечатлением.

Поэтому работники отеля заботятся, чтобы все, что окружает постояльца, идеально соответствовало его потребностям, чтобы в любой момент у него под рукой оказалась нужная ему вещь. Фирменная символика отеля, размещенная на этой вещи, напоминает гостю, кто именно заботится о его удобстве и комфорте.

Говоря о стиле в деталях, стоит обратить внимание на сами предметы, поддающиеся дизайну. Что нового придумано? Что считается общепринятым? Какие материалы используют сегодня? Попробуем разобраться в запутанном списке предложений, поступающих от профессиональных разработчиков стиля.

Весь **спектр предложений** производственных компаний можно разделить на четыре основных направления:

1) полиграфия;

2) гостиничные аксессуары;

3) текстиль с нанесённым изображением;

3) сувенирная продукция.

Некоторые компании специализируются только на этих четырёх видах продукции. Предпочтительнее обращаться именно к ним.

Рассмотрим каждое направление подробнее.

Полиграфия для отелей. Полиграфия традиционно представлена большим количеством разного рода бланков, листовок, самокопирок, буклетов, папок, табличек и т.п.

Самостоятельное распечатывание подобных бумаг на принтере считается дурным тоном — «бывалый клиент» уже в момент регистрации способен понять, что на нём откровенно экономят.

Это кажется очевидным. Но есть и не столь понятные вещи. Например, «производственные» названия некоторых предметов могут не совпадать с привычными для вас «отельными» названиями.

Ресторанная полиграфия. Предметы, относящихся к этой группе, знакомы каждому. Единственным незнакомым словом в списке может оказаться слово «бирдекель».

Бирдекель — это всем известная картонная подставка под кружку с пивом.

Название пришло из Германии, где любители национального напитка и изобрели этот предмет. Качественный бирдекель изготавливается особым способом, благодаря чему изображение на нём (логотип отеля) не размывается под воздействием влаги.

Среди остальных предметов ресторанной полиграфии — меню, салфетки с логотипом, пакетики (с сахаром, солью, перцем), зубочистки, трубочки и палочки для коктейля в упаковках и т.п.

Единственной тенденцией в сфере ресторанной полиграфии можно назвать стремление учитывать все потребности клиентов. В соответствии с этими тенденциями, всё большее количество производственных компаний предлагают одноразовые детские нагрудники и другие «специальные» предметы. На предметах, естественно, размещается логотип отеля.

Папки и вставки в папки. Это специальные папки, оформленные в фирменном стиле отеля. Они могут содержать в себе самые разные вложения. Например, номера телефонов служб отеля, информацию об услугах и условиях их предоставления. Такие папки помогают гостю оперативно получить всю интересующую его информацию и быстро сориентироваться в незнакомой обстановке.

Многие отели стремятся оформлять эти папки по-особенному, используя запоминающийся дизайн и различные материалы для обложки.

Бланки. Это листы-формы, которые гость заполняет для получения какой-либо услуги.

Иногда для производства бланков используют фактурную бумагу. Такие бланки обходятся намного дороже, поэтому применяют их только в особых случаях.

Листовки. Разные карточки содержат информацию, которая может быть полезна гостю. Например, условия предоставления тех или иных услуг, ассортимент минибара, правила пользования техникой (подключение ноутбука к Интернету и т.п.).

Гостиничные аксессуары. Это совокупность предметов, предназначенных специально для отелей.

Предметы для оформления гостиничного номера. Рамки для фотографий и постеров с фирменной символикой, настенные и настольные часы, подставки под чашки и тарелки, пепельницы, открывалки для бутылок, вешалки, рожки для обуви и др.

Сегодня выбор материалов, которые используются для производства этих предметов, намного шире, чем несколько лет назад. Активно применяется оригинальный дизайн.

Предметы гигиены и упаковка для них. Мыло, шампуни, гели для душа, шапочки для душа, влажные салфетки предлагаются в индивидуальной упаковке с логотипом отеля.

Возможно нанесение логотипа не только на упаковку, но и на сами предметы: расчески, мыло, шапочки для душа, салфетки и т.п.

Таблички на дверь. Это может быть предупреждение «Не беспокоить» или просьба «Убрать номер». Такой табличкой может пользоваться не только гость, но и персонал («В номере горничная«).

Появились новые материалы для разного рода табличек: от недорогого меламина (лёгкий пластик, которому можно придать любую форму и цвет) до редких сортов дерева.

Текстиль с нанесённым изображением. Текстиль бывает двух видов: для гостей и для сотрудников отеля.

1. Текстиль для гостей

Полотенца, халаты, тапочки и пляжные сумки с логотипом отеля.

2. Текстиль для сотрудников отеля

Это различная спецодежда: футболки, бейсболки, фартуки, ветровки, жилеты и т.п.

Особая разновидность гостиничного текстиля — униформа для сотрудников службы приёма. При ее производстве не используется нанесение изображений, главную роль играют пошив и стиль.

Сувенирная продукция:

1. Футболки или кепки с фирменной символикой.

Согласно исследованиям, футболки и бейсболки — наиболее используемый вид сувениров. Рекламный текстиль не забывают в номере и не выбрасывают, а наоборот — с удовольствием носят.

2. VIP-сувениры.

Это могут быть визитницы, ручки, часы с логотипом отеля или стильный брелок. Также прекрасным сувениром могут стать зонт или сумка (для VIP-клиентов — деловой портфель) с фирменной символикой.

Индивидуальность отеля — залог успеха. Постоянные гости — наиболее ценная категория клиентов. Это они обеспечивают загрузку отеля в «мёртвый сезон», они представляют собой «акции» отеля в гостиничном бизнесе.

Тщательно продуманные детали формируют индивидуальность отеля и помогают создать особую атмосферу, которая привлекает постояльцев снова и снова. Именно индивидуальность характерна для успешного ведения бизнеса на высоком профессиональном уровне.

Примером индивидуальности отелей в настоящее время являются альтернативные отели, которые приносят выгоду владельцам. Нестандартный дизайн не только принес невиданные барыши владельцам отелей, но и обернулся настоящим гостиничным бумом на рынке альтернативных развлечений

«Причудливую» инновацию в индустрии отдыха и развлечений приняли на «ура», поэтому за последние пять лет в мире появилось множество разнообразных гостиничных «нестандартов». Нынче даже классические гостиницы не брезгуют переоборудованием нескольких своих номеров под определенную фантазию типа «монашеская келья», «кабинет философа», «бабушкины апартаменты» и пр. Наоборот, такой ход обеспечивает отелю дополнительное внимание и рекламу. «Альтернативщикам» в этом плане и вовсе не стоит беспокоиться — информация о необычном отеле разносится моментально среди туристов, в прессе, интернете. Более того, в зависимости от уровня оригинальности отеля спрос может переполнить чашу предложений — желающим прожить незабываемое приключение нередко приходится вписывать свои имена в длинные списки ожидания.

ГЛАВА VIII

Интернет маркетинговые методы и Интернет-реклама

Интернет маркетинг — (и в частности, поисковое продвижение) это также профессиональный анализ и исследование ситуации на рынке (сеть — деятельность конкурентов, общее положение дел по отрасли, тенденции спроса и предложения), оценка возможности использования среды internet для продвижения конкретных товаров или услуг, определение текущего положения Интернет проекта и его перспектив.

Продвижение сайта в поисковых системах как часть **Интернет маркетинга** — это разработка дизайна и наполнение ресурса с учетом потребностей клиентов и структуры спроса. Своевременные изменения и дополнения информации. Проведение опросов и голосований, поддержка общения с пользователями и быстрая реакция на изменение тенденций пользовательских мнений.

Ну и естественно, Интернет маркетинг — это еще и всевозможная реклама (которая при простом продвижении сайта в поисковых системах не используется). Причем данное направление не ограничивается размещением платных объявлений. Это также анализ рекламных площадок и разработка эффективной рекламной стратегии, рассылка рекламной информации и контекстная реклама.

Конечно, нельзя рассматривать Интернет маркетинг (продвижение Интернет сайта в поисковых системах), как общую

инструкцию по применению ко всем ресурсам сети. Для каждого отдельного сайта и для каждого конкретного клиента, Интернет маркетинг — это прежде всего индивидуальный способ занять лидирующие позиции.

Продвижение сайта — это совокупность мер и действий, направленных на повышение позиций сайта в рейтинге поисковых систем, на его «продвижение» в выдаче.

Методы продвижения сайта разнообразны, но все они для своей реализации требуют постоянного исследования алгоритмов поисковых систем и анализа как самого интернет ресурса (это информационное наполнение сайта, методы его технической реализации, ссылочная структура), так и его окружения в тематическом сегменте рынка.

Безусловно, продвижение сайта в поисковых системах требует определенных знаний и профессионализма. Слишком много компонентов надо учесть, чтобы продвижение было успешным. Слишком тонкая грань между «черными» и «белыми» методами продвижения. Поэтому не стоит доверять свой сайт некомпетентным компаниям.

Интернет-реклама в России в последние годы бурно развивается, демонстрируя вдвое больший рост по сравнению с рекламным рынком в целом (64% против 31% по данным Ассоциации коммуникационных агентств России за 2003 г.).

Российский Интернет сегодня — почти 13% взрослого населения страны — это больше аудитории любого печатного издания и сопоставимо с аудиторией крупнейших радиостанций и федеральных телеканалов «второго эшелона». При этом здесь чрезвычайно велика концентрация молодых, образованных и обеспеченных людей, живущих в крупных городах, имеющих высокий должностной статус и активно интересующихся информацией о компаниях, продуктах, услугах, ценах.

Понятно, что в такой ситуации Интернет становится неоценимым каналом маркетинговых коммуникаций: здесь прекрасно продвигаются и предметы роскоши, и самые что ни на есть массовые брэнды. Но как только речь заходит о товарах и услугах так называемого «производственного назначения» (того, что обозначают термином business-to-business, b2b) — сразу же появляется масса вопросов.

Конечно, рынок ТНП сильно отличается от b2b-рынка, и тем не менее, если посмотреть на ситуацию внимательнее, оказывается, что именно Интернет больше любого другого медиаканала позволяет успешно решать проблемы, о которых говорят скептики использования интернет-каналов для продвижения товаров и услуг на корпоративном рынке.

Как «продвигаться» в Интернете. Прежде чем говорить о конкретных методах продвижения b2b-проектов в Интернете, подчеркнём главное: использовать этот канал или нет — зависит прежде всего от стратегических целей бизнеса и конкретных текущих маркетинговых целей компании. Верно поставленные цели — ключевое условие успеха, и именно они помогут грамотно спланировать и реализовать вашу кампанию, а затем и оценить её эффективность.

Все способы нетривиального продвижения b2b-проектов в Интернете в небольшой статье описать невозможно, да и сама задача исчерпывающего перечисления всех вариантов нереальна по определению — методы и подходы всегда разрабатываются индивидуально для каждой компании, каждой задачи, каждого конкретного случая. Однако некоторые наиболее яркие примеры я приведу, а дальше уж — дело вашей фантазии, подкреплённой строгим расчётом, опытом и знанием своего бизнеса.

Не стоит ограничиваться стандартным набором «сайт плюс баннеры» — чем сложнее ваш продукт, чем специфичнее целевая аудитория, тем менее пригодны

простые методы продвижения и более изощрёнными и комплексными должны быть ваши усилия. Вот лишь краткий перечень каналов эффективного воздействия на целевую аудиторию: «знаковые» доменные имена (корпоративные, продуктовые и прямо указывающие на сферу вашей деятельности), собственные корпоративный, продуктовые и промосайты, а также «отраслевые» ресурсы, поисковые системы, разного рода рейтинги и каталоги.

Очень эффективно использование и внешних ресурсов, таких как:

– отраслевые и специализированные сайты и торговые системы (в том числе b2b-площадки);

– сайты профессиональных сообществ в Сети, в том числе профессиональные тематические интернет-форумы/конференции («умная» работа в них позволяет получить не только удовольствие от общения с коллегами, но и прямую прибыль, однако упаси вас Бог от прямой саморекламы там — это лучший способ погубить репутацию своей компании);

– непрофильные сайты, посещаемые представителями целевой аудитории, в том числе так называемые «блоги» — виртуальные клубы по интересам.

Кроме того, большой эффект можно получить от e-mail-маркетинга (не путать со спамом!), тематических рассылок, обмена ссылками, партнёрских программ, отраслевых баннерных сетей. Не следует забывать и об интернет-рекламе (имиджевой, для стимулирования продаж, «раскрутки» своего интернет-сайта и т. д.), PR в Интернете, специальных промо- и маркетинговых акциях, спонсорстве и т. п.

Очень важно также помнить об Интернете и в офлайн-коммуникациях — как ни странно, маркетологи до сих пор иногда забывают указывать адрес сайта компании в рекламных материалах, буклетах, на визитках, фирменных сувенирах и т. п. А ведь именно на сайте можно разместить подробнейшую информацию об особенностях вашего продукта, вместо того чтобы расходовать на неё дорогостоящее рекламное пространство.

Возможно, для работы со всеми этими каналами вам придётся нанять специального сотрудника или привлечь внешних специалистов, но, поверьте, это себя оправдывает, особенно в случаях сложных продуктов и относительно узких целевых аудиторий.

Контекстная реклама — это реклама, «привязанная» к конкретному тематическому интересу пользователя или тематике сайта/страницы, которую он смотрит в данный момент. Например, если человек в Яндексе или Рамблере задаёт поиск по словосочетанию «шагающий экскаватор», ему наверняка стоит показать рекламу шагающих экскаваторов, которые продаёт ваша компания, — он уже показал свою заинтересованность в данной теме и будет только признателен за рекламу, соответствующую его активной потребности. При этом чем экзотичнее ваш продукт, чем сложнее «выловить» целевого потребителя на других сайтах, тем эффективнее вложения в контекстную рекламу (тем более что и начинаться-то они могут с 50 долл./мес.).

Контекстная реклама в интернете возникла как ответ поисковых систем на деятельность компаний, предлагающих услуги по поисковой оптимизации и поисковому продвижению сайтов. *Контекстная реклама* — это объявление о деятельности (товарах, услугах) фирмы, выполненное в виде текстового блока и/или графического баннера, которое выдается на странице с результатами поиска в соответствии с запросом, введенным пользователем. Выделяют много видов и типов *контекстной рекламы*, но сейчас речь не об этом. К плюсам *контекстной рекламы*, несомненно, относится скорость достижения результата, то есть, как только деньги за рекламу отданы, она начинает работать. Однако как она будет работать, зависит во многом от того, по каким ключевым словам заказана *контекстная реклама* и насколько грамотно составлено рекламное объявление.

Вторым плюсом *контекстной рекламы* является то, что она дает в большинстве своем целевых посетителей, то есть тех, кто действительно заинтересован в информации, которую предоставляет рекламодатель.

Кроме того, возможности поисковых машин позволяют выдавать рекламное объявление пользователю в соответствии с регионом, где он в данный момент находится, что также является плюсом для *контекстной рекламы*.

На этом положительные аспекты *контекстной рекламы* исчерпаны. Минусом *контекстной рекламы* является тот факт, что она не рассчитана на долгосрочный эффект. Как только денежный поток иссякает, прекращается и приток посетителей на сайт. В отличие от, например, поисковой оптимизации, где эффект более устойчив.

Далее, вопрос оплаты — для *контекстной рекламы* этот аспект тоже можно считать скорее отрицательным. *Контекстная реклама* оплачивается отдельно — для каждой поисковой системы и по каждому ключевому слову (напомню, что контекстная реклама работает только с определенным набором ключевых слов или фраз, и чем выше популярность запроса — тем дороже стоимость его показа).

Кроме того, любое изменение одного из параметров — слова в объявлении или адреса страницы — потребует дополнительных вложений времени и финансов, что также нельзя отнести к плюсам *контекстной рекламы*. Еще один негативный аспект использования *контекстной рекламы* — у конкурентов есть вполне реальная возможность влиять на ее стоимость в поисковике. Они могут: а) накручивать стоимость показа рекламного объявления; б) организовать «мероприятие по скачиванию денег», когда кто-то кликает на Ваше объявление, тем самым очень быстро и впустую «тратя» Ваши деньги.

И, наконец, **самое главное** — многочисленные исследования эффективности *контекстной рекламы* показывают, что **доверие к ней неуклонно снижается** и в последнее время достигло критической отметки. Так как контекстное объявление выдается с результатами поиска, пользователь с большей долей вероятности кликнет на выданные поисковой машиной, и потому объективно более релевантные страницы, ведь место в выдаче и положение в поиске купить нельзя — иначе само существование поисковика теряет смысл.

Минусы контекстной рекламы полностью компенсирует поисковая оптимизация. Именно она дает пролонгированный, устойчивый эффект; степень доверия к результатам поиска чрезвычайно высока, а потому, если сайт занимает место в топе выдачи, поток посетителей, в том числе и целевых, обеспечен. Если Вы доверили оптимизацию сайта компании, предоставляющей такие услуги, Вы можете быть уверены, что ни конкуренты, ни кто-либо еще не смогут повлиять на результаты работы с сайтом и на его состояние, тем более — на стоимость работ по оптимизации.

Обучайте персонал и потенциальных клиентов. Если ваши услуги не просты как пять копеек и для их продажи необходимо плотно взаимодействовать с потенциальным клиентом, старайтесь глубоко рассказать о них, обучайте.

Например, чуть менее года назад перед крупным российским банком встала задача продвижения инвестиционных услуг для корпоративных клиентов, причём необходимо было вооружить сотрудников региональных филиалов инструментом, позволяющим продавать эти довольно сложные и не всем понятные услуги. Решена эта задача была путём создания обучающего диска-презентации «Алхимия денег, или Способы достижения богатства», который в увлекательной форме рассказывал о том, что такое инвестиции и как заработать на инвестировании, а также отвечал на вопросы, связанные с этой темой. Обладателю этого диска необязательно было даже самому читать текст — обо всём рассказывал актёр-«эксперт». Он же показывал сложные схемы и

графики. При этом в процессе презентации он иногда отвлекался от «своих прямых обязанностей», вёл посторонние разговоры по мобильному телефону и даже раздражённо просил сидящего у монитора человека подождать минутку, пока он не договорит (такие отвлекающие моменты — «тэги» — просто необходимы при рассказе о таких сложных материях, как инвестиции).

