

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ
КАФЕДРА МЕЖДУНАРОДНОГО ТУРИЗМА
И ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА

**СТРАТЕГИЯ ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ В СЕГМЕНТЕ ГОСТИНИЧНЫХ
УСЛУГ: ТЕОРИЯ, МЕТОДОЛОГИЯ, ПРАКТИКА**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки 43.04.01 Сервис
магистерская программа Организация и управление
коммерческой деятельности
заочной формы обучения, группы 09001636
Константиновой Светланы Николаевны

Научный руководитель
к.э.н., доцент
Климова Т.Б.

Рецензент
Директор Парк-отель
«Европа» Шеко С.В.

Содержание

Введение.....	3
1. Теоретико-методологические подходы к дифференциации услуг гостиничных предприятий.....	9
1.1. Конкурентные стратегии хозяйствующих субъектов гостиничного бизнеса.....	9
1.2. Сущность стратегии дифференциации услуг и факторы ее применения.	19
1.3. Направления дифференциации в сегменте гостиничных услуг.....	32
2. Рынок гостиничных услуг: современные тренды и аналитика.....	41
2.1. Оценка тенденций отечественного гостиничного рынка.....	41
2.2. Трансформация потребителей гостиничных услуг.....	58
2.3. Анализ рынка гостиничных услуг г. Белгорода. Оценка реализации стратегий дифференциации.....	66
3. Рекомендации по разработке стратегии дифференциации услуг как инст- румента повышения конкурентоспособности гостиничных предприятий..	78
3.1. Этапы разработки стратегии дифференциации гостиничного предпри- ятия.....	7
8	
3.2. Стратегии дифференциации для гостиниц города.....	82
3.3. Тактические решения относительно продвижения услуг с учетом потребностей миллениалов.....	96
Заключение.....	105
Список использованных источников.....	110
Приложения.....	120

Введение

Гостиничный бизнес в России в последнее время показывает рост: открываются новые объекты, популяризируются внутренние направления, в страну приезжает больше иностранных туристов. Прошедший Чемпионат мира по футболу активизировал интерес иностранцев к России и принес немалый доход отельерам. Несмотря на санкции отрасль развивается и становится все более конкурентной, как на международном, так и на внутреннем рынке.

В тоже время, постоянно возрастающая рыночная конкуренция, требования клиентов диктуют необходимость приспосабливаться к новой реальности, к быстро меняющимся рыночным условиям. И именно те гостиницы, которые смогут первыми реагировать на рыночные тенденции, будут иметь явное конкурентное преимущество перед остальными. Поэтому, поддержание сервиса и качества оказываемых услуг на высоком уровне, создание эффективной команды являются важными вопросами для отельеров. По мере развития индустрии гостеприимства и усложнения электронной коммерции успешные отели меняют свои стратегии и методы управления бизнесом.

Одним из значимых факторов повышения конкурентоспособности, роста числа потребителей и объемов оказываемых услуг в гостиничном бизнесе является дифференциация. Во многом только за счет данного фактора можно совершить рыночный прорыв. Именно покупатели (которые являются четвертой силой по М. Портеру) в наибольшей степени оказывают влияние на деятельность гостиницы. Поэтому необходимыми условиями для успешного существования гостиницы являются: проведение широких маркетинговых исследований, совершенствование материальной составляющей сервиса, работа по созданию известности предприятия, привлечение высококвалифицированного персонала и т.д., все то, что позволяет выявить разнообразие потребностей потенциальных клиентов, привлечь их и удержать, сформировав лояльность.

Актуальность данной темы определяется необходимостью разработки и выстраивания мощных стратегий, которые приведут к максимизации прибыли гостиничного предприятия. Согласованность стратегий маркетинга и управления доходами – это безошибочный способ получить преимущество перед конкурентами.

Стратегия дифференциации услуг является работающей, однако необходимо понимать, что если в отеле предлагаются несколько дополнительных услуг, конкурирующих друг с другом, то необходимо рассчитать, какая из них является наиболее прибыльной. Какие дополнительные услуги приносят больше доходов, но требуют меньших усилий с точки зрения инвестиций, времени и людей.

Независимо от размера отеля, потенциал дополнительных доходов всегда остается большим, а возможности его получения могут быть весьма различными. Сейчас с современными сервисами возможно спрогнозировать будущее и встроить эти данные в стратегию управления доходностью.

Дополнительный доход, как правило, измеряется целостным образом, предполагая, что выручка поступает только от гостей отеля. Но практика показывает, что такие сервисы, как ресторан, экскурсионные, спортивно-оздоровительные услуги, также могут принести дополнительный доход от клиентов, которые просто платят за ту или иную активность или услугу, даже не являясь при этом гостем, но которые могут стать ими, например, проведя незабываемый ужин в ресторане. Все эти сценарии следует измерять отдельно и существуют очевидные стратегические возможности для использования таких подходов в отелях. При этом, огромное значение приобретает гостевая аналитика, позволяющая максимально усилить лояльность гостей и новых потребителей.

Цель исследования состоит в разработке предложений по дальнейшей дифференциации услуг с учетом специфических особенностей в гостиничном сегменте в условиях конкурентного рынка.

Для достижения поставленной цели исследования в работе были решены следующие задачи:

- изучены конкурентные стратегии хозяйствующих субъектов гостиничного бизнеса;
- определена сущность стратегии дифференциации услуг и факторы ее применения;
- рассмотрены направления дифференциации в сегменте гостиничных услуг;
- проанализированы современные тренды на рынке гостиничного бизнеса;
- дана оценка тенденций отечественного гостиничного рынка с учетом современных трансформаций потребителей гостиничных услуг;
- проанализирован рынок гостиничных услуг г. Белгорода, дана оценка реализации стратегии дифференциации в гостиницах г. Белгорода;
- представлены этапы разработки стратегии дифференциации гостиничного предприятия;
- разработаны рекомендации по использованию стратегий дифференциации услуг как инструмента повышения конкурентоспособности гостиничных предприятий;
- предложены тактические решения относительно продвижения гостиничных услуг с учетом потребностей миллениалов.

Объектом исследования являются гостиничная индустрия и стратегии дифференциации услуг, реализуемые гостиничными предприятиями.

Предметом данного исследования являются процессы, возникающие в рамках дифференциации гостиничных услуг и оказывающие влияние на конкурентоспособность предприятия, его позиционирование в гостиничном сегменте.

Новизна исследуемой темы заключается в том, что на основе изучения современных тенденций в гостиничной индустрии и конкурентных страте-

гий, предложена модель формирования конкурентных преимуществ и даны рекомендации по разработке стратегии дифференциации услуг как инструмента повышения конкурентоспособности гостиничных предприятий.

Дифференциация помогает отелям получить конкурентные преимущества. Если отель не выделяется среди остальных конкурентов, то он будет вынужден прибегнуть к ценовой конкуренции (но это далеко не лучшая стратегия). Относительная простота освоения новых технологических достижений означает, что достичь дифференциации по гостиничной услуге становится сложнее. Ныне при выборе гостиничных услуг потребители все больше обращают внимание на различия в уровне обслуживания и в имидже отелей. Поскольку системы и методы обслуживания довольно быстро становятся достоянием многих гостиниц, то большое значение приобретает дифференциация по уровню личностных качеств персонала. Отель – это его люди, его персонал. Именно на их личные качества обращают внимание современные потребители. Некоторые отели предлагают гостиничные услуги, которые отличаются высоким уровнем стандартизации, характеристики которых могут только немного отличаться от принятого стандарта. Однако даже в этом случае возможна некоторая заметная дифференциация.

В настоящее время вопросы формирования конкурентных стратегий освещены в трудах как зарубежных, так и российских ученых. Наибольший интерес в этой области представляют научные публикации Азоева Г.Л., Брагина Л.А., Быковой О.Н., Виханского О.С., Гапоненко А.Л., Джанджугазовой И.А., Зайцевой Н.А., Кабушкина Н.И., Карнауха И.И., Карповой Г.А., Лайко М.Ю., Лесника А.П., Панкрухина А.П., Розановой Т.П., Сульповара Л.Б., Танаева В.М., Фатхутдинова Р.А., Федулина А.А., Чернышова А.В., Чудновского А.Д., Янкевич В.С. и др., а также труды зарубежных авторов, таких как Армстронг Г., Вонг В., Дункан У. Дж., Котлер Ф., Марриотт У. Дж., Мердик Р.Г., Мескон М., Милгром П., Портер М., Рассел Р.С., Рендер Б., Робертс Д., Сондерс Д., Хаксевер К. и другие.

Следует подчеркнуть, что при наличии достаточно большого числа ра-

бот по описанию конкурентных стратегий, тем не менее, данный аспект по-прежнему, находится в дискуссионном поле, как практиков, так и теоретиков.

Практическая значимость исследования заключается в том, что рекомендации по разработке и реализации стратегий дифференциации могут быть учтены при разработке стратегических решений по увеличению доходности гостиничных предприятий, в том числе г. Белгорода.

Методологическая основа. Для обоснования выдвинутых в диссертации положений применялись методы системного, логического и экономического анализа, элементы экономико-математического моделирования, исследования операций, метод экспертных оценок на основе интервьюирования.

Статистической и информационной основой исследования послужили материалы Госкомстата РФ, Всемирной Туристской Организации, нормативные и справочные материалы органов управления туризмом и гостиничным бизнесом и научно-исследовательских организаций, занимающихся разработкой вопросов развития туризма и гостиничного хозяйства, материалы научно-практических конференций по исходной проблематике, публикации в отечественной и зарубежной литературе научного и прикладного характера.

Структурно выпускная квалификационная работа включает три основных раздела.

В первом разделе рассмотрены теоретические вопросы конкуренции, конкурентные стратегии хозяйствующих субъектов гостиничного бизнеса, определена сущность стратегии дифференциации услуг и факторы ее применения, изучены направления дифференциации в сегменте гостиничных услуг.

Во втором разделе проанализированы современные тренды на рынке гостиничной индустрии, дана оценка тенденций отечественного гостиничного рынка с учетом современных трансформаций потребителей гостиничных услуг, проанализирован рынок гостиничных услуг г. Белгорода, рассмотрены вопросы реализации стратегии дифференциации в гостиницах города.

В третьем разделе представлены этапы разработки стратегии дифференциации гостиничного предприятия, предложены рекомендации по использованию стратегии дифференциации услуг как инструмента повышения конкурентоспособности, представлена модель формирования конкурентных преимуществ гостиничных предприятий, с учетом требований современного потребителя гостиничных услуг предложены тактические решения по их продвижению.

В заключение сформулированы основные выводы по теме выпускной квалификационной работы.

1. Теоретико-методологические подходы к дифференциации услуг гостиничных предприятий

1.1. Конкурентные стратегии хозяйствующих субъектов гостиничного бизнеса

Большое количество исследователей уделяют внимание изучению конкурентоспособности продукции, предприятий, регионов, городов, стран, техники, технологий, рабочего персонала, различного рода документов и иных объектов. Каждый год в зарубежной и российской литературе публикуется большое количество научных трудов описывающих данную область. Разнообразие публикаций, использование в них различного понятийного аппарата, методик изучения, косвенно отражают сложность категории «конкурентоспособность предприятия».

Азоев Г.Л. определил, что «конкурентоспособность предприятия – это способность предприятия конкурировать на рынках с продавцами и производителями аналогичных товаров с помощью доступных цен, обеспечения более высокого качества, создания удобства для покупателей, потребителей [2].

В свою очередь Захаров А.Н. характеризует «конкурентоспособность как свойство объекта, определяющее степень удовлетворения конкретной потребности по сравнению с лучшими аналогичными объектами, представленными на конкретном рынке [28].

Конкурентоспособность является комплексным понятием, предполагающим несколько уровней превосходства. Для обеспечения лидирующего положения фирме на рынке, важной стратегической задачей становится опережение конкурентов в разработке и освоении новых товаров, услуг, внедрении новых технологий, обновленного дизайна, нового уровня издержек производства, новых цен, нововведений в системе распределения и сбыта. Таким образом, будут достигнуты одновременно несколько критериев конкурентного преимущества. Так определяет это понятие Куприянова Т.А. [40].

По мнению Иванова Е.А., конкурентоспособность предприятия – это комплексная оценка субъекта хозяйствования за определенный временной отрезок в условиях конкретного рынка, отражающая превосходство перед конкурентами по ряду определяющих показателей – маркетинговых, производственных, технологических, финансово-экономических, кадровых и экологических, а также способность субъекта к своевременной адаптации к изменяющимся условиям внешней среды и бескризисному функционированию [33].

В своей работе Фатхутдинов Р.А. утверждает, что конкурентоспособность – это свойство объекта, характеризующегося возможностью реального или потенциального удовлетворения им определенной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на рынке [80].

Все представленные авторы рассматривают данный термин как относительную категорию, то есть каждое предприятие исходя из различных характеристик, сопоставляется своим конкурентам. Такой метод оценки довольно широко используется, и это объясняется его удобством, как с позиции логического восприятия, так и математического представления. Несмотря на явные достоинства, он не полностью раскрывает глубину термина «конкурентоспособность предприятия» и обладает рядом существенных недостатков:

- база сравнения, основывающаяся на одном или нескольких конкурентах, дает возможность выстраивать конкурентные принципы анализируемых предприятий, но уменьшает возможность для объективной оценки общей отраслевой конъюнктуры;

- без внимания остается всегда актуальная проблема, приспособления предприятия к изменяющимся условиям среды;

- так как локальные и интегральные параметры функционирования предприятия сравниваются без учета многочисленных внутрисистемных связей и их изменений, поэтому отсутствует системность при оценке конкурентоспособности.

Проанализировав существующие определения конкурентоспособности предприятия их достоинства и недостатки, отметим, можно прийти к выводу, что данная категория должна отражать следующие позиции:

- конкурентоспособность предприятия является непостоянной величиной;
- должна обеспечивать возможность предприятия приспосабливаться к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды;
- предполагает обеспечение возможности бескризисной работы;
- конкурентоспособность предприятия это комплексный показатель, при оценке которого, нельзя остановиться на одном показателе;
- это понятие тождественно отличается от определения конкурентоспособности товара, которое выступает в качестве его составляющей части.

Многие авторы, в своих публикациях приравнивают категорию «конкурентоспособность предприятия» к категории «конкурентоспособность товара». Так, Калашникова Л.М. дает такое определение: «конкурентоспособность предприятия – это его потенциальная и реальная способность, в действующих условиях, конструировать, изготавливать и реализовать товары, которые обладают более привлекательными ценовыми и неценовыми характеристиками, чем товары конкурентов» [37]. Впрочем, конкурентоспособность товара выступает в качестве обязательного, но не достаточного условия обеспечения конкурентоспособности всего предприятия.

Опираясь на все вышеперечисленное можно сформулировать следующее определение: конкурентоспособность предприятия – это его комплексная характеристика, отражающая в любой момент времени обеспечить свои конкурентные преимущества, доходность и адаптацию к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды.

Под стратегией следует понимать план действий в условиях неопределенности, набор правил, согласно которым предпринимаемые действия должны зависеть от обстоятельств, включая естественные события и действия других людей [73]. Экономическая стратегия - долговременные, наиболее

важные, принципиальные намерения, установки, планы руководства предприятий, администрации регионов, правительства в отношении производства, бюджета, доходов и расходов, капиталовложений, цен, налогов, социальной защиты [72].

Различные авторы рассматривают стратегии конкурентоспособности предприятий с разных точек зрения. Основоположниками в этом направлении были М. Портер и Ф. Котлер, разработки которых получили наибольшее распространение и известность во всем мире. Ф. Котлер классифицирует компании в зависимости от их роли на целевом рынке, и в соответствии с этим делением (на лидера, претендента на лидерство, последователя или «нишевика») предлагает классификацию конкурентных стратегий. М. Портер же, в свою очередь, предлагает всего три основных типа стратегий – это минимизация издержек, концентрация и дифференциация [44]. Применение той или иной функциональной стратегии зависит от положения гостиничного предприятия на рынке и характеризует его позицию по отношению к конкурентам. Лидирующие гостиничные предприятия и их ближайшие преследователи обычно используют достаточно агрессивную наступательную и оборонительные стратегии, предпочитая укреплять занимаемые ими позиции. Компании, являющиеся аутсайдерами на рынке, предпочитают либо уходить в небольшие ниши рынка и существовать там, либо следовать за лидерами, не проявляя при этом инициативы, тем самым небольшие компании экономят достаточно средств на создании новых услуг и техническом обеспечении и строят свое развитие на опыте более крупных и успешных компаний, таким образом, избегая рисков и финансовых потерь, связанных с наступлением на новые рынки. Такие компании предпочитают существовать в сложившихся условиях и подстраиваться под окружающую рыночную среду. Гостиничные бренды, хорошо известные в отельном бизнесе, используют такие стратегии как лидерство по издержкам или за счет дифференциации. Стратегия хозяйствующего субъекта гостиничного бизнеса должна укреплять позицию компании среди конкурентов, обеспечивая, таким образом, отелю, возможность

привлечения новых и удержание старых клиентов. Стратегию дифференциации (производство уникальных гостиничных услуг) следует рассматривать как наиболее перспективную. Направлениями реализации стратегии дифференциации являются: акцентирование внимания на повышении качества обслуживания, формирование приверженности клиентов к бренду, создание и поддержание благоприятного имиджа гостиничного предприятия, соответствие уровня цен уровню обслуживания, учет индивидуальных сезонных потребностей различных целевых групп, формирование системы дифференцированного качественного размещения туристов. Стратегия размещения, направленная на рациональное распределение туристских потоков и повышение степени удовлетворенности различных групп потребителей [72].

Для разработки стратегии организации предлагается выявить основополагающие факторы успеха, среди которых:

- качество товаров;
- имидж;
- возможности производства;
- использование технологий;
- перспективы распространения;
- инновация;
- финансовые ресурсы;
- обслуживание клиентов.

Процесс выработки конкурентной стратегии гостиничного предприятия должен основываться на подробнейшем анализе всевозможных направлений развития гостиничного бизнеса в данном регионе, учитывать особенности ведения бизнеса в данной стране, учитывать все аспекты существования гостиничного рынка в рассматриваемом регионе, а также базироваться на анализе деятельности основных конкурентов по каждому аспекту их деятельности. Таким образом, выбор конкурентной стратегии успешного гостиничного предприятия будет заключаться в выявлении определенных аспектов и позиций в поведении на гостиничном рынке, касающийся путей развития и рас-

ширения объёмов деятельности, определении сегментов рынка, выборе методов достижения конкурентных преимуществ, направленных на удовлетворение потребностей клиентов и реализацию основной цели и задач хозяйствующего субъекта гостиничного бизнеса.

Анализируя конкурентные стратегии, предлагаемые различными авторами, можно найти много общего в их определениях. Результаты анализа обобщены в таблице 1.1.

Таблица 1.1

Конкурентные стратегии, применяемые в гостиничном бизнесе[58]

№п/п 1	Название стратегии 2	Суть стратегии 3
1.	Стратегия лидера рынка (оборонительная война)	Перманентная стратегия нападения, стратегия укрепления и защиты, стратегия демонстрации силы. Стратегия удержания занимаемых позиций на рынке с сохранением имеющейся рыночной доли. Используется для отелей с хорошей рыночной позицией и недостатком денежных средств для активной политики.
2.	Стратегия претендента на лидерство (наступательная война)	Постоянное опережение конкурентов и постановка их в положение догоняющего Целью является сохранение позиций первопроходца в отрасли. Нацелена на завоевание крупной доли рынка или лидирующего положения. Она базируется на инновационных технологиях и предпринимательском подходе
3.	Стратегия последователя (фланговая война)	Увеличение рыночной доли, уход из отрасли. Последователи, как правило, не любят выходить вперед, поскольку для них весьма выгодна экономия на исследованиях и разработках, на коммуникациях с потребителями. Последователь обычно стремится показать потенциальному потребителю свои преимущества - местоположение, дополнительные услуги и т.д. Издержки обычно низкие, качество услуг – высокое.
4.	Наступательная стратегия (партизанская война)	Концентрация на маленьких рынках, фирма живет по средствам, выбор узкой области конкуренции в отрасли. Применяют фирмы, испытывающие недостаток или отсутствие ресурсов. Обслуживание узкого сегмента потребителей, имеющих особые потребности.
5.	Стратегия лидерства (демонстрации силы)	Стратегия поглощения конкурентов. Характеризуется решительными действиями. Широкомасштабные маркетинговые кампании. Снижение цен.
6.	Стратегия красного океана	Побеждать в красном океане можно, пока компания способна предложить более дифференцированный либо более дешевый продукт.

1	2	3
7.	Стратегия голубого океана	Создавать свободный от конкуренции рынок, изживать конкуренцию, формировать и использовать новый спрос.
8.	Стратегия минимизации издержек	Базируется на определении оптимального значения объема производства, продвижения и сбыта.
9.	Стратегия дифференциации	Компания стремится к уникальности в аспекте, который считается важным большим количеством клиентов. Это в конечном итоге приводит к повышению издержек производства.
10.	Стратегия инноваций	Концепция поведения компании, развитие которой основано на новых технологиях и производстве новых продуктов.
11.	Стратегия изменения курса, реструктуризации, выживания	Главной целью реализации стратегий изменения курса и реструктуризации является желание руководства улучшить эффективность функционирования предприятия в целом или даже сохранить его.
12.	Стратегия оперативного реагирования	Быстрая адаптация во внешней среде к изменяющемуся спросу
13.	Стратегия диверсификации (связанной, несвязанной, международной)	Стратегия основана на поиске возможностей для производства новых услуг, так же для выхода на новые рынки сбыта

Практика показывает, что гостиницы 5 звезд в основном применяют стратегию защиты своей доли рынка, как наиболее эффективную для лидирующих компаний. Гостиницы же 4 и 3 звезды в основной своей массе предпочитают либо фокусироваться на определенный сегмент рынка, либо применять стратегию последователя, что для компании, не являющейся лидером, крайне удобно, так как это снижает риски и издержки. На основе этих выводов можно предлагать некоторые рекомендации для гостиничных компаний, которые помогут повысить эффективность их деятельности.

К выбору конкурентной стратегии нужно подходить предварительно проведя анализ гостиничного рынка, ресурсов самого гостиничного предприятия и соответствия его целей и задач применяемой конкурентной стратегии, для этого необходимо выявить достоинства и недостатки применяемой стратегии. Автором разработана классификация основных конкурентных стратегий хозяйствующих субъектов гостиничного бизнеса (приложение1) призванная обеспечить средствам размещения конкурентные преимущества,

которые, вне зависимости от позиционирования отеля в рамках отечественного рынка гостеприимства, должны быть трудновоспроизводимыми для конкурентов и максимально удовлетворять потребительские предпочтения. Выбор стратегии для конкретного гостиничного предприятия будет обусловлен множеством факторов, поэтому к выбору стратегии необходимо подходить индивидуально, учитывая все особенности отеля.

Также, важным элементом при изучении стратегий, в контексте управления доходами является выбор стратегий ценообразования [8]. При этом, важно отражать позиционирование на матрице и получить ответы на вопросы: имеет ли смысл позиционирование, как часто стоимость гостиничных услуг дороже конкурентов, учитывается ли позиционирование и ценностное предложение при определении суточных ставок и т.д. Матрица стоимости или цены выглядит следующим образом (приложение 2), ее построение очень важно для понимания и коммуникации стратегии ценообразования в отелях и позиционирования.

Выбор четкой стратегии позиционирования цены для базовой ставки поможет улучшить восприятие ценности для потребителей. Есть несколько стратегий, которым можно следовать: ценовая стратегия проникновения, стратегия равных цен, окружающая ценовая стратегия, скимминг ценовая стратегия.

Стратегия ценообразования на проникновение. Рынок принимает и понимает позиционирование гостиничных услуг: среди самых дешевых на рынке. Это может сработать, если такое позиционирование не приведет к снижению рыночных ставок.

Стратегия равного ценообразования. В данном случае отель продается по сопоставимым ценам. Ценное предложение отеля будет иметь значение в решениях клиентов.

Ценовая стратегия ценообразования предполагает то, что первый тип номера будет самым дешевым на рынке или одним из самых дешевых. Улучшенный тип номера будет продаваться по ценам, близким к первым

доступным ценам. Ключевой успех - предложить дополнительную ценность (с точки зрения типов комнат с лучшими удобствами или специфическими особенностями и дополнительными удобствами).

Скимминг ценообразования. Стратегия снэма состоит в том, чтобы четко позиционировать отель среди самых дорогих. Лидеры цен часто достигают самых высоких показателей прибыльности. Основная задача обеспечить большую ценность, чем конкуренты. Необходимо понимать, могут ли потребители четко понимать причины, по которым они будут платить больше за проживание в конкретном отеле и за что потребители готовы платить.

При выработке стратегии развития предприятия, возникает необходимость в структурировании определенных элементов.

Структурирование представляет собой процесс формирования стратегии, при котором ее элементы связываются по логическому основанию в целостные группы. Под структурой экономической стратегии понимается совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов стратегии, которая проявляется с помощью определенного классификационного признака. Каждому такому признаку соответствует своя структура[45].

Применение структурированной модели позволяет идентифицировать стратегические цели развития предприятия гостеприимства, разделить экономическую стратегию на отдельные субстратегии, образующие дерево экономической стратегии, и произвести последующий анализ эффективности ее реализации. Структурирование стратегии позволяет абстрагироваться от несущественных деталей и сосредоточиться на ключевых проблемах выбора экономической стратегии с учетом воздействия внешней и внутренней среды. Генеральная базисная цель экономической стратегии предприятия индустрии гостеприимства - максимизация прибыли и собственного капитала на основе роста конкурентных преимуществ. Такая формулировка, по нашему мнению, предпочтительна, поскольку она строится на показателях, которые можно определить по данным бухгалтерского учета и статистической отчетности. В то же время экономическая стратегия опирается на развитие конкурентного по-

тенциала, повышение конкурентоспособности предоставляемых услуг гостеприимства.

Комплекс выявленных интегративных характеристик позволяет объединить их в структурированную модель экономической стратегии на основе системных интегративных этапов стратегического развития предприятий индустрии гостеприимства[75]:

- 1 этап – достижение экономической прибыли;
- 2 этап – усиление конкурентной позиции;
- 3 этап – рост стоимости/ценности компании.

На реализацию данных этапов будет оказывать влияние внешняя и внутренняя среда предприятия. Стратегические цели достигаются формированием и реализацией составляющих экономической стратегии для каждого этапа. Причем переход на каждый последующий этап стратегической цели возможен только при достижении предыдущего этапа.

Стратегиями достижения экономической прибыли являются:

- товарная стратегия;
- стратегия снижения производственных издержек;
- стратегия ценообразования;
- стратегия взаимодействия с рынками ресурсов;
- стратегия мотивации;
- стратегия антикризисного управления.

