



На правах рукописи

Тарасенко Эльвира Владимировна

**Формирование конкурентных преимуществ «коллекции» отелей
категории «пять звезд»**

08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика,
организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами
– сфера услуг, маркетинг)

АВТОРЕФЕРАТ

**диссертации на соискание ученой
степени кандидата экономических наук**

9 ИЮН 2011

Москва - 2011

Работа выполнена на кафедре гостиничного и туристического бизнеса
ГОУ ВПО «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова»

Научный руководитель: доктор экономических наук, профессор
Лайко Михаил Юрьевич

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор
Сейфуллаева Майса Эмировна

кандидат экономических наук
Акиндинов Алексей Сергеевич

Ведущая организация: ГОУ ВПО «Российский государственный
университет туризма и сервиса»

Защита состоится «29» июня 2011 г. в 14.00 на заседании
диссертационного совета Д 212.196.04 при ГОУ ВПО «Российский
экономический университет имени Г. В. Плеханова» по адресу: 117997,
Москва, Стремянный пер., 36, ауд.353

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ГОУ ВПО
«Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова» и на сайте по
адресу: <http://www.rea.ru/Main.aspx?page=Avtoreferat>

Автореферат разослан «27» мая 2011 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета,
д.э.н., профессор



И.И. Скоробогатых

I. Общая характеристика диссертации

Актуальность темы исследования. На российском и международном гостиничном рынке представлены гостиничные предприятия разных категорий. Несмотря на то, что доля высококлассных отелей незначительная, элитный сегмент представляют «звезды» мирового гостиничного бизнеса. Гостиничные цепи с отелями в других сегментах рынка осознали необходимость диверсификации рисков и вложения в высококлассный сегмент, расцвет которого мы продолжали наблюдать вплоть до 2008 г. и продолжаем наблюдать в 2010 - 2011 гг., в так называемый «посткризисный период» (Табл.1).

Таблица 1. Классификация отелей в Европе в 2010 г.

Отели среднего ценового сегмента, mid-market, (46% номерного фонда)	Отели высокого ценового сегмента, up-market, (26% номерного фонда)	Отели экономического класса, (21% номерного фонда)	Отели бюджетного сегмента, (5% номерного фонда)	Отели высококлассного сегмента, deluxe, (2% номерного фонда)
Marriott Courtyard Holiday Inn Novotel Park Inn Ramada Scandic	Clarion Crowne Plaza Hilton Intercontinental Le Meredien Marriott Pullman Radisson Blu/SAS Renaissance Sheraton Kempinski	Campanile Comfort Days Inn Holiday Inn Express Ibis Premiere Inn Travelodge	Etap Formule 1 Premiere Class	Four Seasons Luxury collection Mandarin Oriental Orient Express Ritz Carlton Rocco Forte St. Regis Waldorf Astoria

Составлено автором по материалам www.hotelanalyst.co.uk

В России значительное внимание уделяется проблемам классификации гостиниц. Официальная система классификации регламентируется приказом Министерства спорта, туризма и молодежной политики РФ от 25 января 2010 г. №35 «Об утверждении порядка классификации объектов туристской индустрии, включающих гостиницы и иные средства размещения, горнолыжные трассы, пляжи». С 1 июля 2011 г. получение «звездной» категории в Федеральном агентстве по туризму становится обязательным для всех гостиниц, так как осуществление деятельности по предоставлению гостиничных услуг без свидетельства о присвоении категории влечет наложение административного штрафа. В приказе упоминается, что «высшая категория средства размещения – «пять звезд»¹.

Необходимо отметить отсутствие единого мнения по поводу классификации пятизвездочных гостиничных предприятий в современной российской и зарубежной экономической литературе. Однако существуют различия между пятизвездочными отелями бизнес-класса (высокого ценового сегмента) и пятизвездочными отелями класса «люкс» (высококласными отелями). Это затрудняет правильную оценку эффективности

¹ П. 5.2.3 Приказа Министерства спорта, туризма и молодежной политики РФ от 25 января 2011 № 35

экономической деятельности отдельных гостиничных предприятий, а на практике создает сложности при выборе гостиничного предприятия клиентом.

В 2010 г. на гостиничный рынок Москвы вышло более 1 700 номеров, столько же, сколько было введено в совокупности за два кризисных года. Впервые за последние четыре года, по данным ProHotel, 70% нового номерного фонда представлено объектами класса «люкс» (рис. 1). К пятизвездочным отелям на рисунке относится и категория «люкс», и высокая категория (48, 3% номерного фонда).

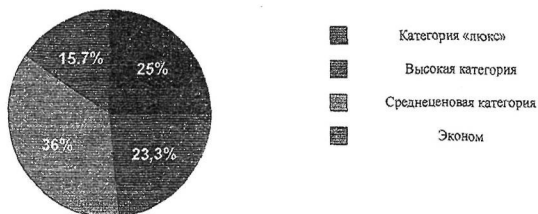


Рис. 1. Структура качественного номерного фонда г. Москвы (по категориям), 2010 г. (составлено автором по материалам Jones Lang La Salle Hotels, 2011 г.)

Динамичное развитие пятизвездочных гостиничных брендов расширяет возможности потребительского выбора, но создает и проблемы – соответствует ли выбранный отель ожиданиям клиентов по соотношению «цена – качество», обладает ли отель уникальными услугами (добавленной ценностью), за которые клиент готов платить больше и которые действительно важны для клиента? В период мировой экономической нестабильности и связанными с ним изменениями в покупательском поведении (эффектом «отложенного спроса», уменьшением «глубины» гостиничных продаж, усилением контроля над расходами), эти проблемы приобретают особую актуальность.

После мирового расцвета гостиничного сектора в 2005-2007 гг. индустрия гостеприимства ощутимо пострадала от последствий мирового финансово-экономического кризиса, «пик» которого пришелся на 2008-2009 гг. В соответствии с итоговым докладом международной ежегодной туристической выставки ITB World Travel Trend в 2010 г., стабилизация туристического рынка ожидается лишь к середине 2011 г., а небольшой рост – в 2012 г. Возвращение туристического рынка к докризисным объемам в 2011-2012 гг. связано с «оздоровлением» экономической ситуации во всем мире, но прогнозы по выходу из кризиса национальных экономик различны.

Цикличность кризисных явлений делает актуальным систематизацию теоретических знаний и практического опыта для укрепления конкурентного положения отелей на рынке с учетом требования «рынка покупателя», а не «рынка отеля». В период экономической

нестабильности побеждают сильнеешие, наиболее конкурентоспособные гостиничные компании, формирующие новые конкурентные преимущества, аутсайдерами гостиничного рынка становятся компании, своевременно не реагирующие на изменения внешней и внутренней среды, чуждые инновационного развития.

Степень научной разработанности проблемы. Теоретической основой диссертационной работы являются труды отечественных и зарубежных ученых в области конкурентоспособности предприятий, в том числе предприятий гостиничной индустрии, а также в области разработки и продвижения конкурентоспособных брендов: Г.П. Азоева, И. Ансофа, Г. Асселя, Ю.Ф. Волкова, А.Б. Волова, Ф. Гилмор, Т.П. Данько, Е.А. Джаджугазовой, И.А. Дубровина, В.В. Иванова, Е.Л. Ильиной, С.В. Карповой, Ф. Котлера, В.В. Кулибановой, О.М. Кунила, М.Ю. Лайко, Г. Лемке, А.Л. Лесника, Г.Г. Мазилкиной, В.Д. Марковой, С. Медлик, Д. О'Шонесси, М. Портера, А.А. Петтигрю, К.К. Прахалада, Л. Райс, Э. Райс, И.Я. Рожкова, Т.П. Розановой, И.И. Скоробогатых, О.В. Сагиновой, М.Э. Сейфуллаевой, С. С. Скобкина, Д. Траута, М. Турковского, Г. Хулея, Р.А. Фатхутдинова и других. Однако многие вопросы, такие как формирование конкурентных преимуществ высококлассных гостиничных предприятий, в частности в условиях мировой экономической нестабильности, разработаны недостаточно. Недостаточно исследована и проблема выделения высшего сегмента пятизвездочных отелей для конкурентоспособного развития высококлассных отелей в будущем с персонализацией опыта клиента. Изложенное выше предопределило выбор темы диссертационной работы, цель и задачи исследования.