Кроме всего прочего, интерфейс диска позволял любому желающему заполнить специальную анкету и отправить её для расчёта максимально эффективной для его компании инвестиционной стратегии — следовательно, банк уже на этом этапе получал возможность напрямую связаться с заинтересованным корпоративным клиентом. При этом собственно информация о банке присутствовала как бы фоном — на уровне оформления (логотип), да ещё в специально отведённом разделе, но любой посмотревший диск, естественно, подсознательно начинал ассоциировать полезную, хорошо и умно поданную информацию именно с этим банком.

Отличная вещь — почтовые рассылки. Организовав информационную рассылку с таких часто посещаемых сервисов, как *www.subscribe.ru* или *http://content.mail.ru*, или просто с собственного сайта, вы можете установить долгосрочные контакты с наиболее заинтересованными представителями вашей целевой аудитории — именно теми, кто сам выразит желание получать информацию по вашей теме.

Нужна ли прямая реклама в Интернете. Ответ на этот вопрос зависит и от вашей аудитории, и от целей, и от того, что именно вы хотите донести до потенциальных клиентов (каков ваш message), и, естественно, от качества медиапланирования и самого рекламного креатива. На последнем, пожалуй, стоит остановиться подробнее.

Конечно, вы можете написать в своей рекламе «Наши шагающие экскаваторы — самые шагающие экскаваторы мире! Покупайте экскаваторы в нашей замечательной компании. Цены — ниже рыночных!», и это может сработать, особенно в случае контекстной рекламы (пользователь, который сам активно ищет такую информацию, с удовольствием рассмотрит и ваше предложение). Но можно сделать и лучше — например, использовать так называемые rich-media-носители, созданные по технологии FrontLine, — большие анимированные интерактивные ролики (в них могут использоваться даже теле- и кинокадры), ненадолго всплывающие поверх основного содержания web-страницы.

Такие ролики способны реально привлечь внимание целевой аудитории и наглядно продемонстрировать преимущества ваших решений или продвинуть брэнд компании. При этом, как показывает наш опыт, отдачу от такой рекламы иной раз можно получить существенно быстрее, чем планировалось, даже в том в случае, если вы рекламируете довольно сложные и дорогие корпоративные решения.

Можно много рассказывать и о других креативных ходах, позволяющих «завлечь» нужную аудиторию. В частности, огромная тема — использование инструментов так называемого viral marketing — «вирусного маркетинга». Приём с таким устрашающим названием позволяет не только вступить во взаимодействие с тем, кто увидел рекламу, но и сделать так, чтобы сам пользователь захотел послать это рекламное сообщение своим друзьям, коллегам, знакомым (ярчайший пример «вирусного маркетинга» — правда, пример некоммерческий — знаменитая игрушка «про пингвинов», буквально за пару дней обошедшая весь мир). Большая и крайне актуальная тема — оценка эффективности промомероприятий в Интернете (это особенно актуально для b2b-рынка). Но обо всём этом мы поговорим в следующих публикациях.

Интернет и изменения в гостиничных продажах. Как отмечалось ранее, в условиях турбулентного изменения внешней

таблица 5. **Продвижение товаров и услуг через Интернет на b2b-рынке — pro et contra.**

Соображения «априорных скептиков»	Соображения специалистов
Целевая аудитория достаточно узкая, а значит, масштабные промоакции могут иметь эффект «стрельбы из пушек по воробьям». При этом в b2b мало просто привлечь и заинтересовать — часто очень сложен и сам процесс продажи, и лучше сосредоточиться именно на продажах, а не на продвижении.	Целевая аудитория во многих случаях лишь кажется узкой — к примеру, для корпоративных финансовых услуг (например, услуг банков) это если и не миллионы, то десятки-сотни тысяч человек (как минимум, руководители и бухгалтеры компаний). При этом на b2b-рынке практически 100% потенциальных потребителей имеют доступ в Интернет, а значит, при правильном планировании рекламной кампании охват целевой аудитории будет максимальным.
На b2b-рынке решения о приобретении принимаются в высшей степени рационально, а сам механизм их принятия довольно сложен. Значит, влияние эмоциональных факторов (а реклама построена именно на обращении к эмоциям) значительно снижается — ведь цена вопроса часто очень велика (речь может идти о десятках-сотнях тысяч, а то и миллионах долларов).	Даже самые серьёзные и «затратные» вопросы в любом случае решают люди, а у них есть эмоции, предпочтения и вкусы — короче, сердце*. И, как бы ни были рациональны принимаемые ими решения, они прислушиваются к мнению важных для них людей, ценят уважение к себе, а значит, для успешного общения с ними необходимо использовать не только сухие цифры и стандартные подходы — эффективное и продуманное использование неожиданных ходов, яркого креатива, той самой рекламы, якобы не приспособленной для b2b-рынка.
Оценить эффективность коммуникаций очень непросто — если на ритэйл-рынке оценку дают маркетинговые исследования, то на узких рынках об аналитических методах (прежде всего о количественных исследованиях) следует забыть.	Интерактивный по своей сути, Интернет — едва ли не самый подходящий канал для продвижения именно сложных товаров и услуг с нестандартными или немассовыми целевыми аудиториями, так как он позволяет вести настоящий диалог с потенциальным клиентом — вспомним, что «интерактивность» в буквальном смысле означает «взаимодействие». Интернет максимально гибок и допускает любые (заметим, неразорительные) эксперименты — вы можете попробовать использовать тот или иной инструмент (баннер, рекламную площадку, целую медиастратегию), моментально замерить его эффективность и буквально на ходу изменить параметры кампании. Да-да, именно в Интернете можно отследить реальную отдачу от проводимых мероприятий и регулировать её, «играя» параметрами воздействия на аудиторию — только методы оценки эффективности следует выбирать адекватные стоящим задачам.

* Стоимость таких типичных b2b-брэндов, как Cisco, Accenture, Oracle, SAP, Boeing, оценивается в десятки миллиардов долларов, а ведь само по себе понятие «брэнд» напрямую связано именно с эмоциями, человеческим восприятием продукта и его компании-производителя (наряду, естественно, с рациональной составляющей).

деловой среды новые методы маркетинга и продаж, адекватно учитывающие складывающиеся реалии, представляются основой и краеугольным камнем разработки успешной рыночной стратегии гостиничного предприятия. Технический прогресс

и совершенствование технологий повлекли за собой динамичное развитие телекоммуникаций и возникновение новых способов связи. Сегодня уже никого не удивляют слова типа E-mail, Internet, World Wide Web, ранее встречавшиеся только в языке профессионалов и компьютерных «фанатов». Новые технологии стали неотъемлемой принадлежностью, ноу-хау маркетинга третьего тысячелетия. Круг туристских организаций, использующих возможности Интернета для получения информации, рекламы собственных возможностей и формирования туристского пакета путем прямого бронирования гостиниц и средств транспорта через эту всемирную сеть, постоянно расширяется.

Является ли использование Интернета привилегией только крупных предприятий, таких как, например, гостиничные цепи? Существует ли реальная возможность использовать потенциал сети в интересах более мелких участников гостиничного бизнеса? По каким критериям должен осуществляться выбор провайдера, чтобы эффект от подключения к Интернету был максимальным? Какие возможности открывает сеть в области маркетинга и продаж гостиничной индустрии? С какими расходами связано пользование Интернетом? Какова вероятность беспроблемной адаптации существующей гостиничной структуры к технологическому новшеству? Чем чреват выход на рынок новых, более совершенных технологий связи и передачи информации? Какой пакет услуг интернет-провайдеров и какая система расчетов с ними наиболее выгодны гостиничным предприятиям? Каким образом использование Интернета конкретным гостиничным предприятием вписывается в его стратегию повышения качества услуг и снижения расходов? Эти и подобные им вопросы встают перед руководителем гостиницы, когда речь впервые заходит о подключении к всемирной сети или о создании в ней собственного сайта.

С появлением Интернета процесс сближения национальных экономик за счет расширения и распространения электронных сетей, образно представляемый как строительство «всемирной деревни», стал объективной реальностью. В гостиничной сфере этот этап не должен представляться как «специфически компьютерный». Его значение — оснащение технологии гостиничного маркетинга новыми методами и возможностями, открывающими двери в будущее.

Интернет-инструментарий как метод продаж в гостиничном бизнесе. Потенциал Интернета в гостиничной индустрии может проявляться в следующих нижеуказанных областях, генерирующих потребности использования сети управленцами этого вида бизнеса. Итак, к основным возможностям Интернета можно отнести следующие:

– предоставление услуг по получению информации и услуг связи;

– получение инструмента коммуникаций;

– расширение возможностей по рекламе собственных услуг и проведение прямых продаж;

– создание возможностей для привлечения новых сотрудников и поиск поставщиков;

– повышение качества услуг на основе международной сети;

– проведение программы снижения расходов.

Первоначально Интернет использовался в университетской среде как средство обмена информацией и объект научной работы. Затем потенциал системы в плане накопления и распространения различного рода информации, а также ее коммуникационные возможности стали привлекать внимание более широкого круга потребителей. Большая информационная насыщенность сети в комбинации с презентационными предложениями делают Интернет привлекательным для гостиничного бизнеса, представители которого независимо от размеров предприятия могут использовать эту систему в первую очередь для продвижения своего

предложения и работы с общественным мнением.

Гостиница может открыть свою информационную страничку в Интернете (или использовать иной способ размещения информации), из которой потенциальный потребитель услуг сможет получить полные данные о предприятии, оказываемых им услугах и ценах на них, а также иные сведения, на основе которых строится работа с общественностью.

Регулярно и быстрообновляющаяся информация о гостиничном предприятии, размещаемая в Интернете, становится информационной основой освещения прессой этого сегмента потребительского рынка. Создание собственного сайта уже говорит о многом: с одной стороны, характеризует предприятие как финансово устойчивое, с другой — позволяет судить об уровне управленческой команды. Размещение информации о собственном гостиничном предприятии рядом с информацией ведущих отелей является мощным средством формирования положительного имиджа гостиницы.

Потребитель услуг получает интересующую его информацию с помощью поисковой системы Web-Site, ее работа во многом определяет результативность размещаемых данных. Не все гостиницы могут позволить себе создание объемных информационных блоков, использующих спецэффекты, картинки, звуковую поддержку и т.д. В силу этого традиционное рекламное предложение (буклеты, проспекты), формирующее образ «красивой жизни» в отеле, еще не скоро уступит место виртуальным образам, на которые пока возлагается роль информационной поддержки и свидетельства восприимчивости к передовым технологиям.

Сфера интересов гостиницы лежит помимо прочего в плоскости новых возможностей по установлению и поддержанию контактов с клиентами и другими гостиницами в большинстве случаев через E-mail (например, бронирование номеров, конференц-залов), а также в получении иной информации. Соответственно, в практике последних лет укоренилась публикация в рекламно-информационных изданиях не только юридических адресов объектов гостиничной индустрии, но и указание координат предприятия в Интернете и его электронного адреса.

Руководители гостиничных предприятий заинтересованы в том, чтобы об их отелях узнало как можно больше людей, поэтому им крайне важно быть упомянутыми в прессе, естественно, с положительной стороны. Желательно также довести до потенциальных клиентов сведения о проводимых предприятием или в его стенах мероприятиях, особенно если в них принимали участие известные люди. Чтобы все это стало возможным, журналисты должны получать данные о проходящих мероприятиях, их программе, составе участников и т.д., во-первых, быстро, во-вторых, регулярно, только такое сочетание позволяет заинтересовать читателя и устойчиво удерживать его интерес. Профессиональные журналисты уже давно приспособили Интернет под поиск интересной и актуальной информации. Размещение гостиницей в Интернете сведений о предприятии, его руководителях и сотрудниках, упоминание известных личностей, пользовавшихся услугами этого отеля, перечисление служб, услуг, итогов работы и т.д., словом, всей той информации, которую в течение долгих лет обрабатывали и поставляли на рынок службы связи с общественностью, помогают журналистам в их работе и улучшают результативность PR.

Интернет как инструмент коммуникации. Наиболее часто используемая служба Интернета — это электронная почта (E-mail). Все пользователи всемирной информационной сети имеют возможность направить и получить сообщение, пользуясь компьютером, который регистрирует и хранит электронную версию направляемого послания. Для этих целей подходят все системы, совместимые с Интернетом (например, PAN, CompuServe, MCI-mail и т.д.). Эти системы работают в Интернете в режиме электронной почты и осуществ-

ляют быструю и относительно недорогую связь. Новые E-mail-стандарты (MIME) обеспечивают не только быструю передачу текстов, но и позволяют пересылать иллюстрации, графики и значительные по объему документы. Расходы на отправку электронных сообщений в незначительной степени зависят от удаленности абонента, что выгодно отличает Интернет от обычной факсимильной связи. Кроме того, текст «письма» остается в электронной версии и может исправляться после его извлечения из «почтового ящика». Все эти возможности подчеркивают преимущества E-mail перед обычными почтовыми отправлениями. Пользователи Интернета могут применять его не только как электронную почту, но и как факс. Словом, применение коммуникационных преимуществ сети будет в будущем только возрастать, что увеличит количество пользователей Интернетом.

Обеспечение доступа в Интернет может стать для гостиничного предприятия платформой создания собственной внутренней информационной сети, так же как и E-mail может использоваться как средство связи между подразделениями гостиницы. В любом случае использование Интернета и E-mail позволяет гостиничному предприятию существенно экономить время и деньги, идущие на приобретение расходных материалов и пересылку корреспонденции. Это справедливо как по отношению к внешним связям предприятия, так и к внутренним контактам сотрудников. В первом случае обеспечивается связь с общественным мнением (PR), во втором — совершенствуются методы менеджмента. Используя Web-site, гостиница может создать собственную газету для сотрудников, причем расходы на ее выпуск и обновление информации будут минимальными по сравнению с печатным изданием. Такая информационная страничка не только позволила бы в сжатые сроки осуществлять связь руководства отеля с сотрудниками и передавать распоряжения и инструкции, содержащие правила ведения бизнеса, но и устанавливала бы обратную связь по принципу «сотрудник — руководитель». Безусловно, это способствовало бы созданию рабочей атмосферы в коллективе, а также повышало степень осведомленности руководителя о его подчиненных.

Есть и другая положительная тенденция в использовании Интернета и E-mail для внутренних нужд: обмен информацией между службами отеля позволяет создать внутреннюю экспертную группу, вырабатывающую своеобразный «пул» мнений по сложным вопросам ведения бизнеса и применяемых маркетинговых методов.

В области внешней коммуникации Интернет дает доступ к различным банкам данных, представляющих огромный интерес с точки зрения маркетинга. Эти сведения могут использоваться как «система раннего рыночного предупреждения», на чем, например, построена международная система поддержки маркетинга (PIMS). Базируясь на полученных данных, принимаются решения относительно выработки собственной линии поведения на рынке. Естественно предположить, что такая информация не должна быть бесплатной.

Интернет как основа рекламы и продаж. Многие гостиницы уже довольно широко используют Интернет в рекламно-информационных целях как основу распространения информации об оказываемых услугах и осуществлении продаж. Гостиницы, в частности, размещают данные об их номерном фонде, стоимости проживания, возможных скидках и т.д. Имеющиеся на сегодняшний день технические возможности позволяют операторам турфирм или отдельным клиентам напрямую бронировать гостиничные номера, пользуясь Интернетом. По аналогичной схеме можно заказать не только номер, но и конференц-зал или помещение для проведения совещания, банкета, иного массового мероприятия. Количество коммерческих данных в Интернете постоянно увеличивается адекватно увеличению числа пользователей системой.

Сегодня в Интернете можно без проблем получить любую туристическую информацию — от расписания движения поездов и самолетов, курсов валют, таможенных формальностей, климата, природных и исторических особенностей стран до предложения «горящих» путевок. Страны, заинтересованные в развитии туризма, открывают в Интернете собственные страницы, где помещается общая информация о направлении, способах путешествий, наиболее интересных маршрутах, санитарно-эпидемиологическом состоянии, страховых и туристических компаниях и т.д. Туристическая отрасль в целом широко использует рекламные возможности Интернета. Как уже говорилось выше, туристы могут не только получать общую информацию, позволяющую им сделать выбор туристического направления, но и забронировать номер в гостинице, не выходя из дома. Реклама, размещаемая в Интернете, имеет ряд особенностей:

– более информативна;

– менее агрессивна;

– менее подвержена давлению массового вкуса, чем реклама в средствах массовой информации;

– быстрее доходит до потребителя и быстрее обновляется.

По данным фирмы «Датамонитор», занимающейся анализом рынков, наметился значительный рост электронных продаж в области путешествий в Европе (в 1997 году эта сумма составила 7,7 млн. долларов, а в 2002 году отмечен рост до 1,7 млрд долларов). Анализ показал, что основным достоинством Интернета в этой области бизнеса является потенциально большое количество клиентов и предложения, а также низкая цена сети как посредника. Прогнозируется рост спроса по всем составляющим туристического пакета — в первую очередь увеличится количество продаж авиабилетов в Интернете.

Туристы все чаще прибегают к домашнему Интернету для того, чтобы выбрать место отдыха, забронировать гостиницу, средство транспорта и т.д. Соответственно с ростом спроса на информацию должна активизироваться рекламная деятельность гостиниц.