Структурированная модель экономической стратегии на основе системных интегративных этапов стратегического развития предприятий индустрии гостеприимства является основополагающей в процессе разработки экономической стратегии. Модель позволяет рассмотреть экономическую стратегию глубже с разных сторон, а также осуществить ее последовательный анализ-синтез по отдельным субстратегиям в их взаимосвязи и взаимозависимости.

Поскольку и люди, и ситуации постоянно меняются, менеджер должен быть достаточно гибким, чтобы приспособиться к непрекращающимся переменам. Понимание ситуации и знание того, как управлять человеческими ресурсами, являются важнейшими компонентами эффективного руководства.

1.2. Сущность стратегии дифференциации услуг и факторы ее применения

Выбор стратегии для получения преимущества перед конкурентами является процессом, который оказывает значительное влияние на жизнеспособность гостиницы. Стратегия дифференциации является одной из базовых стратегий, позволяющей добиться превосходства в условиях жесткой конкуренции. Мы считаем, что наиболее релевантным определением дифференциации является процесс разработки ряда существенных особенностей, позволяющих выявить привлекательные и выгодные особенности товара или услуги, тем самым отличая его от товаров или услуг потенциальных конкурентов.

Обобщая изложенные определения можно сделать вывод, что стратегия дифференциации представляет собой стратегию получения конкурентного преимущества на основе создания уникального, отличного от других предложения потребителю товара либо услуги.

К благоприятным факторам, способствующим использованию стратегии дифференциации относится то, что имеется достаточно большое количество вариантов дифференциации гостиничных услуг, потребительские предпочтения клиентов с разным уровнем доходов отличаются. Это дает основание говорить о высокой эффективности использования стратегии дифференциации в отечественном гостиничном бизнесе [5].

Основные направления для дифференциации в гостинице – дифференциация имиджа, например, создание уникального имиджа гостиницы или предлагаемых ею услуг, дифференциация персонала, что особенно актуально в гостинице как субъекте сферы услуг, сервисная дифференциация, под кото-

рой подразумевается предложение дополнительных услуг, сопутствующих услуге размещения[82].

Применение стратегии дифференциации связано со значительными инвестициями как в изучение спроса, предпочтения потребителей, их представления о ценности товара (услуги), так и с процессом создания уникального торгового предложения. Гостиничное предприятие, применяющее стратегию дифференциации по отношению к прямым отраслевым конкурентам, при прочих равных условиях, имеет более высокую доходность и долю рынка. Комбинация увеличения доходов и доли рынка позволяет гостинице генерировать бюджеты как для последующего развития, так и для реновации номерного фонда, поддержании материальной базы гостиницы в хорошем состоянии.

В случае применения стратегии дифференциации необходимо учитывать возможные зоны риска. Дифференциация услуги, которую возможно легко скопировать, не обеспечит устойчивого конкурентного преимущества. Легко воспроизводимая уникальная услуга сэкономит конкурентам бюджет на исследования, а гостинице-новатору не обеспечит увеличение доли рынка и дохода. Главным риском стратегии дифференциации является аксиома возможности воспроизведения любого товара или услуги с течением времени. В связи с этим необходим обоснованный, аргументированный расчет полученных преимуществ перед потенциальными затратами в период времени, когда услуга будет являться на самом деле уникальной. В целом, с учетом тенденций в российском гостиничном бизнесе, объективной экономической ситуации в стране, стратегию дифференциации можно рассматривать как одну из основных базовых конкурентных стратегий в отечественном гостиничном бизнесе [83].

В настоящее время наиболее конкурентоспособными гостиничными предприятиями оказываются те, которые ориентированы на клиента и его потребности.

Жесткая конкуренция в гостиничном бизнесе заставляет отели разрабатывать новые, более креативные маркетинговые стратегии. То, что работало, например, 2-3 года назад, сегодня уже не актуально. Лидеры отрасли считают, что существуют наиболее актуальные маркетинговые стратегии на сегодняшний день, которые используют иностранные отели.

1. Удовлетворить желание туриста получить больше, чем просто кровать в гостиничном номере. Гостиничный рынок сегодня переполнен, поездками за границу (как и внутри страны) больше никого не удивишь. Туристы стали более притязательными: многим уже не достаточно номера с комфортной кроватью и доставкой еды. Сегодня крупные гостиничные корпорации предлагают не только проживание, но и впечатления. Например, занятия йогой, организацию встречи с друзьями, разработку индивидуальных маршрутов прогулок и т.д. Благодаря хорошо продуманному таргетингу, маркетологи создают сложно сегментированную аудиторию, которой были бы интересные нестандартные уникальные предложения отеля.

2. Использование мобильных технологий. Крупные компании (например, Hilton, Hyatt, Marriott) активно пользуются мобильными технологиями и постоянно вводят новые функциональные возможности в приложения для программ вознаграждения. Маркетологи напоминают, что очень важно поддерживать контакт с гостями отеля: это позволит повысить их лояльность.

3. Инсайдерский контент. Сегодня одно из популярных направлений – использование инсайдерского контента. Как показывает практика, клиентам это действительно нравится. Им интересно «подглядывать», смотреть на «закулисную» жизнь, заглянуть внутрь организации. Использовать стратегию инсайдера может абсолютно любой отель. Важно сформировать связь со своими клиентами, которая выходит за рамки самого продукта, но связана с восприятием самого бренда.

4. Контент-маркетинг в прошлом. Большинство компаний любят и используют стратегию контент-маркетинга, так как потенциально она может привести к повышению рентабельности. Однако «гиганты» рынка часто ис-

пользуют только один блог, в котором размещают посты с новостями, интересными событиями, о жизни «здесь и сейчас». Одним из наиболее ярких примеров такой стратегии является бренд Four Seasons.

5. Максимальная персонализация сообщений. В гостиницах хранятся данные о всех клиентах (дни рождения, предпочтения, пожелания, интересы). На их основании можно создавать уникальные предложения. Особенно активно пользуется этой стратегией сеть Ritz-Carlton. Яркий пример: ребенок забыл в гостинице любимую игрушку. Родители не только получили по почте ее, но и целую серию фотографий, как эта игрушка проводила время на территории отеля в ожидании поездки в своего владельца.

Даже если в отеле не хранится полный пакет данных о клиенте, необходимо максимально приложить усилия, чтобы с нуля выстроить подобное общение.

Основными задачами, влияющими на качество гостиничных услуг, являются:

- рост культуры сервиса и эффективности производства;
- непрерывное совершенствование процесса управления качеством сервисных услуг гостиницы;
- особое внимание к расширению спектра услуг, предоставляемых гостиницей;
- реконструкция помещений гостиницы, реновация как номерного фонда, так и общественных зон гостиницы;
- внедрение инновационных технологий и технологических решений в работу гостиницы и т. д. [84].

Каждая гостиничная услуга является ценной только потому, что она чем-то отличается от той, которую предоставляют конкуренты. Она должна быть лучше, чем у конкурентов. Именно это и является причиной того, что дифференциация выдвигается на первый план. Отель приобретает огромные преимущества на рынке, если гостиничная услуга будет единственной в своем роде и соответствует запросам определенных потребителей.

Для проведения дифференциации гостиничных услуг необходимо сформулировать четкое понятие о целевой аудитории. Перспективным направлением дифференциации гостиничных услуг является идентификация. Идентификация тенденций маркетинга поможет определить их влияние на проведение дифференциации гостиничных услуг [59].

На большинстве национальных и международных рынков глобальная конкуренция растет быстрыми темпами. Это означает, что проведение дифференциации гостиничных услуг должно быть более четким, чтобы помочь отличить одно предложение от другого и обеспечить наибольшую близость различных предложений к целевым и специфическим рыночным сегментам.

Потребители гостиничных услуг имеют широкий выбор благодаря росту конкуренции на рынке гостиничных услуг. Поэтому на них можно воздействовать посредством проведения дифференциации гостиничных услуг, основанной на имидже и соответствии гостиничных услуг обещаниям о высоком качестве. Позиция гостиничной услуги на рынке определяется на основе выявления ее качественных, ценовых и других преимуществ перед характеристиками аналогичных услуг конкурентов [58].

Дифференциация помогает отелям получить конкурентные преимущества. Если отель не выделяется среди остальных конкурентов, то он будет вынужден прибегнуть к ценовой конкуренции (но это далеко не лучшая стратегия)[72].

Относительная простота освоения новых технологических достижений означает, что достичь дифференциации по гостиничной услуге становится сложнее. Ныне при выборе гостиничных услуг потребители все больше обращают внимание на различия в уровне обслуживания и в имидже отелей. Поскольку системы и методы обслуживания довольно быстро становятся достоянием многих гостиниц, то большое значение приобретает дифференциация по уровню личностных качеств персонала. Отель – это его люди, его персонал. Именно на их личные качества обращают внимание современные потребители. Некоторые отели предлагают гостиничные услуги, которые от-

личаются высоким уровнем стандартизации, характеристики которых могут только немного отличаться от принятого стандарта. Однако даже в этом случае возможна некоторая заметная дифференциация.

Гостиничные сети с одной стороны способствует продвижению на рынок гостиничных услуг высоких стандартов обслуживания, с другой, формирует узнаваемость брендов и повышает лояльность гостей в масштабе мирового гостиничного рынка, так как нахождение в сети служит залогом качественного обслуживания вне зависимости от страны или города, в которых располагается предприятие. Однако, существуют определенные положительные и отрицательные стороны, если отель является частью гостиничной сети. Так, среди плюсов можно выделить[71]:

- стандартизация услуг, сервиса, качества;
- адаптация персонала, обучение, внедренные регламенты;
- сетевые продажи бронирование услуг отеля;
- сетевой маркетинг, реклама и продвижение;
- узнаваемость бренда, статус;
- доход на один гостиничный номер выше;
- единая клиентская база;
- система лояльности для гостей;
- финансовые стандарты отчетности;
- сетевые возможности тарифной политики отеля;
- внедрения опробованных новых технологий;
- консалтинг на всей длине создания гостиничного проекта;
- адаптация под местные условия;
- единый интернет ресурс, каталоги, справочники;
- единые атрибуты бренда, узнаваемость для гостей по всей стране;
- опыт и наработки объектов сети;
- система мониторинга и качества для гостиничной сети;
- загрузка выше, чем у независимых отелей;

- поддержка на всем времени действия договора управления;
- долгосрочный договор управления;
- ежемесячные финансовые отчеты.

Каждый параметр со знаком «плюс» содержит финансовую нагрузку на бюджет отеля. Сможет ли независимый отель позволить себе все эти расходы? Среди минусов для независимого отеля при вхождении в состав сети можно выделить следующие [71]:

- сроки договора и условия его расторжения (как правило, сроки заключения договора начинаются от 4 лет, расторжение договора по инициативе собственника возможно, но влечет существенные финансовые выплаты в пользу управляющей компании);

- дополнительные инвестиции в модернизацию гостиничного объекта, инфраструктуру, соответствие требованиям сети;

- реновация номерного фонда и соответствие стандартам;

- навигация на территории, брэндинг здания, атрибуты гостиничной сети;

- инвестиции в персонал, униформу, новые позиции в штатном расписание;

- значительный платеж за бронирование номеров в едином канале продаж;

- маркетинговые и рекламные отчисления, лицензионные отчисления;

- отсутствие гарантий получения дохода согласно согласованному бизнес-плану и бюджету гостиницы;

- заявленный рост загрузки, только у отдельных объектов.

Сейчас во многих городах (Москва, Санкт-Петербург, Казань, Екатеринбург) загрузка сетевых и не сетевых отелей равных по классу стремится к равновесию или расходится не более 3-7%. Поэтому привлечение международного сетевого бренда не всегда решает задачу улучшения состояния объ-

екта и финансовой ситуации. Важно оценивать инвестиционные возможности и рынок города/региона.

На наш взгляд, независимые отели могут предлагать гостиничные услуги, которые будут существенно дифференцированы. Тогда отель встает перед необходимостью выбора определенных параметров, число которых практически не ограничено. Он может предложить множество стандартных или дополнительных свойств, которых нет в гостиничных услугах конкурентов. Стиль и дизайн также могут оказаться важными факторами дифференциации. Отели способны аналогично дифференцировать свои гостиничные услуги по качественным характеристикам. Некоторые отели достигли конкурентного преимущества за счет предоставления дополнительных услуг. Другие дифференцируют свои предложения, предоставляя услуги по обучению потребителей определенным видам активного отдыха: плавание с аквалангом; катание на дельтапланах; хождение под парусом и др. Если даже предложения каждого из конкурентов мало чем отличаются между собой, то различия, касающиеся имиджа самого отеля или данной марки гостиничных услуг, могут быть весьма ощутимыми для потребителей. Отели, много работающие над тем, чтобы создать себе имидж, получают преимущество над конкурентами. Имидж гостиницы или марки гостиничной услуги должен быть воплощением всех отличительных преимуществ данной гостиничной услуги, а также занимаемой им позиции на рынке. Разработка устойчивого и оригинального имиджа предполагает большую творческую работу. Имидж гостиницы или марки гостиничной услуги не может быть внедрен в общественное сознание с помощью лишь нескольких рекламных роликов. Если название Sheraton означает «высокое качество обслуживания», то этот имидж должен везде и ежедневно подтверждаться во всем, что есть в отеле. Символы могут обеспечить эффективную узнаваемость отеля или вида гостиничной услуги. Кроме того, они способны стать средством дифференциации имиджа. Гостиницы разрабатывают знаки и логотипы, которые обеспечивают мгновенное узнавание. Они ассоциируют себя со знаками или символами, которые обозначают,

например, качество или другие отличительные особенности. Выбранные символы должны доходить до общественности посредством рекламы, передавать индивидуальность данного отеля или марки гостиничной услуги. Такая реклама пытается установить ассоциативную связь, передать настроение или определенный уровень характеристик, что отличало бы с лучшей стороны данный отель или гостиничную услугу. Особенности пространства окружающей среды, в котором отель создает или предоставляет потребителю свои гостиничные услуги, также могут выступать как один из мощных генераторов имиджа. Сеть отелей Hyatt стала известна своими зонами-ресепшн, напоминающими римский атриум, а сеть отелей Sheraton - своими люстрами, спускающимися из-под потолка почти до самого пола. Отель также может создать свой имидж, оказывая спонсорскую поддержку в проведении тех или иных мероприятий в рамках собственной социальной ответственности.

Предложение гостиничной услуги считается дифференцированным, если оно отличается от конкурирующих предложений по одному или более показателям: качество обслуживания; удобство приобретения гостиничной услуги и приезда в дестинацию; имидж отеля [72,73].

Ассортимент услуг, предоставляемых современными отелями, очень широк и разнообразен. При высоком коэффициенте загрузки активизируется работа дополнительных услуг (мини-бар, такси и пр.). Потребители выбирают те гостиничные услуги, которые представляют для них наибольшую ценность. Поэтому для того, чтобы завоевать и удержать потребителей, отелям необходимо глубже, чем конкуренты, понимать нужды потребителей, а также процессы совершения покупки и предоставления потребителям гостиничных услуг, которые являются для них большей ценностью, чем аналогичные гостиничные услуги конкурентов.

Сегодняшний потребитель ищет более уникальный и личный опыт. Он ценит разнообразие, выбор и индивидуальность. Он заботится о затратах и хочет платить за то, что ему нужно, и ему не нравится платить за дополнительные услуги, которые он не использует. Что же можно сделать в гости-

ничном бизнесе, чтобы привлечь гостей для проживания в отеле. Действительно, необходимо предложить гостям более индивидуальный сервис и опыт, соответствующий его бюджету и структуре расходов.

Индивидуальные отели более гибкие, чем сетевые, когда дело доходит до адаптации их сервиса и бизнес-модели. Им не нужно проходить длительный процесс принятия политических решений, прежде чем изменения могут быть реализованы.

Чтобы по-настоящему разрушить рынок, необходимо реализовать элемент неожиданности и быть оригинальным. Ниже приведены три примера отелей, которые очень хорошо понимают, как нарушить работу рынка и стали лидирующими отелями в своем направлении [67].

1. Отель Пантоне Брюссель. На рынке представлено множество стильных, бутик-отелей и дизайнерских отелей. Все более или менее предоставляют одинаковый опыт. Они используют менее эффективный подход «копировать кошку и мне» и насыщают свое собственное рыночное пространство, что в долгосрочной перспективе приведет к снижению цен.

Владельцы отеля Pantone также хотели привлечь потребительский сегмент образа жизни, но искали способ их дифференцировать. Они создали отель, который вращается вокруг цветовой линии вселенной Pantone, известного бренда с мощной маркетинговой машиной и большим количеством поклонников в мире архитектуры и дизайна. Известность, полученная от этого, огромна и бесконечна. Они продают не комнаты, а цвета, и не просто цвета: они продают официальные цвета под торговой маркой Pantone. У них есть выбор красочных номеров, которые можно выбрать при регистрации.

Популярность бренда Pantone и уникальная концепция продажи цветов создали шум вокруг этого отеля, что привело к огромному успеху. В течение года открытия ожидаемые уровни продаж были превышены более чем на 20%, и результаты продолжают резко расти.

2. Секрет Де Пари. Еще один отель, поражающий бутиком и дизайнерским сегментом, но с очень оригинальным оттенком. Они поняли, что значит

продавать пункт назначения, когда разработали свою концепцию. Они неоспоримые позиционировали себя как продажи Парижа в городе огни одного и единственным отелем. Что они сделали? Номера оформлены в стиле известных туристических достопримечательностей Парижа. Вы можете забронировать следующие номера в этом отеле:

- Музей Орсе;
- Мулен Руж;
- Эйфелева башня;
- Опера Гарнье;
- Трокадеро;
- Ателье д'Арстист.

Таким образом, они придумали, как продать пункт назначения, как никто другой. Помимо этих элегантно оформленных номеров, они, конечно же, уделяют большое внимание обслуживанию гостей. Для любого успеха необходимо иметь как аппаратное, так и программное обеспечение в идеальной форме. При таком легком подходе они позиционируют себя на рынке как ведущий отель. На TripAdvisor они входят в топ 100 из 2000 отелей в Париже. А конкурирующим отелям будет сложно или даже невозможно конкурировать.

3. Таунхаус Отель Маастрихт. Город Маастрихт расположен на юге Нидерландов и славится своим бордовым образом жизни и дружелюбием. Когда Bergere Group разработала свою новую концепцию отеля, они поняли, что должны включить этого местного персонажа в отель.

Они смотрели за пределы приветливого персонала на стойке регистрации, что, безусловно, есть в большинстве отелей этого места назначения. Они изобрели отель, в котором вы действительно чувствуете себя как дома, в своей гостиной на дороге.

Первое, что предлагают по прибытии в отель, это чашка домашнего супа, чтобы согреть гостя. Суп меняется каждый день: суп из красного перца, суп из гуляша, суп из тыквы, суп из лука-поррея и т.д. А когда гость проводит

время в гостиной, может подавать себе столько блюд, сколько захочет. Таким образом, они не продают комнаты, они продают суп и гостеприимство, теплый прием. Разве это не то, чем должен быть отель? В жаркие летние дни у них есть освежающий гаспачо и водное мороженое для детей. И это работает; они являются номером 2 в TripAdvisor, а иногда даже номером 1 по месту назначения. На голландском обзорном сайте Zoover они также хорошо набирают очки.

Эти три отеля нашли свои конкурентные преимущества и имеют высокие позиции в рейтингах. В REVPAR и GOPPAR эти отели также являются лидерами на своем рынке, опережая своих конкурентов.

Отель достигает конкурентного преимущества тогда, когда он способен занять позицию, при которой обеспечит потребителям своего целевого рынка наивысшую ценность либо за счет предложения гостиничных услуг по более низким по сравнению с конкурентами ценам, либо за счет предоставления потребителям больших выгод, которые в достаточной мере компенсируют более высокие цены на гостиничные услуги. Если отель позиционирует свои гостиничные услуги посредством предложений более высокого качества или большего объема услуг, то он должен будет предоставить обещанное качество и весь пакет услуг [68,70].

Таким образом, позиционирование начинается с дифференциации маркетингового предложения отеля для того, чтобы он имел большую ценность для потребителей, чем предложения конкурентов. При этом важно уже не просто отличие от конкурентов. Успешным может быть только предложение, которое акцентирует внимание именно на тех признаках, которые желает видеть в гостиничных услугах потребитель. Не все отели способны найти лучшие возможности для дифференциации своего предложения и получить дополнительное конкурентное преимущество. Преимущества дифференциации гостиничных услуг могут оказаться временными. Нововведения одного отеля легко копируются конкурентами, и первоначальные преимущества со временем сходят на нет. Отели, которые сталкиваются с «захватом» своих пре-

имуществ конкурентами, могут решить эту проблему, постоянно продолжая поиск новых потенциальных преимуществ. Но реализовать их на рынке следует последовательно, одну за другой. Так, чтобы постоянно опережать конкурентов и не позволить им достичь конкурентного равновесия или преимуществ, соблюдая, таким образом, один из основных принципов осуществления инноваций – перманентность. Данный подход не предполагает получения одного существенного и постоянного преимущества: он рассчитан на поиск и последовательную реализацию целого набора преимуществ, которые со временем помогут отелю увеличить свою долю рынка. Именно благодаря такому подходу лидеры рынка долго удерживают свои позиции[58].

Конкурентными преимуществами лидеров являются: глубокое знание рынка; опыт в сфере передовых технологий обслуживания; творческий подход. Благодаря этому они быстро разрабатывают и выводят на рынок все новые гостиничные услуги. Для достижения целей позиционирования и завоевания прочных позиций в конкурентной борьбе гостиничному менеджменту необходимо уметь дифференцировать свои продукты и услуги, чтобы выявить характеристики, способные отличить их от конкурирующих.

Наиболее положительными факторами, при наличии которых возможно использование стратегии дифференциации являются: наличие большого количества вариантов дифференциации услуги; явные отличия в предпочтениях и потребностях клиентов с разным уровнем доходов в услуге; относительно немного потенциальных конкурентов используют стратегию дифференциации. Данные факторы характерны для современного гостиничного бизнеса, что позволяет говорить о возможности использования стратегии дифференциации услуг в сегменте гостиничного бизнеса и их эффективности [82].

1.3. Направления дифференциации в сегменте гостиничных услуг

Основными и наиболее актуальными в настоящее время направления-

ми дифференциации в сегменте гостиничных услуг являются [83]:

- дифференциация по месту локализации гостиницы;
- дифференциация исходя из исторической ценности здания гостиницы;
- дифференциация по ассортименту оказываемых услуг;
- дифференциация по имиджу;
- дифференциация исходя из материально-технической базы гостиницы;
- дифференциация по персоналу гостиницы;
- дифференциация исходя из качества питания;
- дифференциация по программам поощрения постоянных клиентов.

Рассмотрим более детально указанные направления дифференциации в гостиничном бизнесе.

Местоположение гостиницы, локализация отеля рассматривается как серьезное конкурентное преимущество и его необходимо использовать, чтобы выделяться на конкретном рынке среди отелей-конкурентов. Клиенты ценят расположение гостиниц в центральной части города. Так, конкурентным преимуществом московских отелей таких как «Балчуг Кемпински Москва», «Националь» является вид на комплекс Кремля из оконотелей и они активно это рекламируют. Отели «Парк Арарат Хайат» и «Метрополь» близко расположены к Большому театру, торговым и бизнес-центрам, что также является их конкурентным преимуществом. «Аэротель Домодедово», «Новотель Шереметьево» и «Экипаж» расположены вблизи аэропортов – их бизнес строится на размещении экипажей авиакомпаний и транзитных пассажиров, а также бизнес-туристов, не желающих тратить время на дорогу в город и обратно и готовых провести совещания и бизнес-встречи в конгресс-центрах отелей.

В случае, если отель не может использовать выгоды от своего местоположения, делается акцент на других преимуществах для привлечения гостей. Так, «Холидей Инн Виноградово» и «Ирис Конгресс Отель», находящиеся

за пределами Московской кольцевой автодороги, формируют достаточно низкий уровень цен и используют это как конкурентное преимущество.

Что касается дифференциации исходя из исторической ценности здания, в котором располагается гостиница, здесь отметим, что в туристских и культурных центрах многие здания гостиниц являются памятниками истории и культуры и находятся под охраной государства. Так, гостиницы могут быть расположены в монастырях, замках, вокзалах, посольствах и т.д. Безусловно, они пользуются популярностью у ценителей истории и иностранцев, в них создается определенная атмосфера. Например, гостиницы «Националь» и «Метрополь», расположенные в г. Москва, и «Гранд Отель Европа», «Астория», «Англетер», находящиеся в г. Санкт-Петербург, были возведены еще в императорской России, им более 100 лет. Отель «Националь» рекламирует свой знаменитый номер, где в начале XX в. жил еще В. И. Ленин. Гостиница «Савой» знаменита своими музейными интерьерами и картинами. Таким образом, историческая ценность, атмосфера, архитектура прошлого в отеле, также являются серьезным конкурентным преимуществом, которое новым гостиницам перенять или скопировать просто не представляется возможным [82].

Важным конкурентным преимуществом предприятий индустрии гостеприимства является наличие широкого ассортимента услуг и дифференциация по классу обслуживания. Предлагая только лишь услуги размещения, гостиничные предприятия заведомо лишаются конкурентного преимущества. Дополнительные услуги привлекают не только гостей для проживания, но и клиентов «с улицы», а это, безусловно, источник дополнительных доходов гостиничного предприятия.

Гостиничные услуги делятся на основные и дополнительные. В соответствии с постановлением правительства РФ от 09.10.2015 №1085 «Об утверждении Правил предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации» дополнительные услуги без оплаты перечислены на рисунке 1.1.