Цель диссертационной работы заключается в разработке рекомендаций и инновационных предложений по наращиванию конкурентных преимуществ гостиничной компании высокого класса в период экономической нестабильности, а также в уточнении классификации пятизвездочных отелей с целью выделения высшего, конкурентоспособного сегмента гостиничного рынка.

Достижение поставленной цели потребовало решения ряда логически взаимосвязанных задач, последовательно раскрывающих тему диссертационного исследования:

- осуществить критический обзор и анализ теоретико-методических основ конкурентоспособной деятельности на гостиничных предприятиях, принимая во внимание специфику гостиничной отрасли и влияние мировой экономической нестабильности на гостиничную индустрию;

- выявить возможные сложности, с которыми может столкнуться международная гостиничная компания, которая выводит на рынок новый бренд или представляет новый

отельный объект, особенно в период мировой экономической нестабильности;

- оценить прямое и косвенное влияние мировой экономической нестабильности на конкурентоспособность гостиничного бизнеса в России и за рубежом, сделать выводы, какие сегменты гостиничного рынка наиболее ощутимо пострадали от финансовой неустойчивости; обосновать возможные пути развития гостиничного рынка в посткризисный период;

- предложить рациональные пути повышения экономической эффективности и роста конкурентоспособности пятизвездочного гостиничного предприятия в нестабильных экономических условиях, учитывая практический опыт известных гостиничных брендов;

- рассмотреть конкурентные преимущества высококлассного гостиничного бренда, проанализировать позиционирование бренда, указать возможности применения информационной отчетности и использования специальных информационных программ как инструмента повышения конкурентоспособности и оценки конкурентного положения компании на рынке;

- определить понятие «коллекции отелей» на пятизвездочном гостиничном рынке за рубежом и в России;

- разработать методику проведения ребрендинга как одного из вариантов реагирования на негативное изменение внешних условий, показать отличие рестайлинга от ребрендинга в гостиничном бизнесе.

Объектом исследования выступают конкурентные преимущества, формирующиеся на международном рынке отелей категории «пять звезд» с учетом влияния мировой экономической нестабильности 2008-2011 гг.

Предметом исследования являются экономические отношения, складывающиеся между субъектами рынка гостиничных предприятий, в том числе пятизвездочных, функционирующих в России и за рубежом, в процессе формирования конкурентных преимуществ под влиянием быстро меняющихся экономических условий.

Методологической и теоретической основой исследования послужили фундаментальные работы в области теории гостиничного бизнеса, конкуренции, стратегического развития, менеджмента, маркетинга, брендинга в гостиничной индустрии и в других отраслях народного хозяйства. Использовались труды российских и зарубежных ученых, специальная нормативная, справочная и методическая литература, материалы научной и периодической печати, сети Интернет, а также материалы, полученные из первичных гостиничных источников, а также в рамках участия в научных и отраслевых конференциях по тематике диссертационного исследования. В процессе работы применялись общенаучные методы научного познания: методы эмпирического исследования:

наблюдения, сравнения, теоретические методы: восхождения от абстрактного к конкретному, формализации, системного анализа. Применялись также научные методы абстрагирования; анализа и синтеза; индукции и дедукции; исторический и логический методы; ситуационного анализа; специальные методы обработки и классификации данных; прогностического моделирования, проектного моделирования посредством рефлексивного анализа бизнес-процессов. Совокупность используемых методов научного исследования способствовала достоверности полученных выводов, обеспечила актуальность практических рекомендаций.

Информационную базу исследования составили отчеты и официальные публикации по проблемам конкурентоспособности и брендинга, по маркетингу и продажам в кризисный период в экономике, материалы научных конференций, бизнес-форумов и семинаров по проблематике гостиничного бизнеса в России и за рубежом, а также федеральные, региональные, корпоративные статистические и аналитические документы. Методические выводы, содержащиеся в диссертации, проиллюстрированы графическими материалами, расчетными таблицами, подготовленными автором на основе анализа данных, предоставленных офисами по туризму различных стран, Федеральным агентством и комитетами по туризму России, Пограничной службой ФСБ России, Федеральной службой по финансовым рынкам, а также первичными данными гостиничных предприятий и департаментов гостиничной недвижимости международных риэлторских и консалтинговых компаний.

Научная новизна диссертационной работы заключается в обосновании и разработке теоретико-методических основ формирования конкурентоспособности высококлассного гостиничного предприятия и наращивания конкурентных преимуществ пятизвездочных гостиничных предприятий как коллекции отелей с учетом кризисных явлений в мировой экономике.

К числу наиболее существенных научных результатов, полученных лично автором и выносимых на защиту, относятся следующие (1.6.120, 1.6.123, 1.6.134, 1.6.142, 9.3, 9.4, 9.5, 9.6, 9.9, 9.10, 9.25, 9.26 пп. Паспорта специальностей ВАК РФ):

1. Уточнено определение конкурентоспособности и конкурентных преимуществ пятизвездочного гостиничного предприятия (стр.18-21, 37-43), в частности, выделено определение конкурентоспособности высококлассного гостиничного предприятия как залога успешного перехода от кастомизации к персонализации клиентского опыта.

2. Выявлено влияние последствий мировой экономической нестабильности на индустрию гостеприимства в России и в мире, предложены концептуальные способы усиления конкурентоспособности и повышения эффективности экономической деятельности

пятизвездочных гостиничных предприятий, а также возможные пути развития гостиничного бизнеса в посткризисный период (стр. 81-87, 101-109).

3. Уточнено и дополнено понятие «брендинга» и «ребрендинга» пятизвездочного гостиничного предприятия и разработана методика ребрендинга отеля как механизма повышения конкурентоспособности (стр. 139-144, 146-149).

4. Предложены стратегические инструменты развития пятизвездочного гостиничного предприятия в период мировой экономической нестабильности, введено определение «коллекция отелей» и разработана методика продвижения пятизвездочного отеля в посткризисный период (стр. 90-99, 100-126).

5. Разработаны предложения по совершенствованию отчетности по маркетингу и продажам на основе современных компьютерных технологий как инструмента повышения конкурентоспособности и контроля за конкурентоспособностью высококлассного гостиничного предприятия (стр. 130-135, 137-139).

Практическая значимость исследования. Совокупность научных результатов диссертационного исследования образует теоретико-методологическую базу для дальнейшего научного анализа проблем конкурентоспособности пятизвездочного гостиничного бренда и проведения необходимых преобразований на гостиничном предприятии, проблем открытия новых гостиничных объектов и их продвижения в различных экономических условиях. Практические рекомендации, содержащиеся в диссертации, могут быть использованы гостиничными предприятиями для наращивания конкурентных преимуществ и продвижения на рынке гостиничных услуг с учетом меняющихся экономических условий для создания сильного, конкурентоспособного высококлассного гостиничного бренда.