Без сомнения, Интернет или подобная ему мультимедийная технология, привлекающая многомиллионную аудиторию пользователей во всем мире, число которых постоянно растет, имеет хорошие перспективы в будущем. Это крайне привлекательно для всех сегментов туристического рынка, в том числе для гостиниц и ресторанов. Как положительные факторы, повышающие привлекательность размещения рекламы в Интернете, отмечают широкое представительство сети во всем мире, включая самые отдаленные его уголки, быстрое распространение информации. Далее, Интернет позволяет вести диалог с клиентом, актуализировать информацию, осуществлять прямые продажи, оставаясь при этом доступным с финансовой точки зрения. Система скидок и особого рекламного предложения интернет-провайдеров делает это средство коммуникации доступным и привычным для все большего числа пользователей.

Следует заметить, что как инструмент маркетинга и продаж (реклама и продвижение) Интернет не может заменить средства традиционной рекламы, которые еще долго будут играть в туризме определяющую роль. Однако позиции сети на рекламном рынке будут постоянно укрепляться, поскольку будут совершенствоваться технологические процессы, делающие высокие информационные технологии общедоступными и широкораспространенными.

Относительно прямых продаж по Интернету можно сказать, что они сейчас развиты недостаточно. Причина не только в неподготовленности массового сознания к новому виду операций и иных психологических соображениях. Одним из «узких мест» продаж и бронирования через Интернет или On-line является отсутствие гарантии надежности финансовых расчетов. Счета клиентов или фирм,

реализующих практику «электронных расчетов», часто оказывались уязвимыми для злоупотреблений со стороны криминальных пользователей систем. В настоящее время происходит процесс усовершенствования процессов оплаты путем установления особых защитных программ, поэтому можно надеяться, что вскоре «виртуальное турбюро» составит конкуренцию своему реальному коллеге.

Анализируя зарубежный опыт, можно в целом отметить, что гостиницы являются авангардом интернет-продаж. Если авиакомпании охотно размещают информацию о полетах и ценах на билеты, то они не слишком торопятся передавать Интернету функции продавца. В то же время почти во всех европейских странах через эту сеть можно зарезервировать и оплатить гостиницу или иное средство размещения.

Являясь всемирной информационной сетью, Интернет содержит массу сведений об имеющихся услугах, производителях продукции и ценах на нее. Руководитель хозяйственного отдела гостиницы легко может выбрать из этого обилия те данных, которые его устраивают по ассортименту, качеству и цене. Наличие E-mail связи позволит запросить недостающую информацию и осуществить заявку. Оптимальные результаты поиска необходимой информации обеспечиваются установкой специальных поисковых программ. Гибкость и доступная цена пользования Интернетом привлекают все большее количество гостиничных менеджеров, считающих не только сегодняшние затраты, но и завтрашнюю выгоду.

Интернет и стратегия сокращения расходов. Использование Интернета позволяет существенно сократить расходы по таким статьям, как почтовые отправления, факсы, телефонная связь (особенно с зарубежными партнерами), передача информации внутри предприятия и за его пределами. Сюда же добавляется экономия расходов на рекламу за счет сокращения выпуска проспектов, карт-схем, покупки рекламного места или времени в СМИ и т.д. Подключение к программам поддержки маркетинговых исследований позволяет не только экономить на покупке информации, но и обеспечивает высокое качество и быстроту анализа. Обучающие программы в Интернете сокращают время и расходы на подготовку персонала. Эти возможности уже были подробно описаны в различных публикациях на эту тему.

Кроме прямой экономии средств подключение к Интернету оптимизирует коммуникационные потоки и повышает качество восприятия информации. Это позволяет гостиницам не только увеличивать скорость и расширять географию распространения сведений об услугах и ценах, но и обеспечивает возможность осуществления продаж в любом месте и в любое время при наличии у клиента доступа в Интернет.

Представляя независимую информационную сеть, Интернет обеспечивает оптимальную с точки зрения стратегии маркетинга расходную политику гостиничного предприятия.

Интернет и программа повышения качества услуг. Коммуникативный аспект Интернета способен выгодно выделить усилия гостиниц по реализации собственной программы повышения качества услуг. Крупные гостиницы, входящие в международные цепи, представлены в Интернете не только как единое предприятие, но и отдельными службами. Последние, как правило, концентрируют усилия на установке обратной связи с клиентом. Постоянные опросы потребителей в Интернете, сбор и анализ пожеланий и оценок клиентом своего пребывания в гостинице, организация «горячей линии», перестройка обслуживания в зависимости от пожеланий клиентов и т.д. повышают степень удовлетворенности клиентов услугами отеля, на что нацелены все программы повышения качества.

Одновременно Интернет позволяет персоналу учиться на устранении соб-

ственных ошибок, то есть повышает квалификацию персонала.

Выход в банки данных Интернета делает анализ конъюнктуры рынка более полным и повышает качество маркетинговых исследований и прогнозов.

Можно сделать вывод, что Интернет как новое мультимедийное средство передачи информации продвигает вперед творческую мысль и является основой гостиничного маркетинга в будущем.

ГЛАВА IX

Выбор стратегии маркетинга, обеспечивающей высокое качество обслуживания

Планирование маркетинга — это систематический процесс, включающий в себя оценку маркетинговых возможностей и ресурсов, определение целей маркетинга и разработку плана внедрения и контроля.

В странах с развитой рыночной экономикой сложились различные подходы к порядку планирования маркетинга, затрагивающие вопросы его содержания, последовательности и организации процесса планирования. Иногда он лишь немного шире плана материально-технического снабжения и сбыта, а в другом случае основан на подробном рассмотрении стратегии бизнеса предприятия, включает цели и программы выполнения различных сторон его деятельности. Общей является лишь системная логика принятия плановых решений. Представляется, что в сфере гостиничных услуг весь план производственно-хозяйственной деятельности гостиницы в целом должен быть основан на плане маркетинга, а его исходные положения должны лежать в основе остальных разделов краткосрочного плана.

План маркетинга — это письменный документ, или проект, описывающий внедрение и контроль маркетинговой деятельности организации, связанной с конкретной маркетинговой стратегией[5].

Благодаря маркетинговому планированию организации ориентированы на рынок с его тенденциями, всегда в курсе потребностей потребителей, что особенно важно в сфере сервиса, и знают о том, что делают конкуренты.

---

[5] С. Дибб, Л. Симкин, Дж. Брэдли. Практическое руководство по маркетинговому планированию. С-Пб.: Питер, 2001, с 31–32.

Планирование маркетинговой деятельности гостиничных предприятий должно осуществляться с учетом особенностей этой сферы бизнеса и маркетинга услуг в целом. К особенностям маркетинга в сфере гостеприимства можно отнести[6]:

– управление спросом на гостиничные услуги;

– достоверность и полнота информации о гостиничной услуге;

– особое внимание к вопросам защиты прав потребителя и обеспечение его безопасности;

– диверсификация и усиление маркетинговых мероприятий в межсезонье;

– учет социально-психологических и духовно-эмоциональных особенностей потребителей гостиничных услуг при разработке маркетинговой программы.

Таким образом, основными ***принципами планирования маркетинга*** и маркетинговой деятельности в сфере гостеприимства являются:

– нацеленность на достижение конечного результата деятельности гостиницы — эффективную реализацию услуг гостиницы и овладение определенной долей рынка;

– направленность деятельности гостиничного предприятия не на сиюминутный, а на долговременный результат работы, что требует особого внимания к прогнозным исследованиям, качеству услуг и обслуживания;

– взаимосвязь тактики и стратегии деятельности гостиничного предприятия, ее приспособление к требованиям потенциальных потребителей с целенаправленным воздействием на них, поддержание стандартов обслуживания.

Рассмотрим основные элементы планирования маркетинговой деятельности гостиничных предприятий:

– изучение и прогнозирование рынка;

– постановка целей и задач;

– разработка стратегии и тактики;

– формирование спроса и стимулирование сбыта;

– анализ и контроль;

– формирование стандартов обслуживания, в том числе при работе с персоналом, в процессе оказания основных и дополнительных услуг.

Изучение и прогнозирование рынка предусматривает:

– систематическое, комплексное исследование состояния и тенденций развития рынка гостиничных услуг;

– анализ текущей ситуации, емкости, динамики, структуры рынка гостиничных услуг;

– анализ основных конкурентов;

– оценка собственных позиций гостиничного предприятия на рынке;

– SWOT-анализ, т.е. суммирование всей поступающей информации, выделение сильных и слабых сторон деятельности гостиничного предприятия на рынке, а также определение возможностей и угроз деятельности.

Количество показателей, детальность их рассмотрения зависит от необходимости проведения анализа рынка и желания гостиничного предприятия повысить реальность разрабатываемого плана маркетинга. Не следует, однако, забывать, что чем подробнее предприятие проводит анализ рынка и факторов, влияющих на его конъюнктуру, тем более точным будет прогноз поведения потребителей и производителей гостиничных услуг в зависимости от изменений рыночной ситуации.

Для оценки сил и слабостей формулируются ***ключевые факторы успеха (КФУ)***, т.е. факторы, имеющие решающее значение для достижения успеха на рассматриваемом рынке.

На основании детального анализа рынка, спроса и предложения, основных конкурентов, а также прогнозирования развития ситуации на рынке, предприятие гостиничной индустрии разрабатывает ***цели*** своей деятельности на краткос-

---

[6] Чудновский А.Д. Менеджмент в туризме и гостиничном хозяйстве: учебное пособие/А.Д. Чудновский, М.А. Жукова. - М.: КНОРУС, 2005. с. - 183-184.

рочную и долгосрочную перспективы, формулирует первостепенные ***задачи*** для достижения поставленных целей.

Еще один элемент плана маркетинга гостиничного предприятия — ***разработка стратегии и тактики деятельности***. При этом стратегия и тактика действий может быть разработана на долгосрочную, среднесрочную и краткосрочную перспективы.

Долгосрочное планирование маркетинга обычно не содержит точных финансовых целей, здесь рассматриваются варианты развития деятельности гостиницы, среднесрочное планирование маркетинга предполагает описание путей достижения долгосрочных (стратегических) целей, в краткосрочных маркетинговых планах разрабатываются конкретные мероприятия, способствующие улучшению текущей позиции гостиничного предприятия, например, введение новых дополнительных услуг, усиление рекламных мероприятий, обучение персонала и др.

В современном маркетинге детально рассмотрены и изучены вопросы формирования стратегии. Однако, нельзя совершенно точно сказать, что только одна стратегия правильна и выгодна для гостиничного предприятия. Прежде чем сформулировать маркетинговую стратегию деятельности предприятия необходимо изучить содержание известных, их достоинства и недостатки, предпосылки их реализации и основные риски, связанные с ошибочным выбором стратегии маркетинга.

Таким образом, можно выделить основные базовые стратегии, на которые может ориентироваться гостиничное предприятие при планировании маркетинга ***Формирование спроса и стимулирование сбыта***, как элемент маркетингового планирования деятельности гостиницы, связано с привлечением новых потребителей и удержанием постоянных, поиском новых возможностей сбыта, рекламы, управлением ценой услуг, связями с общественностью, формированием имиджа и репутации гостиницы на рынке.

Анализ и контроль выполнения поставленных задач и достижения целей — необходимые меры маркетингового планиро-

таблица 6. **Характеристика базовых стратегий маркетинга.**

Вид базовой стратегии	Условия формирования	Конкурентные преимущества
Снижение себестоимости услуг, работ, продукции	1. Большая доля фирмы на рынке и широкий доступ к дешевым сырьевым ресурсам. 2. Ценовая эластичность и однородность спроса на услуги, продукцию фирмы. 3. Преимущественно ценовая конкуренция. 4. Потеря потребителями своего дохода при повышении цен. 5. Отраслевая стандартизация и отсутствие эффективной дифференциации	1. Дополнительный рост объема реализации и получение сверхприбыли за счет уменьшения рыночной доли конкурентов с более высокой ценой на аналогичные услуги. 2. Усиление позиции на рынке благодаря разрушению стратегий конкурентов в области дифференциации услуг и локализации рынка ввиду доступности цен на услуги собственного предприятия. 3. Сокращение числа конкурентов ввиду ужесточения входного барьера на данный рынок фирмам с аналогичными услугами. 4. Возможность увеличения резервов при повышении цен на сторонние услуги, материалы и пр. 5. Гарантии на получение прибыли в случае, если потребители смогут снизить цены у ближайших конкурентов. 6. Возможность вытеснения товаров-заменителей (при реализации сопутствующих товаров) за счет массовости и низких издержек производства. 7. Хорошие условия для создания имиджа добросовестного и надежного партнера, заботящегося о бюджете потребителей.

Вид базовой стратегии	Условия формирования	Конкурентные преимущества
Дифференциация услуг, работ, продукции	1. Наличие широкой возможности выделения услуг на рынке, хорошее восприятие и оценка услуг потребителями. 2. Разнообразная структура спроса на производимые услуги. 3. Неценовая конкуренция 4. Незначительная доля затрат потребителей на приобретение услуг в структуре их бюджета. 5. Неразвитость стратегии дифференциации услуг.	1. Дополнительный рост объема реализации и получение сверхприбыли за счет завоевания предпочтений различных групп потребителей благодаря превосходству в технологии и качестве, обеспечению более широкого диапазона или привлекательности низких цен. 2. Усиление позиции на рынке благодаря разрушению стратегий конкурентов в области снижения себестоимости стандартных услуг и локализации рынка за счет разнообразия предлагаемых услуг и лояльности потребителя. 3. Сокращение числа конкурентов путем ужесточения условий вхождения в отрасль за счет наличия сформировавшихся предпочтений потребителей. 4. Возможность появления резервов при повышении цен на сырье, материалы, комплектующие изделия и полуфабрикаты. 5. Гарантии на получение прибыли от реализации продукции предприятиям, пользующимся услугами только данной организации. 6. Возможность вытеснения товаров-заменителей (при реализации сопутствующих товаров) путем укрепления связей с потребителями. 7. Хорошие условия для создания имиджа добросовестного и надежного партнера, заботящегося о потребителях и их специфических запросах.
Сегментирование рынка	1. Различие потребителей по потребностям и целевому использованию товара. 2. Отсутствие специализации конкурентов на конкретных сегментах рынка. 3. Ограниченность резервов фирмы для обслуживания всего рынка.	1. Дополнительный рост объема реализации и получение сверхприбыли за счет специализации фирмы на конкретном сегменте рынка (покупатели с особыми потребностями, географический район). 2. Возможность использования преимущества стратегий снижения себестоимости или дифференциации услуг для ограниченного круга потребителей в целевом сегменте рынка. 3. Дополнительный эффект благодаря комплексному обслуживанию конкретного сегмента рынка на основе комбинированного использования стратегий снижения себестоимости и дифференциации услуг. 4. Хорошие условия для создания имиджа фирмы, заботящейся о потребностях потребителей.
Внедрение новшеств	1.Отсутствие аналогов услуг. 2. Наличие потенциального спроса на предлагаемые новшества. 3.Готовность крупных предприятий оказать поддержку внедрению новшеств.	1. Возможность получения сверхприбыли за счет монопольно устанавливаемых цен. 2. Сокращение числа фирм, желающих попасть в отрасль из-за монопольного владения фирмой исключительными правами на продукцию, технологию и т д. 3. Гарантия на получение прибыли в течение действия исключительных прав. 4. Отсутствие аналогичных услуг. 5. Создание имиджа новатора, использующего собственные достижения в области науки и техники для полной реализации потенциальных возможностей потребителей.

Вид базовой стратегии	Условия формирования	Конкурентные преимущества
Ориентация на потребность рынка	1. Неэластичность спроса на услуги. 2. Отсутствие трудностей для «входа» и «выхода» из от=-расли. 3. Количество конкурентов на рынке невелико. 4. Нестабильность рынка.	1. Получение сверхприбыли за счет высокой цены на дефицитные услуги. 2. Высокая заинтересованность потребителей в приобретении услуг. 3. Небольшое количество товаров-заменителей (при реализации сопутствующих товаров). 4. Возможность создания имиджа фирмы, готовой пожертвовать всем для немедленного удовлетворения изменившихся потребностей потребителей.

вания, направленные на корректировку плановых решений в зависимости от фактически полученных результатов. Проведение анализа и контроля необходимо в связи с высокими финансовыми затратами на маркетинговую деятельность гостиничного предприятия. Для этого может быть использован критерий эффективности маркетинговой деятельности ($E_{м.д.}$) как отношение прироста прибыли от реализации маркетинговых мероприятий ($\Delta П_{м.м.}$) к приросту затрат на их разработку и внедрение ($\Delta З_{м.м.}$).

$$E_{м.д.} = \frac{\Delta П_{м.м.}}{\Delta З_{м.м.}}$$

При достижении поставленных промежуточных или конечных целей задаются новые цели в соответствии с изменениями на рынке и ориентацией на внутренние возможности гостиничного предприятия.

Особым элементом маркетингового планирования гостиничного предприятия является ***формирование стандартов обслуживания потребителей***. Этот элемент включает в себя несколько составных частей, в том числе:

— ориентация на определенную классность оказываемых гостиничных услуг, которая формирует ценовую и сервисную политику, набор обязательных дополнительных услуг, нормы обслуживания и др.;

— требования к персоналу гостиницы, как с точки зрения его подготовки (уровню минимальных знаний, обязанностям, поведению, личностным характеристикам), так и к численности персонала;

— требования к оснащению гостиничных номеров, в том числе инженерно-технические, санитарно-гигиенические, эргономические;

— требования к гостиничному предприятию в целом, заложенные в классификации средств размещения.

Именно стандарты обслуживания и их неуклонное соблюдение позволяют гостиничному предприятию поддерживать свою репутацию и занимать определенный рыночный сегмент.

На основании проведенных исследований формируется маркетинговая программа (оперативный план) гостиничного предприятия. Оперативный план маркетинга предполагает использование основных маркетинговых инструментов — услуга, цена, методы распространения и продвижения услуг, совокупность которых гостиничное предприятие использует для получения желаемой реакции целевого рынка. Маркетинговый комплекс включает в себя все инструменты, которые использует гостиница для влияния на собственную услугу и деятельность.