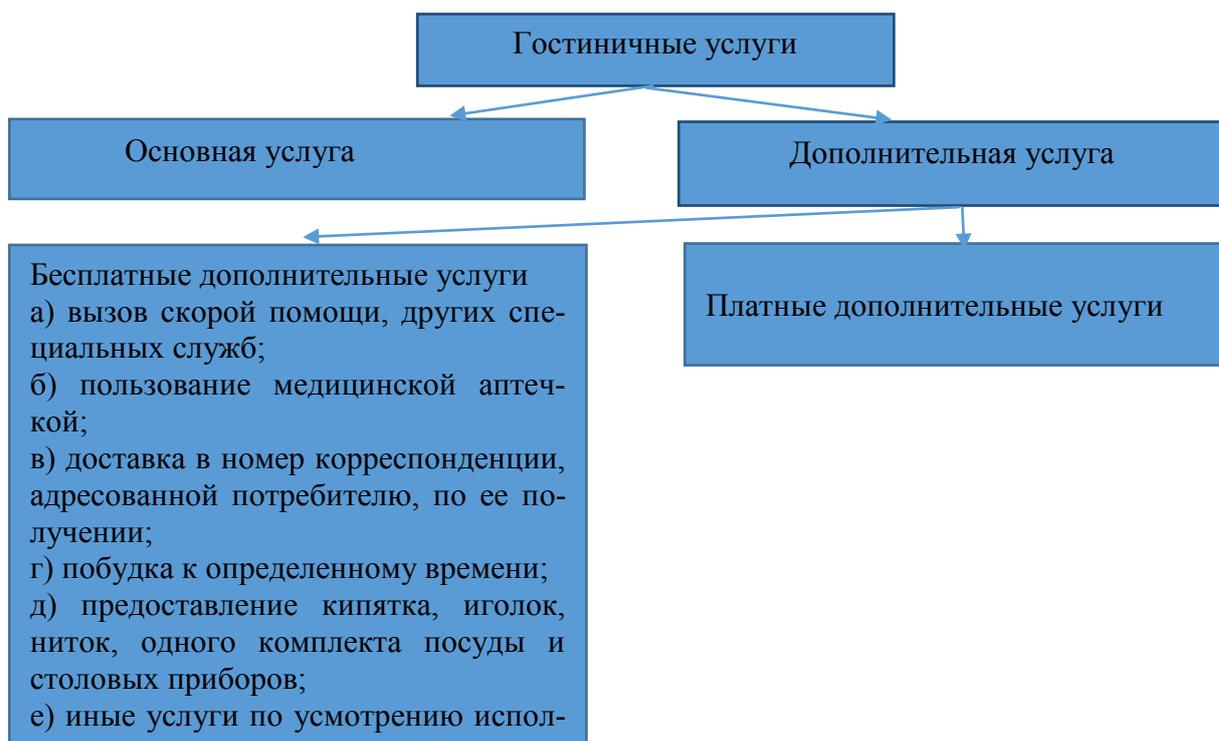


Рис. 1.1. Классификация гостиничных услуг[2]

Классификация дополнительных услуг представлена в таблице 1.2.

Таблица 1.2

Классификация дополнительных услуг в гостинице

Виды доп.услуг	Описание
Спа-услуги	массаж, бассейн, сауна, тренажерный зал, салон красоты и т.д.
Услуги ресторана	room service, бар, завтрак, ужин, банкеты, кофе-брейк и т.д.
Услуги бизнес-центра	конференц-зал и оборудование, печать, факс, ксерокс, услуги переводчика, бронирование билетов на все виды транспорта, заказ билетов в театр, кино, вызов такси, трансфер и обмен валют т.д
Бытовые услуги	услуги химчистки, прачечная, глажка, ремонт одежды и обуви, камера хранения, аренда бытовых приборов, аренда автомобилей
Развлекательные услуги	ночной клуб, бары, бильярд, теннис, казино, боулинг, анимационные услуги и экскурсионное бюро (организация и проведение экскурсий, оформление виз, услуги гида-переводчика и т.д)
Торговые услуги	Магазины, торговые автоматы, продажа сувениров и т.д
Необычные услуги	Прокат платьев, трезвый водитель и т.д.

По данным таблицы 1.2 видно, что авторы рассматривают дополнительные услуги, прежде всего как услуги, оплачиваемые гостями дополнительно. «Дополнительные услуги в гостинице» - это услуги, которые могут быть как платными, так и бесплатными для гостя, как правило они не входят

в стоимость размещения и гости, по своему желанию, заказывают и оплачивают их дополнительно.

Все дополнительные услуги, представляемые бесплатно в обязательном порядке отражены в постановлении правительства РФ от 09.10.2015 № 1085 «Об утверждении Правил предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации» [2]. К дополнительным услугам гостиницы относятся: питание (кроме основного); организация экскурсий; услуги бизнес-центра; покупка билетов на различные культурные мероприятия; продуктовые и сувенирные магазины; услуги няни и детские комнаты; бытовые услуги; транспортные услуги; goom-сервис и т.д.

Дополнительные услуги в настоящее время рассматриваются клиентами отелей как обязательные составляющие в гостиничном предложении. По этой причине все гостиницы стараются видоизменить и модернизировать существующие услуги. Так, в гостинице KorstonMoscow было решено сделать услуги телефонии в номере бесплатными, поскольку затраты на осуществлении данной услуги превышают доходы. Конечно, питание является основной услугой гостиницы, но гостиница всегда хочет заработать больше и клиентам отеля предлагаются дополнительные услуги по питанию, например доставка завтрака в номер, доставка в офисы или квартиры, branch и т.д. [83].

Отметим, что современный отель должен стремиться превышать ожидания своих клиентов в уровне обслуживания, характерном для своего класса. Многие отели активно реализуют стратегию наращивания вверх ассортимента услуг: открывают отдельные этажи, где за относительно небольшую доплату гостям предлагается улучшенный уровень сервиса, к примеру: улучшенный номер, отдельная регистрация, комната для завтрака, проведения встреч или переговоров и пр. Данная практика введена в работу московских гостиниц, таких как, «Космос», «Аэростар», «Шератон Палас», дубайского отеля «Гранд Хайатт» и др [21].

Некоторые отели переходят к кастомизации сервисных услуг, вводят в штат должность менеджера по работе с гостями, основной задачей которого

является более качественное удовлетворение индивидуальных потребностей клиентов. Например, отель «Марриотт Аврора» предлагает в настоящее время эксклюзивную услугу для своих гостей на рынке гостиничных услуг Москвы – службу дворецких, работающую на каждом гостевом этаже. Благодаря работе этой службы клиент отеля может заказать дополнительные услуги и решить свои проблемы, обращаясь не к различным службам отеля или с сотрудниками службы регистрации, как в других отелях, а непосредственно, к дворецкому на своем этаже. Дворецкие знают постояльцев по имени и умеют предупредить любые их желания. Это способствует более оперативному решению проблем гостя, повышению внимания к нему со стороны персонала отеля, что в конечном итоге приводит к увеличению его доходов. Таким образом, широкий спектр предоставляемых услуг, выступает главнейшим конкурентным преимуществом любого гостиничного предприятия. И любая новая качественная услуга, которая создает дополнительные удобства для клиента и решает его определенные проблемы, будет по достоинству оценена гостем отеля [79].

Еще одним направлением дифференциации гостиничного предприятия выступает дифференциация, исходя из его имиджа. Положительный имидж отеля зачастую выступает основным фактором при выборе гостиницы клиентом. Имидж предприятия непосредственно влияет на его конкурентоспособность, объем продаж, а также выступает эффективным инструментом достижения стратегических целей гостиницы, работающей на перспективу. Имидж гостиничного предприятия формируется на основе его рекламы, фирменного стиля, PR-мероприятий, безупречного сервиса, физических атрибутов помещения, ассортимента предоставляемых услуг и работы персонала.

Иногда положительного имиджа или репутации отеля достаточно для того, чтобы привлечь клиентов к сотрудничеству. Особым преимуществом гостиницы является ее принадлежность к известным международным гостиничным сетям. Как правило, в гостиничных сетях поддерживаются высокие

стандарты обслуживания. Для того чтобы завоевать репутацию или позицию, отдельные отели присоединяются к различным маркетинговым группам, ассоциациям. Так, московские отели «Балчуг Кемпински» и «Националь», а также петербургские «Гранд Отель Европа Ориент Экспресс», «Астория» и «Талеон Клуб» входят в ассоциацию «Лучшие отели мира». Членство в ассоциации предполагает определенную маркетинговую поддержку и сказывается на имидже отелей, входящих в ассоциацию.

Как правило, если гость однажды остановился в каком-то отеле, и если его плохо обслужат, то он уже никогда не вернется в него. Так, имидж гостиничной сети Ассог включает три основные позиции: уважение гостя, удовлетворение его потребностей, корпоративный дух персонала.

Стандарты качества гостиничной сети Hyatt International определяют общие ценности, практику, поведение, писанные и неписанные правила. Корпоративная культура оздоровительного пансионата «Ватутинки» выражается через миссию: «Наше кредо – все для клиента. Это значит удовлетворение и предвосхищение потребностей нашего гостя. Гостеприимство – наша должностная обязанность. Забота о наших гостях и удовлетворение их потребностей – для нас задачи первостепенной важности. Мы и только мы можем сделать то, что в будущем принесет успех нашему комплексу».

Дифференциация по состоянию материально-технической базы гостиниц также способствует повышению их конкурентоспособности. Современные гости становятся более требовательными к условиям проживания, оснащению номерного фонда, инфраструктуре развлечений, т.к. у них уже, как правило, имеется возможность сравнения качества оказываемых услуг. Гостиничные комплексы, имеющие обновленную материально-техническую базу и реновированный номерной фонд, безусловно, имеют большие конкурентные преимущества.

Как правило, новые отели или отели после реновации стараются привлечь внимание клиентов на состояние своей материально-технической базы, заявляя об этом в своих рекламных кампаниях. Однако конкурентным пре-

имуществом является не просто качественное состояние материально-технической базы отеля, но и его предметный и функциональный аспекты, в частности площади и комплектация номерного фонда, общественных зон, техническая оснащённость и т. д. Важную роль иногда играют даже такие детали как: площадь номера, размеры и тип кровати, количество полотенец, наличие биде, дополнительного одеяла, оснащённость тренажерами в фитнес-центре, перечень технического оборудования в бизнес-центре, размеры бассейна и т. д.

При позиционировании отеля необходимо учитывать эти элементы, так как они могут формировать достаточно сильное конкурентное преимущество [73,75].

Дифференциация по персоналу является одним из основных типов дифференциации в отельном бизнесе, т.к. репутация и имидж отеля напрямую зависят от человеческого фактора [63]. Конкуренты могут скопировать услуги, дизайн интерьера в отеле, систему цен, но скопировать атмосферу, созданную сотрудниками отеля, невозможно. Дифференциация по персоналу должна быть направлена на профессиональный подбор кадров, их стимулирование, обучение, расстановку и ротацию кадров. Также очень важна корпоративная культура, т.к. если клиенту не угодит хотя бы один сотрудник отеля, то гость останется недовольным, несмотря на безупречную работу других работников отеля. Весь персонал гостиницы должен быть объединен одной задачей – удовлетворить потребности клиента.

Таким образом, дифференциация по персоналу требует: тщательного подбора кадров, разработку программ как морального, так и материального стимулирования, ротации кадров, обязательную систему тренингов и курсы повышения квалификации персонала гостиницы.

Кроме того, существует проблема восприятия персоналом новых технологических решений и различных проектов по развитию отеля. В практике непонимание сущности инноваций, сопротивление изменениям, нежелание учиться, заторможенность в установлении эффективных коммуникаций, иг-

норирование необходимости управления знаниями значительно ограничивают конкурентоспособность и, соответственно, это приводит к потере гостиницей доходности. Многие гостиницы настраивают свой персонал на то, чтобы клиенты отеля были на 100% удовлетворены предоставляемым сервисом.

Еще одним немаловажным направлением дифференциации в сегменте гостиничных услуг является дифференциация по качеству предоставляемого питания. В настоящее время гостиничные комплексы конкурируют друг с другом не только прекрасными видами из окна и уютным номерным фондом, но и ресторанами. По мнению многих экспертов, процент потока гостей ресторана при гостинице зависит от 3-х составляющих: «этажности» здания в котором располагается ресторан, отдельного входа в ресторан и наличия какой-либо «изюминки». Например, бар CitySpase, находящееся на 34 этаже гостиницы «Swissotel-Красные холмы» входит в число 50 лучших баров мира согласно Drinks International и 80% его посетителей составляют люди со стороны [79].

Важно отметить, что дифференциация по качеству питания – это не просто репутация отеля, это еще и источник прибыли. Примерно третью часть доходов гостиницы составляют расходы постояльцев на питание. Также дифференциация по качеству питания помогает привлекать внимание организаторов различных мероприятий: форумов, конференций, а также банкетов и других встреч.

Практически каждый гость, останавливающийся в отеле, пользуется услугами его ресторанов и баров. От того, насколько качественные продукты и ингредиенты используются при изготовлении блюд, а также от профессионализма поваров зависит его репутация. Так, отель «Аэростар», находящийся в Москве позиционируется как отель с лучшей кухней в городе. Его два ресторана в разные годы были названы лучшими в конкурсах, которые проводились правительством г. Москвы. Во многих рекламных проспектах отеля или на сайтах на первой странице часто размещают не фотографии номеров, а виды ресторанов и приготовленных блюд.

Устойчивым конкурентным преимуществом в отельном бизнесе становится в настоящее время гибкая программа поощрения постоянных клиентов. Программы поощрения или программы лояльности выгодны как для гостей, так и для самих гостиниц и предлагают клиентам отелей скидки, накопительные системы бонусов, бесплатное проживание, бонусные мили, персонализированные программы обслуживания и т.д. Программы поощрения постоянных клиентов направлены на увеличение количества посещений гостя, формирование лояльного отношения и помогают поддерживать связь с постоянными клиентами отелей. Менеджеры отелей уделяют значительное внимание программам лояльности, т.к. затраты на удержание одного постоянного гостя значительно ниже затрат на привлечение нового клиента. К тому же постоянные клиенты уже осведомлены обо всех услугах гостиницы и, соответственно, тратят больше денежных средств. Одной из лучших программ поощрения постоянных гостей в отельном бизнесе признается IHG RewardsClub, в которой принимают участие свыше 4600 гостиниц InterContinental, 400 авиакомпаний и 74 млн. лояльных клиентов, что делает ее самой крупной программой [61].

Несмотря на то, что в гостиничном бизнесе могут быть использованы одновременно от одного до нескольких направлений дифференциации, практика показывает, что наибольшие выгоды дает отелю использование одного сильного конкурентного преимущества. По нашему мнению, с учетом сложившихся факторов, наиболее перспективным направлением дифференциации в отельном бизнесе в настоящее время является дифференциация по ассортименту предоставляемых гостиничным предприятием услуг.

2. Рынок гостиничных услуг: современные тренды и аналитика

2.1. Оценка тенденций отечественного гостиничного рынка

Современный отельный бизнес – один из самых стабильных в мире. И хотя срок окупаемости качественной гостиницы, в зависимости от звездности, составляет от пяти до 20 лет, инвесторы готовы вкладываться в бизнес.

На рынке инвестиций в европейской части РФ все большим вниманием пользуются активно развивающиеся сетевые (брендированные) отели. Но львиная доля российского (а равно и мирового) гостиничного бизнеса все же приходится на независимые отели.

Согласно аналитическим данным, только 10% российских средств размещения входят в брендированные сети. В 1676 населенных пунктах страны работает почти 17 тыс. отелей и лишь в 37 городах представлены качественные сети. Всего в России функционирует 100 с небольшим сетей, объединяющих под своими брендами свыше 800 отелей разной категории (здесь и далее использована статистика и данные поисковых систем «101 Отель», booking и trivago). Из них 179 гостиниц находится под управлением международных гостиничных операторов с общим номерным фондом в количестве 38 705 номеров. Более половины из них приходится на гостиницы Москвы и Петербурга (52%), Сочи (11%), Московской области (6%), Екатеринбурга (3%) [69].

Эксперты отмечают, что 2018 год был рекордным с точки зрения ввода нового брендированного номерного фонда по сравнению с тремя предыдущими. Согласно предварительной оценке, в 2018 году в рассматриваемом регионе появилось на 29% больше гостиничных номеров, чем в 2017-м, - 8 тыс. против 6,2 тыс. При этом в России объем ввода вырос в 1,5 раза по сравнению с прошлым годом: на фоне подготовки к чемпионату мира брендированный рынок увеличился на 5,7 тыс. номеров против 3,7 тыс. номеров годом ранее. Львиную долю ввода обеспечили гостиницы, открытые в городах чемпионата мира по футболу (3,4 тыс. номеров).

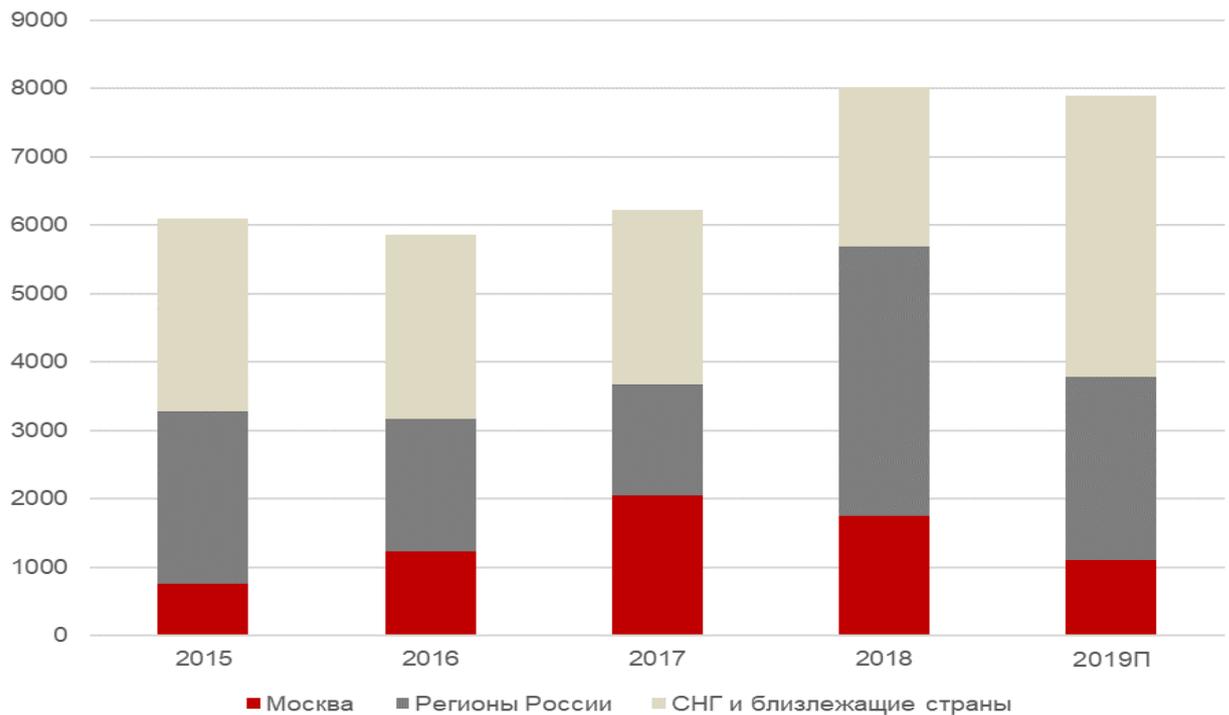


Рис. 2.1. Ввод брендированных гостиничных номеров в регионе по годам[57]

На 2-е место по объему новых брендированных гостиниц в регионе вышла Грузия (807 номеров), далее следуют Украина (591 номер) и Армения (470 номеров). Казахстан даже не вошел в список топ-3, в котором традиционно занимал позиции на протяжении последних лет, и стал только пятым (351 номер). Очевидно, темпы ввода номерного фонда резко упали после прошедшего в 2017 году «Астана-Экспо». В Грузии же, которая привлекает в последние годы рекордное количество туристов, напротив, продолжается инвестиционный бум в гостиничном строительстве.

Среди городов лидерами по числу новых брендированных номеров стали Москва (более 1,7 тыс.), Киев (591), Санкт-Петербург (539), Ереван (470) и Тбилиси (402).

Стоит отметить, что в этом году гостиничные операторы были осторожны в прогнозах: отклонение от заявленного ввода номерного фонда составило всего 14% (в декабре прошлого года на 2018-й было анонсировано чуть менее 9,3 тыс. брендированных номеров). При этом на российском рын-

ке прогноз был еще более близок к реальности: разница составила лишь 5% (около 6 тыс. номеров было запланировано изначально); такая точность была отмечена впервые за всю историю наблюдений.

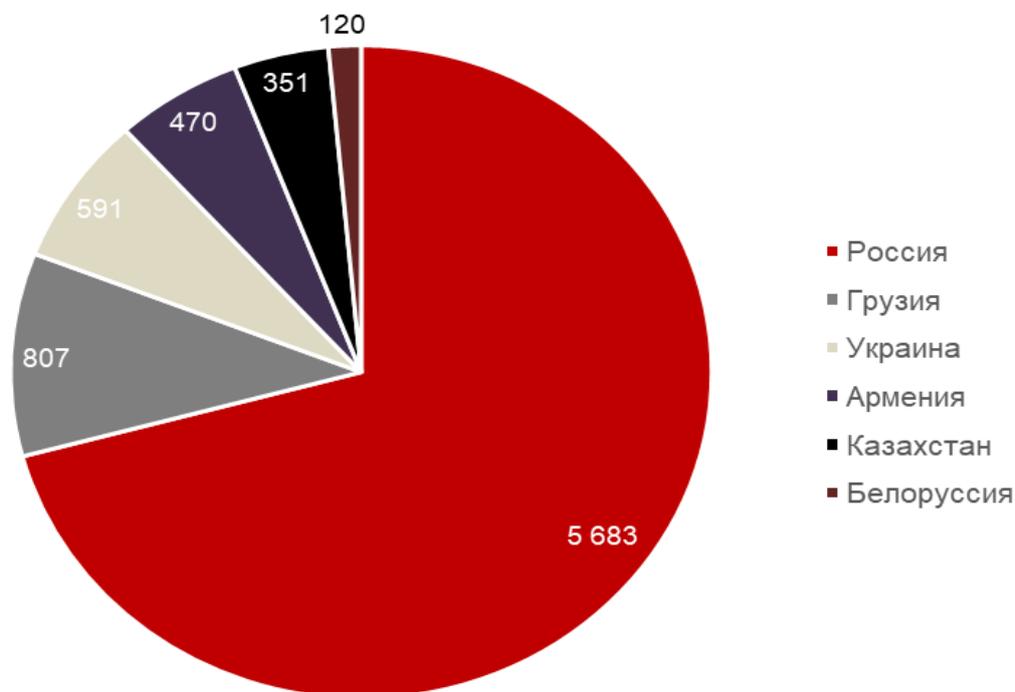


Рис. 2.2. Брендированные гостиницы, открытые в 2018 году
(по количеству номеров)[57]

В числе «необычных» направлений для открытия брендированных отелей можно выделить продолжающуюся экспансию Azimut Hotels в отдаленные российские регионы и небольшие туристические центры и бизнес-направления – Суздаль, Переславль-Залесский, Нальчик, Кемерово, Мирный в Якутии. В Грузии, помимо открытия четырех новых отелей в Тбилиси, бренды также зашли на рынки региональных городов Шекветели (Autograph Collection by Marriott), Саирме (Best Western). В Алматы в этом году открылся первый за несколько лет международный отель – Mercure на 117 номеров от AccorHotels.

В этом году лидером по количеству открытых номеров в регионе стали «серебряные призеры» прошлого года, французы AccorHotels: оператор по-

полнил свое портфолио в регионе более чем 1,4 тыс. номерами. В тройку лидеров в этом году вошел бренд с «российскими корнями» – Azimut Hotels (1,3 тыс. номеров), замыкает топ-3 Marriott International (1,2 тыс. номеров). Результат Azimut тем более интересен, что бренд пока не распространяется в страны СНГ и ближнего зарубежья.

К 2022 году количество сетевых отелей в 59 городах под международным управлением вырастет на 100 с лишним объектов, но и это неконкурентная цифра перед тысячами независимых гостиниц.

Сегодня в Москве действует 1183 гостиницы. Фонд номеров составляет 67,7 тыс. Здесь представлены практически все известные мировые бренды – 139 гостиниц в 39 сетях. К ним относятся: «ГОСТОТЕЛЬМЕНЕДЖМЕНТ», Azimut Hotels, Cosmos Group, «АльянсОТЕЛЬМЕНЕДЖМЕНТ», Korston Hotels, Accor Hotels, Carlson Rezidor Hotel Group, Hilton Worldwide, Marriott International, Kempinski Hotels, Hyatt Corporation, Rocco Forte Hotels, Lotte Hotels & Resorts, Mamaison Hotels & Residences, Park Inn by Radisson, InterContinental Hotels Group, Holiday Inn и др.[36].

За последние шесть лет объем качественного гостиничного рынка Москвы вырос почти на 9,5%, подсчитали аналитики из Cushman & Wakefield. В основном открываются сетевые отели. По предварительным подсчетам, объем нового предложения в текущем году может составить 2,6 тыс. номеров, что более чем в два раза выше прошлогодних показателей.

Начальник управления гостиничного хозяйства Департамента нацполитики, межрегиональных связей и туризма Москвы считает, что основные перспективы развития отельного рынка остаются за малым и средним гостиничным бизнесом, который охотно идет на сделки с крупными сетями. Отмечается, что ближайшие годы гостиничные предприятия будут появляться в промышленных зонах, на транспортно-пересадочных узлах Москвы, при административных зданиях [85].

Рассмотрим гостиничный рынок Санкт-Петербурга.

Суммарный номерной фонд качественных гостиниц Петербурга на конец прошлого года составил 640 гостиниц на 32 348 номеров, включая такие форматы, как хостелы и мини-отели. Эти цифры обнародовали аналитики из компании Knight Frank St Petersburg.

В Петербурге действует 45 различных сетей, объединяющих 207 гостиниц. Работают 20 международных операторов, которые управляют 36 объектами с суммарным номерным фондом 9888 номеров. «К числу операторов, в управлении которых находится наибольший номерной фонд, относятся The Rezidor Hotel Group, InterContinental Hotels Group и AZIMUT Hotels. Список международных гостиничных операторов в Петербурге продолжает расширяться», – говорит руководитель отдела исследований Knight Frank St Petersburg Светлана Московченко.

Также работает четыре отеля Park Inn by Radisson, шесть отелей Acme Hotel, отели под брендами Holiday Inn и Corinthia Hotels.

По итогам прошлого года прирост качественного номерного фонда в городе составил 6,7%. На рынок вышли два брендированных отеля – LOTTE Hotel 5*, принадлежащий южнокорейской сети LOTTE Hotels & Resorts, и Hilton Saint Petersburg ExpoForum на территории «Экспофорума». Появилось также три независимых отеля: реконструированные здания XIX века определили под Diplomat Hotel и The Gamma Hotel. На рынок вышел и отель Shouyuан китайских инвесторов Hualing Group.

В 2018 году эксперты из NAI Весар ожидают увеличение гостиничного рынка Петербурга на 900-1000 номеров. Большинство номеров будет доступно в отелях под управлением международных гостиничных операторов: Jumeirah, Elite World Hotels, Holiday Inn, а также отелей на 9-й Советской улице и Невском проспекте. [36].