Апробация результатов исследования. Основные положения диссертационного исследования докладывались, обсуждались и получили положительную оценку на конференциях, саммитах и бизнес-форумах по проблематике развития российской и зарубежной гостиничной индустрии в 2007-2011 гг., в частности на бизнес-форуме «Отельный бизнес России на пороге инвестиционного бума» (Москва, 2007 г.); на саммите первых лиц отельной и туристической индустрии «Стратегии и совместные инициативы бизнеса» (Санкт-Петербург, 2008 г.); Двадцать третьих и Двадцать четвертых Международных Плехановских чтениях (Москва, 2010-2011 гг.); семинарах Российско-Британской торговой палаты (Москва, 2008-2011 гг.); Шестой международной образовательной конференции «Деловой туризм: практика, решения, перспективы» (Москва, 2010 г.); Международного конгресса «Модернизация экономики России и стран СНГ» (Волгоград, 2010 г.); Международной научно-практической конференции «Экономика

России: посткризисный период» (Москва, 2010 г.); конференции ИД «Аргументы и Факты» «Индустрия гостеприимства - 2011. Гостиничные сети от Атлантики до Тихого океана» (Москва, 2011 г.), семинаре «Ребрендинг отеля: жизнь до, во время и после» (Москва, 2011 г.).

Теоретические и методические положения диссертации нашли применение в учебном процессе на кафедре «Гостиничного и туристического бизнеса» ГОУ ВПО РЭУ им. Г. В. Плеханова, в Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, были использованы при проведении семинарских занятий для студентов старших курсов, в том числе для студентов из зарубежных государств. Рекомендации, предложенные в работе, получили практическую реализацию в деятельности гостиничной компании The Rocco Forte Collection, гостиничного комплекса «Астория» (Санкт-Петербург), а также используются в деятельности Российского союза туристической индустрии, Ассоциации агентств делового туризма, Российско-Британской торговой палаты.

Объем и структура работы. Структура диссертационной работы определяется логикой и задачами исследования. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка. Содержание работы изложено на 169 страницах машинописного текста, содержит 15 таблиц, 34 рисунка, 12 приложений. Список литературы включает 211 наименований, из них 46 – на иностранных языках.

Детальное исследование проблемы изложено в соответствующих главах и разделах данной диссертации.

В первой главе диссертационного исследования – «Особенности конкурентоспособности предприятий индустрии гостеприимства» – рассматривается понятие конкурентных преимуществ и конкурентоспособности применительно к гостиничному предприятию, в том числе пятизвездочному, выделяется модель конкуренции будущего в индустрии гостеприимства как создания совместной ценности с клиентом отеля, исследуются конкурентные стратегии применительно к гостиничному бизнесу, рассматривается гостиничный бренд, позиционирование пятизвездочного гостиничного бренда и брендинг, как важная часть конкурентной стратегии пятизвездочного гостиничного предприятия.

Вторая глава диссертационной работы – «Анализ конкурентоспособности в сфере гостеприимства в условиях мировой экономической нестабильности» – посвящена влиянию мировой экономической нестабильности 2008-2011 гг. на международный рынок гостиничных услуг и рынок гг. Москвы и Санкт-Петербурга. В ней оценивается прямое и косвенное влияние финансового кризиса на конкурентоспособность гостиничного бизнеса в России и за рубежом; обосновывается, какие сегменты гостиничного рынка наиболее

ощутимо пострадали от финансовой неустойчивости; проводится критический анализ практического опыта ведущих пятизвездочных гостиничных предприятий и брендов по повышению конкурентоспособности; предлагаются возможные пути развития гостиничного рынка в посткризисный период и выделяются стратегические инструменты для повышения конкурентоспособности гостиничного предприятия.

В третьей главе диссертационной работы – «Продвижение пятизвездочного гостиничного бренда как коллекции» – разрабатывается методика ребрендинга гостиничного предприятия, вводится определение «коллекции» как высшего сегмента пятизвездочных отелей, формулируются уникальные конкурентные преимущества коллекции, предлагается методика продвижения нового и существующего пятизвездочного отеля коллекции и определяются требования к современной маркетинговой информационной системе и информационной отчетности для функционирования конкурентоспособного гостиничного предприятия.

В заключении подводятся итоги проведенного исследования, обобщаются и формулируются основные выводы и результаты.

Публикации. По материалам исследования автором опубликована 21 работа, в том числе 4 статьи в изданиях, включенных в перечень ВАК РФ, общим объемом 5.07 п. л., из них авторских публикаций – 4.97 п. л.

II. Основные положения и результаты работы, выносимые на защиту

1. Уточнено определение конкурентоспособности и конкурентных преимуществ пятизвездочного гостиничного предприятия, в частности, выделено определение конкурентоспособности высококлассного гостиничного предприятия как залога успешного перехода от кастомизации к персонализации клиентского опыта.

Для высококлассных гостиничных предприятий с уникальными услугами характерна, прежде всего, неценовая конкуренция, а основу соперничества составляет борьба за дифференцированный спрос. В работе были выделены следующие виды неценовой конкуренции применительно к отелям:

1. Изменения свойства услуг отеля (напр., добавление услуги личного дворецкого каждому клиенту номера категории люкс).

2. Продажа услуг с совершенно новыми качествами для удовлетворения потребностей несуществовавших ранее (напр., внедрение спа-программ для детей, которые приходят в спа-центры высококлассных отелей с родителями).

3. Продажа услуг отелей, бренды которых являются символом моды, престижа (напр., бренды Four Seasons, Mandarin Oriental у состоятельных российских клиентов ассоциируются с роскошью).

4. Совершенствование услуг сопутствующих товару (напр., привлечение «звездных» шеф-поваров, создание игровой анимации для детей).

В последнее время все большее распространение получает «созидательная» конкуренция, направленная на поиск способов сотрудничества конкурентов в области сбыта и маркетинга (напр., создание совместных предложений для клиентов отелями из конкурирующих групп, находящимися в разных городах).

Конкурентное преимущество – это система, обладающая какой-либо эксклюзивной ценностью, дающей ей превосходство над конкурентами в экономической, технической или организационной сферах деятельности. В исследовании конкурентные преимущества высококлассного отеля определены как преимущества с повышенной уникальностью, чтобы дифференцировать предложение отеля от конкурентов, заставить понимать клиентов, что отель имеет право повышать цены за некий уникальный и необходимый для клиента набор услуг. Таким образом, конкурентоспособность высококлассного отеля – результат, фиксирующий наличие уникальных конкурентных преимуществ, без которых эффективное функционирование отеля невозможно.

Нет ни одной гостиничной компании, которая смогла бы добиться постоянного конкурентного преимущества, однако можно добиться нескольких преимуществ и за счет этого занимать свою долю рынка в определенный период. Конкурентоспособность не является постоянным признаком фирмы. Преимущество над соперником утрачивается со временем за счет факторов внешней среды и за счет внутренних факторов (напр., ухода ключевых специалистов из отеля). Единой стратегии конкурентной борьбы, которая подошла бы любой структуре бизнеса или любому гостиничному предприятию, не существует. Однако в процессе исследования была выделена конкурентная борьба на четырех уровнях для пятизвездочных отелей.

Отель может считать своими конкурентами другие структуры гостиничного бизнеса, предлагающие тем же потребителям аналогичные товары и услуги примерно по той же цене (отели одного ценового сегмента).

Отель может также считать своими конкурентами все другие структуры бизнеса, производящие похожие товары и услуги (отели всех ценовых категорий или, как правило, отели одной категорией выше и ниже).

На третьем уровне конкурентами выступают все структуры бизнеса, предлагающие те же товары и услуги (например, аренда элитных квартир, организуемая агентствами недвижимости для корпоративных клиентов, служит альтернативой размещению в отеле).

На последнем уровне конкурентами являются все структуры бизнеса, способные бороться с гостиничной компанией за деньги потенциальных клиентов.

