



ЗАРУБЕЖНЫЙ УЧЕБНИК

2-09  
Филип Котлер  
Джон Боуэн  
Джеймс Мейкенз



# МАРКЕТИНГ

## ГОСТЕПРИИМСТВО ТУРИЗМ

4-е ИЗДАНИЕ



СЕРИЯ «ЗАРУБЕЖНЫЙ УЧЕБНИК»

**МАРКЕТИНГ  
ГОСТЕПРИИМСТВО  
ТУРИЗМ**

# Marketing *for* Hospitality *and* Tourism

*Fourth Edition*

Philip Kotler

John T. Bowen

James C. Makens



Upper Saddle River, New Jersey 07458

Ф. Котлер, Дж. Боуэн, Дж. Мейкенз

# Маркетинг Гостеприимство Туризм

Четвертое издание,  
переработанное и дополненное

*Рекомендовано Министерством образования  
Российской Федерации в качестве учебника  
для студентов высших учебных заведений*



Москва • 2007

УДК [338.48:339.13](075.8)

ББК 65.433-32я73-1

К73Ц

Рецензенты:

*кафедра маркетинга Московского государственного института  
международных отношений (Университета) МИД РФ  
и проф. И.И. Кретов*

Главный редактор издательства *Н.Д. Эриашвили*,  
кандидат юридических наук, доктор экономических наук,  
лауреат премии Правительства РФ в области науки и техники

Редактор *Л.В. Речицкая*

**Котлер, Филип.**

**К73** Маркетинг. Гостеприимство. Туризм: Учебник для студентов вузов /  
Ф. Котлер, Дж. Боуэн, Дж. Мейкенз; пер. с англ. — 4-е изд., перераб. и  
доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. — 1071 с. — (Серия «Зарубежный учебник»).

**I. Боуэн, Джон. II. Мейкенз, Джеймс.**

ISBN 0-13-119378-3 (англ.)

ISBN 978-5-238-01263-6 (русск.)

Авторы учебника — признанные специалисты в области маркетинга и гостеприимства; по их книгам учатся тысячи студентов во всем мире, в том числе и в России.

В учебнике (предыдущие издания — ЮНИТИ, 1998, 2002) рассматриваются основные аспекты индустрии гостеприимства: гостиничный и ресторанный бизнес и туризм, но помимо традиционных тем — качества обслуживания, специфики ценообразования, работы отдела сбыта, рекламы и продвижения, паблик рилейшнз и других включены новые — электронный маркетинг, маркетинг в условиях глобализации рынков. В материале учебника отражены все последние изменения, происходящие в этой динамической области.

Учебник содержит множество конкретных примеров, иллюстрирующих деятельность известных компаний, и набор кейсов, изучение которых помогает более системно и глубоко познать теорию.

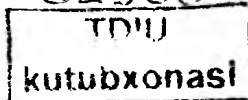
Для студентов, аспирантов и преподавателей экономических вузов и факультетов, а также высших и средних учебных заведений, готовящих специалистов для сферы туризма и гостеприимства, слушателей школ бизнеса, руководителей предприятий и организаций индустрии гостеприимства, широкого круга специалистов.

829686

ББК 65.433-32я73-1

ISBN 0-13-119378-3 (англ.)

ISBN 978-5-238-01263-6 (русск.)



ЮНИТИ

Authorized translation from the English language edition, entitled **MARKETING FOR HOSPITALITY AND TOURISM**, 4<sup>th</sup> Edition, ISBN 9780131193783 by **KOTLER, PHILIP; BOWEN, JOHN T.; MAKENS, JAMES C.**, published by Pearson Education, Inc, publishing as Prentice Hall, Copyright © 2006, 2003, 1999, 1996 by Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey 07458. All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc. **RUSSIAN** language edition published by **UNITY-DANA PUBLISHER**, Copyright © 2007.

Данный перевод с английского языка книги **MARKETING FOR HOSPITALITY AND TOURISM**, 4-е изд., авторов Филипа Котлера, Джона Боуэна и Джеймса Мейкенза, издается с разрешения Pearson Education Inc., осуществляющей издательскую деятельность под маркой Prentice Hall, Copyright © 2006 2003, 1999, 1996 by Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey 07458. Все права защищены. Воспроизведение всей книги или любой ее части в любой форме и/или любыми средствами запрещается без разрешения Pearson Education Inc. Перевод на русский язык осуществлен Издательством ЮНИТИ-ДАНА, © 2007.