Аналитики говорят, что в среднем срок окупаемости составляет семьдесят лет. Инвестировать в питерские отели было выгодно всегда. Сегодня Комитет по инвестициям разработал программу развития гостиничной отрасли, согласно которой инвесторам для создания гостиничных проектов пре-

доставляют господдержку. Например, отелю присваивают статус стратегического, при условии минимального размера инвестиций в 1 млрд. рублей, и возможность получения земельного участка для строительства гостиницы без торгов или по низкой ставке с возможностью дальнейшего выкупа со скидкой в размере 1/4 от кадастровой стоимости земли. Второй вариант взаимодействия с городом – механизм концессионного соглашения. Такие условия на сегодняшний момент могут соблюсти лишь владельцы крупных сетей и дорогих бутик-отелей.

Что касается малого и среднего бизнеса, делающих ставку на независимые отели, то и здесь идет активное движение. Так, с начала года в InvestBaza.ru Петербурга опубликовано 12 объявлений о поиске инвесторов для развития отелей. Порог входа в бизнес составляет от 900 тыс. на развитие хостела до 160 млн. на создание с нуля Luxury Apartments. Средний срок окупаемости, по мнению авторов бизнес-идей, два-три года. Возможно, им известны некие секреты, но аналитики все же говорят, что в среднем срок окупаемости составляет семь-десять лет [69].

В Сочи, согласно официальной статистике, работает 231 отель, 42 из них – новые объекты под управлением 12 ведущих мировых гостиничных сетей, включая Courtyard by Marriott, Cosmos Group, Mercure, Park Inn by Radisson в Сочи и на курорте «Роза Хутор», Alean Family Resort Collection, Hyatt Regency, Rixos, Swissotel Hotels & Resorts, Tulip Inn, РЖД-ЗДОРОВЬЕ.

Появлением этих отелей город-курорт обязан прошедшей зимней Олимпиаде. До нее инвесторы предпочитали вкладываться не в классические гостиницы, а в пансионаты, работающие лишь в летний период времени. Зимой такие объекты зачастую пустовали, поэтому открывать сетевые отели на Черноморском побережье было невыгодно. Новая концепция города-курорта в корне изменила рынок.

Прошлый год стал первым в Красной Поляне, когда ни один отель не закрылся на период межсезонья. ОТЕЛЬЕРЫ горного кластера Сочи, напротив, воспользовались эффектом холодного лета. Они предлагали более низкие це-

ны в сравнении с прибрежными отелями и сумели переманить путешественников, обычно предпочитающих море. Росту заполняемости объектов в горах дополнительно способствовало расширение списка предлагаемых развлечений, в том числе и казино в Горки Городе.

Сегодня интерес к отелям Сочи проявляют инвесторы со всей страны, но главным образом – это столичные компании и крупные сетевые бренды.

Что касается малого и среднего бизнеса, то с начала года в InvestBaza.ru Сочи опубликовано всего четыре объявления о поиске инвесторов для развития отелей. Для развития проектов собственники земель и авторы концепций ищут инвестиции в объеме 17, 35, 50 и 250 млн. Обещанный срок окупаемости – около пяти лет.

В 2017 году в городе не было сдано ни одного нового отеля международного гостиничного бренда, в 2018 году также не ожидается пополнения качественного номерного фонда.

В прошлом году турпоток в Сочи превысил шесть миллионов человек, сорок тысяч из которых были иностранными туристами. В 2018 году во время мундиаля Сочи посетило около миллиона туристов, в том числе, до двухсот тысяч участников и гостей чемпионата мира в дни матчей. По окончании чемпионата также ожидается рост турпотока. ЧМ-2018 приходится на самые популярные у отдыхающих месяцы, часть туристов перенесет поездки на более позднее время.

В прошлом гостиницы в Сочи привлекали только россиян, но после проведения Олимпийских игр 2014 года и массового строительства отелей, конгресс-центров, инфраструктуры, в городе стал активно развиваться MICE-сегмент. Так, в Сочи каждый год проходит Российский инвестиционный форум, проводятся различные деловые и социальные мероприятия.

В предыдущем году среднерыночная загрузка качественных отелей города была на уровне 50%, средний тариф (ADR) в гостиницах Сочи равнялся шести тысячам рублей. По итогам 2018 года аналитики CBRE предсказывают дальнейший рост доходности сочинских отелей [61].

В Ростове-на-Дону работает 340 отелей объемом более чем на 15 тыс. мест. Крупнейшими из них являются DonPlaza Конгресс Отель, Amaks Congress Hotel, «Маринс Парк Отель» и Vertol Hotel.

В городе действует семь брендовых сетей, включающих 11 гостиниц: AMAKS Hotels & Resorts, Hotel Marton, Mercure, Ramada Worldwide, Sheraton Hotels & Resorts, «Марченко», «Славянка».

Большинство из них открыто в последние годы. Так, в конце 2017 года был открыт Radisson Blu, в 2018-м открылись Hyatt Regency Don Plaza Rostov, Sheraton Rostov-on-Don Hotel & Business Center, Kempinski Московская и Marriott Courtyard Ростов.

Перспектива развития рынка гостиничных услуг в городе Ростов-на-Дону тесно связана с проведением чемпионата мира по футболу в 2018 году. Именно это событие привлекло на юг международные сети гостиничных услуг. В дальнейшем новые брендовые гостиницы должны увеличить роль города как туристического, так и бизнес-центра.

Краснодар – выгодная площадка для инвестирования в гостиничный бизнес. Южная столица России имеет все предпосылки для успешного развития внутреннего туризма и для приема иностранных гостей.

Если два года назад в Краснодаре был всего 161 объект гостиничного бизнеса, менее половины из которых можно было отнести к качественному сегменту, то сегодня ситуация кардинально изменилась.

В Краснодаре располагается 258 гостиниц и иных средств размещения, общий номерной фонд которых превышает 6 тыс. номеров. Это гостиницы, мини-отели, гостевые дома, апартаменты. Основная часть гостиничных комплексов относится к местным операторам. Интересно, что лишь 54 объектам присвоены официальные звезды.

После их открытия в городе будут представлены четыре крупных сети, объединяющие 17 гостиниц. В их числе Hilton Garden Inn Krasnodar, Krasnodar Marriott Hotel, Four Points by Sheraton Krasnodar, Ibis, Azimut Hotels.

Выход на рынок таких крупных гостиничных брендов показал, что Краснодар – один из наиболее быстроразвивающихся городов, который претендует на звание делового центра юга России. Интересно, что среди городов, которые не приняли футбольные состязания, Краснодар лидирует по запланированным открытиям новых отелей. В списке: Marriott, Four Points by Sheraton и Golden Tulip, Ibis Hotels, Hotel Marton, «Славянка». В городском департаменте экономического развития, инвестиций и внешних связей администрации Краснодара сообщают, что в 2018 году ожидается ввод в эксплуатацию отелей Marriott и Four Points by Sheraton.

Директор компании «Интеллект-Отель» отмечают, что рынок Ростова и Краснодара уже насыщен. Согласно исследованиям их компании, с появлением новых объектов и без того жесткая конкуренция повысится. Поэтому эксперты прогнозируют, что после окончания чемпионата смогут остаться лишь отели с оптимальным соотношением цены и качества[85].

Настоящим качеством гостеприимства пока могут заслуженно похвастаться только сетевые отели и лишь некоторые частные, предлагающие качественный сервис дешевле конкурентов. Рынок Ростова и Краснодара уже насыщен. Согласно исследованиям, с появлением новых объектов без того жесткая конкуренция повысится.

Таблица 2.1

Соотношение независимых и сетевых отелей

Город	Москва	Санкт-Петербург	Сочи	Ростов-на-Дону	Краснодар
Количество отелей	1183	640	231	340	258
Количество сетей	39	45	12	7	4
Количество брендованных отелей	139	207	42	11	17
Процент отелей в сетях	17%	32%	18%	3%	6,5%

Аналитики компании CBRE полагают, что высокие шансы увеличить турпоток, который еще в прошлом году превысил два миллиона человек, имеет г. Казань [36]. В 2017 году Казань стала самым гостеприимным горо-

дом России по версии Booking.com, вошла в тройку лучших городов России для путешествий в бархатный сезон и по популярности у российских туристов в новогодние праздники. В рейтинге Казань опередили только Москва и Санкт-Петербург.

В Казани работает сто двадцать одна гостиница с совокупным номерным фондом около шести с половиной тысяч гостиничных номеров.

По информации компании CBRE, около сорока процентов всего номерного фонда – это качественное предложение в двадцати крупных городских отелях. Также в городе работают отели российских гостиничных сетей Korston Hotels & Malls и AMAKS Hotels & Resorts. Остальная доля рынка в Казани - это мини-отели.

В городе работают четыре отеля международных брендов: это Ramada Казань Центр (149 номеров), DoubleTree by Hilton Казань Центр (93 номера), Park Inn by Radisson Казань (151 номер), Ibis Казань Центр (155 номеров).

В 2017 году уровень среднерыночной загрузки качественных гостиниц города превысил 55%. Средний тариф (ADR) на рынке гостиниц города достигает трех тысяч рублей[57].

Городские власти делают все, чтобы привлечь туристов, в том числе, за счет проведения большого количества спортивных и прочих мероприятий, а также делового туризма. Поэтому в Казани ожидается не только приток туристов, но и рост доходности гостиничного рынка.

Одним из современных трендов на рынке гостиничных услуг становится рост популярности апарт-отелей. Так, апарт-отели занимают уже около 8% от всех жилых новостроек Петербурга. За год апартаменты, предназначенные для сдачи в аренду, подешевели на 6%, а спрос на них вырос на 56%. При этом среднегодовая заполняемость апарт-отелей превышает аналогичный показатель гостиничного рынка и составляет 80% [6].

По оценке руководителя отдела исследований Knight Frank St Petersburg, сейчас продажи ведутся в 36 проектах апарт-отелей (данные на первый квартал 2018 года), где представлено около 5,5 тыс. апартаментов,

что на 21% больше, чем год назад. С весны 2017-го по весну 2018-го в продажу вышло 19 таких объектов (включая новые очереди в ранее стартовавших комплексах) общей площадью около 348 тыс. кв. м (7,7 тыс. апартаментов). В течение 2018 года ожидается выход на рынок еще 17 проектов общей площадью около 200 тыс. кв. м.

Большая часть (66%) объектов предлагается в продажу инвесторам, которые впоследствии будут сдавать апартаменты в аренду, отмечают в Knight Frank St Petersburg. Именно за такими объектами будущее данного сегмента жилого рынка. Это значит, что будет развиваться и рынок управления апартаментами, так как в подавляющем большинстве случаев управляют ими профессиональные компании. Причем число их ежегодно пополняется. Так, недавно на этот рынок вышли Zenith Property Management и Hospitality Management [6].

Апартаменты – это сегмент, который показывает наиболее высокую динамику развития. С точки зрения законодательства РФ апартаменты – это помещения для временного проживания, то есть они приравнены к гостиницам. Соответственно и классификация их строится по тем же принципам, что и у отелей, базируясь на звездности. Действительно, как и классические гостиницы, апартаменты предназначены для временного проживания и предполагают наличие сервиса, не предусмотренного в обычных жилых домах: уборка жилых и нежилых помещений, доставка питания в номер, хранение ценностей в сейфе и прочие опции. Как и обычные отели, апартаменты по закону подлежат обязательной государственной классификации до 2019 года.

Однако очевидно и наличие четко выраженной специфики у апартаментов. Главное – это наличие в каждом номере санузла и кухонной зоны или отдельной кухни. Кроме того, в отличие от классических гостиниц, во многих комплексах апартаментов номера по отдельности или целыми блоками могут приобрести сторонние инвесторы – как юридические, так и физические лица. Многие покупают такие квартиры для собственного проживания

(называются разные доли от общего числа апартаментов – 10-35% от всех действующих и строящихся).

При этом приравнивать апартаменты к жилью нельзя. Во-первых, в них невозможно зарегистрироваться для постоянного проживания, а только для временного – до пяти лет. Во-вторых, апартаменты по закону – это нежилая недвижимость, а квартиры – жилая. В-третьих, у апартаментов другое налогообложение: ставка налога на имущество для физических лиц для апарт-ов – 0,5%, а для жилых квартир – 0,1-0,2%. И, наконец, цены на покупку апартаментов обычно на 10-20% ниже, чем жилых квартир с аналогичными характеристиками, а тарифы за жилищно-коммунальные услуги, наоборот, примерно на 15-30% выше[6].

Эта специфика вынуждает участников рынка вводить собственные системы классификации апарт-отелей, поскольку единой, общепризнанной, пока не существует. Так, в компании Vesar Asset Management Group выделяют апартаменты в формате buy-to-live (чтобы жить в них) и buy-to-let (сдаваемые в аренду для получения дохода).

Knight Frank St Petersburg делит апартаменты на сервисные (для сдачи в аренду), несервисные (для собственного проживания), рекреационные (загородные, используемые как дачи) и элитные.

На сегодняшний день апартаменты классифицируются на звездность в соответствии с приказом Министерства культуры от 11.07.2014, но это гостиничный документ, не учитывающий специфику апартаментов. Сейчас участники рынка разрабатывают отдельную классификацию апарт-отелей, но пока она далека от обобщения. Эксперты заинтересованы участвовать в обновлении принципов государственной классификации гостиниц, чтобы включать в нее дополнительные нюансы, связанные с апартаментами.

Важно отметить, что около 60% апартаментов на рынке Петербурга находится в серой зоне. То есть это те объекты, которые управляются не с помощью управляющих компаний, а собственными силами владельцев. Арендодатели не платят налоги со своего дохода, и в открытую статистику, кото-

рую ведут аналитики, подобные апартаменты не попадают и не классифицируются в соответствии с требованиями государства.

Подавляющее большинство апартаментов в сервисных апарт-отелях используется в качестве доходного актива и сдается в аренду. Большинство покупателей выбирают компактные апартаменты (19-26,5 кв. м) с полной отделкой и меблировкой, включающей необходимую мебель, встроенную бытовую технику, сантехнику, текстиль. Такие объекты предпочли 75% покупателей.

Типичный арендатор краткосрочного пребывания (от десяти дней до трех месяцев) – это сотрудник крупной компании (менеджер среднего звена, инженер). Наиболее популярны для таких целей студии площадью до 27 кв. м, в том числе и для корпоративной аренды. Те, кто снимает юниты надолго (на три-шесть месяцев), – это либо сотрудники крупных компаний, либо семьи с детьми. Для одиночного размещения выбирают студии или однокомнатные апартаменты площадью 27-41 кв. м. Стоимость аренды таких номеров варьируется в пределах 35-50 тыс. рублей в месяц.

Актуальный тренд – посуточная аренда апартаментов. Большинство арендаторов – это молодые и не обремененные семьей люди в возрасте до 35 лет. Как правило, они имеют неплохую и относительно высоко оплачиваемую работу, часто в сфере IT.

Согласно опросам, в апарт-отеле их привлекает возможность въехать в полностью укомплектованные апартаменты с ремонтом, мебелью, техникой и текстилем, обширная инфраструктура, высокий уровень сервиса, чистота, качественная отделка и инженерия в общих зонах комплекса. Возможность воспользоваться широким спектром услуг гостиничного уровня формирует комфортную атмосферу и ощущение проживания в объектах высокого класса.

Подавляющее большинство действующих в Петербурге апартов управляется специализированными УК. Преимущества управления силами управляющей компании так же очевидны. Помимо профессионализма, удобства и

качества, у УК объективно больше возможностей для достижения эффективного результата». Апартаменты изначально, на стадии проекта, рассматриваются покупателями как инвестиционный продукт, доходный арендный бизнес. Отсюда и необходимость УК. Таким объектам нужны также повышенный уровень сервиса и отельные услуги[78].

Преимущество УК для инвестора в том, что централизованное комплексное управление позволяет максимизировать доходность, поддерживать достаточно высокую заполняемость номеров и при этом полноценно управлять зданием, говорят участники рынка. На момент приобретения апартаментов именно УК обычно предоставляет доходные программы. В дальнейшем, когда проект уже реализован, УК в апартаменте выполняет не только функции приема и размещения гостей и управления эксплуатацией, но и занимается привлечением арендаторов, контролирует работу подрядчиков и управляет инфраструктурой объекта. Наличие профессиональной УК со своими алгоритмами действий и сформированной базой клиентов для инвестора является гарантией того, что сразу после сдачи в эксплуатацию апартаменты начнут приносить доход.

Доходность сервисных апартаментов сильно отличается в зависимости от местоположения объекта, набора опций, уровня обслуживания и т.д. Диапазон доходности – от 8 до 20% годовых. Обычно для апартаментов формируются две программы: краткосрочная (с более высоким процентом дохода, но с большими колебаниями по прибыли в течение года) и долгосрочная (менее доходная, но зато более стабильная). УК предлагают также гарантированную, или фиксированную, программу – у нее самый низкий годовой доход из представленных, но зато инвестор может быть полностью уверен, что его получит[78].

Заполняемость апартаментов в зависимости от локации может достигать 90%. Минимальный срок проживания составляет пять-семь дней, и основной спрос на такое размещение формируют проектные бизнес-туристы и семьи.

Профессиональная управляющая компания предлагает различные программы доходности и берет на себя абсолютно все заботы, связанные с эксплуатацией, поиском арендаторов, обслуживанием апартаментов и т.д. Инвестор только один раз принимает решение о своих инвестициях, выбирает апартаменты и определяет программу сотрудничества. Стоимость услуг управляющей компании зависит от выбранной программы и объема оказываемых услуг. В отличие от «серого» рынка аренды, работа с апартаментами абсолютно прозрачна, гарантирует инвестору доход и освобождает его от каких-либо хлопот, связанных с обслуживанием апартаментов и отношениями с арендатором. Арендатор в свою очередь получает полный спектр гостиничных услуг и надежно защищен договором от внезапного выселения, что встречается в случае с квартирами.

Апарт-отель – это многособственнический объект. Для управляющей компании всегда важно соблюсти баланс интересов. Ведь нашими клиентами являются и собственники, которые хотят получить максимальный доход, и гости, которые хотят получить наиболее качественный сервис за справедливую цену.

Выбор для размещения апарт-отеля зависит не от типа гостя, а от обстоятельств и целей его поездки. Например, если человек едет куда-то один, то скорее снимет номер в обычном отеле. Если турист едет в поездку с детьми, то, скорее всего, будет искать апартаменты.

Для такой категории, как командировочные, апартаменты также интересны, причем со всех точек зрения: работодателю апартаменты обходятся дешевле, чем гостиница, а для гостя это возможность приготовить себе еду и сэкономить свои командировочные.

Один из существенных плюсов вложений именно в сервисные апартаменты – наличие профессиональной управляющей компании. Инвестор приобретает апартамент, получает его по акту приема-передачи и может передать управление активом УК. Все расходы, связанные с поиском и взаимоотношениями с арендатором и текущим обслуживанием номера, переходят в

ведение управляющей компании. Инвестор при этом не оплачивает комиссионных агентам и не контактирует с арендаторами. Профессиональная УК за фиксированный процент – около 20% от денежного потока – занимается эффективным управлением активом. Важно, что УК берет на себя в том числе работу с дебиторской задолженностью. Инвестор в этом случае без дополнительных временных и финансовых затрат гарантированно получает стабильный доход[78].

Таким образом, можно сделать вывод, что предложение на гостиничном рынке нашей страны становится все более разнообразным и нестандартным, пополняясь в том числе большим количеством гостиниц среднего ценового диапазона формата бутик- и lifestyle отелей.

К началу мундиала в России были построены 5600 новых брендированных гостиничных номеров. А по информации Colliers International, за последние полтора года в городах – участниках чемпионата мира была построена тридцать одна гостиница международных брендов с номерным фондом почти 7600 номеров.

Во многих городах, принимающих матчи ЧМ-2018, были построены новые гостиницы. Так, в Саранске первые в городе отели международных сетей появились именно к началу чемпионата.

В Калининграде, Волгограде и Саранске, где строительство отелей активизировалось в ожидании мундиала, инвесторам оказывалась государственная поддержка.

Инвестиции в открытие новых номеров оцениваются экспертами в шестьсот-семьсот миллионов долларов, срок окупаемости может превысить десять лет. Если во время мундиала, например, в Екатеринбурге загрузка была более семидесяти процентов, а средняя доходность на номер достигала четырех тысяч в сутки, что вдвое больше, чем в прошлом году, то сразу по окончании чемпионата загрузка уменьшилась на 20%, отчасти потому, что обычные туристы отложили свой отдых. В Санкт-Петербурге болельщики вытес-

нили тех многочисленных туристов, которые посещали город во время белых ночей.

Чтобы решить проблему невостребованных отелей, в Саранске нашли альтернативное решение. В городе останутся два отеля международного уровня - Mercure и Sheraton, а небольшие гостиницы закроются, номера продадут как квартиры.

Лидером по приему участников и гостей чемпионата стала группа AccorHotels. Общий объем размещения в отелях группы в России во время мундиала составляет приблизительно 150 тысяч номерночей.

В будущем году гостиничные операторы рассчитывают сохранить темп открытий и планируют вывести на рынок региона порядка 8 тыс. брендированных номеров. При этом впервые доля России в этом объеме составит менее 50%, или менее 3,8 тыс. тыс. номеров, 2-е место сохранит за собой Грузия (почти 1,6 тыс. номеров), на 3-е вернется Казахстан (чуть более 900 номеров), свидетельствуют данные JLL [57].

Хотя текущий прогноз операторов по запуску гостиничных номеров в России в будущем году и уступает на треть результату уходящего года, это падение является следствием крайне активного ввода отелей в финальном периоде подготовки к чемпионату мира. Заявленный объем по-прежнему превышает результаты других предшествующих лет. При этом в городах, принимавших матчи чемпионата мира, ввод номеров замедлится: в Москве международные бренды планируют «всего» 1,1 тыс. номеров, в Санкт-Петербурге пока не заявлено ни одного нового брендированного отеля, тогда как в Екатеринбурге, Ростове-на-Дону и Сочи будут в основном вводиться те объекты, что не успели достроиться к мундиалу.

Кроме этого отметим, что чемпионат мира поспособствовал росту въездного туристического потока в будущем. По прогнозам экспертов рынка, более десяти процентов иностранных туристов в ближайшие годы вновь посетят Россию.

2.2. Трансформация потребителей гостиничных услуг

Новой тенденцией, как в мировой, так и в отечественной гостиничной индустрии стало появление отдельного потребительского сегмента путешественников – миллениалов (поколения Y), которые активно влияют на гостиничную отрасль и в 2017 году сформировался новый сегмент, который получил название «DigitalNatives» («Цифровые потребители») (рис. 2.3).

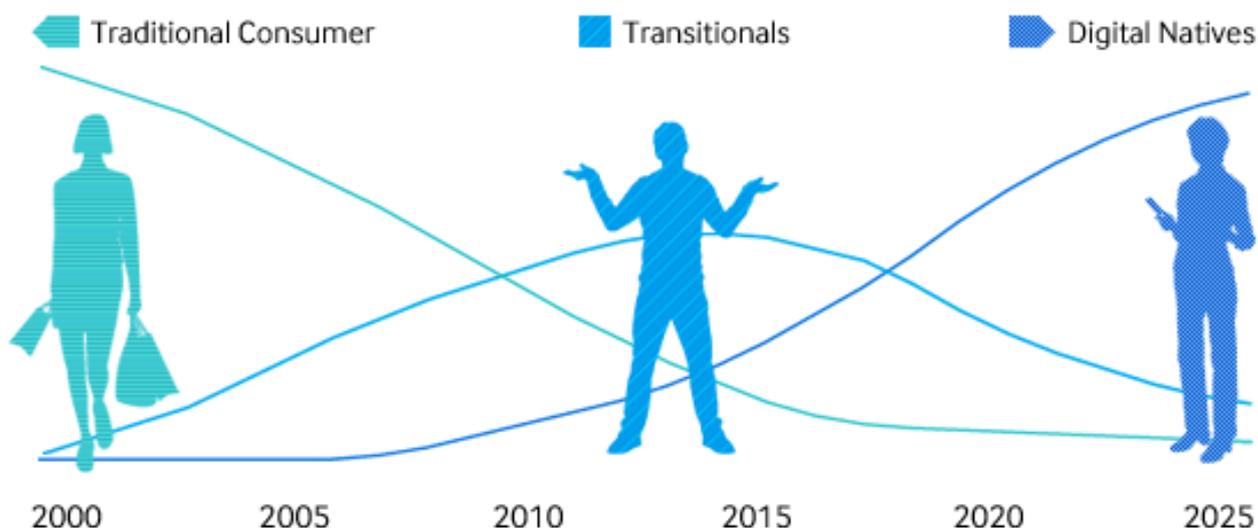


Рис. 2.3. Трансформация потребителей гостиничных услуг

Эта группа потребителей состоит из людей, родившихся в период между 1981 и 1996 годами, что в 2018 году соответствует возрасту от 22 до 37 лет. С выходом на пенсию группы бэби-бумеров и увеличением покупательской способности на протяжении тысячелетий именно последняя группа будет все в большей степени способствовать успеху гостиничной индустрии[74].

Многие гостиничные предприятия в настоящее время ориентируются на привлечение именно этого сегмента потребителей.

Исследования показывают, что миллениалы тратят деньги гораздо охотнее именно на опыт, а не материальные объекты и недвижимость. 71 % миллениалов считают, что именно нематериальный опыт и получение впечатлений – главное

в жизни, поэтому им нравится тратить деньги на путешествия, отдых, приключения, экскурсии.

В организационном отношении миллениалы ценят скорость, гибкость и эффективность обслуживания, бронирование средств размещения осуществляют через Интернет, в среднем проверяют около 10 источников перед бронированием. У них сформировался под влиянием окружающей цифровой среды свой подход к выбору гостиницы, а также процессные особенности приобретения услуг отеля.

По подсчетам исследователей, миллениалы к 2025 году будут составлять около 50% всех путешествующих[79]. Основная их особенность – стремление познать новое и выйти из «зоны комфорта». Большинство таких гостей – самодостаточные, технически подкованные путешественники, успешно применяющие мобильные приложения для формирования своего путешествия, выбора гостиницы и определения необходимого набора дополнительных услуг. Эта тенденция уже прослеживается при исследовании предпочтений путешественников, останавливающихся в отелях.

Так, при опросе, проводимом исследовательским центром «Statista», в котором приняли участие 1038 респондентов в возрасте 18-65 лет, которые совершили в течение 12 месяцев хотя бы одну поездку с частными или деловыми целями, 80% отметили обязательным для отеля наличие Wi-Fi / Интернет-доступ, доступность номеров – 52 % и возможность обслуживания в номере – 45 %. Меньше всего набрали такие виды гостиничных услуг, как медицинская помощь (16%) и услуга чистки обуви (5%) (рис. 2.4)

Изучение потребителей поколения миллениалов показывает, что им не нравится «одинаковость» сетевых отелей, принадлежащих к одному бренду гостиничной цепи. Путешествуя или в деловых поездках, миллениалы хотят получить новые впечатления, им не нравятся номера в гостинице, если они имеют один и тот же дизайн, находясь в разных городах и странах.