При этом для отеля «дальние» уровни представляют большую угрозу, чем «ближние».

Высококласный отель «Астория» в г. Санкт-Петербурге, относящийся к высшему сегменту пятизвездочных отелей, может считать своим конкурентом первого уровня другой высококласный отель - «Гранд-Отель Европа». Отели активно конкурируют по уровню предоставляемых услуг, в том числе и дополнительных (наличие дворечки, пакет включенных бесплатных услуг для проживающих в номерах категории «люкс»). В период финансово-экономического кризиса 2008-2009 гг. играла большую роль конкуренция второго уровня. Корпоративный рынок стал рассматривать предложения от отелей «Ренессанс», «Кемпински Мойка 22» категории пять звезд бизнес или же от отелей категории четыре звезды – «Марриотт Кортярд», «Сокус». К третьему уровню конкуренции можно отнести предложения по аренде элитной недвижимости на короткий срок и предложения от загородных правительственных резиденций по проживанию. К дальним уровням конкуренции в борьбе «Астории» за деньги клиентов относится развитие системы скоростных поездов «Сапсан», включающее комфортную перевозку пассажиров первым классом и сокращающее бизнес-поездку в г. Санкт-Петербург из г. Москвы до одного дня (без ночевки в отеле) (рис.2).

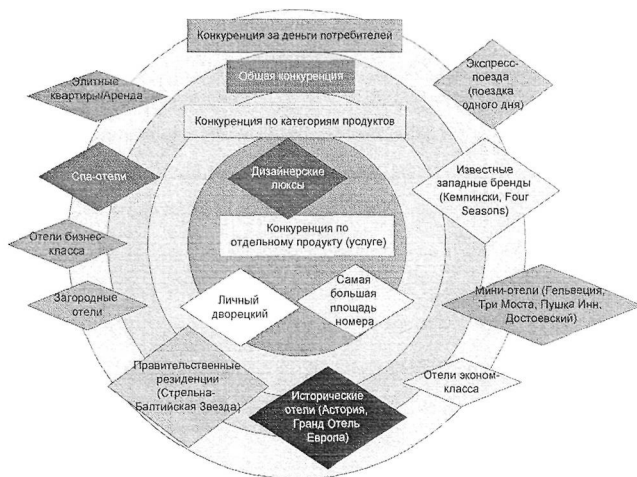


Рис.2. Конкурентная борьба на четырех уровнях на примере пятизвездочных отелей г. Санкт-Петербурга (составлено автором)

Гостиничная отрасль развивается, поэтому традиционные конкурентные стратегии адаптируются к новым требованиям высококонкурентной гостиничной среды. Это особенно важно для пятизвездочных гостиничных предприятий, предлагающих эксклюзивный

гостиничный продукт. Менеджеры пятизвездочных отелей должны уделять внимание качеству совместного создания ценности, а не только качеству услуг. Гостиничное предприятие должно внедрять новшества в ситуацию, в которой получен опыт. Под этим подразумевается проактивность всех сотрудников отеля. Клиенты совместно создают и персонализируют свои впечатления от отеля. В итоге роли отеля и гостя сливаются в уникальный опыт совместного создания ценности или «опыт одного». Ничего не значившая в прошлом фраза «дом вдали от дома» приобретает реальный смысл. Совместное создание ценности – не передача полномочий на осуществление деятельности клиентам, не аутсорсинг и не кастомизация (создание услуги под гостя).

Пятизвездочные отели в свете будущей конкуренции должны:

- Предлагать потребителям возможности совместного формирования собственного опыта согласно их требованиям в контексте конкретного времени и пространства.

Многим российским отелям, претендующим на статус пятизвездочных, не хватает гибкости в принятии таких решений, влияющих на конкурентоспособность.

- Приспосабливаться к неоднородным по составу группам потребителей – от опытных и активных до неопытных и пассивных.

Например, необходимо иметь в виду, что основной контингент пятизвездочных отелей – это опытные и искушенные путешественники.

- Признавать, что гости отеля иногда просто хотят потреблять услугу.

Для такого клиента важны эргономичный номер, удобная кровать, комфортный отдых.

- Использовать новые возможности, появляющиеся благодаря новым технологиям.

Высококласные отели должны быть первыми по предложению всех технологических новшеств, но только если они необходимы целевым клиентам и их приобретение не окажет отрицательного воздействия на рентабельность предприятия.

- Привлекать потребителя эмоционально и интеллектуально.

В сегменте высококласных отелей наблюдается постепенный переход от кастомизации к подлинной персонализации опыта клиента. Это нечто большее, чем расширенный набор услуг, предоставляющийся клиентам многих высококласных отелей в докризисный период, это взаимодействие с гостями.

Новизна полученных результатов видится в том, что процесс создания ценности и бренд оказываются связанными друг с другом. Пятизвездочные гостиничные бренды выживают, развиваясь посредством персонализированного опыта, а не с ориентацией на

корпоративные сетевые принципы. Традиционное различие между предложением и спросом исчезает. Высококласные отели быстро переходят в пространство опыта совместного создания ценности. Моментальное реагирование высококласных отелей на сезонные колебания спроса, а также модификация ресурсов в кризисный период с переориентацией на другие рынки служит тому подтверждением.

2. Выявлено влияние последствий мировой экономической нестабильности на индустрию гостеприимства в России и в мире, предложены концептуальные способы усиления конкурентоспособности и повышения эффективности экономической деятельности пятизвездочных гостиничных предприятий, а также возможные варианты развития гостиничного бизнеса в посткризисный период.

Гостиничная индустрия является отраслью экономики, которая одна из последних ощущает воздействие внешних факторов кризиса и его последствия.

Причина ослабления российской туристической и гостиничной индустрии в 2008-2010 гг. кроется не только в кризисном состоянии мировой экономики. Необходимо менять туристскую доктрину, приводя ее в соответствие с рекомендациями Всемирной туристской организации и опытом развитых стран в отношении: налогообложения, туристских формальностей, таможенных правил, маркетинга отечественного продукта, транспортного обеспечения, инвестиционного климата.

Что касается ситуации на гостиничном рынке в целом, то в 2008 г. как отражение мирового финансово-экономического кризиса в других отраслях показатели доходности отелей существенно снизились – от 20 до 50% по сравнению с «пиковым» 2007 г., а инвестиции в новые гостиничные проекты были временно приостановлены. Рынок «продавца» в мире сменился рынком «покупателя». По данным Dow Jones², в конце 2009 г. банк Credit Suisse снизил рекомендации по акциям многих гостиничных сетей из-за снижения цен во всех регионах, где они работают. Поэтому рынок высококласных отелей оказался в противоречивой ситуации, с одной стороны выявлялась необходимость снижения цен из-за снижения спроса, но с другой стороны, уценка роскошного гостиничного продукта и его общедоступность недопустима, иначе это уже не роскошный продукт. Наступил период «маятниковых колебаний», создавалось впечатление отсутствия продуманной конкурентной стратегии в новых экономических условиях.

В процессе исследования были выявлены следующие факторы, которые могут повлиять на конкурентоспособное развитие высококласной гостиничной компании:

- Снижение издержек и цен без ценового демпинга.
- Необходимость применения нестандартных методов продвижения отелей.

² www.dowjones.com

- Необходимость перехода на новые, нестандартные каналы дистрибуции.

Отели Four Seasons первыми в группе люксовых отелей в 2008-2009 гг. пошли на беспрецедентный шаг – возможность бронирования отелей через интернет-сайты – посредники, например, Expedia.Com, без предоставления специальных скидок.

- Выявление управленческих способностей менеджеров.