Эффективная маркетинговая программа объединяет все элементы маркетингового комплекса в согласованную программу, разработанную для достижения маркетинговых целей гостиницы. Маркетинговый комплекс включает в себя набор тактических приемов для обеспечения принятого решения о позиционировании услуг на имеющемся или новом рынке.

ГЛАВА X

Маркетинговая стратегия и определение эффективности маркетинговых мероприятий

Маркетинговая стратегия.

Для проведения стратегического анализа деятельности предприятия в целях повышения эффективности его функционирования, расширения доли рынка, увеличения доходов и повышения наполняемости гостиницы необходимо своевременно получать информацию по ключевым оценочным показателям гостиничной индустрии, которые рассматривались в предыдущем разделе. Кроме того, при решении вопросов о методах повышения эффективности полученные показатели детализируются относительно основных служб гостиничного комплекса и рассматриваются их динамические характеристики. В зависимости от данной информации руководство гостиницы принимает стратегические коммерческие решения. При этом владелец гостиницы или ее руководитель получает прозрачную информацию по отдаче источников продвижения гостиницы на рынке, целям приезда клиентов в данную гостиницу, а также по эффективности работы сегментов рынка (индивидуальные брони, туристические агентства, корпоративные фирмы, мероприятия, поселения без брони и

т.д.). Таким образом, оперативное и эффективное использование различной информации дает возможность повысить эффективность и производительность работы гостиничного комплекса в следующих направлениях:

— управление тарифной политикой, номерным фондом и обслуживанием гостей;

— использование всех существующих каналов продаж гостиничных услуг (интернет, GDS, call-центры и т. п.);

— широкие возможности финансового контроля и аудита;

— управление множеством центров прибыли (номерной фонд, рестораны, бары, фитнес, прачечная, бизнес-центр и т. п.).

Прежде чем открывать гостиницу, необходимо четко понять, для кого она будет предназначена в соответствии с географическим местом, как, например, центр мегаполиса, побережье курорта (сезонного или функционирующего круглый год) и т.д. Дальше необходимо определить размер отеля, исходя из основных факторов:

— ситуация на рынке по спросу и предложению;

— конструктивные и строительные особенности, а также технические требования, что непосредственным образом влияет на общий размер капитальных затрат, которые предстоит окупить оператору отеля, и стоимость денежных средств для строительства или ремонта объекта недвижимости;

— экономичность и удобство управления с точки зрения формирования структуры себестоимости и экономических показателей (затраты на персонал как основной стоимостной фактор и производительность труда).

Как только результаты маркетингового исследования проанализированы и выявлены наиболее яркие перспективы развития, инвестор должен сделать следующий шаг — определить тип продукта, который наиболее удачно вписывается в конкретный участок и отвечает рыночным условиям. По наблюдениям же специалистов, нынешнее развитие гостиничного бизнеса в России идет другим путем. Сначала появляется желание, и в умах инвесторов рождается идея: «А почему бы и нам не построить отель?» Затем расцветают фантазии на тему: «Мой отель будет необычным и лучшим». После этого рождается непохожий ни на что продукт, который невозможно классифицировать и предсказать заранее его доходность. Именно из-за изначально неправильного построения схемы реализации проекта и непрофессионального проектирования и возникают отели, функционирующие не по принципу «отель работает на инвестора», а наоборот — «инвестор работает на отель». Определять наиболее востребованный на конкретном рынке тип гостиничного объекта следует только после проведения маркетингового исследования и анализа существующего и потенциального конкурентного окружения.

Сейчас на отечественном рынке в основном встречаются варианты мини-бутик-отель, оказывающий услуги класса люкс. Это вызвано тем, что ограниченное количество номеров подталкивает владельцев небольших гостиниц максимизировать цену продаж и, следовательно, позиционировать свой отель как эксклюзивный.

Эффективность маркетинговых мероприятий.

Маркетинговые затраты. В процессе многочисленных исследований, реализации проектов стратегического анализа, постановки структур маркетинга выявлены основные процессы маркетинга по трем уровням (рис. 3).

Все затраты, связанные с осуществлением перечисленных процессов силами сотрудников компании, либо с выполнением данных процессов сторонними организациями будем относить к затратам на маркетинг.

Чтобы подсчитать совокупные затраты предприятия на маркетинг нужно определиться существуют ли вышеуказанные

Стратегический Маркетинг

Процессы стратегического анализа.
Анализ факторов внешней среды.
Сегментация рынка.
Оценка привлекательности сегментов.
Конкурентный анализ продукции.
Сильные и слабые стороны предприятия.
Анализ операционного маркетинга.

Разработка стратегий

Миссия.
Базовый рынок.
Портфельная стратегия.
Базовая стратегия развития.
Стратегия роста.
Стратегия конкуренции.

Операционный маркетинг

Исследования рынка.
Разработка продукта.
План и бюджет маркетинга (4P).
Анализ реализации маркетинговых решений.

Реализация маркетинговых планов

Проведение рекламных кампаний.
Проведение PR-кампаний.
Поддержание текущих коммуникаций.
Осуществление продажи товаров, услуг.

Рис. 3.

процессы на предприятии и каким образом они выполняются. Подсчитав сколько внутренних и внешних усилий и расходов приходится на их выполнение можно примерно получить сумму расходов на маркетинг.

Оценка эффективности затрат на маркетинг.

Одним из практических приемов оценки эффективности затрат на маркетинг можно считать маркетинговый план.

Наличие обоснованного маркетингового плана может служить существенным аргументом в пользу эффективности, по крайней мере, кто-то задумывался, к каким результатам приведут те или иные мероприятия. Обращаясь к цифрам и статистике, можно пользоваться следующим правилом: если годовые затраты превышают 1% от оборота, и предприятие не имеет обоснованного маркетингового плана, сразу можно прогнозировать не самую высокую эффективность затрат. Обычно руководители в таких случаях полагаются на свою предпринимательскую интуицию. Если годовые затраты на маркетинг меньше 1% от оборота в год, высока вероятность того, что затраты недостаточны, а, следовательно, продуманное увеличение затрат может дать существенный экономический эффект.

Часто случается, что эффективность затрат оценивается с неверной точки зрения, когда задачи маркетинга, поставленные руководством, не соответствуют условиям внешней и внутренней среды предприятия. Например, на начальных этапах работы предприятия ключевой задачей может являться позиционирование на рынке. Другой важной маркетинговой задачей, при наличии высококонкурентной рыночной среды, может быть «отстройка от конкурентов». Решение этих задач требует значительных затрат, а результат в виде увеличения объемов продаж и прибыли может появиться не сразу.

Оценка результатов маркетинга при решении указанных задач требует совершенно другого подхода. При использовании обычного для руководителей способа оценки по «реальной отдаче» делается неверный вывод о неэффективности рекламы, исследований и прочих маркетинговых мероприятий.

Другой распространенный пример из российской практики, когда деньги на

рекламу распределяются с целью «Чтобы о нас узнали...». Здесь не обойтись без следующих вопросов:

1. Кто должен узнать? — количество и качество целевой аудитории.

2. Что конкретно должны узнать? — объект рекламы (продукция, услуги, новинки, имидж предприятия, условия сотрудничества...).

3. Что может помешать целевой группе прочитать, запомнить, откликнуться на рекламу? — типовые стереотипы, предубеждения, возражения целевой группы. И т.д.

В итоге тщательная постановка целей и задач, технологическая и методическая точность в проведении тех или иных мероприятий могут существенно повысить эффективность затрат на маркетинг и отсечь ненужные расходы.

Определение эффективности маркетингового бюджета.

Один из способов более точной оценки эффективности затрат на маркетинг — дистанционный аудит с привлечением внешних экспертов. Минимальные затраты, которые могут ограничиваться заполнением тестовой анкеты. Правда, заполнение подобной анкеты может потребовать высокой квалификации и стать самым настоящим профессиональным тестом для специалиста по маркетингу. Помимо самодиагностики можно также почерпнуть ряд профессиональных приемов улучшения работы предприятия.

Типовые мероприятия по оптимизации маркетинговых затрат.

1. Мероприятия по снижению затрат на маркетинговые коммуникации без снижения промежуточных и конечных результатов (реклама, PR, прямой маркетинг, классические процессы коммуникации).

2. Мероприятия по увеличению затрат на маркетинг, если мы можем гарантировать, что результат намного превысит дополнительные вложения.

3. Мероприятия по реструктуризации затрат, направленные на увеличение эффективности без изменения общей суммы затрат.

4. Мероприятия по увеличению затрат на стратегические исследования, когда результатом исследований становятся действительно прибыльные решения.

Сложность точных оптимизационных проектов в маркетинге.

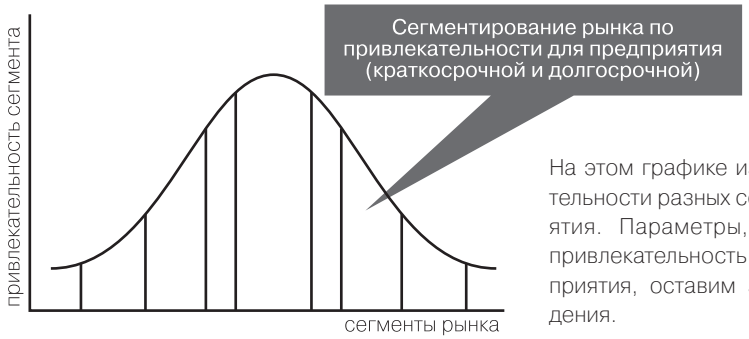
Отличием оптимизационных проектов по маркетингу является сам подход к результатам и обоснованию таких проектов. Проблемой для многих маркетологов является то, что конкретные результаты решений в области маркетинга могут проявиться не сразу, а в течение значительного периода времени.

Действительно, грамотное обоснование маркетинговых мероприятий требует высокой квалификации и целого набора профессиональных навыков. Процент обоснованных маркетинговых планов растет, но, все еще, остается на уровне большого исключения из правила.

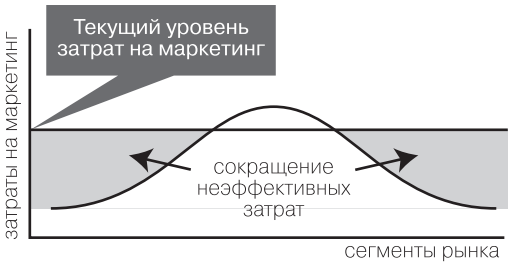
Возникает проблема, как доказать, что предлагаемые мероприятия будут эффективны, а руководитель, не получив очевидных результатов от так называемого маркетинга, может и «проект свернуть». Наиболее оптимальным подходом в данной ситуации является инвестиционный подход. То есть, подход к маркетинговым мероприятиям как к инвестиционным решениям, с максимально точным подсчетом результатов.

На данном этапе развития маркетинга именно экономическое обоснование маркетинговых мероприятий, планирование и контроль бюджета маркетинга, проектирование маркетингового плана на год — это те навыки, которые делают специалистов по маркетингу заместителями директоров, директорами по маркетингу на предприятиях.

Для этого необходимо понимание руководителей того, что маркетолог — это не рекламщик и не изощренный менеджер по продажам, а главный стратег компании, отвечающий за ее развитие и выживание на рынке.



На этом графике изображен уровень привлекательности разных сегментов рынка для предприятия. Параметры, по которым оценивается привлекательность сегмента рынка для предприятия, оставим за рамками данного обсуждения.



На втором графике предложено перераспределение затрат на маркетинг (затраты на рекламу, усилия по работе с клиентами, исследования и пр.) в соответствии с привлекательностью сегментов. Это расширенное толкование простого коммерческого правила «уделяйте больше внимания тем клиентам, которые для Вас наиболее привлекательны».

Рис. 3. *Пример оптимизационных моделей для маркетинговых затрат.*

В заключение, две несложные модели оптимизации затрат.

Конечно же, не во всех случаях и не для всех предприятий можно пользоваться подобной моделью оптимизации. Иногда, само перераспределение затрат требует значительных вложений и может перекрывать экономический эффект оптимизации. Перераспределение может также требовать высокой квалификации специалистов, грамотной методической проработки маркетинговых мероприятий.

В случае, если предприятие несет высокие затраты на маркетинг и не имеет обоснованного маркетингового плана, в результате проекта оптимизации можно получить до 50% экономии от суммы маркетингового бюджета.

Продолжением дифференцированной (другими словами «неоднородной для различных групп клиентов«) маркетинговой политики является дифференцированная ценовая политика.

Особое значение маркетинговые данные имеют для более полного решения вопроса об определении цен на услуги и на уровень рентабельности на вложенные деньги. Ценовая политика на потребительском рынке — важная проблема для всех предприятий. На потребительском рынке могут быть использованы стратегии ценообразования в зависимости от поставленной цели:

— ускорение на рынке с высокой степенью конкуренции;

— максимизация прибыли в текущем периоде;

— завоевание большого спроса на рынке по показателям качества;

— завоевание рынка новых услуг;

— выживание на рынке.

При оценке возможностей реализации той или иной стратегии рассматриваются условия деятельности гостиничных предприятий с трех позиций:

— ориентация на затраты;

— ориентация на возможности рынка (на конкуренцию);

— ориентация на спрос.

Разработка такой стратегии и определение минимальной, максимальной и конкурентоспособной цены должны проходить несколько этапов, а именно:

— определение целей и задач ценообразования;

— определение спроса;

— оценка затрат;

— анализ цен на аналогичные услуги конкурентов;

— выбор конкретной ценовой политики;

— установление конкурентоспособной стартовой цены.

Ценовая политика гостиничного предприятия связана с общими целями его деятельности. Для увеличения объема реализации чаще используется стратегия проникновения на рынок. Цена проникновения — это низкая цена, подчиненная цели завоевания массового рынка гостиничных услуг. Гостиничные комплексы с целями, ориентированными на прибыль, определяют целью высокий уровень денежной прибыли и стабильное ее получение на протяжении нескольких лет.

ГЛАВА XI

Ценообразование в гостиничном бизнесе

Ценообразование в гостиничной деятельности.

Особенностью гостиниц является то, что процесс производства в гостинице реализуется в виде предоставления определенной гостиничной услуги. Естественно, чтобы осуществить такую услугу предприятие должно иметь основные и оборотные средства. При этом производство и реализация услуги не зависит от времени — должна быть постоянная готовность оказать услугу. Причем, нельзя забывать и о сезонности, оказывающей значительное влияние на гостиничное хозяйство. В связи с неравномерностью спроса на гостиничные услуги, в гостиничном хозяйстве должны быть предусмотрены резервы основных, оборотных и др. средств.

Особенностью гостиничных услуг является и то, что они не нуждаются в посредниках при реализации и в создании или в помощи специальных сбытовых структур. Кроме того, важной особенностью производства гостиничных услуг является отсутствие незавершенного производства.

Все вышеперечисленные особенности производства и реализации гостиничных услуг оказывают определенное влияние на формирование цены гостиничной услуги.

Как показывает практика, на уровень цен оказывают влияние следующие факторы:

– Себестоимость услуги;

– Уровень цен на аналогичные услуги у конкурентов;

– Соотношение спроса и предложения;

– Уровень заработной платы персонала и т. п.

Одной из составляющей цены является, например, стоимость гостиничного номера. Гостиничные предприятия оказывают свои услуги в соответствии с Правилами предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации, которые утверждены Постановлением Правительства РФ от 25 апреля 1997 г. №490 (Далее — Правила). Данными Правилами закреплено положение, что цена номера (места в номере), а также форма его оплаты устанавливается исполнителем, то есть администрацией гостиницы. Гостиницы разных категорий включают в стоимость проживания различный набор услуг. Данный набор определяется требованиями, установленными стандартами для соответствующей категории гостиниц. Одни и те же услуги для гостиниц одной категории являются дополнительными, а для другой — обязательными, которые включаются в стоимость проживания. Таким образом, исходя из звездности гостиницы, исполнитель самостоятельно определяет перечень услуг, которые входят в цену номера.

Пунктом 15 Правил установлен перечень услуг, которые исполнитель обязан предоставить потребителю бесплатно, независимо от категории гостиницы:

1. вызов скорой помощи;

2. пользование медицинской аптечкой;

3. доставка в номер корреспонденции по ее получении;

4. побудка к определенному времени;

5. предоставление кипятка, иголок, ниток, одного комплекта посуды и столовых приборов.

Правилами установлено, что исполнитель имеет право установить либо почасовую, либо посуточную оплату проживания.

Пунктом 13 Правил установлено, что плата за проживание в гостинице взимается в соответствии с единым расчетным часом — с 12 часов текущих суток по местному времени. При размещении до расчетного часа плата за проживание с клиента не взимается. Фактически это означает, что если клиент вселился в номер, предположим в 3 часа ночи, то плата за проживание с него начнет взиматься только с 12 часов текущих суток.

При выезде клиент обязан освободить номер гостиницы в 12 часов в день отъезда. Если клиент задерживается с выездом, то плата за проживание взимается в зависимости от просрочки в следующем порядке:

– не более 6 часов после расчетного часа — почасовая оплата;

– от 6 до 12 часов после расчетного часа — плата за половину суток;

– от 12 до 24 часов после расчетного часа — плата за полные сутки (если нет почасовой оплаты).

В том случае, если клиент намерен остановиться в гостинице на срок не более суток (24 часа), то плата за проживание с него взимается за полные сутки (независимо от расчетного часа).

Цена гостиничных услуг зависит еще и от комфортности условий проживания, предоставляемых потребителю. Как правило, за определенные условия размещения (одноместное, двухместное, трехместное) в определенной категории номеров администрация гостиницы устанавливает так называемые базовые цены, рассчитанные за сутки проживания (без скидок).