Рис. 2.4. Предпочтения туристов относительно услуг в отеле

Поэтому гостиничным сетям, чтобы привлечь потребителей поколения миллениалов, приходится искать решение проблемы устранения однообразия, сохраняя высокое качество обслуживания в каждом отеле сети на основе её стандартов.

В последние годы на рынок вышли несколько новых брендов – Curio Collection by Hilton, Tru by Hilton, Canopy by Hilton, Tapestry Collection by Hilton – которые созданы с учетом новых запросов и позиционированы на различные категории гостей, в том числе на молодежную аудиторию. Помимо открытия новых брендов, происходит обновление отелей классического формата, в том числе за счет использования инновационных технологий.

В настоящее время известные гостиничные цепи для привлечения потребителей данной категории реализуют два основных направления. Либо создают новый тип гостиниц, изначально оснащая их всем необходимым для потребителей поколения миллениалов в соответствии с их потребностями. Либо внедряют новые цифровые технологии, изменяют дизайн основных пространств отеля, расширяют спектр дополнительных услуг, модернизируя таким образом всю сферу гостиничного обслуживания.

Лидерами в рамках первого направления являются гостиничные сети Marriott International и Melia, которые создают новые суббренды и строят гостиницы с учетом требований и ожиданий молодых поколений преимущественно в концепте отелей «стиля жизни». Это обусловлено, главным образом, изменением потребностей и желаний путешественников новых поколений. Представители поколений миллениалов заинтересованы в социальном взаимодействии, хотят больше отражения их стиля жизни в пространстве отеля (особенно в лобби), а также больше хорошей пищи и напитков [74].

Второе направление в деятельности гостиничной индустрии, ориентированное на привлечение потребителей поколения миллениалов, связано с внедрением высокотехнологичных инноваций в обслуживании гостей. Гостиничный комплекс, реагирующий на одно-единственное прикосновение к его компьютерной системе, планшеты, установленные в каждой комнате, выступающие в роли виртуального консьержа, смартфоны или программы, которые позволят зарегистрироваться без непосредственного общения с людьми и попасть в свой номер, открыв дверь при помощи мобильного телефона, цифровые киоски – все это основные тренды гостиничного бизнеса, которые будут пользоваться популярностью, особенно среди поколения миллениалов. Среди представителей поколения миллениалов 36% предпочитают check-in-автомат [79]. Киоски-автоматы также используют для получения материалов или информации о гостинице и местных достопримечательностях. Информацию с них можно легко загрузить на смартфон или планшет в виде файла PDF. Широкое использование получают мобильные приложения, которые автоматически загружаются на смартфоны гостей и позволяют общаться с обслуживающим персоналом и руководством гостиницы.

Так, активное внимание мобильному приложению уделяется в Hilton. С помощью смартфона путешественники могут не только выбирать и бронировать понравившиеся отели, но и заказывать питание в номер, вызывать такси, пользоваться возможностями электронного ключа. На сегодняшний день че-

рез приложение Hilton ежедневно бронируется 32 тысячи номеров – 130% по сравнению с показателями предыдущего года.

Мобильное приложение Hilton постоянно совершенствуется – например, становится возможным использование Apple Watch, появился функционал выбора «любимого номера», который будет пользоваться преимуществом при бронировании. Вместо классического бумажного счета на смартфон будет приходить электронный и т.д.[79].

В конце 2016 года в Италии был открыт отель под новым брендом Vīb, еще 5 отелей готовятся к открытию в США. Этот высокотехнологичный бренд также рассчитан на миллениалов. Его особенностью является минимизация затрат на операционную деятельность за счет использования облачных технологий, киосков самостоятельной регистрации.

Поскольку и миллениалы, и представители других демографических групп все чаще предпочитают тратить деньги на получение опыта, а не на вещи, вскоре гостиницы ожидают рост бронирований.

По некоторым данным, поколение миллениалов с 2012 до 2016 год потратило во всем мире порядка 250 миллиардов долларов на путешествия. По прогнозам, эта цифра увеличится на 40% к 2020 году. Именно поэтому гостиничные компании стараются идти в ногу с прогрессом, вкладывая огромные средства в разработку и внедрение инноваций [48].

Только Wyndham за 2015-2016 годы проинвестировал в IT-технологии порядка полумиллиарда долларов. Это не просто технологии бронирования, это коммуникация, общение между гостиницей и конечным клиентом – на всех этапах, начиная от выбора, принятия решения, проживания и постбронирования. Это целая схема взаимодействия с потребителем.

Подобно другим гостиничным сетям, Wyndham не стоит в стороне от прогресса, обновляя технологическую базу традиционных брендов и внедряя новые. Сейчас Wyndham выводит в России новый для нее бренд мотельного типа Super 8, который будет ответом на востребованность в России сегмента автомобильного туризма. Такой тип путешествий по России в сочетании с

высоким качеством проживания очень востребован у поколения миллениалов.

Исследование GBTA показывает, что представители молодого поколения стремятся к большему выбору вариантов проживания, особенно предпочитая те, что соответствуют их индивидуальным туристическим предпочтениям. Этот спрос приводит к тому, что ныне корпоративные менеджеры по командировкам все чаще рассматривают альтернативные варианты размещения, такие как Airbnb. Они понимают, что ценность домашнего размещения для командированных сотрудников состоит не только в стоимости.

Если в 2015 году услугами Airbnb пользовались 12% бизнес-путешественников, в 2016 году уже 18%, в 2017 году это количество возросло уже до 23%[79].

Рост ожиданий со стороны представителей миллениалов подталкивает их к тому, чтобы адаптироваться к новой реальности. Так, отчет Всемирной ассоциации бизнес-путешествий (Global Business Travel Association, GBTA) – *Traveler Satisfaction: Exploring the Generational Divide in Business Travel* (Удовлетворенность путешественников: Анализ предпочтений бизнес-путешественников по поколениям) – гласит: «Неудовлетворенные сотрудники – причина ежегодных потерь в миллиарды долларов из-за низкой производительности».

Менеджеры компаний по командировкам все больше упирают на повышение общей удовлетворенности командированных поездками. В частности, акцент делается на то, как помочь сотрудникам сохранять продуктивность во время командировок. При этом новое поколение бизнес-путешественников определенно заинтересовано в размещении в домашних условиях, основываясь на их ценности как в плане стоимости, так и в плане удовлетворенности клиента.

Очевиден рост интереса к Airbnb для командировок. Согласно отчету Rocketrip 2016 Business Travel Spending Report, число клиентов Rocketrip, со-

трудники которых бронировали размещение на Airbnb, в 2016 году увеличилось на 54% по сравнению с предыдущим годом.

Средние расходы на Airbnb для компании увеличились на 39%. Всего бизнес-путешественники благодаря Airbnb сэкономили в среднем \$108 за размещение за ночь в 2016 году, то есть компании в зависимости от рынка заплатили примерно на 41% меньше.

В то же время исследование Morgan Stanley утверждает, что путешественники используют Airbnb прежде всего из-за невысокой цены (53%), вслед за которой идут местоположение (35%), аутентичный опыт (33%) и «просто-та в использовании сайта/приложения» (28%). Данные этой финансовой фирмы показывают, что Airbnb в Европе обходится на 8-17% дешевле, чем средняя стоимость номера в отелях этого региона. В США размещение в Airbnb стоит на 6-17% меньше традиционных вариантов.

Исследование 2016 года фирмы Cowen and Company, предоставляющей финансовые услуги, показало, что 90% бизнес-путешественников, бронировавших жилье через Airbnb, посчитали этот опыт более или в той же мере удовлетворительным, что и традиционные варианты размещения.

Исследование также предполагает повышение количества новых клиентов – тех, кто еще не бронировал размещения на Airbnb. Отчет гласит: «Из 26% респондентов, которые знали и понимали, что такое Airbnb, но при этом еще не пользовались услугами этого сервиса, 82% сообщили, что готовы в будущем попробовать Airbnb». Кроме того, более 80% опрошенных сообщили, что, скорее всего (или даже наверняка), порекомендуют Airbnb коллеге по работе[48].

Бизнес-путешественники также отмечают, что демонстрируют большую производительность в тихой домашней обстановке, где могут контролировать атмосферу, работать в одиночку и не отвлекаясь и не обращать внимания на толпы людей, шум и общую типичную для лобби отелей и кофеен атмосферу.

С точки зрения менеджеров по командировкам, возможность лучше подогнать под нужды сотрудников и компании варианты размещения приводит к повышению удовлетворенности сотрудников, а следовательно, и к их большей продуктивности.

Для молодежи очень важен баланс между работой и отдыхом. Если поколение X, еще может пожертвовать своим временем ради какого-то общего дела, то здесь – нет, здесь больше индивидуализма.

Большинство российских туристов не представляют себе отдых в отеле без наличия бесплатного интернета. Такое мнение разделяют 69% респондентов опроса, проведенного сервисом бронирования отелей Ostrovok.ru, участие в нем приняли более 1000 туристов. Респонденты обоих полов сошлись во мнении – 70% женщин и 63% мужчин назвали бесплатный доступ к всемирной сети самой важной услугой в отеле.

Следующим, по мнению россиян, важным удобством, необходимым в номере, стал кондиционер – его наличие назвали необходимым условием 49% респондентов (52% женщин и 43% мужчин). Почти столько же туристов – 47% – отметили важность наличия бассейна в отеле. Как мужчины, так и женщины, принявшие участие в опросе, отметили важность наличия бара или ресторана в отеле (по 40%). Туристов, которым необходимо, чтобы в номере была кухня, оказалось гораздо меньше – всего 18% респондентов указали это удобство как одно из важнейших. По мнению 15% туристов, для полноценного отдыха в отеле обязательно должен быть спа-центр – женщины выбирали эту услугу как необходимую чаще, чем мужчины (17% женщин против 10% мужчин). Мужчины же гораздо чаще обращают внимание на наличие у отеля парковки (19%).

Число туристов, которым необходим спортзал в отеле, оказалось невелико – всего 12% уделяют внимание этому параметру при выборе гостиницы.

Реже всего российские туристы обращают внимание на то, можно ли остановиться в отеле с домашним животным – только 8% отметили важность такой услуги.

Что касается Wi-Fi, то здесь он должен быть хорошего качества везде, а не только в лобби. Это поколение, которое не расстается с гаджетами, живет в Instagram. Соответственно, чем больше красивых фотозон, тем больше лайков, тем больше признания среди друзей.

Продуктовая дифференциация предложения продолжит быть трендом данного сегмента рынка: игроки рынка будут стремиться создавать продукты, которые способны максимально облегчить жизнь клиентов. Также очень много зависит от дополнительных услуг, которые предоставляет отель, помимо проживания, и очень сильно зависит от его размера. От этого сильно зависят инструменты, которые имеет смысл использовать. Некоторые инструменты, например, бессмысленны для малых отелей. А, допустим, e-mail-маркетинг великолепно работает в крупных отелях и необходимо научиться им пользоваться. Ставки в гостиничной индустрии растут. Это обусловлено мощностью и интенсивным развитием рынка, взрослению миллениалов, характеризующееся, прежде всего, глубокой вовлеченностью в цифровые технологии, их покупательской способностью, стремлением к персонализации, ростом отрасли и так далее. Все это подтверждает необходимость открыть эти инструменты в заявках, чтобы генерировать новые и устойчивые потоки доходов от лояльных и четко определенных гостевых сегментов и облегчить более точный подход к маркетингу.

2.3. Анализ рынка гостиничных услуг г. Белгорода.

Оценка реализации стратегий дифференциации.

Согласно поставленным в диссертационном исследовании целям, рассмотрим рынок гостиничных услуг Белгородской области и рынок г. Белгорода. Так, в настоящее время в регионе действуют более 190 коллективных средств размещения.

По данным рейтинга туристской привлекательности регионов Белгородская область занимает средние позиции (47-е место из 85).

Показатели деятельности туристской отрасли Белгородской области

Показатель	2013	2014	2015	2016	2017
1	2	3	4	5	6
Общий объем туристских услуг, услуг гостиниц и аналогичных средств размещения, млн рублей (по данным органам местного самоуправления)	1313,1	1608,9	1753,6	1896,7	2066,8
количество туристов и экскурсантов, тыс. человек (по данным органам местного самоуправления)	196,00	326,00	348,00	560,39	689,28
объем туристских услуг, оказанных, млн.руб.	576,5	766,6	859,3	960,6	-
объем услуг гостиниц и аналогичных средств размещения, оказанных населению	736,6	842,4	894,3	936,1	-
площадь номерного фонда, тыс.кв.м	67,5	66,0	77,5	74,3	-
численность граждан российской федерации, размещенных в кср	160,0	156,8	171,7	144,8	-
численность иностранных граждан, размещенных в кср	6,7	6,3	11,9	11,0	-

Общий номерной фонд составляет более 4 тысяч номеров.

Площадь номерного фонда коллективных средств размещения, тыс. кв. м.

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1	2	3	4	5	6	7	8
Центральный федеральный округ	3094,1	2891,3	2960,4	3016,1	3005,3	3128,1	3272,5
Белгородская область	84,4	74,5	66,7	67,5	66,0	77,5	74,3
Брянская область	49,8	40,3	39,9	45,6	45,0	45,3	48,1
Владимирская область	96,2	94,6	92,8	92,3	91,4	76,2	93,8
Воронежская область	119,3	102,9	107,9	98,1	93,1	96,9	125,1
Ивановская область	59,7	44,8	55,8	60,5	58,8	67,1	58,6
Калужская область	77,4	66,9	77,7	87,6	100,0	119,2	128,0
Костромская область	45,6	46,3	47,3	48,2	45,4	44,6	40,2
Курская область	43,3	39,9	42,1	42,1	42,2	45,0	53,0
Липецкая область	58,9	59,0	52,2	49,8	49,0	73,1	106,9
Московская область	981,0	804,8	793,5	747,4	780,5	768,2	824,1
Орловская область	30,8	32,5	35,8	38,6	38,1	38,0	34,7
Рязанская область	45,1	56,1	63,2	68,0	65,2	62,5	58,9
Смоленская область	70,0	73,0	77,3	77,1	75,4	75,3	75,1
Тамбовская область	51,6	60,6	51,3	56,4	53,3	53,5	47,6
Тверская область	203,7	183,2	168,5	163,4	157,9	138,1	138,4
Тульская область	131,1	110,6	118,1	123,7	120,3	122,4	121,9
Ярославская область	100,4	92,5	104,3	104,1	115,8	108,9	133,4
г.Москва	845,9	908,7	966,1	1045,9	1007,8	1116,4	1110,6

В 2017 году поток туристов и экскурсантов составил чуть менее 700 тыс. человек. За первое полугодие текущего года – уже более 500 тыс. (по данным органов местного самоуправления). Общий объем туристских услуг, в том числе гостиниц, по данным Белгородстата за этот период вырос в 1,5 раза – с 1,3 млрд. рублей (2013 г.) до 2,06 млрд. (2017 г.) [56].

Рынок гостиничных услуг Белгорода представлен в основном малыми гостиницами (количество номеров до 100), 4 гостиницы города («АМАКС Конгресс-отель», гостиничный комплекс «Белгород», «Континенталь», «Аврора») относятся к средним гостиницам. Несмотря на то, что в целом по региону отмечается снижение площадей номерного фонда, в областном центре в результате реконструкции и обновления, а также ввода новых гостиниц отмечен рост площадей. Всего в Белгороде и пригородной зоне функционирует 48 гостиниц с общим гостиничным фондом более 2500 койко-мест.

При этом, только в 2015 году было введено 336 номеров на 588 мест и общее количество номерного фонда на конец 2015 года составило 1230 номеров (количество мест 2247). Количество гостиниц в городе в 2017 году возросло до 36.

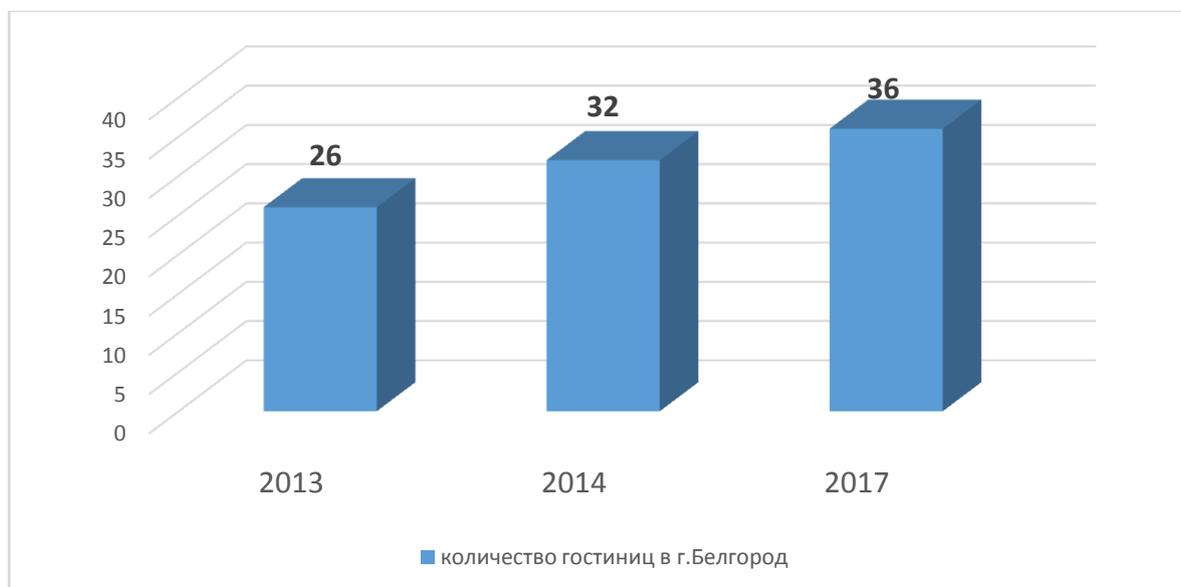


Рис. 2.5. Количество гостиниц в г. Белгород

Стоит обратить внимание, что прирост количества созданных мест в гостиницах значительно отличается от числа введенных гостиниц, что может

говорить о смещении гостиничного бизнеса в более мелкий формат – небольших частных гостиниц. Наибольшую площадь номерного фонда имеют гостиничные комплексы «Амакс», «Белгород», гостиницы «Континенталь», «Аврора», а также Парк-отель «Европа» и гостиница «Белый город» (рис.2.6).

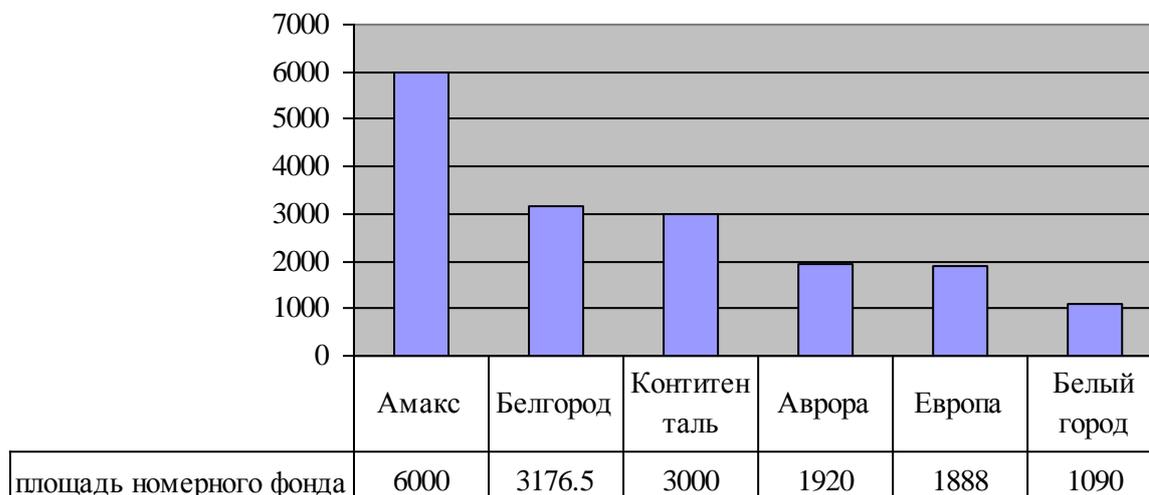


Рис. 2.6. Наиболее крупные средства размещения города по площади номерного фонда

Отметим, что несмотря на рост количества гостиниц в анализируемом периоде, явной необходимости в расширении рынка не было, ввиду сложившейся политической ситуации в стране и закрытия границы с Украиной. При этом, все существующие гостиничные предприятия продолжали свою деятельность, хотя факторы неопределенности и повышенного риска присутствовали.

Одним из важнейших факторов, определяющих развитие рынка гостиничных услуг, является месторасположение гостиничного предприятия (территориальные факторы): субъект РФ, тип населенного пункта и деловая (туристская) активность в регионе. Для нашего города и региона в целом, можно выделить ряд доминирующих факторов, которые задают основные векторы в стратегии развития предприятий сферы гостеприимства: деловая активность; событийность (активная жизнь города); сезонность; исторические даты.

Бизнес-туризм является важнейшей составляющей гостевого потока в российские средства размещения во многих некурортных городах, в том числе и Белгород. Деловая активность несмотря на то, что не является величинной постоянной, остается вполне предсказуемой и, следовательно, прогнозируемой. Деловую активность определяют крупные предприятия города и региона. В первую очередь, это предприятия, задействованные в агропромышленной сфере, поскольку развитию сельского хозяйства в регионе уделяется большое внимание. Помимо этого, на территории города находится ряд крупнейших промышленных предприятий, деятельность которых предполагает, как сотрудничество с более мелкими иногородними фирмами, выступающими подрядчиками в их проектной деятельности, так и привлечение иностранных специалистов, в целом. Эти предприятия и обеспечивают поток специалистов в город Белгород, которые являются деловыми туристами, тем самым способствуя загрузке гостиничных предприятий и возможности ее прогнозирования.

Второй фактор – это событийные мероприятия различной направленности. Насыщенная событиями жизнь города определяет приток населения как самого региона, так и близлежащих областей. Поскольку некоторые из проводимых мероприятий стали традицией и уже на постоянной основе проводятся в городе с определенной периодичностью (раз в год/в несколько месяцев), это позволяет спрогнозировать приток иногородних гостей, способствующих повышению загрузки.

Также положительное влияние на прибыльность гостиничного бизнеса оказывают исторические даты. Регион и город, в частности, имеют богатую историю, что служит фактором «исторической привлекательности» в первую очередь для туристских потоков. Этот фактор обуславливает и развитие такого направления как семейный туризм, когда представители более старшего поколения стремятся познакомить молодых или совсем юных членов семьи с историей родного края, либо, если такие путешествия предполагают переме-

щения между различными регионами, с изучением истории отдельных территорий страны.

Сезонность для гостиничных предприятий г. Белгорода, на наш взгляд, не является ведущим факторов загрузки, поскольку предполагаемый спад активности, например, летом в период отпусков, перекрывается возрастающей активностью, в связи с проводимыми на уровне города или региона мероприятиями (в том числе спортивными), снижение пиковых активностей в деловом сегменте в летний период, может совпадать с ростом прибытий, связанных с историческими датами.

Рассмотрим, каким образом реализуются стратегии дифференциации в гостиницах на рынке города Белгорода. Нами были выбраны гостиницы: Бизнес-отель «Континенталь», Парк-отель «Европа», Отель «Вояж». Несмотря на то, что данные гостиничные единицы располагаются в различных частях города, они имеют определенные преимущества среди, остальных организаций гостиничного хозяйства города Белгорода, а также имеют схожий сегмент потребителей и оказывают идентичные дополнительные услуги (таблица 2.4).

Все рассматриваемые гостиницы являются представителями сегмента гостиничного рынка выше среднего, но при этом из таблицы можно заметить разницу между подходами к дифференциации со сторон гостиничных предприятий.

При этом, бизнес-отель «Континенталь» и Парк-отель «Европа» с большей серьезностью относятся к позиционированию себя среди других предприятий на локальном рынке.

Также по итогам анализа реализации стратегии дифференциации, можно сделать вывод, что каждая гостиница стремится найти свои отличительные особенности, закрепить разделяемые ими ценности, которые ориентированы на определенных потребителей гостиничных услуг каждого предприятия.

Реализация стратегий дифференциации в гостиницах г. Белгорода

Атрибут	Бизнес-отель «Континенталь»	Парк-отель «Европа»	Отель «Вояж»
Дифференциация по месторасположению:	центральная улица города (доступность транспорта в любую точку города); близость к исторической части города.	удаленность от центральной части города (близость к Железнодорожному вокзалу, 10 минут езды на автомобиле до аэропорта; близость к основным объектам и местам отдыха и развлечений (Зоопарк, Динопарк, пляж); туристско-рекреационная зона.	удаленность от центральной части города, близость к автовокзалу, 10 минут езды на автомобиле до аэропорта; хорошее транспортное сообщение, близость к торговым центрам
Дифференциация предоставляемых услуг:	2 конференц-зала; комната переговоров; экскурсионные услуги; визовая поддержка; бесплатная парковка, ресторан	2 конференц-зала; парковочные места; напитки и закуски 24 часа, трансфер, ресторан, фитнес-центр	комната переговоров; бесплатная парковка, ресторан
Дифференциация по уровню обслуживания:	разработаны корпоративные стандарты обслуживания гостей, в соответствии с новейшими европейскими стандартами, программы лояльности	разработаны корпоративные стандарты обслуживания гостей. Действует программа 15 минут: если сотрудники отеля не решат проблему за это время, то гость получает номер бесплатно; программы лояльности.	разработаны корпоративные стандарты обслуживания гостей, программы лояльности
Дифференциация по имиджу	известность собственника; хорошая репутация отеля	Парк-отель «Европа» – один из преуспевающих отелей в городе, благодаря комплексу услуг высокого уровня	неплохая репутация отеля, но отель мало известен
Дифференциация исходя из материально-технической базы гостиницы	отличная оснащенность номерного фонда, подтвержденная классификация отеля 4 звезды	реновированный номерной фонд, инфраструктура развлечений, отсутствует подтвержденная системой классификации отелей звездность	обновленная материально-техническая база, отличная оснащенность номерного фонда, подтвержденная классификация отеля 4 звезды

Рынок гостиничных услуг существенно наберет обороты в продажах в том случае, если каждый производитель будет подходить к своему продукту с точки зрения дифференциации. Это наглядно демонстрируют изученные гостиницы города Белгорода. Можно сказать, что многолетний опыт на рынке гостеприимства не может гарантировать положительную репутацию и хорошую прибыльность гостиницы.