В каждом отеле должен создаваться антикризисный комитет.

- Разработка новых вариантов получения дохода в посткризисный период.

Сервис Four Seasons создает добавленную стоимость для недвижимости, поэтому кондоминимумы под брендом Four Seasons пользуются спросом. Подобная модель будет впервые применена этой компанией и при открытии отелей в России, возможно, она послужит образцовой моделью для девелоперов в сложные экономические времена.

- Уделение внимания географическим рынкам, так как именно определенные географические гостиничные рынки, а не бренды пострадали больше остальных в период мировой экономической нестабильности. Люксовые отели многих гостиничных групп увеличили свой доход, полученный от клиентов из России, по сравнению с докризисным периодом. По данным исследования AC Nielsen³, потребители в России неохотно переключаются в кризис на дешевые бренды по сравнению с европейцами. Изменение в структуре потребления гостиничных услуг наблюдается и под воздействием «эффекта ожидания доходов». Эта ситуация, выделенная в исследовании, позволяет проводить специальную политику маркетинга для «русскоговорящих» клиентов.

- Применение мобильной ценовой политики.
- Изменение численности персонала.

Примечательно, что в главном офисе (г. Брюссель) компания Rezidor сократила 25 человек, но увеличила численность московского офиса на семь человек.

- Утверждение стратегии дальнейшего роста в развивающихся странах, там, где существуют еще несбалансированный спрос и предложение на рынке гостиничных услуг.

В диссертационной работе предлагаются некоторые из возможных сценариев развития российского гостиничного рынка в посткризисный период:

- Разработка новых форматов недвижимости.

Экономические параметры гостиничной недвижимости заметно отличаются от параметров офисной, для портфельных инвестиций гостиничные активы – очень успешное и востребованное дополнение других активов недвижимости как кредитный инструмент и источник долговременного стабильного дохода. Офисное здание нуждается в модернизации через десять лет, а ценность гостиницы даже через сто лет работы только возрастает

³ www.acnielsen.ru

(историческое прошлое здания зачастую является конкурентным преимуществом высококлассного гостиничного бренда).

- Отказ от собственности на гостиничную недвижимость.

Многие высококлассные отельные группы стали искать другие способы управления отелями, избегая «прямой» собственности.

- Развитие за счет снижения расходов на строительные работы в кризисные периоды в экономике и выгодного использования банкротств. В 2008-2009 гг. стоимость строительных работ снижалась, а банкротства строительных компаний можно было использовать с пользой. Многие отельные группы не только не перестали развиваться в период кризиса, но стали развиваться более быстрыми темпами, ускорили мировую экспансию.

Неприемлемо объединение признаков отелей разных категорий в период экономической нестабильности, когда количество звезд перестает быть показателем качества. Слияние в одном отеле (за счет поэтажного деления) услуг «люкс-класса» и эконом-класса также нежелательно. Этажи для люксовых клиентов не будут востребованы, такая стратегия объединения разных отельных сегментов в один не разграничивает для пользования общественные зоны. У клиентов, проживающих в высококлассных отелях, это вызовет определенный дискомфорт – роскошный гостиничный продукт должен подчеркивать избранность клиента.

В процессе исследования были выделены следующие методы по усилению конкурентоспособности высококлассных гостиничных брендов в посткризисный период: программы поощрения партнеров; создание стратегических союзов («маркетинг созвездий»); введение бесплатных дополнительных услуг и уникальных платных, не предлагающихся конкурентами; предложение услуг, разработанных по гендерному принципу; ребрендинг и рестайлинг; продвижение услуг отеля без проживания; применение скрытых скидок и творческого подхода в продвижении отельного продукта; повышение качества обслуживания; введение бонусных программ для клиентов, в том числе высококлассными отельными группами, и проведение специальных мероприятий; расширение базы постоянных клиентов; защита национальных брендов. Государственная протекционистская политика со временем могла бы применяться и в индустрии гостеприимства, чтобы сохранять важнейшие национальные гостиничные бренды. Французское правительство, например, выступило в 2008-2010 гг. гарантом спасения производителей национальных предметов роскоши, пользующихся мировой известностью, так как их имидж объясняется, в том числе, их французским происхождением.

3. Уточнено и дополнено понятие «брендинга и ребрендинга» в индустрии гостеприимства и предложен вариант продвижения высококлассного гостиничного бренда, разработана методика ребрендинга как механизма повышения конкурентоспособности.

Брендинг – это важная составляющая стратегии конкурентной борьбы.

Благодаря правильному бренд - позиционированию, высококлассная гостиничная компания может даже в сложный период в отрасли опередить конкурентов. Однако бренд может нанести непоправимый вред финансовому здоровью компании в период кризиса, если ожидания клиентов отеля, связанные с брендом, могут на практике отличаться от реально полученного опыта. Бренд – сосредоточение «души», «интеллекта» гостиничного продукта. Благодаря бренду, услуга (гостиничный продукт) отражает философию социальных групп, отдающих ему предпочтение перед другими конкурирующими товарами. Высококлассные гостиничные компании – лидеры рынка, как правило, сталкиваются с трудностями при адекватной оценке своего бренда. Однако для менеджеров, которые учитывают затраты, очень важно понимать, что большинство брендов достигало успеха в трудные времена не снижением цен, а дифференциацией за счет брендинга продукта и сервиса. Большинство VIP-клиентов любят выбор, а секрет брендинга – в понимании мотивации клиента, его психологических потребностей. Брендинг увеличивает текущую стоимость будущих денежных потоков. В работе методика оценки бренда от компании MBO⁴ адаптируется применительно к гостиничному бизнесу. Нематериальная прибыль от продажи гостиничного продукта с применением брендинга рассчитывается с учетом показателей на отдельных рынках, так как в разных странах разные бренды обладают разной ценностью⁵.

$$P_{inv} = P_{br} - C_{inv} \quad (1)$$

где P_{inv} – нематериальная (невидимая) прибыль от применения брендинга, P_{br} – доход, связанный с отдельным гостиничным брендом в случае мультибрендинговой стратегии, C_{inv} – затраты на продвижение бренда. В случае монобрендовой стратегии можно использовать общую прибыль от деятельности группы с выделением дохода от померного фонда, службы ресторанов.

$$\sum_{i=1}^n P_i inv = \sum_{i=1}^n P_i br - \sum_{i=1}^n C_i inv \quad (2)$$

где n – число служб отельной группы, учитывающих влияние бренда на рост продаж (служба ресторанов, спа-центры, конференц-залы, организация банкетов и т.д.), а $P_i inv$ – нематериальная совокупная прибыль от брендинга i -ой отельной службы. Из

⁴ www.millwardbrown.com

⁵ Формулы 1-6 предложены автором

нематериальной прибыли «вычленяется» вклад бренда (Sh_{br} , %) (см. 4): определяется, какая часть прибыли приходится на бренд (исключаются факторы цены, доступности гостиничного продукта или услуги). Это позволяет оценить различия в брендах по секторам и странам, изменения в приоритетах потребителей и отразить их реальное отношение к бренду. Рассчитывается мультипликатор прибыли, который бренд способен приносить в краткосрочной перспективе. Оценивается рост брендируемой прибыли в секторах и странах, в которых присутствует бренд, его способность увеличивать долю на рынке, в том числе используя возможности для роста и преодолевая барьеры. Полученное значение дисконтируется с учетом рисков.

$$Mbr = \Delta Pshbr \times \frac{1}{(1+E)^t}, \quad E = E_a(t) \quad (3)$$

где Mbr – мультипликатор бренда, $\Delta Pshbr$ – рост брендируемой прибыли, E – норма дисконта с учетом риска в определенном сегменте гостиничного рынка или географическом регионе с учетом анализа деятельности конкурентов, t – определенный краткосрочный временной период, a – ожидаемая норма риска в определенном географическом регионе.