Кроме того, во всех гостиницах предусмотрены специальные цены, которые предусматривают скидки по сравнению с базовыми ценами. Специальные цены фиксируются в отдельных прейскурантах. Эти цены, как правило, применяются для следующих категорий:

– группы иностранных граждан более десяти человек;

– туристические фирмы;

– постоянные гости;

– размещение на неполный день и т.п.

Цена гостиничного места зависит от разряда гостиницы, категории номера, ка-

чества услуги, скидок или надбавок за определенные услуги.

Факторы, формирующие цену гостиничных услуг.

В условиях рыночных отношений резко возрастает роль цены для любой гостиницы. Это обстоятельство обуславливается многими причинами.

От уровня цены зависят:

– величина прибыли гостиницы;

– конкурентоспособность гостиницы и ее услуг;

– финансовая устойчивость гостиницы.

Успех гостиницы определяют следующие составляющие: научно обоснованная ценовая стратегия; разумная ценовая тактика; правильная методика установления цены.

Цена и ценовая политика для гостиницы — второй, после товара, существенный элемент маркетинговой деятельности. Именно поэтому разработке ценовой стратегии и цен должно уделяться самое пристальное внимание со стороны руководства любого предприятия, желающего наиболее эффективно и долговременно развивать свою деятельность на рынке, т.к. любой ложный или недостаточно продуманный шаг немедленно отражается на динамике продаж и рентабельности.

Вступая на путь предпринимательства, каждый хозяйствующий субъект должен отчетливо представлять, под влиянием каких факторов формируется рыночная цена.

Основными из них являются:

1. Спрос на производство;
2. Государственное регулирование цен;
3. Издержки по производству и реализации продукции;
4. Конкуренция;
5. Другие факторы.

Цена на рынке подвергается изменению, прежде всего под воздействием спроса и предложения. Этот фактор в рыночной экономике играет едва ли не ключевую роль.

Гостиница через цену услуги получает информацию о том, в какой степени общество нуждается в ее продукции. И если уровень цены, сложившийся на рынке, возмещает затраты гостиницы и обеспечивают получение желаемой прибыли, то это служит самым верным ориентиром целесообразности производства и соответствия спросу. Объем предложения меняется только при изменении цены. Цена, при которой спрос и предложение равны, называется равновесной ценой. Это именно та цена, по которой услуга будет продана.

В действительности соотношение спроса и предложения постоянно меняется в результате воздействия на них различных факторов.

Основу цены составляют издержки, связанные с его производством и реализацией, поэтому их размер во многом определяет уровень цены.

В состав издержек входят затраты как зависящие, так и не зависящие от деятельности гостиницы. Например, стоимость сырья, материалов, энергии, транспортные тарифы — факторы, внешние по отношению к гостинице. Поэтому увеличение этих затрат вызывает рост цены услуги.

Другая группа затрат — уровень использования сырья и материалов, степень загрузки производственных мощностей, производительность труда и другие — непосредственно зависит от уровня их организации в гостинице. Поэтому гостиница в зависимости от прочности своего положения на рынке может маневрировать ценами. Если положение фирмы недостаточно устойчивое и повышение цен на продукцию нежелательно, то удорожание, например, по сырью можно компенсировать в определенной степени снижением норм расхода сырья, использованием вторичных ресурсов и так далее. Если же положение фирмы достаточно устойчивое, в этом случае увеличение издержек может быть перенесено на цену услуги.

На уровень цен оказывает влияние конкуренция, которая подталкивает гостини-

цы к совершенствованию своей услуги, детальному обоснованию цены на нее. При этом гостиница может ориентироваться или на рынок продавца или на рынок покупателя. На рынке продавца доминирующее положение занимает продавец — производитель услуги. В таких условиях гостинице легче функционировать, поскольку ее продукция находится вне конкуренции. На рынке покупателя доминирующее положение занимает покупатель. И от того, насколько гостиница сумеет учесть меняющиеся запросы покупателя и вовремя удовлетворить их, зависит ее благополучие. На уровень цен оказывает влияние и ряд других факторов, например стадия жизненного цикла услуги, организации — участники продвижения товара от производителя к потребителю и др. Учет влияния всех факторов в комплексе позволит гостинице выработать правильную политику ценообразования.

Ценообразование в гостинице — сложный и многоэтапный процесс. Выбор политики цен основан на оценке приоритетов деятельности гостиничного предприятия. Каждая ценовая стратегия обладает совокупностью как положительных, так и отрицательных характеристик. Поэтому, например, принятие одной из них ведет к отрицанию преимуществ другой. В результате реальная оценка действительности приводит к необходимости ориентации в деятельности гостиницы на смешанные стратегии ценообразования.

Каждая гостиница должна иметь четкую, упорядоченную методику установления исходной цены на свою услугу. Отсутствие четко определенной ценовой политики вызывает неопределенность в принятии решений в этой области различными службами предприятия, может привести к несогласованности этих решений. В результате позиции гостиницы на рынке становится более слабым, гостиница несет потери в выручке и прибыли.

Выбор метода ценообразования.

Гостиница может определять цены на услугу. Оптимально возможная цена должна полностью возмещать все издержки на производство, распределение и сбыт услуги, а также обеспечивать получение определенной нормы прибыли.

Существует несколько основных методов расчета цены. Наиболее проста и распространена методика «средние издержки + прибыль», которая заключается в начислении наценки на себестоимость услуги. Величина наценки, добавляемая гостиницей, может быть стандартной для каждого вида услуги и широко дифференцируемой в зависимости от ее вида, стоимости единицы услуги, объемов продаж и т.д., однако стандартная наценка не позволяет в каждом конкретном случае учесть особенности покупательского спроса и конкуренции, а следовательно, определить оптимальную цену.

И все же эта методика очень популярна, что объясняется тремя причинами.

Во-первых, как бы тщательно предприниматели не изучали спрос покупателей и цену конкурентов, издержки они знают лучше. Поэтому при установлении цены на базе издержек им не приходится пересматривать цены вслед за колебаниями спроса. Во-вторых, это самый справедливый метод по отношению к продавцу, и к покупателю. В-третьих, данный метод уменьшает ценовую конкуренцию, поскольку все отрасли гостиницы определяют цену по одному и тому же принципу.

Другой метод ценообразования, основанный на издержках, ориентируется на получение целевой прибыли. В этом случае цена сразу устанавливается гостиницей исходя из желаемого размера прибыли. Однако для возмещения издержек производства необходимо реализовать определенный объем продукции по данной цене или же по более высокой цене, но в меньшем количестве. Здесь особую важность имеет ценовая эластичность спроса. Используя этот метод, гостиница может рассчитать, при каком уровне цены будут достигнуты объемы продаж, позволяющие возместить валовые издержки и получить целевую прибыль.

Расчет цены на основе «ощущаемой ценности» услуги — один из самых оригинальных методов ценообразования, широко применяемый в развитых странах. При расчете цен по этому методу затратные ориентиры уступают место восприятию услуги покупателем. Для того чтобы усилить для него ценность услуги, продавец использует неценовые меры воздействия: предоставляет сервисное обслуживание, особые гарантии покупателям, и т.д. Цена только подкрепляет в сознании покупателя ценность услуги.

Установление окончательной цены — заключительный этап ценообразования. Остановить свой выбор на одной из перечисленных методик, гостиница может приступить к расчету цены, которая должна учитывать психологическое восприятие покупателем услуги гостиницы. Например, для многих потребителей единственная информация о качестве услуги заключена в цене, и она служит показателем качества. Назначаемая цена должна соответствовать ценовому образцу гостиницы и ее ценовой политике. Необходимо также учитывать реакцию конкурентов на предполагаемую цену.

В последнее время все чаще перед предпринимателем вступает задача страхования рыночной цены. Это подсказывает необходимость введения еще одного этапа корректировки цены для прогрессивных руководителей, который заключается в страховании окончательной цены. С этой целью в договоры купли-продажи или в договоры поставки вводится ряд оговорок. Необходимость их введения вызвана тем, что на рынок и уровень сбыта услуг влияет немало постоянно меняющихся факторов (политическая нестабильность, общеэкономические факторы, истощение природных ресурсов, изменение экологической обстановки, демографическая ситуация и т.д.).

Тарифы и тарифная политика.

Неправильно определенный тариф может привести к банкротству отеля и наоборот, удачно выбранный тариф обеспечивает и нормальную загрузку и желаемую прибыль. К сожалению, точных методов расчета тарифа не существует. Обычно делают несколько расчетов, исходя из разных подходов. Простейший подход состоит в расчете такого тарифа, который позволит покрыть издержки и получить желаемую прибыль. При этом коэффициент загрузки прогнозируется исходя изданных аналогичных предприятий. Кроме того, учитывается снижение доходов в несезон, т.е. прибыль в сезон должна быть достаточно большой, чтобы компенсировать падение в несезон. Второй подход исходит из стоимости строительства отеля. Другими словами, тариф рассчитывается таким образом, чтобы в разумные сроки окупить инвестиции. Простейший расчет: тариф получается делением стоимости строительства на тысячу. Более сложный расчет производится по формуле Хаббарта:

$$RR = E + P,$$

где RR — тариф за номер; E — издержки; P — прибыль; n — число номеров, которые можно продать за год.

Коэффициент и рассчитывается по формуле:

$$n = N * 365 * k,$$

где N- число номеров в отеле; k — коэффициент загрузки; 365 — число дней в году.

Прибыль P рассчитывается следующим образом:

$$P = C * i,$$

где C — стоимость строительства отеля;

i — желаемая прибыль на вложенный капитал (обычно принимается 10–15%).

Возможен и стандартный подход к определению цены — издержки плюс желаемая прибыль. Очевидная трудность такого подхода состоит в выборе желаемой при-

были, особенно учитывая то, что отели обычно строятся на банковский кредит, который нужно возвращать в определенный срок с уплатой процентов.

В гостиничном бизнесе принято делать различные скидки с тарифа, который официально объявлен в проспектах гостиницы. Наиболее распространены следующие виды скидок: скидки за проживание в несезон (до 50%); скидки клиентам, поставляемым в достаточно большом количестве компаниями (корпоративный тариф), скидки турфирмам, скидки группам, скидки студентам, пенсионерам и т.д.

В настоящее время существуют компьютерные программы, которые позволяют гибко менять скидки, повышая, тарифы в дни, когда прогнозируется высокая загрузка, и снижая их для незагружённых периодов. Эти же программы позволяют «сдвигать» невыгодных клиентов на периоды с небольшой загрузкой. Недостаток этих программ состоит в том, что прогнозирование коэффициента загрузки базируется в основном на прошлых данных.

Ценовая политика московских отелей проанализирована согласно данным исследований консалтинговой компании Jones Lang LaSalle, маркетингового агентства *Snegiri Group* (конец 2005 г.) и авторским данным за 2006 год. Как показали исследования, средняя стоимость гостиничного номера в Москве выросла за 2005–2006 гг. на треть. Она составила 191,50 евро. Такая стоимость гостиничного номера в Москве не сильно отличается от показателей западноевропейских гостиниц. По стоимости проживания в гостинице Москва пока уступает Парижу, Лондону и Амстердаму. Однако в городах Восточной Европы средняя стоимость номера значительно ниже — 101,40 евро в Праге, 81,24 евро в Варшаве и 74,91 евро в Будапеште. Отели парижской столицы стояли в 2005 году в среднем на 15% дороже, чем в Москве. Однако, гостиницы Парижа выравнивают падающий спрос путем предоставления скидок, что отражается на средней цене продаж. В Москве же наблюдается противоположная тенденция. Поэтому в 2006 году гостиницы верхнего сегмента Москвы продаются дороже французских аналогов на 20–30%.

По данным исследования агентства *Snegiri Group* ценовой политики 96 гостиниц Москвы, в стандартом номере гостиниц 5* самая распространенная цена — около 12000 руб., в улучшенном — 16000 руб. Минимальная цена в стандартном — 6864 руб., максимальная — 21936 руб. Минимальная в улучшенном — 8866 тыс. («Татьяна«), максимальная — 44673 руб. («Балчуг Кемпински«).

Самая распространенная цена стандартного номера в гостиницах 4* при двухместном размещение — 7000 руб., при одноместном в люксе — 8000 руб. Минимальная в люксе — 5010 руб. («Русотель«), максимальная — 20220 руб. («Рэдиссон САС Славянская«).

Самая распространенная цена стандартного номера в гостиницах 3* — 3000 руб., минимальная — 1255 руб., максимальная — 8500 руб. При двухместном размещении в люксе наиболее часто встречается цена 4000 руб. Минимальная — 2050 руб. («Узкое«), максимальная — 11118 руб. «Акварель«

Самая распространенная цена стандартного номера в гостиницах 2* составляет 1000 руб., в номере люкс — 3000 руб. Минимальная цена при проживании в номере люкс — 1062 руб. (гостиница «Саяны«), максимальная — 6000 руб. («Байкал«).

Рынок диктует иную логику, и цена формируется под воздействием не только и не столько качественных показателей, но и факторов спроса. Поэтому однотипные номера с одинаковыми характеристиками (например, стандартные) могут — и предлагаются — по разным ценам, которые зависят от расположения гостиницы, ее вместимости, физического состояния номерного фонда, наконец, от маркетинговых усилий менеджмента отеля. Для рынка совершенно естественно то обстоя-

тельство, что номер в небольшой гостинице, расположенной в центре, стоит дороже, чем номер с аналогичными характеристиками, но в отеле на 500 и более единиц, построенном где-нибудь на окраине города. Московские отели 3* могут продаваться по ценам более низкого сегмента — нижняя ценовая граница на стандартные номера в гостиницах этого класса приближаются к средним значениям для гостиниц 2*. Точно также отели 3* могут предлагать услуги и по ценам, характерным для гостиниц более высокого уровня. Верхняя ценовая граница по этой группе намного выше средних значений цен на номера в гостиницах 4*.

Таким образом, несмотря на то, что определенная зависимость между ценой и типом номера, конечно, имеется, но внутри одной группы какого-либо ценового единства не наблюдается. Это указывает на то, что, имея перед глазами только ценовые параметры, невозможно определить даже класс отеля, не говоря уже о типе номера. Если не существует выраженной ценовой разницы между гостиницами различной классности, то логично было бы допустить существенные различия и в пределах одного типа номеров. Однако под единообразными наименованиями часто подразумевают различные характеристики номеров, что приводит к большому разбросу цен. Это показывает, что невозможно увязать цену номера и классность средства размещения, а значит, подтверждается факт недостаточного распространения Общероссийской системы классификации средств размещения и ее недоработанности.

Следует также отметить, что по мере повышения классности гостиниц сокращается возможность ценового маневра: если отели 3* в среднем стоят в 3 раза дороже менее комфортных средств размещения, то в верхнем сегменте (4–5*) разница составляет уже только 1,7 раза. Аналогично сокращается и разброс цен внутри выделенных гостиничных групп: популярный средний класс может себе позволить увеличивать цену на стандартные номера почти в 7 раз, а в верхнем сегменте разница между самым дорогим и самым дешевым номером составляет «всего» 3,2 раза.

Основной вывод по исследованию ценовой политики московских гостиниц состоит в следующем: цены на гостиничные услуги Москвы завышены. Кроме того, в среднем и бюджетном классе средств размещения сложилась ситуация, позволяющая гостиницам предлагать размещение по ценам, не соответствующим уровню обслуживания. Так, если средняя цена в столичной гостинице 2* составляет почти $35 за стандартный номер в сутки, то часть номеров продается значительно выше этого значения. С учетом времени постройки основного числа гостиниц 2* и 3* класса, в которых основные фонды изношены, планировка зачастую не соответствует современным требованиям, есть и иные недочеты, чувствительные для клиентов, предлагаемые цены вряд ли соответствуют уровню продукта.

Таким образом, основная проблема столичных средств размещения состоит не столько в их дороговизне, сколько в несоответствии цены качеству предлагаемых услуг, что в целом характерно для рынков с низкой конкуренцией. Учитывая проводимую ценовую политику, можно подтвердить тот факт, что в Москве ощущается нехватка не гостиниц класса 3*, а отсутствие хороших недорогих отелей.

Прогнозы специалистов о том, что с увеличением числа московских отелей цены в них будут снижаться, пока не оправдываются. На сегодняшний день минимальная цена номера в пятизвездочном отеле в Москве составляет $200, а максимальная может находиться в пределах $2–2,5 тыс. При этом следует отметить, что рост цен на гостиничные услуги в Москве происходит в основном из-за дефицита мест размещения. На рисунке проиллюстрирована динамика по годам средней цены продаж в 4-х звездочной гостинице «Тверская-Марриотт».

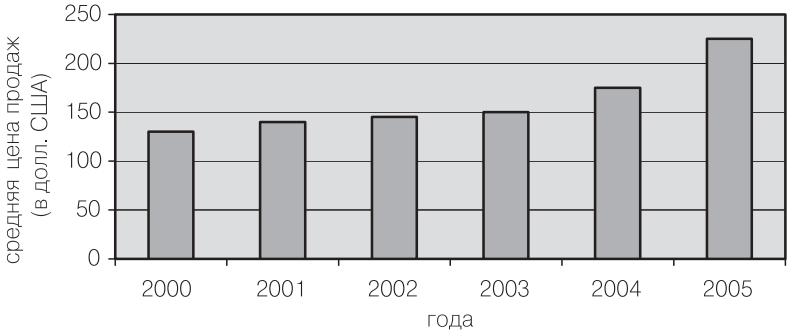


Рис. 4. *Средняя цена продаж в гостинице "Тверская-Марриотт" по годам (источник информации: HCD Group, 2005)*

По показателю наполняемости и ценовой политики отелей Москвы можно сделать вывод о том, что в целом тенденции, происходящие на гостиничном рынке Москвы характерны для городов с относительно устойчивым туристским потоком.

ГЛАВА XII

Продажи, техника продаж и дистрибуция в электронных системах бронирования

Продажи.