На данном этапе развития рынка гостиничных услуг следует обращать внимание на разносторонность и многоплановость в подходе к выявлению сегментов дифференцирования, что несомненно положительно влияет на количество потребителей гостиничного продукта.

Чтобы разработать сбалансированную стратегию дифференциации, необходимо оценить ценностное предложение конкурентов. Для этого необходимо предпринять следующие шаги для анализа:

- определить сильные и слабые стороны отеля;
- разработать контрольный список для оценки конкурентов с точки зрения продукта и качества;
- оценить качество услуг конкурентов;
- оценить приветствие и открытость сотрудников;
- оценить качество и чистоту номеров;
- F & B торговые точки и другие услуги;
- место нахождения отеля.

В ходе исследования был проведен опрос, результаты которого представлены в таблице 2.5. Для оценки использовалась шкала: -2 – очень плохо представлен фактор, -1 – плохо представлен фактор, 0 – нейтральная позиция, 1 – хорошо, 2 – очень хорошо.

Таким образом, по данным таблицы видно, что по итоговой оценке по представленным факторам лидирующие позиции занимает бизнес-отель «Континенталь».

Сравнительная оценка гостиниц по отдельным элементам (на примере бизнес-отель «Континенталь» и Парк-отель «Европа», отель «Вояж»)

Фактор	Бизнес-отель «Континенталь»	Парк-отель «Европа»	Отель «Вояж»
месторасположение	2	1	1
технологии	2	2	0
качество номеров	2	-1	1
расположение комнат (вид, освещение и пр.)	1	0	0
комфорт в номерах	2	-1	1
бельевые принадлежности	1	1	1
внешний вид фасада	2	2	2
доступность	1	-2	1
качество сервиса	1	1	1
профессионализм	2	2	0
уровень обслуживания	1	1	1
интерьер	2	1	1
еда и напитки	0	1	-1
лобби и общественные зоны	1		
конференц-зал	2	1	-2
качество основных услуг	1	1	1
продвижение	1	1	-2
возможности бронирования	1	1	0
Итого	25	13	11

Важным атрибутом оценки является эффективность продвижения и возможности бронирования. Сегодня через онлайн-трэвел агентства (ОТА) осуществляется гораздо больше бронирований, чем непосредственно с сайта отеля. Клиент всегда ищет выгодные покупки. ОТА имеют большое количество данных о моделях поведения гостей. Они могут сегментировать их на группы в зависимости от того, как они бронируют, их потребностей, желаний и так далее, используя BigData. ОТА оптимизировали опыт онлайн-бронирования, персонализировали его и возвели в абсолют. В тоже время существуют успешные стратегии, которые отели используют сегодня, чтобы противостоять ОТА на ринге. В частности, можно предлагать большую скидку лояльным клиентам, делать специальные предложения только для членов программы, чтобы обойти нарушение паритета цен, искать другие способы

повышения лояльности. Активную работу в данном направлении проводят менеджеры Парк-отеля «Европа», работая над собственным сайтом и разработкой собственного мобильного приложения.

Для оценки конкурентов в эпоху интернета и социальных сетей можно также включить в список микс на сайтах обзоров отелей, таких как TripAdvisor, TravelPost, IgoYouGo, HotelsCombined, HolidayWatchDog, Zoover, Vinivi, Trivago и обзоры, размещенные на каналах IDS / OTA. При этом, необходимо ответить на вопросы касательно конкуренции конкурентами по каналам дистрибуции и на каких каналах распространения необходимо присутствовать, где находятся конкуренты. Время от времени проводя сравнительный анализ конкурентоспособности в режиме онлайн, можно лучше понять скорость своего бронирования, также необходимо проверять рейтинг конкурентов с помощью поисковых запросов Google и сторонних сайтов.

Таблица 2.6

Оценка присутствия по каналам дистрибуции

	Бизнес-отель «Континенталь»	Парк-отель «Европа»	Отель «Вояж»
Expedia	+	-	-
Bookings	+	+	+-
Trivago	+	+	+
Website	+	+	+

Такая стратегия распределения отелей является важной частью плана разработки дифференциации услуг и управления доходами.

Оценка присутствия по каналам дистрибуции говорит о присутствии гостиниц во всех системах бронирования, что в принципе соответствует современным трендам. Что касается веб-сайтов отелей, то все они имеются, однако контент не всегда является актуальным и своевременным.

Таким образом, изучив тенденции рынка гостиничных услуг, отметим, что 2018 год был рекордным с точки зрения ввода нового брендированного номерного фонда. При этом в России объем ввода вырос в 1,5 раза по сравнению с прошлым годом: на фоне подготовки к чемпионату мира бренди-

ванный рынок увеличился на 5,7 тыс. номеров против 3,7 тыс. номеров годом ранее. Львиную долю ввода обеспечили гостиницы, открытые в городах чемпионата мира по футболу (3,4 тыс. номеров).

Одним из современных трендов на рынке гостиничных услуг становится рост популярности апарт-отелей. Апартаменты – это сегмент, который показывает наиболее высокую динамику развития.

В будущем году гостиничные операторы рассчитывают сохранить темп открытий и планируют вывести на рынок региона порядка 8 тыс. брендированных номеров. Новой тенденцией, как в мировой, так и в отечественной гостиничной индустрии стало появление отдельного потребительского сегмента путешественников – миллениалов. В настоящее время известные гостиничные цепи для привлечения потребителей данной категории реализуют два основных направления: создают новый тип гостиниц, изначально оснащая их всем необходимым для потребителей поколения миллениалов в соответствии с их потребностями, либо внедряют новые цифровые технологии, изменяют дизайн основных пространств отеля, расширяют спектр дополнительных услуг, модернизируя таким образом всю сферу гостиничного обслуживания.

Анализ показал, что продуктовая дифференциация предложения продолжит быть трендом данного сегмента рынка: игроки рынка будут стремиться создавать продукты, которые способны максимально облегчить жизнь клиентов.

Одним из важнейших факторов, определяющих развитие рынка гостиничных услуг, является месторасположение гостиничного предприятия (территориальные факторы): субъект РФ, тип населенного пункта и деловая (туристская) активность в регионе. Для нашего города и региона в целом, можно выделить ряд доминирующих факторов, которые задают основные векторы в стратегии развития предприятий сферы гостеприимства: деловая активность; событийность (активная жизнь города); сезонность; исторические даты.

Согласно поставленным в диссертационном исследовании целям, рассмотрен рынок гостиничных услуг г. Белгорода, отмечено, что бизнес-туризм

является важнейшей составляющей гостевого потока. Деловая активность несмотря на то, что не является величиной постоянной, остается вполне предсказуемой и, следовательно, прогнозируемой.

По итогам анализа реализации стратегии дифференциации, можно сделать вывод, что каждая гостиница города стремится найти свои отличительные особенности, закрепить разделяемые ими ценности, которые ориентированы на определенных потребителей гостиничных услуг каждого предприятия.

3. Рекомендации по разработке стратегии дифференциации услуг как инструмента повышения конкурентоспособности гостиничных предприятий

3.1. Этапы разработки стратегии дифференциации гостиничного предприятия

Этапы разработки дифференцированных гостиничных услуг, как правило, включают следующие составляющие: разработку и отбор идей; выработку концепции гостиничных услуг и стратегических маркетинговых решений; оценку возможностей производства гостиничных услуг; непосредственно разработку гостиничных услуг; испытание в условиях рынка и коммерческую реализацию.

Данная последовательность этапов носит достаточно общий интегрированный характер и не содержит детального обсуждения целого ряда значимых блоков маркетинговой деятельности отеля, таких как элементы маркетинговой разработки дифференцированной гостиничной услуги, включая[59]:

- дизайн и состав гостиничной услуги;
- оценку рыночной адекватности гостиничной услуги и ее конкурентоспособности;
- прогнозирование продвижения и продажи гостиничных услуг;
- разработку продуктовой политики отеля.

Важными этапами разработки дифференцированных гостиничных услуг является создание формы подачи гостиничных услуг, включая дизайн, состав и создание современного отельного бренда. Большое значение придается обеспечению качества дифференцированных гостиничных услуг и оценке их конкурентоспособности. Следующими шагами после обеспечения всех необходимых процедур создания дифференцированных гостиничных услуг является оценка их рыночной адекватности, которую понимают как соответствие данных дифференцированных гостиничных услуг требованиям рынка,

а также оценка отеля, т. е. выявление соответствия экономических параметров данных услуг производственным и финансовым целям гостиницы (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Механизм разработки стратегии дифференциации гостиничных предприятий по спектру услуг

Разработка стратегии дифференциации гостиничного предприятия по спектру услуг включает в себя следующие этапы:

- 1) выявление возможностей предоставления новых видов услуг;
- 2) формулирование целей предоставления новых услуг;
- 3) разработка идей;
- 4) разработка новых(-ой) услуг(-и);
- 5) разработка плана маркетинга;
- 6) испытание услуг(-и) в рыночных условиях;
- 7) анализ отдачи.

Рассмотрим более подробно все этапы механизма разработки стратегии дифференциации гостиничных предприятий по спектру услуг.

Первый этап – выявление возможностей предоставления новых видов услуг. Источниками возможностей предоставления новых видов услуг являются недостатки конкурентов, изменения в законодательстве, инновации и, конечно, оставшиеся без удовлетворения потребности клиентов.

Второй этап – формулирование целей предоставления новых услуг. Целями предоставления новых услуг обычно являются объемы предоставле-

ния определенной услуги, период окупаемости, точка безубыточности, рентабельность инвестиций и т.д.

Третий этап – разработка идей новых услуг. Данный этап состоит непосредственно из трех стадий: формирование идей, проверка идей и формулирование концепции новых услуг на основе идей. Гостиничные предприятия придают большое значение этим этапам и стараются повысить их результативность. Для формирования идей гостиничные предприятия используют такие инструменты, как метод мозгового штурма, морфологический анализ и синтез, диаграмма Исикавы, матрицы поиска и др.

Четвертый этап – разработка новых услуг. После положительных результатов проверки концепции новых услуг на основе потребительских предпочтений происходит определение точных параметров новых услуг.

Пятый этап – разработка плана маркетинга, который обеспечивает успешное выведение услуг на рынок и помогает удержаться на нем. В разработку плана маркетинга входит два вида планов: план используемый предприятием в целях экспериментальной проверки реакции потребителей на новые услуги, который определяет комплекс маркетинга, целевые сегменты, позиционирование новых услуг, и план будущего предложения на рынке. Шестой этап – испытание услуг в рыночных условиях. Главной целью этапа является определение шансов на успех новых услуг.

Седьмой этап – анализ отдачи от стратегии. Данный анализ включает в себя следующие виды оценок: анализ доходности, анализ затрат и результатов. Анализ затрат и результатов основан на составлении балансовых таблиц, которые содержат понесенные затраты и потенциальные результаты варианта стратегии в денежных единицах.

Данный анализ позволяет выявить уровень общих затрат и определить результативность варианта стратегии, а также представляет возможность выбора альтернативной стратегии. Определение доходности стратегии включает анализ безубыточности, анализ чувствительности, анализ движения денежных средств.

Успешное осуществление предложенного механизма дифференциации гостиничных предприятий по спектру услуг возможно при соблюдении следующих условий:

- проведение обширных маркетинговых исследований отелем;
- использование высококачественных материалов и сырья;
- создание современных условий приобретения услуги;
- понимание клиентом взаимосвязи высокого качества услуги и высокой цены;
- высокая ценность услуги для покупателя;
- повышение издержек должно быть меньше повышения цены, приемлемой для покупателя, для поддержания элемента дифференциации;
- способность гостиницы защитить свою услугу от быстрого копирования конкурентами;
- активное продвижение своей услуги.

Правильно используя стратегию дифференциации, гостиничное предприятие может обеспечить себе необходимый уровень продаж и прибыли даже на высоко конкурентном гостиничном рынке.

Дифференциация гостиничных услуг сокращает прямую конкуренцию, затрудняет сравнение услуг между собой, позволяет гостиничному предприятию стать «мини-монополистом» в своем сегменте, устанавливая такую цену за услугу, которая покроет все затраты и обеспечит требуемую рентабельность продаж.

В случае успешной реализации стратегия дифференциации является эффективным средством достижения прибыли выше среднеотраслевого уровня, т.к. с помощью нее имеется возможность создавать прочную позицию для противостояния конкурентам.

Успех данной стратегии зависит от того, насколько та или иная гостиница сумеет найти устойчивый фактор эксклюзивности, который невозможно быстро и легко скопировать.

3.2. Стратегии дифференциации для гостиниц города

Как уже отмечалось, дифференциация в гостиничном бизнесе является одним из значительных факторов повышения конкурентоспособности, роста числа потребителей и объемов оказываемых услуг. Во многом только за счет данного фактора можно совершить рыночный прорыв. Именно покупатели (которые являются четвертой силой по М. Портеру) в наибольшей степени оказывают влияние на деятельность гостиницы. Поэтому необходимыми условиями для успешного существования гостиницы являются: проведение широких маркетинговых исследований, совершенствование материальной составляющей сервиса, работа по созданию известности предприятия, привлечение высококвалифицированного персонала и т.д., все то, что позволяет выявить разнообразие потребностей потенциальных клиентов, привлечь их и удержать, сформировав лояльность.

Изучив рынок предприятий гостиничной индустрии г. Белгорода, ассортимент предлагаемых ими услуг, в контексте диссертационного исследования предложены следующие варианты конкурентных стратегий для гостиниц города с учетом их номерного фонда.

Таблица 3.1

Стратегии дифференциации для гостиниц города
с учетом их номерного фонда

Конкурентное преимущество	Низкие издержки	Дифференциация продукта
Вид гостиницы		
Малая гостиница	Стратегия фокусирования с акцентом на экономию на издержках	Стратегия фокусирования, основанная на дифференциации с ориентиром на один - два сегмента
Средняя гостиница	Стратегия экономии на издержках	Стратегия дифференциации с ориентиром на три-четыре сегмента
Крупная гостиница	Стратегия экономии на издержках	Стратегия дифференциации на нескольких сегментах

Привлечение потребителей гостиничных услуг за счет низкой цены целесообразно применять, если цена является решающим фактором для целево-

го сегмента. Примером могут служить гостиницы, ориентированные на размещение больших групп школьников. В данном подходе не учитываются особенности потребителей, их предпочтения и основным конкурентным преимуществом выступает только цена продукта.

Наиболее предпочтительным вариантом для гостиничного бизнеса является привлечение потребителей за счет дифференцированного предложения, что позволяет более качественно и полно удовлетворить потребности целевого сегмента. Малая гостиница должна придерживаться стратегии фокусирования, основанной на дифференциации с ориентиром на один-два сегмента, так как ее вместительность обычно мала, чтобы стремиться охватить различные рыночные сегменты. Ее основной целевой рынок мал по размеру, но является более доходным. Стоит учитывать, что для обслуживания рынка малых гостиниц требуются, как правила, особые товары и услуги. Подробное изучение потенциального сегмента позволит конкурировать с крупными и средними гостиницами. При формировании ассортимента малой гостиницы необходимо учитывать степень важности каждой услуги для целевой аудитории, а также ее популярность.

Целевой рынок сбыта средней гостиницы может варьироваться по размеру, так как ее номерной фонд может включать в себя от 21 до 49 номеров. Средним гостиницам предлагается использовать стратегию дифференциации с ориентиром на три-четыре целевых сегмента. При чем, в зависимости от размера гостиницы, руководство может выбирать различные по емкости сегменты по средствам более или менее детального их деления. Так, например, гостиница с номерным фондом более 35 номеров может сегментировать потребителей по географическому признаку и целям поездки. В то время как гостиница с номерным фондом менее 35 номеров может сегментировать потребителей по географическому признаку, по целям поездки, по уровню дохода и длительности проживания. В первом варианте количество потребителей в выбранном сегменте будет больше, чем во втором варианте. При фор-

мировании комплекса услуг необходимо учитывать потребности целевых сегментов и популярность среди них тех или иных услуг.

Для крупных гостиниц целесообразно использовать стратегию дифференциации. У данного типа гостиниц значительно больше необходимости привлекать несколько сегментов рынка, так как затраты на содержание таких средств размещения превышают затраты малых и средних гостиниц в несколько раз. Отличительной особенностью крупных гостиниц является широкий ассортимент дополнительных услуг, реализуемый как на внутреннем (постояльцы гостиницы), так и на внешнем (жители города, где расположена гостиница) рынках.

Таблица 3.2

Альтернативные стратегии роста бизнеса гостиниц

Тип гостиницы	Действия относительно рынков сбыта	Действия относительно предлагаемых услуг
Малые	Поиск нового рынка сбыта рекомендуется при значительном снижении интереса текущей целевой аудитории к услугам гостиницы	Упор делается на незначительные улучшения и усовершенствования продукта, придания ему новых характеристик. Кардинальное изменение ассортимента услуг может быть связано с выходом на новый рынок, либо со значительными изменениями во вкусах потребителей
Средние	Рекомендуется постоянный мониторинг новых рынков сбыта и их анализ для выявления наиболее доходных	Внедрение новых продуктов рекомендуется в случае изменения предпочтений потребителей целевого сегмента или выхода на новый рынок сбыта
Крупные	Постоянный поиск новых рынков сбыта	Широкая потребительская аудитория обуславливает необходимость внедрения новых услуг и в то же время способствует снижению риска, связанного с их последующей реализацией

Выведение гостиницей «новых услуг» может быть связано не только с изменением основной услуги, но и с внедрением новых, либо изменением уже существующих дополнительных услуг.

Посмотрим на эволюцию различных потоков дополнительных доходов за последние годы.

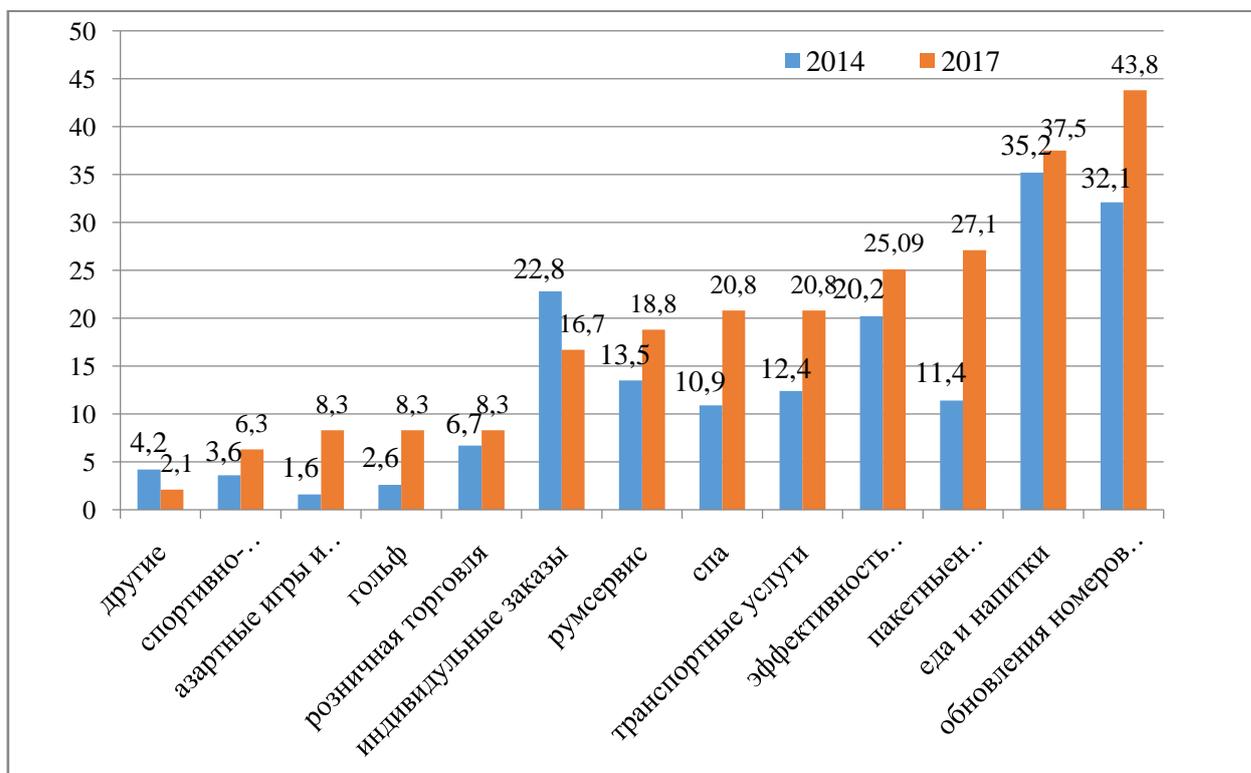


Рис. 3.1 Эволюция дополнительных доходов с 2014 по 2017 год

Как управляющие оценивают, насколько выгодным является каждое дополнительное обслуживание. 71% менеджеров по управлению доходами считают, что у них нет инструментов для надлежащей оценки дополнительной выручки. Мы сталкиваемся с этой проблемой, потому что дополнительный доход, как правило, измеряется целостным образом, предполагая, что выручка поступает только от гостей отеля. Но на приведенных выше примерах видно, что такие сервисы, как ресторан, дайвинг также могут принести дополнительный доход от клиентов, которые просто платят за ту или иную активность или услугу, даже не являясь при этом гостем, но которые могут стать ими, проведя незабываемый ужин в ресторане. Все эти сценарии следует измерять отдельно.

Основным KPI для измерения дополнительных доходов является Total Revenue Per Available Room (TRevPAR), но единственный способ иметь

правильное решение - сравнить его как индекс с RevPAR. GOPPAR также обеспечивает хорошее понимание, поскольку дает более полное представление обо всем бизнесе и стоимости продаж. Существуют очевидные стратегические возможности для использования таких подходов в отелях. Огромное значение приобретает гостевая аналитика, которая позволяет максимально усилить лояльность гостей и новых потребителей.

Одной из важных составляющих маркетинговой стратегии гостиницы должно стать четкое позиционирование. Оно создает желаемое восприятие предлагаемого продукта на целевом рынке и обеспечивает ему конкурентное преимущество по наиболее сильным характеристикам. Для определения сильных сторон гостиницы, необходимо в первую очередь выявить ее ключевые характеристики, т.е. определенный набор свойств, позволяющих наиболее полно реализовывать выгоду для клиента, а затем довести эту информацию до существующих и потенциальных клиентов.

Позиционирование должно быть базисом для всех коммуникаций наименования, рекламы, методов стимулирования сбыта, внешнего вида обслуживающего персонала и т.д.

Для успешного позиционирования гостиницы необходимо, чтобы сильные позиции по выбранной характеристике имела не только основная услуга (размещение), но и остальные предоставляемые гостиницей услуги. Таким образом, все предлагаемые гостиницей услуги должны быть связаны единой концепцией, которая обеспечит одинаковый уровень качества обслуживания, условия обслуживания и т.д. Основой правильного позиционирования являются результаты бизнес-анализа и список угроз и возможностей, а также выделенный целевой рынок и установленные маркетинговые цели. Необходимо иметь четкое представление о сильных и слабых сторонах продукта в сравнении с продуктами конкурентов. Позиционирование должно отражать отличие продукта, значимое для целевой группы [17].

Для выявления наиболее сильных позиций рекомендуется составить карту-схему позиционирования гостиницы, в которой отражаются все пред-

лагаемые ей услуги (рис. 3.2). Оценка по выбранным характеристикам каждой из предлагаемых гостиницей услуг проводится по 7 бальной шкале (1-самый низкий балл, 7-самый высокий балл) и наносится на карту, где $x_1, x_2 \dots x_n$ характеристики по которым производится оценка предлагаемых продуктов, $y_1, y_2 \dots y_n$ - продукты гостиницы (основные и дополнительные услуги). Каждая гостиница должна стремиться получить самую высокую оценку для всех предлагаемых ей услуг по «ключевой характеристике», т.е. это является ее отличительной чертой от остальных гостиниц.

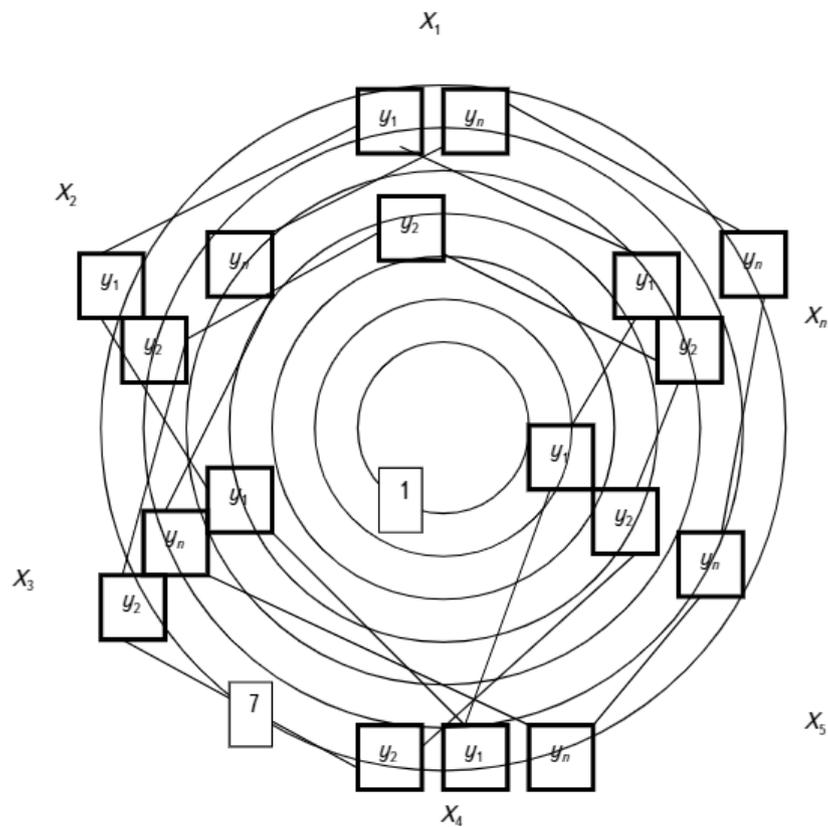


Рис.3.2 Карта-схема позиционирования услуг

Если дополнительные услуги гостиницы предлагаются не только постояльцам гостиницы, но и потребителям, не проживающим в гостинице, то необходимо разрабатывать карту-схему для каждого сегмента в отдельности, так как данные сегменты имеют существенные отличия в мотивах помещения, во вкусах и предпочтениях.

Рекомендации по позиционированию для таких сегментов представлены в табл. 3.2.