Эти факторы используются для расчета потенциала бренда. Итоговая стоимость бренда – это произведение трех значений: нематериальной прибыли, вклада бренда (доля брендируемой прибыли в % от нематериальной) и мультипликатора прибыли.

$$Pbrtot = \sum_{i=1}^n M_i br \times P_i inv \times Sh_i br \quad (4)$$

где Sh – вклад бренда в нематериальную прибыль на i -ом сегменте рынка, n – число сегментов рынка.

Если гостиничный брендинг – это деятельность, связанная с созданием образа, клиентских ассоциаций с объектом потребления (гостиничным продуктом), то ребрендинг – это изменение образа, сложившегося в сознании по отношению к гостиничному бренду с целью решения вышеупомянутых проблем и улучшения финансовых результатов. Это не просто смена логотипа при сохранении прочих атрибутов бренда, это изменение ценности бренда в глазах потребителей, заставляющих их уничтожить стереотипы. В существующей парадигме научного сознания ребрендинг считается необходимым только тогда, когда старый бренд плох и не подлежит изменениям. Однако гостиничный ребрендинг который может проводиться и при наличии, на первый взгляд, успешного бренда и при стабильном уровне продаж. Иногда, ребрендинг необходим в рамках долгосрочной стратегии развития компании с учетом возможного влияния на конкурентоспособность внешних факторов – структуры конкуренции, емкости рынка, а также с учетом роли случайных событий как

параметров, влияющих на формирование конкурентного преимущества. Как рассматривается в исследовании, ребрендинг, переориентация на совершенно другой потребительский «срез» клиентов, в гостиничном бизнесе зачастую обречен на неудачу. Оперируя в сфере эконом – класса, очень сложно перестроить этот бренд в люксовый. Ребрендинг, направленный на прежнюю целевую аудиторию, может существенно улучшить конкурентоспособность гостиничной цепи.

Среди стратегических целей ребрендинга пятизвездочного отельного бренда в исследовании выделяются следующие цели: превращение из группы отелей в узнаваемый целевой аудиторией бренд, выделение из группы высококлассных отелей за счет создания персонального опыта для клиента в рамках конкурентной модели будущего, сопоставление новых ценностей бренда с принципами и потребностями целевой аудитории. Не менее важной целью является и увеличение объема «перекрестных» продаж. В гостиничном бизнесе автор выделяет внутренние – «перекрестные» продажи между отелями. В контексте отеля – это повышение доходности всех служб отеля, а в контексте гостиничного бренда – это продажи услуг других отелей коллекции на территории одного из отелей. В организационной структуре пятизвездочного отельного бренда рекомендуется создание такой позиции, как Директор Бренда.

4. Предложены стратегические инструменты развития пятизвездочного гостиничного предприятия в период мировой экономической нестабильности, введено определение «коллекция отелей» и разработана методика продвижения пятизвездочного отеля в посткризисный период.

На рынке пятизвездочных гостиничных услуг наблюдается недостаточная унифицированность терминологии. Выделяются отели высококачественные и высокой ценовой категории, высококлассные, делюкс, роскошные отели. В то же время высший сегмент пятизвездочных отелей зачастую «смешивается» с пятизвездочными отелями бизнес-класса, высокой ценовой категории, предоставляющими более «узкий» спектр услуг, ориентированных прежде всего на бизнес-клиентов. Высококлассным гостиничным предприятиям, находящимся в высшем сегменте рынка, необходимо позиционировать себя за счет уникальных конкурентных преимуществ.

«Коллекция отелей» определяется как объединение уникальных отелей, которое находится в высшем сегменте высококлассного отельного продукта, под одним брендом, с общими ценностями, но не теряет индивидуальности каждого гостиничного объекта. Коллекция, в отличие от «сети», предполагает премиум-класс и эксклюзивность.

Понятие «цепь» в отличие от «коллекции» предполагает универсальность и обезличенность, названные западными маркетологами «синдромом гамбургера». Этот

синдром негативно влияет на имидж многих высококлассных гостиничных корпораций, открывающих идентичные объекты. Коллекция поощряет клиента останавливаться в разных отелях бренда при условии положительного опыта. В стремлении сохранить высокий уровень операционного контроля над отелями, руководство коллекции не стремится к «горизонтальной» экспансии, открытию отелей в регионах, где маркетинговый анализ либо не проводился, либо где преимущества бренда не будут вызывать положительной реакции у клиентов. В связи с тем, что руководство коллекции следит за соответствием отеля региону, владельцы компании и высший управленческий персонал должны сохранять высокий уровень контроля над всеми новыми проектами, это условие – важная часть контрактов на управление. К конкурентным преимуществам коллекции можно отнести: историческую ценность зданий (каждый из отелей отражает стиль того города, в котором находится); творческий подход в использовании исторического прошлого; предоставление уникальных, эксклюзивных, трудно копируемых дополнительных услуг; умение находить субрынки внутри выбранной ниши высококлассных отелей и опережать конкурентов, которые могут представить предложения для этих субрынков.

В работе оценивается деятельность компании The Rocco Forte Collection по наращиванию конкурентных преимуществ в сложный экономический период. Чтобы сохранить бизнес – клиентов (топ - менеджеров), вынужденных экономить на поездках и проживании в отелях из-за «эффекта AIG» (компании, которые получали дотации за счет налогоплательщиков и сокращали персонал, подверглись критике за бронирование дорогих отелей), в коллекции Rocco Forte внедряется программа «Проживание в люксах Rocco Forte». В лондонский отель Brown's, клиенты из России приезжают с деловыми визитами, многие продляют свое проживание на выходные дни. В первой четверти финансового 2010-2011 гг., с мая по август 2010 г., статистика показывает перевыполнение планов по загрузке отеля клиентами из России на 30% (76 номеров), в то время как полученная от продажи комнатно-ночей прибыль была на 86% больше запланированной (табл.2).

Таблица 2. Разбивка по сегментам отеля Brown's в первой финансовой четверти

Сегмент рынка	Комнатно-ночи	Цель	Расхождение	Расхождение, %	Полученная прибыль, €	Цель	Расхождение	Расхождение, %
Корпоративные группы	12	7	5	71%	4 265,55	2 039,75	2 225,80	
Индивидуаль-отдых	109	151	-42	-28%	101 159,10	79 171,14	21 987,96	
Индивидуаль-корпораты	207	94	113	120%	160 768,23	61 704,05	99 064,18	
Группы – отдых			0				0,00	
ИТОГО	328	252	76	30%	266 192,88	142 914,94	123 277,94	86%

Составлено автором на основе финансовой отчетности отеля Brown's (Rocco Forte Collection)

Суммарный показатель расхождений между реальными результатами и плановыми в %, в идеале, должен быть более 100% с положительным значением в случае

положительных расхождений по количеству проданных номеров и доходу от номерного фонда.

$$\text{VAR Q tot \%} + \text{VAR R tot \%} = 30+86 = 116\% \text{ (5)}$$

где VAR Q tot – расхождение в проданных комнатно-ночах, а VAR R tot – расхождение в полученном доходе по сравнению с планом.

Значительное расхождение полученной прибыли по сравнению с количеством проданных комнатно-ночей означает, что наибольшим спросом пользовались номера повышенных категорий по более высокой стоимости.

Действительно, при рассмотрении отчета о статусе занятых категорий номеров за этот период можно увидеть, что российские клиенты бронировали, в основном, высокие категории номеров по следующей средней цене:

$$\text{VAR R tot} / \text{VAR Q tot} = 123\,277,94/76 = \text{€}1622 \text{ (6)}$$

Для сравнения, цена «от стойки» за номер категории «полуплюкс» составляет €1100.