Основными показателями эффективности продаж в гостиничной индустрии являются коэффициент загрузки, доход от продажи комнат, средний дневной тариф на комнату, средний дневной тариф на человека (место), средняя продолжительность проживания, среднее количество человек на комнату. При этом учитывается не только классификация номерного фонда и сегментация тарифов, но и информационная организация источников поступления доходов, географическая сегментация поступления броней, а также структурный подход к информации туристических агентств и корпоративных организаций, загружающих гостиницу. Используется несколько вариантов услуг по продаже гостиничных помещений (например: проживание, долгосрочное проживание, аренда и т. д.). Формируется и используется статистика по рейтингу продуктивности продаж постоянным клиентам и туристическим агентствам. Количество бронирований, визитов, комнато-ночей проживания, аннуляций броней и незаездов в совокупности с интегрированным доходом от конкретного гостя или фирмы дают отделу продаж гостиницы обоснование для индивидуальных коммерческих предложений клиентам. Данная информация используется при

построении тарифных планов, и позволяет формировать цены на проживание в зависимости от: валют, сезонов, дней недели, загрузки гостиницы, типов комнат, количества проживающих в комнате взрослых, количества проживающих в комнате детей, дополнительных услуг, включенных в пакет проживания, скидок процентных, скидок суммовых. По каждому тарифному плану на ежедневной основе формируется статистика, позволяющая управленческому персоналу подобрать наиболее эффективный тариф в зависимости от сезона.

В индустрии гостеприимства существуют понятия «низкий» и «высокий» сезоны загрузки. Периоды «низкой» загрузки максимально эффективны для работы по привлечению новых клиентов и партнеров «со стороны» и продвижению гостиничной услуги на новых сегментах рынка. В периоды «высокой» загрузки целесообразно проводить мероприятия по удержанию завоеванных клиентов (скидочные рекламные акции, раздача постоянным клиентам дисконтных карт и т.д.). С целью продвижения гостиничной услуги возможно использование дисконтных карт для постоянных клиентов гостиницы. При этом рационально использовать дисконтные карты не именные и гости могут передавать их своим друзьям и родственникам, скидка по дисконтным картам составляет 3–5%.

Основная задача продажи номерного фонда состоит в том, что в первую очередь продаются номера по наиболее высоким ценам и предоставление скидочных тарифов происходит лишь после принятия самых выгодных для гостиницы бронирований. Для этого правильным образом строится стратегия продаж, и системы управления помогают это делать, позволяя устанавливать квоты продаж номеров по тем или иным тарифным группам. Соотношение индивидуальных и групповых продаж должно быть оптимальным. Групповые продажи позволяют повысить заполняемость гостиницы, но при этом снижается прибыль. На рисунке приведена диаграмма, показывающая динамику соотношения индивидуальных и групповых продаж в одной из российских гостиниц. При этом вознаграждение по договорам комиссии и договорам агентского соглашения варьируются в диапазоне от 10% до 20%. Размер скидки устанавливается в зависимости от процента загрузки, который обеспечивает фирма-партнер.

Управление доходами позволяет гостинице вести гибкую ценовую политику в завистимости от загрузки гостиницы, со-

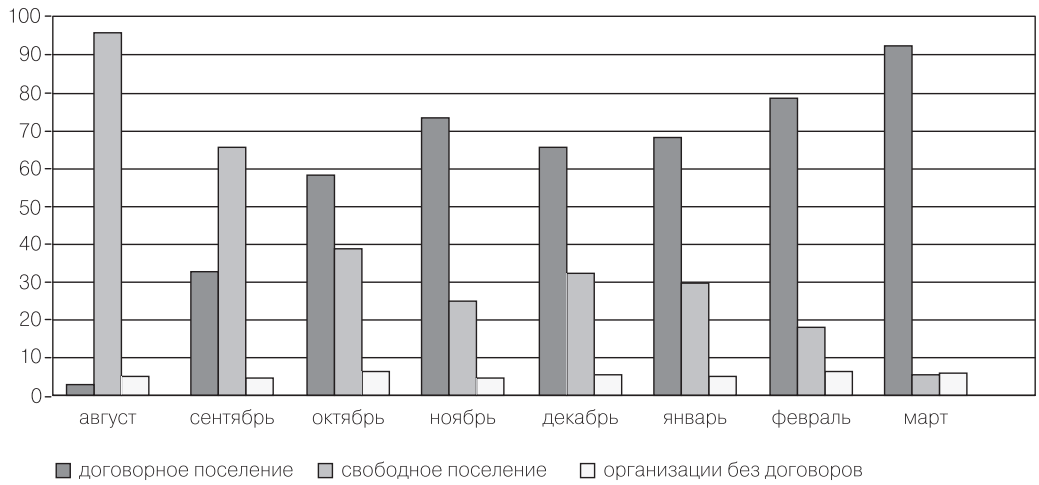


Рис. 5. *Загрузка по индексам поселения.*

отношения гарантированных и негарантированных броней, длительности проживания гостей и других показателей. Загрузка гостиницы может быль стабильной при организации эффективной работы с групповыми контрактами. При этом достигается оптимизация дохода и загрузки гостиницы посредством управления групповыми букингами (комплексными бронями). С этой целью выполняются задачи, необходимые для эффективной деятельности гостиницы по размещению групп и мероприятий, а именно продажа гостиничных номеров в блоках, назначение групповых тарифов, ведение групповых схем формирования счетов и анализ продуктивности групповых заездов. Работа с групповыми бронями включает в себя индивидуальное и групповое ведение счетов, дифференцирование дат заезда и выезда, ведение индивидуальных и групповых сообщений, учет специальных пожеланий гостей в отношении номеров и обслуживания. В гостинице может существовать неограниченное число тарифных сеток, которые определяются для различных категорий клиентов. В рамках каждой тарифной сетки формируется гибкая тарифная политика по каждому из типов номеров, определяются различные ограничения на возможность продажи каждого типа номера в зависимости от меняющихся условий.

Довести уровень загрузки до оптимальной величины, которая может равняться 100% номерного фонда минус расчетный процент номерного фонда, который должен постоянно находиться в ремонте для поддержания его в хорошем состоянии. Другим, но менее популярным способом является изменение функционального назначения простаивающего номерного фонда, что позволит включить его в хозяйственный оборот. Допустим, сдавать его в аренду под офисы. Однако, практика показывает, что сдача в аренду не всегда является оптимальным вариантом. В данном конкретном случае нужны новые решения, нацеленные на обновление гостиницы, на ее непрерывное развитие. Изменять или не изменять функциональное назначение неиспользуемого номерного фонда дело самой гостиницы. Не могут быть рекомендованы какие-то единые направления изменения функционального назначения такого номерного фонда. Гостиница, выбирая такие направления, исходит из того, что они должны принести ей наибольший доход за счет их постоянного востребования со стороны клиентов. Поэтому выбор для размещения в номерном фонде тренажерного и спортивного залов, бильярдной, дискотеки, картинной галереи, оздоровительного центра и др., зависит не от того, какое решение приняла конкурирующая с ней гостиница, а от того, что именно будет востребовано ее клиентами как проживающими в гостинице, так и «с улицы.

С целью высококлассного обслуживания гостей и ведения эффективного диалога с клиентом используются базы данных по клиентам гостиницы. Формирование базы постоянных клиентов дает возможность четко координировать связь с гостем, ускорять оформление постоянных клиентов в гостинице, позволяет хранить в базе данных специальные пожелания гостей и иметь возможность проведения маркетинговых акций в связи с датами рождения. При повторном визите гостя и профессиональным использовании данной персоналом у клиента создается полное впечатление персонифицированного обслуживания, что является основным элементом достижения приверженности гостей данному отелю. Для повышения продаж гостиницы можно использовать информацию по продуктивности клиентов (отдельных гостей и фирм). При этом используется информация о постоянных клиентах и их предпочтениях. Гибко используются и учитываются (накопительным образом) различные методы поощрений. Доля доходов от частых клиентов повышается при правильном использовании информации о потребностях гостей и фирм, учете наиболее популярных запросов постояльцев. Эффективно

использование неограниченного количества программ поощрений постоянных гостей по различным схемам бонусных начислений.

Техника продаж.

Спокойная обстановка, тихие номера, первоклассный сервис, доступные цены на услуги — вот самые убедительные рекламные аргументы. Правда, они недостаточны для «агрессивной» продажи, подразумевающей стремительное продвижение предложения на рынок.

Тактика продвижения всегда имеет большое значение, но в гостиничном бизнесе она приобретает особую значимость. Наиболее важными здесь являются мероприятия по продвижению — «продажи-презентации», напрямую влияющие на отношения с клиентом, а также на процесс управления предприятием через мероприятия по продажам (мерчандайзинг).

Продвижение в гостиничной сфере направлено на реализацию следующих мероприятий:

– путем специальных мероприятий и методик вызывать желание клиента приобрести предлагаемое продавцом;

– способствует большему, скорейшему и лучшему процессу покупки;

– путем тактично и правильно организованных презентаций знакомит клиентов с новым предложением в гостиничной области, отвечающим их ожиданиям. У клиента должно складываться ощущение, что он выбрал правильное обслуживание и в нужном месте;

– не нужно ожидать клиента, а необходимо его завоевывать с помощью персонального и индивидуального подхода, высококачественных и первоклассных услуг, гостеприимной атмосферы и формирования положительного имиджа предприятия.

Предложения по повышению продаж и качества услуг.

– Исследования показывают, что сегодня каждый четвертый взрослый клиент требует специфического обслуживания. Ваше специальное предложение должно отвечать пожеланиям и ожиданиям клиентов.

– Сейчас постоянно увеличивается количество пожилых людей, на долю которых приходится значительная часть посетителей. Подумайте, как привлечь эту категорию в Ваше заведение. Чтобы увеличить продажи, хорошо рассчитайте предназначенные для этой категории цены и ассортимент.

– Пытайтесь донести ваше предложение до потребителя, выходите с ним туда, где может возникнуть спрос на ваши услуги.

– При обслуживании конференций, заседаний и вечеров пытайтесь продать также размещение в номерах отеля и банкетное обслуживание.

– Не забывайте о некоторых деталях, о которых хорошо помнят клиенты. Например, не пытайтесь экономить на мыле и шампунях, если Ваш отель претендует на высокий класс обслуживания.

– Если Вы хотите привлечь в Вашу гостиницу семьи с детьми, постарайтесь сделать атмосферу заведения уютной для маленьких гостей. Специальное детское меню, игрушки, а не только обслуживание, должны отличать ваше заведение от обычного. Создайте в лобби особый настрой: разместите маленькую мебель и сделайте соответствующий антураж, проявите особую заботу, и Вы увеличите долю семейных клиентов.

– Для клиентов с детьми резервируется специальный этаж (проблема шума).

– Мы «едим глазами». Это справедливо не только в отношении гастрономического предложения. Выбор цвета и оформления лобби и вестибюля должен вызывать у клиента доверие и желание остаться в отеле. Аналогично оформление лобби-бара и гостиничного ресторана должно возбуждать аппетит уже при входе: выставка из фруктов, салатов, сезонной дичи, живописный буфет и т.д. подстегивают внимание и торговый оборот.

– В лобби гостиницы клиенты должны иметь возможность заказывать напитки в любое время.

– В гостиничных ресторанах свободный выбор салатов или самостоятельный выбор клиентом блюд по связанной цене (шведский стол) не только облегчают обслуживание, но и служат дополнительным фактором, увеличивающим оборот.

– Возможность клиента обратиться к обслуживающему персоналу по имени не только упрощает процесс общения, но и повышает чувство ответственности у персонала, поэтому все сотрудники, занимающиеся размещением гостей, должны носить карточки с указанием собственных имен.

– Значительно повысить популярность отеля может организация вечерних программ и еженедельной дегустации новых блюд по рецепту шеф-повара.

– Гостиница может использовать внутреннее оборудование для привлечения внимания клиентов к услугам ресторанов. Для этого подходят оборудование номеров, светящиеся табло в кабинах лифтов и снаружи, в гараже и в холлах.

– Атмосфера в лобби и в номерах во многом зависит от освещения. Светильники должны гармонировать по форме и цвету с общей обстановкой и давать соответствующий свет. Для создания зрительного и осветительного эффекта, индивидуального для помещения, необходимо приглашать специалиста по внутренней архитектуре или дизайнера.

– Особую приятную атмосферу создает хорошо подобранный музыкальный фон.

– Большинство мероприятий в гостинице повторяется ежегодно. Вовремя свяжитесь с их организаторами, чтобы иметь в распоряжении необходимое количество номеров и быстро их забронировать.

– Специальное предложение по организации обслуживания мероприятий (свадеб, приемов и т.д.) может принести существенный дополнительный доход.

– Для спешащих клиентов в обед можно предложить специальное обслуживание к указанному времени.

– Для сотрудников близлежащих торговых точек и офисов можно составить специальное предложение по завтракам и обедам (система ваучеров или талонов).

– Дневное меню должно быть вывешено в гостиничном лифте.

– Во время переговоров о продажах на первое место ставится демонстрация интересов потребителя (информационные листы, проспекты, диапозитивы, карты меню, аудиозаписи, фотографии). Наглядность сокращает переговоры, усиливает аргументацию и двигает продажи вперед.

– Правильно заполняемые карты гостей и точная регистрация всех запросов клиентов помогают предприятию питания устанавливать контакты с клиентами.

– Особая программа для групп (литературные вечера, экскурсии на автобусе, пароходе, тематические праздники) повышает популярность заведения.

– Для гостиничных ресторанов можно предложить чаще использовать спецэффекты и аттракционы (напитки из бочонков, фламбирование, приготовление блюд в присутствии клиента), повышающие стандарт обслуживания.

– Ежемесячные информационные письма, направляемые дирекцией гостиницы постоянным клиентам, повышают активность продаж.

– С сотрудниками необходимо регулярно проводить совещания, на которых обсуждаются вопросы разработки совместных шагов по повышению конкурентоспособности предложений и качества услуг.

– Вклад в продажи каждого отдельного сотрудника гостиницы сегодня может быть точно измерен с помощью специальных электронных счетных аппаратов, а также повышен путем специально разработанной тренинговой системы.

– С хорошей стороны характеризует предприятие организация дней открытых дверей с демонстраций возможностей гостиничного предложения.

– Учет особых потребностей клиентов закрепляет в сознании гостей приятные воспоминания о высоком качестве обслуживания.

– Разрабатывайте специальные программы скидок льготным категориям, например школьникам и студентам. Эти программы могут быть достаточно успешными.

– Там, где это подходит, применяйте прямые методы рекламы — демонстрацию слайдов, установку накрытых столов, наглядные наклейки на карты меню и т.д.

– Руководство гостиницы может поздравить клиента с персональными праздниками — днем рождения, свадьбой и т.д. (подарить цветы, торт, шампанское). Кроме того, можно, например, послать поздравительную открытку имениннику со штемпелем гостиницы, пригласив его на торжественное мероприятие. Не стоит говорить, что такие знаки внимания увеличивают загрузку гостиницы.

Каналы продаж.

В течение последних нескольких лет все чаще появляется информация о формировании новых для сферы отечественного гостиничного бизнеса методов управления. Говорят о необходимости обновления не только номерного фонда гостиниц, но и о переоценке в понимании стратегии продвижения гостиничного продукта, и о новых методах продаж.

Возникают такие способы определения целевых рынков, привлечения клиентов и работы с ними, которые стали доступны благодаря развитию информационных технологий и глобализации информационных ресурсов. Пропорционально этим процессам постепенно сужается очевидная пропасть между отелями, находящимися в управлении иностранным менеджментом и большинством средств размещения с российским руководством. Появляются новые квалифицированные специалисты, принимающие за основу практику западного менеджемента, его инструменты и приемы деятельности. Тем не менее, говорить о том, что управление отечественного гостиничного бизнеса вышло на совершенно новый качественный уровень, пока рано.

Для понимания перспектив гостиничного предприятия мало получать статистику о загрузке и давать рекламу в журнале, который читает учредитель. Необходимо понять, не только «кому» мы продаем номера и услуги, а и то, «как» мы продаем, и по каким ориентирам выстроен путь, по которому гость попадает в отель. На этом этапе и возникает понятие канала продаж.

Каналом продаж можно назвать некое направление действий гостиницы по отношению к потенциальному гостю. Их результатом является покупка гостем услуг отеля. Говоря потребительским языком, под каналом продаж мы подразумеваем тот или иной метод, с помощью которого отель дает возможность гостю забронировать или сразу приобрести услуги по размещению, либо комплекс дополнительных услуг, предлагаемых гостиницей. Очевидно, что чем больше каналов продаж имеет гостиница, тем шире охват рынка потенциальных клиентов, а следовательно — выше возможный доход. Целесообразно заметить, что каждый канал может служить как для привлечения новых клиентов, так и для работы с постоянными, для укрепления приверженности гостя бренду или отдельно взятому отелю.

Существует понятие прямых и внешних каналов продаж. К прямым можно отнести собственный центр бронирования и собственный интернет-сайт. К внешним — все остальные каналы, как правило, подразумевающие участие посредников. С известной долей обобщения можно выделить основные виды каналов дистрибуции, используемые гостиницами и цепями отелей. Назовем их.

Прямые продажи через собственный центр бронирования (call-center, отдел бронирования). Обычно функции данного канала продаж несет на себе отдел бронирования гостиницы либо удаленный центр бронирования, если речь идет об отеле, имеющем удаленный офис продаж. Если это сетевой отель, то к этому же каналу можно добавить центральную систему бронирования цепи отелей (CRS). Как

правило, CRS сети интегрируются с системами управления отелей (PMS), что дает возможность контролировать потоки и совершать централизованные продажи гостиниц цепи в режиме реального времени, сведя до минимума человеческий фактор.