Рекомендации по позиционированию гостиничных услуг
для различных потребительских групп

Вид услуги	Тип потребителей	
	Постояльцы гостиницы	Потребители дополнительных услуг, не проживающие в гостинице
Основная услуга	Основной акцент при позиционировании на характеристиках основной услуги	При позиционировании рекомендуется подчеркнуть общее в характеристиках дополнительной и основной услуг (высокое качество обслуживания, престиж и т.д.)
Дополнительные услуги	Рекомендуется при позиционировании гостиницы указать и выгоду для потребителя от имеющихся дополнительных услуг	Основной акцент должен быть сделан на позиционирование дополнительной услуги

С учетом вышеизложенного разработана модель формирования конкурентного преимущества (рис. 3.3), в основе которой лежит принцип приоритетности потребителя во взаимодействии с гостиничным предприятием на рынке гостиничных услуг.

Для ее реализации необходимо создание совместных ценностей «гостиница-потребитель». Ключевые ценности позволяют потребителям получать соответствующие их потребностям продукты, а гостиницам обеспечивать постоянный спрос на их услуги. Следовательно, именно на основе ключевых ценностей гостиницы должны создавать и поддерживать свои конкурентные преимущества.

Стратегия дифференциации услуг является работающей, однако необходимо понимать, что если в отеле предлагаются несколько дополнительных услуг, конкурирующих друг с другом, то необходимо рассчитать, какая из них является наиболее прибыльной. Какие дополнительные услуги приносят больше доходов, но требуют меньших усилий с точки зрения инвестиций, времени и людей. Независимо от размера отеля, потенциал дополнительных доходов всегда остается большим, а возможности его получения могут быть весьма различными.



Рис.3.3 Модель формирования конкурентных преимуществ

Если в отеле высокая загрузка, отзывы об объекте размещения очень хорошие, но есть необходимость в увеличении среднего дохода отеля. Ежегодные рыночные отраслевые отчеты говорят о том, что продажи дополнительных услуг будут составлять более 18% общей выручки «туристического бизнеса».

На основании проведенного анализа, мониторинга стратегий, реализуемых гостиницами г. Белгорода в диссертационном исследовании разработаны четыре способа использования дополнительных возможностей получения дохода, которые могут быть рекомендованы гостиничным предприятиям города, все они начинаются с общей стратегии управления доходами:

1. Создание пакетов. Создание дополнительных услуг, идущих в связке с номерами более высокой ценовой категории. Этот вариант известен как «Тематические пакеты». Они могут быть названы романтические, приключенческие или семейные пакеты. При этом, нужно понимать, что если некоторые гости сразу бронируют пакетные предложения, то другие предпочитают сначала оплатить перелеты и проживание, а прочих активностях думают гораздо позже. Необходимо создавать предложения для всех типов гостей.

Тематические пакеты могут быть выбраны клиентами непосредственно во время онлайн-бронирования на сайте отеля. Если гости не выбрали ничего сразу, то через неделю после оставленной ими заявки, необходимо по электронной почте гостям отправить предложения, оформленное красивым рисунком и интересной ценой, чтобы у них было время заинтересоваться предложением.

Если нет каких-то конкретных предложений в данный момент, необходимо обратиться к поставщикам услуг, заключить договор, к примеру, с компанией, которая организует конные прогулки предлагать ее гостям.

Необходимо использовать свое местоположение и окружение, чтобы продать более широкий спектр услуг, которые выходят за пределы отеля. Например, Spa. В некоторых случаях, даже не нужно иметь спа-центр, чтобы фактически продавать свою гостиницу в качестве спа-отеля. Так, к примеру Hotel de Londres y de Inglaterra в Сан-Себастьяне. Этот отель активно сотрудничает с высококлассным La Perla Spa, совместно создав замечательный единый пакет.

Один из самых популярных поисков в Google совместно с поиском отелей для отдыха – романтический «побег». Его можно предложить на сайте отеля. Простое предложение шампанского и шоколада или более обширный романтический пакет с ужином на двоих в эксклюзивном месте или ресторане. Можно не ограничиваться пространством и возможностями только гостиницы и выйти за ее пределы.

Можно запланировать любые виды активности для клиентов отеля: пешие прогулки, велоспорт, кайт-серфинг, байдарки и многое другое. Опять же, нет необходимости быть прямо рядом с полем для гольфа или иметь его непосредственно на территории гостиничного комплекса. Создайте удобный пакет вместе с трансфером и заключите договор с арендой поблизости.

Необходимо создавать и другие пакеты: кулинарные, семейные и культурные мероприятия, экскурсии по городу и многое другое.

2. Постоянное таргетирование своего клиента. Как уже отмечалось, необходимо четко знать рынок нишевых клиентов и быть лучшим на нем. Чтобы правильно оценить нишу, необходимо адаптировать отель и каналы продаж. Лучшая часть выбора этой стратегии заключается в том, что необходимо предлагать сопутствующие услуги для гостей, повышая лояльность для них и средний чек для гостиницы.

Так, владельцы домашних животных известны тем, что очень заботливы и щедры с их пушистыми питомцами. Но индустрия гостеприимства медленно адаптируется для удовлетворения этих потребностей. Не только с точки зрения проживания домашних животных совместно с их владельцами, но и для предложения специальных продуктов для них. Поэтому, можно предложить дополнительную услугу (и соответственно тариф) для проживания с домашними животными, заключить партнерский договор с круглосуточной ветеринарной клиникой, предложить такие услуги, как прогулка с собакой, мытье и уход. Чтобы гости были уверены, что их питомец окружен заботой, пока они работают или занимаются активным отдыхом.

В случае, если одним из целевых сегментов гостиницы являются семейные пары, то необходимо продумать действительно ли отель по-настоящему дружелюбен к родителям с детьми, желающим провести совместный отпуск? Предлагается ли какая-то дополнительная активность на территории отеля и за его пределами? Для такого сегмента можно предложить: уход и присмотр за детьми в детской комнате, чтобы помочь родителям отдохнуть несколько часов в день и наслаждаться отдыхом; ранняя регистрация и поздний выезд,

чтобы родители могли легко адаптировать логистику передвижения к расписанию бодрствования и сна детей. Так же, можно предложить ежедневный график оплачиваемых мероприятий для детей разных возрастов в отеле, в городе и на природе, разработать и продавать простое и главное здоровое меню для детей, чтобы щепетильные родители всегда знали, что их дети окружены заботой. В номерах необходимо предусмотреть дополнительные удобства, такие как детские кроватки, кресла и прочее, чтобы облегчить заботу о маленьких детях.

3. Получить дополнительный доход можно из неиспользуемых территорий. Безусловно, для каждого ремонта, реновации или постройки чего-то нового требуются вложение средств, но всегда необходимо рассчитывать ROI (окупаемость инвестиций) для всех вариантов.

Рекламным агентствам, свадебным салонам, организаторам торжеств, можно предложить к примеру внутренний дворик для проведения своих мероприятий (бесплатно в первый раз), сделать фотографии и получить хорошие обзоры и отзывы, а после этого – просто создать ценовое предложение для таких организаций и сотрудничать с ними на постоянной основе.

Также, гостиницам необходимо активнее использовать конференц-залы, превратив его в рабочее пространство. Все сводится к математике. Хитрость заключается в том, чтобы сделать пространство максимально открытым для всех предложений. Можно их использовать как место для фотографов и фотосессий, или как пространство для компаний для проведения интервью, подбор персонала и т.д.

Ключом к успеху будет умение сосредоточиться на профайле клиента и четкое определение того, какой продукт или услуга может быть интересным именно для тех, кто бронирует отель. На каждом этапе поездки клиента, нужно уметь предложить грамотные услуги. Так, можно предложить несколько недорогих услуг во время процесса бронирования: выделиться из своих конкурентов трансфером в аэропорт или бесплатной парковкой. Обра-

тите внимание, что список таких услуг очень обширный, но в момент бронирования мало кто из отелей предлагает их сразу.

Необходимо предлагать разнообразные опции, которые покажут заботу о клиентах. Например, Zoku Hotel отправляет электронное письмо с предложениями по апгрейду питания, а San Nicolas Hotel в Бельгии предлагает вкусный шоколадный тур.

Во время пребывания в отеле можно предлагать платные мероприятия и активности. Стойка регистрации может сообщить об этом гостям по прибытии. Это могут быть уроки местной кухни в дождливые дни или занятия йогой на панорамной крыше. Обязательно необходимо отправлять специальные акции на второе и следующие пребывание и специальные предложения гостям после их отъезда.

4. Важным источником дохода является ресторан. Ресторан необходимо продвигать отдельно от отеля, создавая независимый веб-сайт для него или спа. Так, один из отелей de Londres y de Inglaterra в Сан-Себастьяне, имеет отличный ресторан в Баске. Ссылка на ресторан находится в верхнем меню отеля и переадресовывается на собственный лэндинг ресторана. Имея отдельную идентичность, можно привлекать больше людей со стороны.

Исследования компаний, занимающихся аутсорсингом, показывают, что наиболее востребованными дополнительными услугами являются: ранняя регистрация заезда и поздняя регистрация выезда, Wifi, завтрак, ужин, шампанское, шоколад, туры.

Поэтому ранний заезд и поздний выезд, это то, что ценится в первую очередь деловыми туристами. Деловые люди обычно летают очень рано или наоборот очень поздно, чтобы иметь возможность ходить на встречи во время рабочего дня в офисе. Они ценят легкую и быструю логистику. Путешественники на отдыхе, проводящие один уик-энд, также будут рады получить хорошее предложение продлить выезд в воскресенье и насладиться днем перед поездкой. Важно включить это предложение в свое подтверждение по электронной почте.

Гостиницы могут повторить ту же стратегию, что используют музеи. Можно рекомендовать отелям размещать логотип, слоган отеля на сувенирной продукции, например, продавать не только кофе, но и кружки. Не стоит делать это дешево, качество продукта должно быть самым лучшим, чтобы бренд отеля ассоциировался у гостей с чем-то действительно качественным. Отель Rantop часто посещают поклонники этого бренда. Гостиница использует свои собственные кружки в номерах и продает их в гостиничном магазине и на своем собственном сайте.

Так же, можно предложить прокат мотоциклов. Не ограничивать свои возможности только прокатом велосипедов, купив 2 или 3 мотоцикла, а если нет достаточных средств для инвестиций, то и просто арендовать их, договорившись с местной компанией.

Привлечение и удержание гостей должно включать в себя решения, которые отличаются от универсальных методов. Решения включают, но не ограничиваются следующим.

Первое направление: микросегментация. Как уже отмечалось, гостиницы не могут эффективно конкурировать с ОТА в этой плоскости и вряд ли превратят этих гостей в прямые бронирования. Необходимо сосредоточиться на лояльных, более дорогостоящих сегментах за пределами этой группы, таких как деловые путешественники и постоянные гости. Настроенная микросегментация выявит несколько новых гостевых сегментов в рамках этих 2 прибыльных групп. Используя сегментацию маркетологи гостиницы будут знать:

- уникальные ли потребности этих сегментов?
- какова потенциальная прибыль?
- как они отреагируют на введение новшеств, определенных дополнений и усовершенствований?
- какова вероятность того, что эти сегменты положительно отреагируют на новые предложения, кросс-маркетинг и прочее?

Второе направление: гиперперсонализация. Огромное количество собственных данных отеля может быть расшифровано, чтобы определить и количественно оценить возможности гостей, различать их поведение, связанное с лояльностью. Это будет являться важным дополнением для получения прибыли. С помощью этого инструмента маркетологи также смогут:

- разрабатывать персонализированные стратегии;
- разрабатывать привлекательные акции;
- повышать эффективность маркетинговых усилий и обеспечивать лояльность и прямые бронирования.

С помощью данных инструментов, гостиницы города могут сосредоточиться на усовершенствованиях, которые могут найти отклик в схожих сегментах. Теперь отели могут оптимизировать пребывание гостей и обратить свое внимание на новые методы привлечения клиентов.

Таким образом, изучив рынок предприятий гостиничной индустрии г. Белгорода, ассортимент предлагаемых ими услуг, в контексте диссертационного исследования предложены стратегии дифференциации для гостиниц города с учетом их номерного фонда и месторасположения, рассмотрены четыре способа использования дополнительных возможностей получения дохода.

Резюмируя вышеизложенное, еще раз отметим, что независимо от размера отеля, потенциал дополнительных доходов всегда остается большим, а возможности его получения могут быть весьма различными.

Привлечение потребителей гостиничных услуг за счет низкой цены целесообразно применять, если цена является решающим фактором для целевого сегмента.. Наиболее предпочтительным вариантом для гостиничного бизнеса является привлечение потребителей за счет дифференцированного предложения, что позволяет более качественно и полно удовлетворить потребности целевого сегмента.

3.3.Тактические решения относительно продвижения услуг с учетом потребителей миллениалов

Мощное и интенсивное развитие рынка, взросление миллениалов, характеризующееся прежде всего глубокой вовлеченностью в цифровые технологии, их покупательская способность, стремление к персонализации, приводит к росту отрасли. Это подтверждает необходимость открыть эти инструменты в заявках, чтобы генерировать новые и устойчивые потоки доходов от лояльных и четко определенных гостевых сегментов и облегчить более точный подход к маркетингу.

Таким образом, к настоящему времени мы должны знать, что Millennials представляют сегодня самую большую демографическую группу в мире. И что еще более важно для гостиничного сектора, они любят путешествовать. По этим причинам для успеха стратегии управления гостиницей крайне важно обратиться к тысячелетнему рынку.

В ходе исследования выделены тактические решения относительно продвижения услуг с учетом потребностей миллениалов.

1. Оптимизация каналов онлайн-бронирования. Необходимо ответить на вопросы: обновлен ли сайт отеля, сколько занимает по времени бронирование, активно ли отель управляет учетными записями в социальных сетях на различных платформах (Instagram, Twitter, Facebook, Snapchat

Самое важное это оптимизировать каналы онлайн-бронирования.

Самую большую пользовательскую аудиторию в мире сегодня имеет социальная сеть Facebook – 1,317 млрд. пользователей. Из них 592 млн. являются активными путешественниками. При этом российская аудитория этой международной сети сегодня значительно меньше мировой и составляет 8,4 млн. человек. Около 1 млн. российских пользователей являются активными авторами, 1,2 млн. человек активно путешествуют. Изменения последнего времени связаны с тем, что руководство сети активно занялось коммерциализацией. Теперь за продвижения постов в FB нужно платить.

Важное преимущество FB в том, что имеется возможность привлекать людей, которые являются сами себе туроператорами: то есть самостоятельно принимают решение, где отдыхать и в каких отелях проживать. Для сравнения: пользователи сети «ВКонтакте» менее расположены к самостоятельным покупкам, больше ориентируются на готовые туры и предложения от посредников. При этом не нужно рассчитывать, что пользователи FB будут бронировать проживание на странице отеля в сети. Возможно, они это сделают через электронные системы бронирования, а в идеале – на сайте отеля.

Стоимость привлечения клиента на FB сегодня гораздо ниже, чем в сети «VK», и составляет от 9 рублей. Но самое важное – единожды привлеченный пользователь в дальнейшем остается, являясь получателем рекламных сообщений. С сайтом отеля, к примеру, ситуация другая: можно затратить средства на оптимизацию и привлечь потенциального гостя, но это не дает гарантии, что он не ограничится одним посещением.

Каким образом можно повысить рейтинг своего отеля в сети FB. Один из самых успешных проектов – это розыгрыш отдыха выходного дня для пары. Конкурс можно таргетировать на регионы, жители которых могут удобно добраться до Белгорода. Многие из тех, кто не выиграл, сохранили желание приехать в город и остановиться именно в данном отеле.

Какие посты могут сегодня привлекать аудиторию FB? Практика показывает, что очень хорошо работает информация об отеле, его дизайне, оснащении номеров.

FB – это также отличная площадка для продвижения специальных предложений на регионы, в особенности в низкий сезон. Это такие спецпредложения, как «Романтический пакет», «Выходные в Белогорье» и некоторые другие. FB – это хороший канал для выхода на русскоязычную аудиторию России и стран СНГ.

Число пользователей «VK» составляет 228 млн. человек. Наиболее активный возраст – от 25 до 34 лет. 53% пользователей сети – женщины. Около 11% всех пользователей – школьники.

Есть несколько принципиальных отличий «ВК» от FB. Так, пользователи чаще используют сеть «ВКонтакте» для общения с друзьями, представления себя, ведения блогов. Покупательский интерес пользователей сети обычно ограничен интернет-магазинами. Аудитория FB более платежеспособна и ориентирована на самостоятельный выбор направления путешествия, авиакомпании, отеля. Пользователь этой сети скорее примет решение о поездке, вдохновленный опытом других путешественников.

Второе отличие заключается в том, что FB имеет сегодня гораздо более широкий спектр инструментов для продвижения страницы отеля. Кроме того, FB позволяет узко таргетировать аудиторию. Так, можно сделать выборку по операционным системам, которыми пользуется аудитория, девайсам, с которых люди просматривают информацию. FB позволяет выделять аудиторию в зависимости от поведенческого фактора: те, кто часто путешествуют, только что вернулись из путешествия, заинтересованы поехать в Белгород и т. п.

Самая понятная сегодня для пользователя социальная сеть – Instagram. Эта площадка предполагает обмен фото и видеозаписями. На сегодняшний день пользователями социальной сети являются 150 млн. человек, выкладывающих более 5 млн фото ежедневно. Российская аудитория Instagram – 5,3 млн. человек. Статистика показывает, что пользователи Instagram более активны, чем аудитория других социальных сетей. Они с удовольствием комментируют фото, размещенные в сети. Большая часть фото из отелей сделана в лобби-барах и ресторанах. К трендам последнего времени можно отнести размещение фото, передающих атмосферу места. Интересно, что некоторое время назад появились фильтры для обработки фото, позволяющие «вытягивать» по качеству фото, сделанные на смартфон. Это также работает на увеличение популярности сети Instagram.

Сегодня это абсолютно бесплатная площадка для продвижения отеля. Хотя говорить о бесплатном продвижении, наверное, не совсем правильно, поскольку, как минимум, потребуется сотрудник, который будет вести аккаунт отеля, общаться с аудиторией, посещающей его страничку. Очень важно,

чтобы в первой выдаче были фото интерьеров отеля. Должно быть понятно, что этот аккаунт принадлежит отелю. Сегодня пользователю сети уже недостаточно фото, сделанных менеджером по продажам на новый айфон. Наряду с фотографиями, сделанными персоналом, должны быть выложены профессиональные фото, отражающие все достоинства отеля.

Не стоит копировать в Instagram тексты из FB. Комментарий в Instagram – максимум три предложения. Частая ошибка, которую допускают отельеры, – размещение ссылок на спецпредложения в комментариях к фото. Ссылки в комментариях в Instagram не работают, поэтому единственная ссылка, которая будет вести на сайт отеля, на спецпредложение или на страницу в FB, – это та ссылка, что заведена в профайле.

Сегодня все международные гостиничные сети уже представлены в Instagram. Интересно, что аккаунты отдельных брендовых отелей иногда пользуются не меньшей популярностью, чем аккаунты целой сети. Например, страница сети Hilton имеет около 14700 подписчиков, а отель Four Seasons Hotel George V Paris – около 14000. Из российских отелей, которым удалось привлечь большую аудиторию в Instagram, можно привести в пример «Hotel Old House Resort & Spa Ростов-на-Дону».

Также, одной из самых популярных в мире сетей является Twitter. Это 230 млн. активных пользователей, которые размещают более 40 млн. твитов в неделю. Ключевой плюс этой сети – оперативность появления новостей. Они размещаются здесь быстрее, чем появляются на профессиональных интернет-порталах и в выпусках новостей телевизионных каналов.

Многие отели используют эту сеть, чтобы приветствовать своих гостей после регистрации. Кроме того, можно отслеживать комментарии гостей, которые проживают в отеле, отвечать на их вопросы, вовлекать их в общение, напоминать о промо-акциях и специальных предложениях, услугах отеля. Все это позволяет повышать лояльность гостей. Также Twitter – эффективный инструмент для привлечения внимания к странице отеля в FB.

Нужно понимать, что в России Twitter значительно менее популярен, чем за рубежом. Поэтому если лучше вести его на английском языке. Чтобы аккаунт работал на продвижение отеля, необходимо генерировать новостную информацию несколько раз в день, быть лаконичными и интересными для читателя. Если нет возможности работать с контентом постоянно, лучше не создавать страницу в Twitter.

Еще одна площадка, которую гости используют, чтобы регистрироваться, это Foursquare. Она недавно претерпела серьезные изменения после выделения приложения Swarm. Последнее активно используется подростками для поиска местоположения друзей. В то же время, Foursquare теперь развивается не только как база данных для поиска мест, но и как агрегатор отзывов, который в перспективе может составить конкуренцию TripAdvisor. Сегодня разместить отзыв на Foursquare намного проще, чем на TripAdvisor. Для этого не нужно составлять стройный текст – достаточно набора слов, которые потом становятся подсказками.

Помимо продвижения и продаж, социальные сети – это бесконечно глубокий инструмент анализа аудитории и качества предоставляемого продукта. Все работают с отзывами, размещенными на Booking.com, Expedia, TripAdvisor. Но эти отзывы размещены уже после того как гости покинули отель. Социальные сети предоставляют возможность узнать о том, что думают и чувствуют гости уже во время пребывания в отеле. В том случае, если им что-то не понравилось, есть возможность предпринять необходимые действия и кардинально улучшить их впечатления от пребывания в отеле.

Представим сравнительные особенности сетей «ВКонтакте» и Facebook.

1. Сеть «ВК» чаще используется для общения с друзьями и блоггерства. Покупательская способность пользователей «ВК» сосредоточена вокруг частных интернет-магазинов.

2. Аудитория FB более платежеспособная и склонная к самостоятельным покупкам. Пользователи FB часто планируют путешествия самостоя-

тельно, выбирая авиакомпании и отели на основе информации и отзывов в социальной сети.

3. FB предлагает большой набор инструментов для продвижения страницы отеля.

4. FB предусматривает возможности более узкого таргетирования целевой аудитории: в зависимости от поведенческих факторов («планирует путешествие», «вернулся из путешествия» и др.), используемых приложений-агрегаторов для бронирования, на пользователей мобильных устройств с определенной операционной системой.

5. Стоимость привлечения людей, заинтересованных в услугах отеля, ниже – от 9 рублей.

Рекомендации по работе с сетью Instagram.

1. Фото интерьеров должны быть в первой выдаче. Для пользователя сети должно быть сразу понятно, что это – отель.

2. Комментарии к фото – максимум три предложения. Не нужно копировать тексты из FB.

3. Для презентации отеля должны использоваться фото профессионального качества, отражающие все преимущества отеля.

4. Ссылка активна только в профайле, но не в комментарии.

Рекомендации по использованию сети Twitter.

1. Используйте сеть для оперативного общения с гостями отеля: приветствие их при заезде в отель, ответы на вопросы, комментарии.

2. Twitter – удобная возможность сообщить гостю о специальных предложениях и услугах отеля.

3. Сообщения, размещаемые в Twitter, должны быть лаконичными и интересными.

4. Не стоит вкладываться в наработку аудитории собственного аккаунта. Акцент на работу с хэш-тегами и чек-инами.

5. Необходимо использовать Twitter для привлечения внимания к странице отеля в Facebook.

Millennials, как уже отмечалось, самая технологичная демография в истории. Если не соответствовать их техническим ожиданиям, то они найдут отель, который им подойдет. Чтобы убедиться, что прямые заказы настолько многочисленны, насколько это возможно необходимо:

- 1) провести углубленную оценку оптимизации и внедрить необходимые обновления;
- 2) интегрировать систему управления бронированием, разработанную с учетом требований тысячелетия, для быстрого и удобного процесса бронирования;
- 3) запланировать и внедрить детальную стратегию в социальных сетях, чтобы привлечь тысячелетний трафик на сайт.

Необходимо постоянно производить и перерабатывать контент, которым можно делиться. Покупательная способность миллениалов возрастает, в частности, по мере того, как многие увеличивают карьерную лестницу, они, как правило, ищут выгодную сделку, когда речь идет о командировочных расходах. Учитывая высокий уровень лояльности к бренду, у отеля есть возможность выиграть новый тысячелетний обычай.

Хорошей отправной точкой является продвижение программы лояльности, которая вознаграждает миллениалов по-настоящему привлекательными подарками или скидками. Речь не идет о системе, где нужно набирать очки, прежде чем они что-то получат. Все миллениалы предназначены для мгновенного удовлетворения, поэтому скидки и дополнительные услуги необходимо предоставить сразу же после регистрации.

Еще один важный момент, о котором следует помнить, это то, что миллениалы готовы тратить больше на повышение своего опыта общения, предоставляя возможности для распродаж и кросс-продаж.

В отличие от предыдущих поколений, большая часть миллениалов интересуется путешествием в одиночку, по сообщениям, до 37%. Когда мы также принимаем во внимание, что группа «цифровых кочевников» - люди, которые работают, путешествуя и находясь в разных местах по всему миру, -

растет, и что ожидается, что фрилансеры вырастут примерно до 50% мировой рабочей силы к 2030 году, необходимость обращения к сольному гостевому рынку очевидна.

Привлекать индивидуальных бизнес путешественников, как уже отмечалось, можно создав для них индивидуальные пакеты. Сюда могут входить льготы, такие как персонализированный спа-центр и развлекательные мероприятия, общая зона для знакомства с другими путешественниками-одиночками и использование уникальных моментов, касающихся отеля, таких как его уникальное местоположение, история или местная кухня.

Процессы маркетинга, обслуживания клиентов и продаж также должны быть адаптированы для отдельных путешественников, включая целевые страницы веб-сайтов, а также стратегии маркетинга в социальных сетях и электронной почте.

Миллениалы хотят поделиться своим опытом пребывания в отеле, и благодаря огромному охвату Instagram, Twitter и других социальных сетей, не говоря уже о сайтах отзывов об отелях, очень важно не только произвести хорошее первое впечатление на гостей тысячелетия, но активно инвестировать и развивать крепкие отношения.

Необходимо быть восприимчивы к отзывам. Это придет через любого из множества каналов онлайн. Отель, который успешно обращается к миллениалам, делает это благодаря эффективному общению через социальные сети, их собственные внутренние каналы связи, через онлайн-агентства путешествий (OTA) и обзор веб-сайтов. А чтобы поддерживать прямое общение и продвигать повторное пребывание, необходима сложная стратегия маркетинга по электронной почте.

Предположим, внедрив гостевой консьерж-сервис Whatsapp, гости могут постоянно связываться со стойкой регистрации и спрашивать, что происходит в городе, или получить помощь в бронировании ресторана.