К уникальным конкурентным преимуществам коллекции относятся профессиональный персонал и управленческая команда. Именно благодаря наличию профессионалов по дизайну отеля коллекции Rocco Forte известны своими эргономичными номерами. В посткризисный период это служит одним из ключевых моментов, способствующих продажам отельных услуг, своего рода «эстетикой маркетинга».

Не менее важно и наличие региональных офисов по продажам и маркетингу (RSO), отвечающих за продажи всех отелей коллекции и укрепление имиджа бренда в подотчетном регионе. Каждый RSO обязан согласовать с отелем на стадии принятия корпоративных и отельных бюджетов совместные цели по достижению объема продаж в комнатно-ночах и прибыли. К основным зонам ответственности региональных офисов по продажам относятся: разработка прогнозов (целей) для определенных ключевых клиентов в подотчетном регионе; ведение борьбы с конкурентами за новых клиентов⁶; ответственность за групповой и конференц-бизнес, привлекаемый непосредственно RSO в отели компании; утверждение и дистрибуцию по отелям календаря событий, проходящих в подотчетном регионе.

Ориентированность компании на перспективные сегменты рынка в посткризисный период, «кросс-культурная» ориентация, как показано в исследовании, способствует эффективному наращиванию конкурентных преимуществ.

Статистика клиентов из России и СНГ в 2010 г. показала существенный рост объемов продаж по сравнению с 2009-2008 гг., когда отели не ассоциировались у клиентов с коллекцией. Количество ночей, забронированных в отелях Rocco Forte Collection гостями из

⁶ Под клиентами в данном контексте понимаются не физические лица, а юридические – корпорации, туристические агентства, операторы, консорции.

России, на 14% превысило поставленные задачи, а доход от продажи комнатно-ночей был превышен на 23%. По сравнению с кризисным 2009 г., результат 2010 г. с учетом двух месяцев 2011 г. был улучшен на 33% (табл. 3).

Таблица 3. Статистика по российскому рынку за финансовый год с 1 мая 2010 по 1 марта 2011 г.

Сегмент рынка	Комнатно-ночи	Цель	Расхождение	Расхождение %	Доход полученный	Цель	Расхождение	Расхождение %	Общий доход 2009/2010	Доход 2009/2010 по сравнению с 2010/2011
Корп. Группы	605	808	-203	-25%	195 604,45	196 654,21	-1 049,76	-1%	208 685,14	-6%
Индв. Группы	2496	2186	310	114%	1 160 739,07	921 136,21	239 602,86	26%	931 365,06	25%
Индв. Отдых	5781	4708	1073	223%	2 599 655,20	2049338,95	550 316,25	27%	2 106 642,57	23%
Группы-отдых	6	125	-119	-95%	1 936,42	45 522,11	-43 585,69	-96%	43 183,69	-96%
Итого	8888	7827	1061	14%	3 957 935,14	3212651,48	745 283,66	23%	2 983 424,96	33%

Составлено автором по финансовой отчетности компании The Rocco Forte Collection

Одно из важнейших конкурентных преимуществ коллекции – тщательный отбор поставщиков-партнеров – важно понимание партнерами ценностей отельного бренда и совпадение аудиторий.

Кумулятивный эффект от совокупности конкурентных преимуществ отдельных отелей коллекции способствует укреплению конкурентного положения бренда в целом. Итак, коллекция отелей – это конкурентная модель высококлассного отельного бизнеса в будущем с персонализацией опыта клиента. В исследовании определяются стратегические инструменты для улучшения конкурентной позиции и удержания заданных стандартов качества услуги:

- Многопрофильность бизнеса. Географическая диверсификация в кризис.

В период финансово-экономического кризиса развитие гостиничного сектора особенно остро пострадало в таких регионах, как Северная Америка и Европа, в меньшей степени – Ближний Восток и Азиатско-Тихоокеанский регион. Это связано и с собственниками гостиничных активов. В Северной Америке ведущая роль принадлежит институциональным инвесторам, на Ближнем Востоке – гостиничный бизнес семейный или контролируется публичными (национальными) компаниями. Rocco Forte Collection планирует открытие нескольких отелей на Ближнем Востоке, выделяя новые целевые рынки. У бренда в 2011 г. появился отдельный логотип на арабском языке (рис. 3). При этом высококлассные отельные группы могут развиваться «вширь», в новых форматах бизнеса – Rocco Forte Collection внедряется в сегмент спа-отелей, открывая новые отели-курорты, но также активно продвигая услуги собственных спа-центров при отелях на локальных рынках.

- Разработка новой стратегии маркетинга при неблагоприятных финансовых условиях.

- Преобразование организационной структуры компании.
- «Агрессивный» маркетинг и реклама, ко-брендинговые программы.



Рис. 3 Логотип коллекции Rocco Forte на арабском языке

- Проведение «непрозрачных» акций (проживание с добавленной стоимостью) по «пакетным» предложениям и с применением новых каналов дистрибуции. Одним из удачных примеров такого подхода может служить летняя промо-кампания, запущенная отелями The Rocco Forte в июне 2010 г. Это «пакетное» предложение давало возможность остановиться в отеле на три ночи по цене двух, т.е. получить скидку в 33% от «открытой» на момент бронирования лучшей доступной цены в номерах определенных категорий, за исключением самой простой, в период с 12 июля по 5 сентября 2010 г. (было продлено до конца сентября из-за успешности). Общие бюджеты на эту кампанию составили €12 000. Полученный доход составил €481602 (1537 ночей). Экономическая эффективность «пакетных» предложений рассматривается в диссертационной работе.

В работе выделяются следующие основные задачи этой акции в период мировой экономической нестабильности: увеличение объемов продаж во всей коллекции в традиционные периоды «низкой» загрузки со стороны корпоративных клиентов; привлечение новых клиентов и превращение их в лояльных клиентов компании и ценителей бренда; увеличение доходов от службы ресторанов и спа-центров отелей; расширение клиентской базы; рост бронирований через «прямые» каналы дистрибуции, соответственно снижение операционных затрат; увеличение посещаемости корпоративного сайта.

5. Разработаны предложения по совершенствованию отчетности по маркетингу и продажам на основе современных компьютерных технологий как инструмента повышения конкурентоспособности и контроля за конкурентоспособностью высококлассного гостиничного предприятия.

По данным Euromonitor International⁷, новой общемировой тенденцией считается активность путешественников в социальных сетях. В целях оперативного наращивания конкурентных преимуществ в работе рекомендуется отслеживание информации о пятизвездочных отелях в Интернете на социальных сетях (Facebook), блогах глянцевого и деловых журналов, в Twitter, проведение аналитики, в каких сетях группируются потенциальные клиенты, сотрудничество с блогерами. Необходимо постоянно отслеживать и

⁷ www.euromonitor.com

другие популярные сайты, такие как Trip Advisor. Важным представляется и сотрудничество с производителями GPS-путеводителей. Помимо списка гостиниц в таком путеводителе есть возможность указать отзывы об отелях и дать рекомендации.