GDS — глобальные системы бронирования (Amadeus, Sabre, Worldspan, Galileo), объединяют в своей базе данных тысячи отелей по всему миру. Сюда же нужно отнести принадлежащие им интернет-сайты (Travelocity, Expedia и др.). Это один из самых старых и устоявшихся каналов, направленный на работу с туристическими агентствами и индивидуальными клиентами. До 300 тысяч туристических компаний по всему миру используют их для бронирования отелей. Обычно бронирования, поступающие через GDS, предполагают краткосрочное проживание индивидуального гостя. Каждый отель может рассматривать отдельную GDS как самостоятельный полноценный канал, либо как одну из составляющих от общего числа продаж по всем GDS. Это достаточно развитые по своей структуре каналы продаж, которые можно рассматривать как совокупность большого количества способов подачи информации потенциальному клиенту и работы с ним.

Кроме этого, существуют компании (такие, как Wizcom, Pegasus и др.), которые предоставляют услуги по включению в глобальные системы бронирования отдельно стоящих гостиниц и организуют продажу номеров через собственные веб-сайты (Lastminute.com, Hotelrooms.com и др.). Некоторые компании предоставляют собственные CRS для отдельно взятых гостиниц, поскольку прямое включение в глобальные сети отелю, не входящему в международную или национальную сеть, достаточно дорогое удовольствие, и многие гостиницы пользуются CRS специализированных компаний, которые не только выставляют предложения от отеля в GDS, но и сами реализуют продажу номеров, в том числе посредством сети Интернет. Учитывая развитие этой сферы, кроме самих GDS отдельным видом каналов продаж нужно представить IDS.

IDS — Internet Distribution Systems. По оценкам специалистов, к 2007 году треть всех бронирований номеров в гостиницах будет сделана через Интернет. В настоящее время существует достаточное количество компаний, осуществляющих продажу номеров через Интернет. В Европе и США в последние годы становятся все более популярны так называемые Интернет-аукционы, работающие по принципу запросов. Гостиницы объявляют цену, меньше которой не готовы продавать свои номера и услуги, потенциальный клиент осуществляет поиск отеля по цене, которую он готов заплатить. При такой схеме гостиницы участвуют в открытой конкурентной борьбе, а клиент может вести поиск подходящих ему условий.

Для унификации и удобства развития систем, упрощения их взаимодействия разрабатываются стандарты интеграции между информационными системами (PMS, CRS и т.д.) с системами глобального бронирования. Наиболее известна в этом направлении деятельность ассоциации OTA (Open Travel Alliance). Благодаря разработанным ассоциацией стандартам, системы автоматизации отеля интегрируются в глобальные системы бронирования (не только GDS) и могут продвигать свой продукт более современными и эффективными методами.

Собственный Интернет-сайт. Сайт гостиницы в современных условиях может иметь не только информационную составляющую, но и являться выделенным прямым каналом продаж. Некоторые системы управления отелем позволяют интегрировать программный продукт управления гостиницей с Интернет-сайтом и проводить бронирование напрямую в базу данных. Клиент, осуществляя запрос на сайте отеля, получает актуальную информацию в режиме он-лайн непосредственно из базы данных отеля. Этот канал продаж получает все большее распространение в сфере гостиничного бизнеса и, при грамотном управлении, дает ощути-

мый эффект. Учитывая то, что затраты на бронь через систему бронирования при данной схеме практически равны нулю, работа с данным каналом приобретает все большую популярность. Необходимо отметить, что, развивая собственный сайт (регистрация в поисковых системах, постоянное обновление), гостиницы приобретают возможность работать на большинство целевых рынков, размещать рекламу и получать реальные гарантированные брони. Немаловажно упомянуть о том, что необходимо построить четко структурированный и информативный сайт в соответствии с общепринятыми правилами Web-продаж. Оптимизация Интернет-сайта должна учитывать время, за которое клиент может получить требуемую информацию, полноту описания и актуальность предложений. Не исключено, что, просматривая в дальнейшем статистику посещений и бронирований через Интернет-сайт, вы обнаружите значительную разницу между этими показателями. Однако мнение, будто сайт не отвечает целям, ошибочно. Серьезный, продуманный сайт увеличивает поток клиентов, обращающихся напрямую в ваш отдел бронирования, поскольку для многих удобна формула работы, что называется «look online, book offline».

Классические туристические агентства, сайты и CRS туристических агентств. Считается, сегмент рынка, к которому относятся туристические агентства и операторы, заведомо является инструментом, гарантирующим загрузку отеля, и достаточно интенсивно используется гостиницами. Однако его следует рассматривать в первую очередь как способ привлечения новых клиентов, а не как основную статью доходности. Ведь каждое дополнительное звено в цепи «гостиница — посредник — клиент» снижает конечный доход отеля. К тому же, нужно определить, является ли гость клиентом туристического агенства или самого отеля. На данном этапе возникает понятие экономической эффективности канала продаж.

Традиционно, управление каналами продаж подразумевает способ оптимизировать продажу по всем статьям дохода гостиницы — гостевые номера, территория проведения бизнес-встреч, дополнительные услуги. Отелю необходимо продать себя через более продуктивные каналы в нужное время, по максимально выгодному тарифу, найти максимально выгодное соотношение, привлечь наиболее интересных для предприятия клиентов.

В первую очередь необходимо понять, сколько гостиница затрачивает на привлечение того или иного клиента. Для оптимизации соотношения «затраты на бронь»/«доход от брони», необходимо верно оценить преимущества и эффективность того или иного канала продаж, распределить квоты и тарифы в соответствии с прогнозируемой отдачей канала. Используя квоты, необходимо помнить, что, выделяя квоту под тот или иной канал продаж, отель ограничивает себя в возможности использования всего номерного фонда. Руководство гостиницы должно быть уверено, что при высоком спросе загрузка и доход будут зависеть только от правильных действий самого отеля. Как правило, гостиница с устоявшимся, хорошо организованным менеджментом использует системы автоматизации управления каналами, которые позволяют организовать продажу по каналу, используя различные схемы. Перечислим основные из правил продаж, с помощью которых гостиница получает максимальную отдачу от каждого из каналов:

– Open — гостиница открывает номера и/или тарифы для продаж по рассматриваемому каналу;

– Closed — закрытие для продаж по рассматриваемому каналу;

– Продажа Free Sell — свободная продажа номеров с возможностью бронировать неограниченное количество номеров в гостинице на любые даты;

– Продажа At Maximum — позволяет забронировать доступное на данный момент количество номеров в отеле без овербукинга.

При помощи вышеуказанных схем отель способен организовать стимулирование спроса либо ограничение продаж по любому из каналов. Очевидно, что необходимо четко определить правила продажи номеров по тому или иному каналу. Рассмотрим ситуацию, когда необходимо стимулировать спрос на двухместные номера на период в одну неделю (в качестве примера причины можем привести неожиданную отмену групповой брони). Отель готов сделать скидку 10% для прямых каналов продаж (через call-center и веб-сайт гостиницы). Это обусловлено тем, что дополнительные скидки по остальным каналам для гостиницы в условной ситуации менее выгодны. Определяем правила продаж для двухместных номеров по схеме Open — Free Sell, присваиваем каналу продаж через веб-тариф rack минус 10% и ограничиваем сроки продаж одной неделей. Более того, чтобы обеспечить отель стабильной загрузкой, гостиница может не принимать брони, проживание по которым составляет менее пяти или более пяти дней. Скидочный тариф будет действовать только при условии длительного бронирования. Таким образом, мы увеличиваем продажи только того типа номеров, который нам нужен, и только на тот период, когда это необходимо. Собственно говоря, сама задача управления каналами вполне классическая — продать тогда, когда нужно, по нужной цене и в нужном месте. Заметим, что для понимания того, как управлять каналами, необходимо для начала понять, какие из каналов наиболее интересны и выгодны нам.

Для идентификации каналов и работы с ними нужно собрать максимально детализированную информацию по гостям. При этом анализе значимо все: из какого источника гость узнал о гостинице; как бронировал; если он увидел рекламу в журнале, то в каком; если через интернет, то с какого сайта он попал на страницу вашего отеля или турфирмы. Вплоть до того, какие ключевые слова он набирал в строке поисковой системы. Разумеется, также важно определить, к какому сегменту рынка относится гость. После этого гостиница получает возможность эффективно направлять рекламу, ориентируясь на тот или иной сегмент рынка и канал, по которому идет работа с ним. Большинство современных профессиональных систем управления гостиницей дает возможность хранить полную детализацию по гостю, начиная от того, как гость бронировал номер, до того, какой авиакомпанией он пользуется, когда направляется в ваш город. Исходя из этого, можно понять, на какой из каналов следует затрачивать средства, либо, напротив, уменьшить или закрыть по нему продажи.

С развитием информационных технологий стало возможно оперативно получать и сопоставлять затраты на бронь с прибылью, которую бронь принесла предприятию. Исходя из полученных данных, анализируя их, можно регулировать цены и скидки, которые возможны при продаже через тот или иной канал. К примеру, бронь через GDS обходится гостинице в среднем в 12–14 долларов. Иногда комиссия может быть выражена в процентном отношении от дохода по гостю, либо это комбинация фиксированной суммы и процентного вознаграждения (подобную схему работы использует Vantis). Соответственно при цене за одноместный номер в 40 долларов и средней продолжительности проживания по броням данного канала продаж условно 3 дня, около 10% отель платит в качестве комиссии только за получение такой брони. И напротив — бронь через собственный портал он-лайн бронирования не стоит практически ничего. Очевидно, что при одной и той же цене номера выгоднее дать скидку 5% для продажи по каналу Интернет и получить большую прибыль.

В целом, можно сказать, что ценообразование для каждого канала обуславливается сегментами рынка, которые в большинстве своем используют именно этот канал, цена должны быть установлена сообразно занимаемой нише и на основе маркетингового анализа, учитывая ее конкурентноспособность на фоне подоб-

ных предложений. Задача управления каналами продаж — получить как можно больший рынок потенциальных клиентов и сделать так, чтобы гость, который попал в гостиницу через внешний канал, в следующий раз был прямым клиентом отеля. Гость, который приехал в отель через GDS или туристическую компанию, как правило, ассоциирует свои впечатления от гостиницы с первоисточником. Поэтому, даже если отель произвел на него хорошее впечатление, в следующий раз он воспользуется тем же каналом бронирования, что и в прошлый, то есть останется клиентом не гостиницы, а GDS или туристической компании. Основа работы с клиентом — создать заинтересованность в прямых отношениях с отелем.

Работа с каналами продаж — один из наиболее информативных, обеспечивающих обратную связь с клиентом инструмент гостиничного менеджмента. Грамотное, хорошо анализируемое управление каналами позволяет предпринимать адекватные действия по стратегическому планированию бизнеса, чутко реагировать на изменения рынка, что в конечном итоге закономерно приводит к оптимизации работы и получению максимального дохода. Чем больше каналов охватывает отель, чем больше вероятных клиентов он может привлечь, тем ощутимее становится возможность выбирать из этого потока наиболее интересных и приносящих максимум прибыли клиентов. И при хорошей реализации управления каналами продаж наступает момент, когда уже не клиент выбирает отель, а отель выбирает для себя максимально выгодных ему покупателей услуг.

Бронирование.

Поскольку основным ресурсом гостиницы является её номерной фонд, то правильное управление процессом бронирования позволит его использовать наиболее эффективно. Прежде всего, необходимо убедиться, что гостиница пользуется всеми возможными каналами продаж. Необходимо помнить, что наиболее выгодные бронирования поступают от индивидуальных клиентов. Для столичных гостиниц, важную роль в привлечении этой категории гостей играют международные турагенства, работающие в глобальных системах бронирования GDS и не имеющих прямые договора с гостиницами. Нельзя игнорировать и возможности бронирования с собственного интернет-сайта гостиницы, ведь это самый экономически выгодный канал бронирования. За последние четыре года в мире объем бронирований через интернет вырос на 500 процентов, а технологии электронной коммерции в туризме в странах региона находятся на третьем месте по популярности.

Современные системы бронирования используют все существующие каналы продаж гостиничных услуг (интернет, GDS, call-центры и т. п.), анализируют наличие комнат на указанный период, предлагают на выбор различные тарифные планы, обращаются к архиву договоров с фирмами, позволяют вносить информацию по месту и времени встречи гостя и автоматически распечатывают подтверждение брони.

Сеть систем маркетинговой информации и бронирования позволяет гостинице стать частью общенациональной или международной системы бронирования и, в то же время, сохранить свою независимость. Гостиница, входящая в такую систему, оплачивает услуги этих сетей, осуществляя прочие операции по управлению и продвижению самостоятельно или с помощью специальных структур. Крупнейшими системами такого типа в США являются Quality Courts, Best Western, Best Eastern и Master Hosts. Некоторые из таких компаний позднее преобразовались в ассоциативные объединения с полным набором услуг, предоставляемых своим членам, которые мало отличаются от ассортимента франчайзинговых компаний.

В современных условиях большую значимость приобрели присоединенные сети бронирования. Это система бронирова-

ния известной гостиничной цепи, в которую включены все гостиницы данной цепи, расположенные в разных городах и континентах. Гостиницы, входящие в цепь, объединяют свои базы данных о вместимости средств размещения для оптимизации процесса бронирования и уменьшения общих системных расходов. Если одна из гостиниц в городе полностью загружена, то после информирования гостя, и с его согласия, его бронирование может быть переадресовано в другую гостиницу той же цепи. Таким образом, эта система бронирования дает возможность повысить загрузку не только определенной гостиницы, но и других гостиниц. Примером может служить гостиничная цепь Marriott в Москве: Тверская, Grand Hotel, Aurora Marriott Royal.

В настоящее время все большее распространение получают системы бронирования on line. В Европе средний объем он-лайн бронирований не превышает 30%, в то время как в США он достигает почти 70%. Например, туристические агентства-пользователи ГДС Amadeus в 75 тыс. офисах продаж по всему миру теперь могут бронировать ресурсы свыше 4 тыс. отелей из Hotel.de и HotelAG (Hotel Accommodation Group), не представленных прежде в системе Amadeus. Таким образом, общее число гостиниц, доступных для бронирования в превысило 61 тысяч. Системы бронирования on line, в отличие от традиционных схем «работы по заявке», основаны на гарантиях оплаты забронированных гостиничных номеров с помощью банковских карт. Многие российские гостиницы, к сожалению, не используют всех возможностей банковских карт, а между тем международные платежные системы, такие как Visa или MasterCard, помогают гарантированно получать оплату за бронирование гостиничных номеров.

Любая гостиница стремится к максимизации объемов продаж. При этом достижение полной загрузки имеющегося номерного фонда остается пока одним из основных показателей успешной работы гостиницы. Гостиничный бизнес характеризуется большим удельным весом предварительных заказов, процентное соотношение которых к продаже номеров «от стойки» колеблется в зависимости от сегмента потребительского рынка. Для достижения оптимальной загрузки номерного фонда необходимо бронировать не конкретные комнаты, а лишь единицы номерного фонда определенного типа. Современные системы управления позволяют это делать, ведя учет наличия номерного фонда по типам номеров, а не по конкретным комнатам. Как показывает мировая практика, в сегменте поездок с целью отдыха количество предварительных бронирований особенно велико. Это упрощает планирование загрузки, но не снимает с гостиницы всех проблем в отношении продаж. Эти дополнительные номера оказываются фактически забронированными дважды (а иногда и трижды), в расчете на то, что некоторое количество клиентов отменит по каким-либо причинам бронь или не прибудет в гостиницу в намеченный ранее день. Это и есть овербукинг. Следует отметить, что овербукинг и тарифная сегментация клиентов являются неотъемлемой частью практики управления доходами (yield management), широко практикуемой, в первую очередь, американскими (марки Марриотт, Шератон, Редиссон) и французскими операторами (Новотель). При этом в отличие от зарубежной практики делового оборота, российский клиент не получал финансовых льгот за то, что заказывал номер заблаговременно. Правда, в качестве компенсации за указанную выше «дискриминацию» наши соотечественники сохраняли за собой право опоздать в гостиницу на целые сутки, в течение которых бронь за ними сохранялась. Вряд ли в таких условиях можно было бы всерьез говорить о планировании загрузки с вытекающими отсюда последствиями. За рубежом уже осознали эту специфику клиентских запросов, так что расходы на такси для перевозки клиента, столкнувшегося с овербукингом, включаются в планируемые

службой приема и размещения издержки. В этом же контексте выстраиваются договорные отношения с конкурирующими гостиницами, «выручающими» друг друга в случае необходимости размещения «лишних» клиентов. Российские Правила лишь номинально защищают потребителя от возможного негативного воздействия просчетов в гостиничной политике бронирований.

Повышение эффективности бронирования возможно и путем привлечения и расширения сотрудничества с различными туристическими агентствами и турагентами со всего мира. При этом эффективно гибкое использование различных видов комиссионных вознаграждений на основе адресной и статистической информации о туристических агентствах, а также об отдельных гостях, проживающих в гостинице по брони турагентств. В совокупности с учетом индивидуальной продуктивности каждого менеджера (агента) в агентстве, такие данные позволяют гостинице расширять свой рынок с помощью альтернативных каналов продаж и управления выплатами комиссионных вознаграждений.

Дистрибуция в электронных системах бронирования.

Мировой опыт показывает, что любой отель стремится к минимизации количества посредников на пути гостя. Решением этой проблемы занимаются специализированные организации — провайдеры гостиничных услуг. Провайдер позволяет отелю выбирать оптимальные каналы продаж и самостоятельно решать, каких гостей он хотел бы видеть в качестве своих клиентов, и какие каналы продаж в какое время использовать для их привлечения.

Главное отличие провайдера от туристической организации — это свобода действий отеля. Провайдер не навязывает квот, процентов комиссии турагентств, методов работы с каналами продаж, не берет процент от реализованной брони. Задача провайдера — предоставить отделу продаж отеля инструмент для самостоятельной работы в электронных системах бронирования.

До недавнего времени в России не существовало доступного механизма работы с множеством каналов продаж в режиме реального времени.