Instagram – это визуальная социальная сеть для миллениалов. Проще говоря, он позволяет пользователям публиковать красивые изображения и

обмениваться ими повсюду с помощью до 30 хэштегов, функцией Instagram Stories и, конечно же, выбором фильтра изображений. Приведение отеля в соответствие с целями Instagram позволяет по сути бесплатно распространять сарафанный маркетинг, так как миллениалы с удовольствием делятся фотографиями. Действительно, отель должен быть рассчитан на тысячелетнего гостя. Millennials, возможно, самая требовательная группа потребителей в истории. Они хотят больше и хотят платить меньше.

С другой стороны, если прибавить стратегию управления отелем к этой демографической ситуации, можно получить плоды привлечения и удержания группы потребителей с высокой степенью лояльности к бренду, которая будет только расти в известности и которая в качестве бонуса очень восприимчива. В то время как тысячелетия требуют более сложной бизнес-модели, вознаграждение за успешное выполнение модели для конкретного отеля может быть экспоненциальным. Необходимо создать целевую группу и включить ее в годовой стратегический план и анализировать, что именно делается, чтобы лучше привлекать и обслуживать миллениалов. Нужно использовать всю аналитику, привлекая желаемых гостей, чтобы они бронировали отель напрямую, возвращались и рекомендовали отель друзьям и знакомым.

Заключение

Дополнительные услуги в настоящее время рассматриваются клиентами отелей как обязательные составляющие в гостиничном предложении. По этой причине все гостиницы стараются видоизменить и модернизировать существующие услуги.

Стратегия дифференциации является одной из базовых стратегий, позволяющей добиться превосходства в условиях жесткой конкуренции. Относительная простота освоения новых технологических достижений означает, что достичь дифференциации по гостиничной услуге становится все сложнее.

Каждая гостиничная услуга является ценной только потому, что она чем-то отличается от той, которую предоставляют конкуренты. Она должна быть лучше, чем у конкурентов. Именно это и является причиной того, что дифференциация выдвигается на первый план.

Основными и наиболее актуальными в настоящее время направлениями дифференциации в сегменте гостиничных услуг являются: дифференциация по месту локализации гостиницы, исходя из исторической ценности здания гостиницы, дифференциация по ассортименту оказываемых услуг, дифференциация по имиджу, дифференциация исходя из материально-технической базы гостиницы, дифференциация по персоналу гостиницы, дифференциация исходя из качества питания, дифференциация по программам поощрения постоянных клиентов.

В соответствии с целями и задачами исследования в диссертации изучены основные тренды гостиничного рынка и сделаны следующие выводы. В ходе исследования отмечено, что все большим вниманием пользуются активно развивающиеся сетевые (брендируемые) отели. Однако, большой удельный вес (а равно и мирового) гостиничного бизнеса все же приходится на независимые отели. 2018 год был рекордным с точки зрения ввода нового брендируемого номерного фонда по сравнению с тремя предыдущими го-

дами. В 2018 году в рассматриваемом регионе появилось на 29% больше гостиничных номеров, чем в 2017-м, - 8 тыс. против 6,2 тыс. При этом в России объем ввода вырос в 1,5 раза по сравнению с прошлым годом: на фоне подготовки к чемпионату мира брендируемый рынок увеличился на 5,7 тыс. номеров против 3,7 тыс. номеров годом ранее.

В этом году лидером по количеству открытых номеров в регионе стали «серебряные призеры» прошлого года, французы AccorHotels: оператор пополнил свое портфолио в регионе более чем 1,4 тыс. номерами. В тройку лидеров в этом году вошел бренд с «российскими корнями» – Azimut Hotels (1,3 тыс. номеров), замыкает топ-3 Marriott International (1,2 тыс. номеров).

К 2022 году количество сетевых отелей в 59 городах под международным управлением вырастет на 100 с лишним объектов, но и это неконкурентная цифра перед тысячами независимых гостиниц.

Одним из современных трендов на рынке гостиничных услуг становится рост популярности апарт-отелей, на сегодняшний день этот сегмент показывает наиболее высокую динамику развития.

В будущем году гостиничные операторы рассчитывают сохранить темп открытий и планируют вывести на рынок региона порядка 8 тыс. брендируемых номеров.

Новой тенденцией, как в мировой, так и в отечественной гостиничной индустрии стало появление отдельного потребительского сегмента путешественников – миллениалов.

В настоящее время известные гостиничные цепи для привлечения потребителей данной категории реализуют два основных направления. Либо создают новый тип гостиниц, изначально оснащая их всем необходимым для потребителей поколения миллениалов в соответствии с их потребностями. Либо внедряют новые цифровые технологии, изменяют дизайн основных пространств отеля, расширяют спектр дополнительных услуг, модернизируя таким образом всю сферу гостиничного обслуживания.

Одним из важнейших факторов, определяющих развитие рынка гостиничных услуг, является месторасположение гостиничного предприятия (территориальные факторы): субъект РФ, тип населенного пункта и деловая (туристская) активность в регионе.

Согласно поставленным в диссертационном исследовании целям, был рассмотрен рынок гостиничных услуг Белгородской области и рынок г. Белгорода. Так, в настоящее время в регионе действуют более 190 коллективных средств размещения. Для нашего города и региона в целом, можно выделить ряд доминирующих факторов, которые задают основные векторы в стратегии развития предприятий сферы гостеприимства: деловая активность; событийность (активная жизнь города); сезонность; исторические даты.

Бизнес-туризм является важнейшей составляющей гостевого потока в российские средства размещения во многих некурортных городах, в том числе и Белгород. Деловая активность несмотря на то, что не является величиной постоянной, остается вполне предсказуемой и, следовательно, прогнозируемой.

Изучив рынок предприятий гостиничной индустрии г. Белгорода, ассортимент предлагаемых ими услуг, в контексте диссертационного исследования, в работе предложены варианты конкурентных стратегий для гостиниц города с учетом их номерного фонда.

Отмечено, что привлечение потребителей за счет дифференцированного предложения позволяет более качественно и полно удовлетворить потребности целевого сегмента. При этом, малая гостиница должна придерживаться стратегии фокусирования, основанной на дифференциации с ориентиром на один-два сегмента, так как ее вместительность обычно мала, чтобы стремиться охватить различные рыночные сегменты. Ее основной целевой рынок мал по размеру, но является более доходным. Стоит учитывать, что для обслуживания рынка малых гостиниц требуются, как правило, особые товары и услуги. Подробное изучение потенциального сегмента позволит конкурировать с крупными и средними гостиницами. При формировании ассортимента малой

гостиницы необходимо учитывать степень важности каждой услуги для целевой аудитории, а также ее популярность.

Целевой рынок сбыта средней гостиницы может варьироваться по размеру, так как ее номерной фонд может включать в себя от 21 до 49 номеров. Средним гостиницам предлагается использовать стратегию дифференциации с ориентиром на три-четыре целевых сегмента. При чем, в зависимости от размера гостиницы, руководство может выбирать различные по емкости сегменты по средствам более или менее детального их деления. Так, например, гостиница с номерным фондом более 35 номеров может сегментировать потребителей по географическому признаку и целям поездки. В то время как гостиница с номерным фондом менее 35 номеров может сегментировать потребителей по географическому признаку, по целям поездки, по уровню дохода и длительности проживания. В первом варианте количество потребителей в выбранном сегменте будет больше, чем во втором варианте. При формировании комплекса услуг необходимо учитывать потребности целевых сегментов и популярность среди них тех или иных услуг.

Для крупных гостиниц целесообразно использовать стратегию дифференциации. У данного типа гостиниц значительно больше необходимости привлекать несколько сегментов рынка, так как затраты на содержание таких средств размещения превышают затраты малых и средних гостиниц в несколько раз. Отличительной особенностью крупных гостиниц является широкий ассортимент дополнительных услуг, реализуемый как на внутреннем (постояльцы гостиницы), так и на внешнем (жители города, где расположена гостиница) рынках.

На основании проведенного анализа, мониторинга стратегий, реализуемых гостиницами г. Белгорода, в диссертационном исследовании разработаны четыре способа использования дополнительных возможностей получения дохода, которые могут быть рекомендованы гостиничным предприятиям города, все они начинаются с общей стратегии управления доходами: создание пакетов – создание дополнительных услуг, идущих в связке

с номерами более высокой ценовой категории, постоянное таргетирование клиентов, оптимизация использования территорий гостиничных предприятий, отдельное продвижение услуг ресторана.

Важными аспектами являются микросегментация и гиперперсонализация. С помощью этих инструментов маркетологи также смогут:

- разрабатывать персонализированные стратегии;
- разрабатывать привлекательные акции;
- повышать эффективность маркетинговых усилий и обеспечивать лояльность и прямые бронирования.

Резюмируя вышеизложенное, еще раз отметим, что независимо от размера отеля, потенциал дополнительных доходов всегда остается большим, а возможности его получения могут быть весьма различными. Привлечение потребителей гостиничных услуг за счет низкой цены целесообразно применять, если цена является решающим фактором для целевого сегмента. Наиболее предпочтительным вариантом для гостиничного бизнеса является привлечение потребителей за счет дифференцированного предложения, что позволяет более качественно и полно удовлетворить потребности целевого сегмента.

Список использованных источников

1. Об утверждении Правил предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации // Постановлением правительства РФ от 09.10.2015 №1085 URL:http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_187292/ (дата обращения: 01.12.2018)
2. Азоев Г. Л. Финансы организации: учеб. пособие. М.: Изд-во Финансы и статистика, 2008. 150 с.
3. Арифуллин М. В. Генезис понятий «гостиничная цепь» и «гостиничная сеть» // Сервис в России и за рубежом, 2012. № 5. С.53-63.
4. Ахматова М. П. Теоретические модели конкурентоспособности: учеб. пособие. М.: Изд-во Экономика, 2008. 165 с.
5. Амирова М. Г. Организационно-экономические основы повышения эффективности функционирования предприятий гостиничного бизнеса : диссертация ... кандидата экономических наук. Махачкала, 2014. 24 с.
6. Апартаменты набирают популярность URL <http://www.hotelexecutive.ru/article.php?numn=12783> (дата обращения: 21.11.2018)
7. Багиев Г. Л. Маркетинг : учеб. пособие. М.: Изд-во Дело и сервис, 2012. – 225 с.
8. Байгалтинова М.Э. Стратегии позиционирования современных гостиничных предприятий// Nauka-Rastudent.ru, 2016. № 9. С. 12.
9. Баринов В. А. Развитие организации в конкурентной среде: учеб.-метод. пособие. М.: Изд-во Высшая школа, 2008. 124 с.
10. Бек М.А. Бизнес-модели: инновационные аспекты/ М.А. Бек // Менеджмент инноваций, 2014. № 4. С. 244–256.
11. Боголюбов В.С., Быстров С.А. Финансовый менеджмент в туризме и гостиничном хозяйстве. М.: Издательский центр «Академия», 2008. 400 с.
12. Боголюбов В. С. Экономика туризма. М.: Изд-во Академия, 2015. 312 с.

13. Боков М.А., Ветитнев А.М., Попков В.П., Угрюмов Е.С., Шаповалов В.И. Менеджмент в санаторно-курортных организациях: учеб. пособие. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2001. 244 с.

14. Валянин К.А. К вопросу об операционном анализе безубыточности отеля и дифференциации гостиничных услуг // Финансовые аспекты структурных преобразований экономики, 2018. № 4. С. 49-53.

15. Васильева З. А. Иерархия понятий конкурентоспособности субъектов рынка // Маркетинг в России и за рубежом, 2010. № 2. С. 5-6.

16. Booking.com представляет 8 трендов в сфере путешествий в 2019 году URL <https://hotelier.pro/news/item/3567-booking-com-predstavlyayet-8-trendov-v-sfere-puteshestvij-v-2019-godu> (дата обращения: 21.11.2018)

17. Войткевич Н.И., Рябова, Е.Н. Конкурентные стратегии на рынке гостиничных услуг // Вестник Самарского государственного экономического университета, 2009. № 9 (59). С.15- 21

18. Воскресенский В.Ю. Международный туризм: учеб. пособие. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. - 255 с.

19. Гагарина Е. Содержащие факторы в развитии национальных гостиничных цепей // Москва, 2005. 63 с.

20. Горенбургов М.А., Сологубова Г.С., Пузийчук С.В., Хоничев Ю.В. Маркетинг предприятий гостиничного хозяйства: учеб. пособие. СПб.: Изд-во БАТИП. 2007. 236 с.

21. Гостиничный бизнес занимает ведущее место в индустрии гостеприимства. URL: http://www.ambasador.ru/_gostinichnyi_biznes_zanimaet_vedushee (дата обращения: 09.12.2018).

22. Градова А. Н. Экономическая стратегия фирмы: учеб. пособие. М.: Изд-во Профиздат, 2009. 140 с.

23. Гусев Ю. В. Стратегия развития предприятия: учеб. пособие. М.: Изд-во Дело, 2009. 192 с.

24. Девять технологических трендов, способных изменить путешествия в XXI веке. Исследование Sabre. Как блокчейн, нейронные интерфейсы и до-

полненная реальность влияют на тревел-индустрию URL: <http://hotelier.pro/tourizm/item/2947-sabre> (дата обращения: 09.12.2018).

25. Департамент национальной политики, межрегиональных связей и туризма города Москвы URL: <http://moscomtour.mos.ru> (дата обращения: 24.12.2018).

26. EY представила ежегодную сводную аналитику InternationalHotel-BrandsinRussia 2018. Hotelier.PRO. URL: <http://hotelier.pro/management/item/3199-ey>(дата обращения: 09.12.2018).

27. Жилкова Ю.В., Макаренко З.В., Насырова Л.А. Аспекты формирования стратегии гостиничного предприятия в современных условиях// Сервис в России и за рубежом, 2016. Т. 10. № 4 (65). С. 3-15.

28. Захаров А.Н. Зокин А. А. Конкуренентоспособность предприятия: сущность, методы оценки и механизмы увеличения // Бизнес и банки. -2004. № 1-2. С. 1-5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/opredelenie-konkurentosposobnosti-predpriyatiya-1>(дата обращения: 09.12.2018).

29. Захарова Р. М. Направления развития гостиничных цепей и логистической организации гостиничного бизнеса в отечественной индустрии гостеприимства // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). 2013. №4. С. 24-28.

30. Захарова Р.М. Логистическая организация и развитие гостиничных сетей в отечественной сфере гостеприимства // Вестник Ростовского государственного экономического университета, 2014. № 1 (45). С.43-49

31. Здоровый отдых. Позиционирование гостиничного продукта. URL: <http://www.z-o.ru/pozicionirovanie-gostinichnogo-produkta-page7.html> (дата обращения: 09.12.2018).

32. Иванова Е. А. Оценка конкурентоспособности предприятия: учеб. пособие для студентов. М.: Изд-во Феникс, 2009. 230 с.

33. Иванова И. В. Факторы конкурентоспособности предпринимательских структур // Качество и конкурентоспособность. : электронный журн. / материалы междунар. заоч. науч. конф. (г. Санкт-Петербург, апрель 2012 г.),

2012. № 20. URL: <http://www.big.spb.ru/publications/other/strategy/> (дата обращения: 01.12.2018).

34. Исследование Booking.com. Самые гостеприимные города России по версии путешественников. Рейтинг популярных типов размещения. Hotelier.PRO . URL: <http://hotelier.pro/news/item/3011-booking> (дата обращения: 26.12.2018).

35. Исследование EY. Предпочтения иностранных туристов в России. Hotelier.PRO. URL: <http://hotelier.pro/news/item/2964-ey>(дата обращения: 26.12.2018).

36. Исследование JLL: 6200 номеров введено в строй в 2017-м году в России, СНГ и на постсоветском пространстве. Треть объема. Москва. URL: <http://hotelier.pro/news/item/3215-jll2017> (дата обращения: 27.12.2018).

37. Калашникова Л. М. Конкурентоспособность предприятий и их продукции // Современный бизнес журнал, 2012. № 11. С. 16-17.

38. Карачанская А.П., Семёнова Л.В. Теоретические аспекты изучения подходов к вопросу конкурентоспособности гостиницы: Научные революции: сущность и роль в развитии науки и техники сборник статей Международной научно-практической конференции: в 2 частях, 2017. – С. 173-177.

39. Карпова Г.А. Ковалев Н.Б., Гостиничные цепи в РФ. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2001. 166 с.

40. Куприянова Т. Управляемая конкурентоспособность: как ее добиться? // Консультант директора. 2001. № 22. С.12.

41. Катькало В. С.,Шемракова В. Н. Сетевые стратегии гостиничного бизнеса: монография. М.: Изд-во ВКШ, 2008. 384 с.

42. Комарова О.С. Дифференциация услуг туристско-рекреационных и гостиничных комплексов как фактор формирования рынка местного (пригородного) туризма // Наука и туризм: стратегии взаимодействия, 2015, № 4 (2), С. 46-49.

43. Котенко Д.А. Исследование научно-теоретических подходов к конкурентоспособности предприятия на примере стратегии дифференциации //

Наука и инновации в XXI веке: актуальные вопросы, открытия и достижения
Сборник статей IV Международной научно-практической конференции,
2017. С. 106-108.

44. Котлер, Ф., Боуэн Дж., Мейкенз Дж. Маркетинг. Гостеприимство.
Туризм: учебник для вузов. М.: Изд-во ЮНИТИ-ДАНА, 2012. 787 с.

45. Лапыгин Ю.Н. Стратегическое развитие гостиничного комплекса
регион : монография. Владимир: Изд-во ВГПУ, 2003. 164 с.

46. Ларионов В. А.. Адаптация транснациональных корпораций гостиничного бизнеса к институциональным условиям страны пребывания : диссертация... кандидата экономических наук. Ростов-на-Дону, 2015. - 175 с.

47. Маршалл А. Принципы экономической науки. М.: Изд-во Прогресс, 2003. 416 с.

48. Малетин С. С. Особенности потребителей поколения Y в гостиничной сфере // Сервис в России и за рубежом. 2017. Т.11. Вып.4. С.76-88.

49. Медлик С. Гостиничный бизнес: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям сервиса / Пер. с англ. А. В. Павлова. М.: Изд-во ЮНИТИ-ДАНА, 2005. 239 с.

50. Мерцалова А. Девелоперы разошлись по номерам // Коммерсантъ, 2015. № 173. С. 10.

51. Минько Э. В. Концепция качества и конкурентоспособности продукции и процессов ее создания // Проблемы и перспективы экономики и управления: электронный журн. Экономика. 2013. № 14. URL: <http://science.ncstu.ru/articles/vak> (дата обращения: 01.12.2018).

52. Мировой гостиничный бизнес ожидает серьезное пополнение // Современный отель. 2015. №2. С. 6.

53. Морева С.Н., Любимова Л.А. Парадигма повышения конкурентоспособности предприятий сферы индустрии гостеприимства// Непроизводственная сфера в новой экономике России. Тамбов, 2015. С. 92-117.

54. Морозова М.А. Роль управляющих компаний в развитии отечественного сетевого гостиничного бизнеса / М.А. Морозова, М.Д. Малюшенкова // Петербургский Экономический журнал. 2014. № 2. С. 114-120.

55. Мусин И. «China Friendly и Halal Friendly – дополнительные возможности для отеля» // Современный Отель. № 2, 2016. URL: <http://www.hotelexecutive.ru/article.php?numn=11914> (дата обращения: 29.12.2018).

56. Невская, Н.А. Индикативное планирование: опыт и перспективы применения в российской экономике // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2016. Т. 5. №1 (14). С. 31-34.

57. Объем ввода брендированных номеров в России, СНГ и близлежащих странах вырос на 29% в 2018 году URL: <https://hotelier.pro/news/item/3669-ob-em-vvoda-brendirovannykh-nomerov-v-rossii-sng-i-blizlezhashchikh-stranakh-vyros-na-29-v-2018-godu> (дата обращения: 19.11.2018)

58. Печерица Е. В. Повышение конкурентоспособности хозяйствующих субъектов гостиничного бизнеса на основе дифференциации // Региональная экономика: теория и практика. 2012. № 27. с.45-55

59. Печерица Е.В. Повышение конкурентоспособности отелей на основе применяемой ими стратегии (на примере Санкт-Петербурга) // Техно-технологические проблемы сервиса. 2013. №3. С.79-84

60. Полухина А.Н. Инновационные подходы к сетевому взаимодействию бизнеса и НКО в сфере развития внутреннего туризма // Инновационное развитие экономики. 2016. № 1(31). С.60-67.

61. Портал про гостиничный бизнес. URL: <http://prohotel.ru/journal-139825/0/> (дата обращения: 09.11.2018).

62. Портал про гостиничный бизнес. Корпоративная культура и имидж отеля. URL: <http://prohotel.ru/articles-6009/0/> (дата обращения: 09.11.2018).

63. Переслени С. Как поймать своего гостя в сетях // Современный Отель, 2015. № 2. URL: <http://www.hotelexecutive.ru/article.php?numn=10607> (дата обращения: 22.11.2018).

64. Предпочтения иностранных путешественников: природа России, групповой туризм, интерактивность. Молодежь выбирает пляжи Европы. Тренды событийного туризма. URL: <http://hotelier.pro/news/item/2993-visitrussia> (дата обращения: 20.12.2018).

65. Преимущества качественного обслуживания. URL: http://tourlib.net/books_tourism/kotler_tourism_12.htm (дата обращения: 09.12.2018).

66. Путилина Е.Л. Формирование и развитие национальных гостиничных сетей в России: автореф. дис. . . . канд. эконом. наук. М.: Изд-во: Государственный университет управления, 2011. С.26

67. Рейтинг туристической привлекательности стран мира. URL: <http://www.news.turizm.ru/Russia> (дата обращения: 09.12.2018).

68. Румянцев Е.А. Маркетинговые стратегии управления малыми гостиницами в России: автореф. дис. . . . канд. эконом. наук. М.: Изд-во: Государственный университет управления, 2015. С.26

69. Рынок глобального гостеприимства переживает инвестиционный бум // Современный отель, 2015. №2. С. 4.

70. Самойлова Е. А. Управление конкурентоспособностью предприятий сферы гостиничного хозяйства: дис. канд. эк. наук. М.: Изд-во МосАП, 2013. 178 с.

71. Сетевые или независимые отели: кто успешнее URL: <http://www.hotelexecutive.ru/article.php?numn=12774>

72. Семенова, Л.В., Коврижкин, С.Ю. Сущность понятия стратегии дифференциации особенности применения стратегии дифференциации в российских гостиницах// European Scientific Conference сборник статей V Международной научно-практической конференции: 3 ч., 2017. С. 242-244.

73. Семенова Л. В., Корнеевец В. С., Драгилева И. И. Маркетинг гостиничного предприятия: учебное пособие. М.: Изд-во Дашков и К, 2016. 208 С.

74. Семенова Л.В., Климова Т.Б. Мировая гостиничная индустрия: современные тренды// Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2018. Том 4, Выпуск №4.

75. Скобкин С. С. Стратегия развития предприятия индустрии гостеприимства и туризма: учебное пособие: М.: Изд-во Магистр, 2010. 245 с.

76. Стороженко, Р. С. Обеспечение конкурентоспособности предприятий гостиничного бизнеса. URL: http://www.ceninauku.ru/info/page_27693.htm (дата обращения: 09.12.2018).

77. Сущность и специфика гостиничных услуг. URL: <http://www.hotel-ua.info/index.php?o=70> (дата обращения: 09.12.2018).

78. Управляющая компания: мифы и реальность / Современный Отель. – 2017. - № 11. URL: <http://www.hotelexecutive.ru/article.php?numn=12651> (дата обращения: 26.12.2018).

79. Уникальность и стандартизация. Дискуссия Marriott, Hilton, Wyndham, Best Western и AzimutHotels на Hospitality Industry Forum Moscow 2017. Миллениалы, технологии, бренды URL: <https://hotelier.pro/management/item/2449-hif/2449-hif> (дата обращения: 09.12.2018).

80. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: учеб. пособие. М.: Изд-во Эксмо, 2005, 544 с.

81. Федеральное агентство по туризму. Статистические данные. – URL: <https://www.russiatourism.ru/contents/statistika/statisticheskie-dannye-po-rf> (дата обращения: 22.12.2018).

82. Черкасова А.А. Обеспечение конкурентоспособности гостиничных предприятий в условиях нестабильной внешней среды.: автореф. дис.... канд. эконом. наук. М.: Изд-во Рос. эконом. ун-т им. Г.В. Плеханова, 2015. С.25

83. Черкасова А.А. Стратегия дифференциации как инструмент повышения конкурентоспособности гостиничных предприятий // Российское предпринимательство. 2014. № 20 (266). С. 236-244.

84. Шевченко Н.А. Маркетинговые исследования рынка гостиничных услуг// Сб. материалов международной научно-практической конференции Менеджмент предпринимательской деятельности., 2017. С. 346-350.

85. Шесть проблем и возможностей для роста в гостиничной индустрии. Трудности ценообразования. Теневые отельеры от Airbnb. Азиатские перспективы. URL: <https://hotelier.pro/interviews/item/3033-vip/3033-vip>(дата обращения: 22.12.2018).

86. Эндрюс, Д. Worldhotels: Шансы и вызовы для независимых отелей. Как противостоять сетевым гигантам, ОТА и Airbnb. Бизнес-модель в мировом масштабе. URL: <http://hotelier.pro/management/item/2302-worldhotels> (дата обращения: 09.12.2018).

87. Юрченко, А.В., Семенова, Л.В. Теоретические подходы к изучению понятия «конкурентоспособность» // Актуальные вопросы права, экономики и управления сборник статей VIII Международной научно-практической конференции, 2017. С. 140-142.

88. Янкевич, В. Н. Туризм и гостиничное хозяйство : учеб. пособие. М.: Изд-во Финансы и статистика, 2013. 415 с.

89. Burack, E. H., and Mathys, NJ. Environmental Scanning Improves Strategic Planning, Personnel»Administrator, vol. 34, no. 4,2008, pp. 82-87.

90. R. Teare and A. Boer (eds) Strategic Hospitality Management, London: Cassell, 2008. p. 84

91. Hotelier PRO. «Accor Hotels подводит итоги III квартала 2017 года»/ Hotelier.PRO. URL: <http://hotelier.pro/management/item/3178-accor> (дата обращения: 09.12.2018).

92. Kosar L. Lifestyle hotels -new paradigm of modern hotel industry//Turisticko poslovanje. 2014. No14. Pp. 39-50

93. Oates G. Three Trends That Explain the Rise in Lifestyle Hotels//Travel+Leisure. URL: <http://www.travelandleisure.com/articles/rise-of-lifestyle-hotels> (дата обращения: 12.03.2018).

94. Rosenbloom S. Hotels for the Next Generation//The New York Times. 2015. URL: https://www.nytimes.com/2015/03/22/travel/hotels-for-the-next-generation.html?_r=0 (дата обращения: 20.10.2018).

Приложения