В работе рассматриваются современные методы получения и обработки информации, доступные отельным брендам благодаря компьютерным технологиям, а также различные виды внешних маркетинговых информационных систем, которые могут быть использованы пятизвездочными отелями при оценке конкурентного положения компании на рынке, при разработке стратегии продаж и маркетинга. Предлагаются усовершенствованные виды внутренних маркетинговых отчетов (контрольных, по всему бренду, по отдельным отелям, по группам и конференциям). В период волатильности на рынке гостиничных услуг необходима оптимизация деятельности всех служб отеля. Очень важно вовремя анализировать складывающуюся ситуацию, делать прогнозы и оценивать конкурентоспособность отеля. Поэтому рассматривается программа приготовления аналитической отчетности по продажам и маркетингу на базе существующей отельной платформы PMS Protel – аналогу Opera, Fidelio. Эта программа «Бизнес-Инструмент» позволяет каждому отелю получать не только информацию о своей деятельности, но и о других отелях коллекции и делать выводы об общем состоянии бизнеса. Созданная встроенная система генерации маркетинговых отчетов различных видов, в том числе статистических, позволяет следить за выполнением установленных бюджетов и за соответствием поставленным стратегическим целям.

В исследовании выделяются следующие характеристики эффективной компьютерной программы по генерации маркетинговой отчетности пятизвездочного отельного бренда: создание веб-отчетности он-лайн; ежедневное обновление статистики из системы PMS⁸; аналитика в рамках календарного и финансового года (в случае расхождения с бюджетом); создание сравнительной отельной отчетности в различных денежных единицах; создание отчетов по уже заданным параметрам и установкам; адаптация отчетов под конкретные запросы пользователей программы; подключение различных модулей программы PMS, в частности «Конференции и банкеты», для оценки эффективности деятельности всех служб отеля; осуществление электронной рассылки по базе данных клиентов как часть программы CRM⁹; составление отчетов по национальной статистике, позволяющей анализировать количество гостей из разных стран.

⁸ Локальная компьютерная система управления объектом (отелем)

⁹ Управление отношениями с клиентами

III. Выводы

В условиях, когда по М. Портеру на конкурентоспособность гостиничной компании влияет фактор случайности, отели должны двигаться к пространству решений. Клиенты высококлассных предприятий в кризис нуждаются не только в ночи проживания, им необходимо получить от бренда, к которому они лояльны, решение, как лучше удовлетворить свою потребность в проживании, а впоследствии – персонализированное впечатление об отеле, позволяющее потратить средства с максимальной отдачей. Залогом успешной конкурентной борьбы среди пятизвездочных отелей является продвижение пятизвездочного гостиничного бренда как «коллекции отелей», выделение «узких» сегментов в процессе диверсификации пятизвездочного отельного рынка. Выделение уникальных конкурентных преимуществ коллекции, правильное продвижение коллекции на рынке с учетом возможной экономической нестабильности помогает клиенту в выборе высококлассного гостиничного продукта, подчеркивает соответствие качества предлагаемых услуг индивидуальным нуждам клиента, оправдывает высокую стоимость услуг.

Основные положения диссертационного исследования опубликованы автором в следующих работах:

I. В изданиях, входящих в список, рекомендуемых ВАК РФ:

1. Тарасенко Э.В. Поддержание конкурентных преимуществ гостиничного бренда в условиях мирового финансового кризиса (на примере компании The Rocco Forte Collection) // РИСК, 2010. – № 2 (0,4 п.л.).
2. Тарасенко Э. В. Создание стратегических конкурентных преимуществ нового высококлассного курорта, выведенного на рынок в период экономического кризиса // РИСК, 2010. – № 3 (0,5 п.л.).
3. Тарасенко Э.В. Кризис – это время продвижения услуг высококлассных отелей // Российское Предпринимательство, 2011. – № 2 (выпуск № 1) (0,4 п.л.).
4. Тарасенко Э.В. Инновационные шаги в преодолении последствий кризиса в индустрии гостеприимства // Качество. Инновации. Образование. – 2011. – № 4 (0,4 п.л.).

II. В других изданиях:

1. Тарасенко Э.В. Маркетинг. PR-технологии в битве за клиента // The Career Forum. – 2004. – 28 янв. (0, 2 п.л.).
2. Тарасенко Э.В. Маркетинг. PR в индустрии гостеприимства // The Career Forum. – 2004. – № 24 (204) (0,3 п.л.).
3. Тарасенко Э.В. Как создать гостиничный бренд, дающий реальные результаты // Бизнес-форум «Отельный бизнес России на пороге инвестиционного бума»: тезисы докладов. – 2007. – 29 ноября – 1 декабря (0,1 п.л.).
4. Тарасенко Э. В. Малые отели // Мое дело. Ресторан. – 2007. – № 3 (0,18 п.л.).
5. Тарасенко Э. В. Коллекция для гурманов // Турбизнес. – 2007. – № 4 (0,18 п.л.).
6. Тарасенко Э. В. Маркетинг и реклама: ребрендинг отеля // Индустрия гостеприимства. – 2007-2008 (0,25 п.л.).
7. Тарасенко Э.В. Главные вызовы в повышении доходности бизнеса при кросс-национальных операциях // Саммит первых лиц отельной индустрии «Стратегии и совместные инициативы бизнеса»: тезисы докладов. – 2008. – 22 февраля (0,1 п.л.).
8. Тарасенко Э. В. Luxury hotels business in Russia & Europe. Is there a future during the economic down-turn? // Двадцать первые Международные Плехановские чтения: Тезисы

докладов аспирантов и преподавателей на иностранных языках. – М.: ГОУ ВПО «РЭУ им. Г. В. Плеханова», 2010 (0,18 п.л.).

9. Тарасенко Э.В. Влияние финансового кризиса на рынок высококлассных отелей Европы и России // Двадцать четвертые Международные Плехановские чтения (10-17 февраля 2011 г.): Тезисы докладов аспирантов и магистрантов. – М.: ГОУ ВПО «РЭУ им. Г. В. Плеханова», 2011 (0,1 п.л.).

10. Тарасенко Э.В. Ребрендинг против кризиса // Пять звезд. – 2010. – № 3 (0, 2 п.л.).

11. Тарасенко Э.В. Стратегия и тактика привлечения корпоративных клиентов в посткризисный период // 6-ая Международная образовательная конференция «Деловой туризм: практика, решения, перспективы»: Материалы докладов. – 2010. – 22 сентября (0,1 п.л.).

12. Тарасенко Э.В. Роль информационных технологий в конкурентоспособности отелей при модернизации структуры отчетности и преодолении экономического кризиса. // Сборник публикаций Международного конгресса «Модернизация экономики России и стран СНГ». – 2010. – 18-19 марта (0,16 п.л.).

13. Тарасенко Э.В. Продвижение нового высококлассного отельного проекта на рынке Европы и России в период финансового кризиса и отсутствия рекламных бюджетов // Современные аспекты экономики. – 2010. – № 3 (151) (0,44 п.л.).

14. Тарасенко Э.В. Применение инструментов маркетинга для преодоления последствий мирового экономического кризиса // Экономика и Технологии. – 2010. – №25 (0, 3 п.л.).

15. Тарасенко Э.В., Лайко М.Ю. Продвижение сетевого отеля высокого класса в кризисный и посткризисный период на примере высококлассного гостиничного рынка Женева // Конъюнктура товарных рынков: маркетинг и логистика. – 2010. – № 4 (0,3 п.л., авторский текст 0,2 п.л.).

16. Тарасенко Э.В. Гостиничный рынок Санкт-Петербурга в посткризисный период // Международная научно-практическая конференция «Экономика России: посткризисный период»: материалы докладов. – 2011. – 11 декабря (0,18 п.л.).

17. Тарасенко Э.В. Нововведения в гостиничном бизнесе // Конференция ИД Аргументы и Факты «Индустрия гостеприимства - 2011. Гостиничные сети от Атлантики до Тихого океана»: тезисы докладов. 2010. – 20 апреля (0,1 п.л.).

Напечатано в типографии
ГОУ ВПО «Российского Экономического Университета
имени Г. В. Плеханова».

Тираж 100 экз. Заказ № 121.