Сервис **провайдинга Karyon** предоставляет отелям комплексное решение по организации прямого доступа к каналам международной и российской электронной дистрибуции, представительские и провайдерские услуги, а также широкие возможности оптимизации продаж в электронных каналах бронирования.

В основе решения Karyon лежат технологии компании SoftBrands Inc. (США), которые делают возможным «бесшовное», в режиме реального времени, подключение к всему спектру существующих GDS и IDS каналов электронной дистрибуции. Сервис Karyon предлагает также возможность контроля и управления продажами из единой точки.

Сервис Karyon имеет модульную структуру, и в зависимости от потребностей отеля, возможна работа с различным набором электронных каналов продаж. Karyon предоставляет центральную систему бронирования, основывающуюся на интернет-технологиях и обеспечивающую:

– подключение к GDS каналам;

– подключение к российским и международным туристическим порталам;

– работу портала бронирования для гостей, компаний и турагентств (B2B и B2C);

– взаимодействие с системами бронирования туроператоров;

– интеграцию с системами управления гостиницами (epitome PMS, Medallion, Fidelio и другими).

Подключение к глобальным каналам дистрибуции (GDS) при помощи «бесшовного» соединения позволяет отелям осуществлять продажу номерного фонда в системах Amadeus, Galileo, Sabre и WorldSpan. В результате отель, используя единый код GDS «MY», становится до-

ступным для более чем 800 000 турагентств во всем мире. Кроме этого, для гостиничных сетей предоставляется возможность регистрации собственного chain-кода и его провайдинга в сервисе Karyon.

Подключение к интернет-каналам дистрибуции (IDS) позволяет осуществлять прямые продажи через тысячи наиболее популярных сайтов, таких как Expedia, Orbitz, Opodo, Travelocity и т.д.

Система он-лайн бронирования (IBE) превращает сайт отеля в интерактивный портал бронирования для индивидуальных (B2C) и групповых клиентов (B2C), туристических агентств и корпоративных партнеров (B2B). Отелю необходимо стремится к тому, чтобы любой его гость становился прямым клиентом. Чтобы достичь этого, нужно предоставить клиенту возможность удобного бронирования. На это и направлен сервис он-лайн бронирования на сайте отеля.

Гостю отеля после завершения его регистрации предоставляется электронный личный кабинет, в котором он может самостоятельно управлять своими бронями: выбирать оптимальный тариф из предоставленных отелем, изменить даты заезда (при условии наличия номеров). Корпоративные клиенты отеля получают возможность, работая по конфиденциальным тарифам, самостоятельно бронировать номера для своих сотрудников.

Полная автоматизация процессов управления доходами и бронирования достигается благодаря интеграции сервиса Karyon с системой управления гостиницей (PMS). Информация о наличии номерного фонда, состоянии квот и тарифной политике отеля по всем каналам продаж автоматически поступает в сервис Karyon, в то время как брони, отмены и изменения, без участия оператора поступают в PMS отеля.

Хостинг системы, администрирование, общение с иностранными туристическими организациями, распределение комиссии сервис Karyon берет на себя. Отелю не нужно покупать дополнительное оборудование, прибегать к услугам высококвалифицированных ИТ-специалистов, нанимать персонал в отдел бронирования.

Стоимость бронирования.

Например, средняя цена номера в условном бизнес-отеле составляет примерно 4200 рублей/сутки, при этом средняя продолжительность проживания — около 2,5 суток.

В случае выполнения бронирования по каналу GDS, как самому дорогому варианту, доход от проживания 4200 рублей/сутки х 2,5 суток = 10500 рублей. Комиссия туристического агентства (10%) составит 1050 рублей. Услуги провайдера оцениваются в 343 рубля (фиксированная оплата результативной брони по GDS каналу бронирования). Таким образом, себестоимость бронирования составит 1393 рубля, т.е. всего 13.2%.

В случае бронирования гостем номера по любому другому электронному каналу продаж расходы отеля будут еще меньше.

Отель может оптимизировать комиссию и прочие расходы на привлечение гостей, используя сервис мониторинга отелей-конкурентов, входящий в состав Karyon, и включающий в себя комплексную отчетность по тарифной политике конкурентов, основанную на данных из нескольких источников: GDS, собственный сайты конкурентов, туристические порталы.

Отличие Karyon от других популярных систем продаж.

«Изюминка» сервиса Karyon — это возможность управления продажами из единой точки в режиме реального времени. Все изменения, произведенные в системе автоматически передаются во все каналы продаж.

В связи с тем, что Karyon имеет интерфейс с PMS отеля, становится реальной политика продаж «до последнего номера», работа без выделения квот на каналы продаж — «free sale», использование контро-

лируемого перебронирования (overbooking) для минимизации простоя номерного фонда.

Использование сервиса Karyon минимизирует вовлеченность персонала в процесс бронирования — информация доставляется непосредственно в PMS отеля, таким образом исключаются возможные ошибки, минимизируется себестоимость брони, снижается нагрузка на персонал и повышается достоверность информации о бронировании для гостя.

Сервис Karyon — это не просто программное обеспечение, Karyon — это партнер отелей-участников. Для каждого клиента назначается персональный менеджер, имеющий большой опыт работы с международными системами продаж, который помогает решать проблемы, возникающие с туристическими агентствами и гостями, подсказывает, каким образом продвигать сайт отеля, оптимизировать его контент, сообщает о различных маркетинговых акциях в системах продаж.

ГЛАВА XIII

Основные маркетинговые услуги для гостиничных предприятий на примере предложений консалтинговой компании

Рассмотрим основные маркетинговые услуги на примере предложений HCD Group, осуществляющей исследования гостиничных рынков различных регионов РФ и зарубежных стран. Основные направления маркетинговых исследований рынка гостиничных услуг ориентированы на:

— Сбор и анализ статистических и аналитических данных, характеризующих состояние деловой активности в экономике исследуемого региона в целом и в рассматриваемом сегменте (предоставление услуг размещения или общественного питания);

– Статистические исследования, направленные на сопоставление позиций отдельных участников на рынке гостиничных услуг;

– Проведение исследования рыночного сегмента с целью определения стратегии развития объекта гостиничной недвижимости;

– Определение позиции гостиницы или ресторана на рынке, в том числе в рекомендованном сегменте по классности услуг;

– Определение рыночного сегмента, генерирующего максимальный спрос на услуги гостиницы или ресторана;

– Разработку программ развития туризма и гостиничного хозяйства как целых регионов, так и отдельных сегментов или участников рынка;

– Подготовку аналитических обзоров региональных рынков;

– Подготовку аналитических и экспертных заключений на программы развития гостинично-туристских комплексов и объектов, разработанных экспертами государственных и частных структур.

При этом отчетные материалы маркетингового исследование рынка гостиничных услуг города, региона, страны содержат:

1. Характеристика рынка гостиничных услуг региона
   1.1. Типы участников рынка
   1.2. Особенности рынка
   1.3. Сегментация гостиничного рынка по вместимости, по классности услуг, по формам собственности:
      – Объем (емкость) рынка по сегментам.
      – Динамика и перспективы изменения объема рынка гостиничных услуг в целом и по каждому сегменту.
      – Динамика инвестиций в отрасль.
      – Статистика ввода в эксплуатацию новых гостиниц по классам.
      – Динамика вхождения на рынок крупных иностранных гостиничных цепей.
   1.4. Прочие характеристики рынка (стабильность, зависимость, эластичность и др.).

2. Предложение, участники рынка, конкуренция.
   2.1. Характеристика «бюджетного», «верхнего» и «среднего» ценового сегмента (некатегорийные, 1–2–3–4–5*).
   2.2. Перечень участников сегмента и их основные характеристики, в том числе:
      – Наименование.
      – Принадлежность к цепи (или независимый вариант).
      – Классность (категорийность) номинальная (титульная) и реальная.
      – Типы номеров и их оборудование, количество номеров по типам, вместимость гостиницы.
      – Стоимость номеров по типам, в настоящий момент и в динамике.
      – Рестораны, их количество и специализация.
      – Наличие дополнительных услуг, их качество и стоимость.
   2.3. Дальнейшая сегментация.
      – Доля гостиниц 3*, 4* и 5* в общем числе гостиниц (сертифицированных на «звездность») в регионе.
      – Выводы относительно избыточности и недостаточности типов гостиниц внутри сегмента.

3. Спрос на рынке.
   3.1. Характеристики клиентского потока гостиниц «верхней» ценовой категории.
      – Заполняемость в разрезе по классам гостиниц (бюджет-класса, 3*, 4*, 5*).
      – Классификация клиентов по стране проживания.
      – Средняя продолжительность пребывания клиента.
      – Классификация клиентов по целям и видам поездки, по типу размещения.
      – Средние затраты клиентов на размещение по классам гостиниц.
      – Анализ нормативов оплаты командировочных расходов иностранными и крупными российскими компаниями.

4. Конкурентный анализ рынка услуг размещения.
   4.1. Анализ рыночной позиции (расположения исследуемой гости-

ницы).

4.2. Анализ существующей позиции на предмет соответствия рыночному спросу.

4.3. Предложения и рекомендации по возможному позиционированию гостиницы в верхнем или среднем сегменте.

4.4. Выявление потенциальных гостиниц-конкурентов и анализ их основных рыночных характеристик.

4.5. Анализ ценовой политики ближайшего конкурентного окружения и в целом по сегменту.

– Стоимость проживания у ближайших конкурентов (по видам номеров).
– Анализ практики скидок конкурентов: виды скидок, размеры скидок, условия скидок, доля номеров, продаваемых с различными видами скидок.
– Рекомендации относительно розничной стоимости номера (по типам номеров).
– Рекомендации относительно оптовой стоимости номера

4.6. Анализ заполняемости у ближайших конкурентов.

4.7. Структура доходов гостиниц «среднего» и «верхнего» ценового сегмента (гостиницы 3*, 4*–5*).

4.8. Прибыли гостиниц в «среднем» и «верхнем» ценовом сегменте (гостиницы 3*, 4*–5*).

4.9. Другие данные экономического характера.

5. Позиционирование гостиницы Заказчика на рынке гостиничных услуг.

5.1. Предполагаемая классность (категорийность) гостиниц.

5.2. Рекомендуемый перечень услуг, предоставляемых гостиницей.

5.3. Рекомендуемая стоимость гостиничных услуг (по видам услуг).

5.4. Основная (целевая) клиентура.

5.5. Маркетинговая политика гостиницы.

5.6. Прогноз заполняемости гостиницы.

5.7. Мини-обзор существующих экономических схем использования объекта, в т.ч. сдача в аренду, участие в прибыли и прочее, с указанием наиболее выгодных схем для данного сегмента.

5.8. Оценка предварительной калькуляции себестоимости строительства.

6. Расчеты.

6.1. Расчет предполагаемых показателей работы гостиницы: средней цены продажи номеров и коэффициента заполняемости на первые 5 лет работы объекта на рынке.

6.2. Формирование доходной- расходной частей бюджета, включая штатное расписание, коммунальные платежи, налоги и т.п.

6.3. Расчет предполагаемых показателей брутто-прибыли от проекта на первые 5–10 лет работы гостиницы.

6.4. Расчет предполагаемой очищенной прибыли от проекта на 5–10 лет работы (независимый вариант или с учетом выплат оператору).

6.5. Расчет экономической целесообразности вложения инвестиций в проект при определении основных деталей: стоимости строительства, объема и условий инвестирования (кредит, сроки, % погашения).

6.6. Расчет основных показателей инвестиционного проекта и подготовка экспертного заключения о целесообразности его реализации.

Заключение

Проводимые в обществе экономические преобразования непосредственно касаются сферы гостиничного бизнеса. Сегодня активно реконструируются действующие и строятся новые гостиничные комплексы, предлагающие более современный спектр высококачественных услуг и индивидуализированное обслуживание. Данное обстоятельство обязывает определить в отечественной науке и практике собственные подходы к изучению управленческих основ гостиничного и ресторанного бизнеса как самостоятельной дисциплины. Как утверждают аналитики, решающую роль в успешном развитии отеля в настоящее время играет эффективное управление бизнес-процессами, а также грамотно выстроенная маркетинговая политика. Все это позволит создать успешную технологию ведения бизнеса гостиницы, повысить финансовые показатели и достичь высокого уровня сервиса для гостей.

Следует отметить, что в данном методическом пособии максимально обобщен и учтен международный опыт маркетинговой деятельности гостиничных предприятий.

Список литературы

1. В.И. Сергеев Ценовая политика — стратегия успеха. Журнал «Турбизнес», октябрь 2004.
2. Веселов В.К. Маркетинговые акции гостиниц. Журнал «Турбизнес» март 2004 г., с. 45.
3. Веселова К.И. Современные направления специализации гостиниц, Р-н-Д.,2004 г., Феникс.
4. Волков Ю.Ф. Экономика гостиничного бизнеса / Серия «Учебники, учебные пособия». — Ростов н/Д: Феникс, 2003.
5. Грачева А. Индустрия гостеприимства: новые тенденции, www. vitarium.by.ru.
6. Грачева А. Специализация предложения в индустрии гостеприимства www. vitarium.by.ru.
7. Должностная инструкция администратора отелей сети «Rinaldi», утв. 18.03.2003 г.
8. Дурович А.Л. Маркетинг в туризме: Учеб. пособие. — 2-е изд. перераб. и доп.. — М.: Новое знание, 2001.
9. Дурович А.П. Маркетинг гостиниц и ресторанов. Учебное пособие. Учебное пособие; ВУЗ, 2005.
10. Жукова М.А. Индустрия туризма: менеджмент организации. М., «Финансы и статистика», 2004.

11. Игольников Г.Н., Патрушев Е.А. Что понимать под конкурентоспособностью, инвестиционной привлекательностью и экономичностью производства. — Российский экономический журнал. — 1995. — № 11. — с. 108–111.
12. Инвестиционный проект реконструкции и технического перевооружения гостиницы «Волгоград». Оценочная фирма ОАО Спектр январь — май 2002.
13. Исмаев Д. К. Маркетинг гостиничных услуг в России: Учебное пособие. Высшая школа по туризму и гостиничному хозяйству. М., 1999.
14. Котлер Ф., Боуэн Дж,. Мейкенз Дж. Маркетинг. Гостеприимство и туризм: Учебник для вузов/ Пер. с англ.Под ред. Р.Б. Ноздревой. М.: ЮНИТИ, 1998.
15. Лифиц И.М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг. — М.: Юрайт-М, 2001.
16. Материалы общества профессионалов гостиничного бизнеса www.frontdesk.ru.
17. Материалы официального сайта Accor www.accorhotels.com.
18. Материалы официального сайта BWI www.bestwestern.com.
19. Материалы официального сайта CHH www.choicehotels.com.
20. Материалы с сайта Гостиницы Санкт-Петербурга. www.peterburgskie-oteli.ru.
21. Медлик С., Инграм Х. Гостиничный бизнес, М., Юнити, 2005.
22. Организация и управление гостиничным бизнесом: Учебник под ред. Лесника А.Л., Мацицкого И.П., Чернышева А.В., — М.: «Интел универсал», 2000. – С.80.
23. Паркинсон С. Н. Как преуспеть в бизнесе. — Тула, 1992.
24. Положение о категориях номеров в сети отелей «Rinaldi», утв. 20.02.2003.
25. Портал гостиничного бизнеса hotelline.ru.
26. Портер, Майкл Э. Конкуренция.: Пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. — 496 с.
27. С.Хорошева Сеть Marriott в России насчитывает шесть отелей, 7/06/2004 , www.spbdept.rbc.ru.
28. Скобкин С.С. Маркетинг и продажи в гостиничном бизнесе, М., Экономист, 2003.
29. Туризм в цифрах 2003 г., ИИЦ «Статистика России», 2004.
30. Туризм и гостиничное хозяйство. Коллектив авторов под общей ред. Шматько Л.П., М,: ИКЦ МАРТ, 2005.
31. Туризм и гостиничное хозяйство. Учебник / Под ред. Чудновского А.Д. М.: ЮРКНИГА, 2003. С. 140.
32. Уокер. Дж. Р. Введение в гостеприимство: М.: ЮНИТИ, 2002.
33. Уткин Э.А. Управление фирмой. — М.: Акалис, 1998.
34. Ушаков К. Бизнес со всеми удобствами. GIO №5, с. 87.
35. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. — М.: Издательско-книготорговый ценр «Маркетинг», 2002.
36. Ходорков Л. Ф. Мировое гостиничное хозяйство. — М.: 2001.
37. Хорошева С. Отели Санкт-Петербурга ИК «Экро-RG».
38. Хруцкий В.Е., Корнеева И.В. Современный маркетинг. М., 2002.
39. Экономика переходного периода: Учебное пособие. /Под ред. Радаева В.В., А.В. Бузгалина, — М.: Из — во МГУ, 2002.
40. Яковлев Г.А. Экономика гостиничного хозяйства. Учебное пособие, М., РДЛ, 2005.
41. Яновский А.М. Конкурентоспособность товара и производителя продукции в системе рыночной экономики // Стандарты и качество. — 1997. №2 — с. 43–44

Общий список журналов по маркетингу:

– «Артмаркетинг»
– «Бренд-менеджмент»
– «Дайджест маркетинг»
– «Директор по маркетингу и сбыту»
– «Интернет-маркетинг»
– «Маркетинг»
– «Маркетолог»
– «Маркетинг, реклама и сбыт»
– «Маркетинг PRO»
– «Маркетинг в России и за рубежом»
– «Маркетинг и маркетинговые исследования»
– «Маркетинг менеджмент»
– «Маркетинг услуг»
– «Маркетинг успеха»
– «Маркетинговые коммуникации»
– «Новый маркетинг»
– «Политический маркетинг»
– «Практика рыночных исследований»
– «Реклама. Теория и практика»
– «Рекламные идеи»
– «Управление каналами дистрибуции»
– «Управление продажами»
– «Эксклюзивный маркетинг»

www