© ИЗДАТЕЛЬСТВО ЮНИТИ-ДАНА, перевод, оформление, 2007

Воспроизведение всей книги или любой ее части любыми средствами или в какой-либо форме, в том числе в Интернет-сети, запрещается без письменного разрешения издательства.

К студенту	XXII
Предисловие	XXIII
Об авторах	XXV
<i>Раздел 1 Сущность маркетингового процесса в индустрии гостеприимства и туризма</i>	<i>1</i>
<b>1 Введение: маркетинг в индустрии гостеприимства и туризма</b>	<b>2</b>
Цели главы	3
Ваши личные качества, ведущие к успеху	3
Ориентация на клиента	5
Что такое маркетинг в индустрии гостеприимства и туризма?	7
Маркетинг в индустрии гостеприимства	9
Важность маркетинга	9
1.1. Лидеры маркетинга	10
Маркетинг в сфере туризма	10
Потребности, желания и спрос	13
Продукты	15
Потребительская ценность	16
Удовлетворение запросов потребителя	17
Качество	18
Обмены, сделки и взаимоотношения	20
Рынки	22
Маркетинг	23
Управление маркетингом	24
Теории управления маркетингом	24
Производственная концепция	25
1.2. Лидеры маркетинга. Нежелательные потребители	26
Товарная концепция	26
Реализационная концепция	27
Маркетинговая концепция	28
Социально-маркетинговая концепция	30
Будущее маркетинга	32
Великие лидеры	33
Веб-сайт	33
Ключевые термины и понятия	34
Обзор главы	34

## VI ■■■

Вопросы для обсуждения	37
Упражнения экспериментального типа	37
Интернет-упражнения	38
Библиографический список	38

## 2 Особенности маркетинга в индустрии гостеприимства и туризма 40

Цели главы	45
Культура обслуживания	45
Особенности маркетинга в сфере услуг	46
Нематериальность	47
Неотделимость	48
Нестабильность параметров услуг	50
Несохраняемость	51
Стратегии управления в сфере обслуживания	51

2.1. <i>Ligepia</i> маркетинга. Ritz-Carlton Hotel: забота о тех, кто заботится о потребителях	55
Управление дифференциацией	57
Управление качеством обслуживания	58
Материализация неосозанного продукта	62
Управление внешним видом заведения	64
Подчеркивание преимуществ, получаемых некоторыми группами людей	65
Управление обслуживающим персоналом	65
Управление воспринимаемым риском	68
Управление мощностями и спросом	69
Управление стабильностью качества обслуживания	71
Управление взаимоотношениями с потребителями	73
Недостатки обслуживания	74
Общий обзор характеристик обслуживания: модель общей системы производства услуг	74
Взаимодействие между клиентом А и клиентом В	74
Контакты с персоналом	76
Невидимые функциональные службы и системы	76
Ключевые термины и понятия	77
Обзор главы	77
Вопросы для обсуждения	78
Упражнения экспериментального типа	79
Интернет-упражнения	79
Библиографический список	80

## 3 Роль маркетинга в стратегическом планировании 81

Цели главы	84
Как компания добивается высоких показателей	87
Заинтересованные лица	88

Процессы	90
Ресурсы	91
Организация	91
Корпоративное стратегическое планирование	92
Определение корпоративной миссии	93
Создание стратегических бизнес-единиц	97
Выделение ресурсов каждой стратегической бизнес-единице	98
Разработка стратегий роста	102
Диверсифицированный рост	103
3.1. Лидерия маркетинга. Стратегический анализ деятельности	
Starbucks Coffee	104
Интегрированный рост	107
Стратегическое планирование бизнеса	107
Миссия бизнеса	108
Анализ SWOT	108
Анализ факторов внутренней среды (анализ сильных и слабых сторон)	108
Анализ факторов внешней среды (анализ возможностей и угроз)	111
Формулирование целей	113
Формулирование стратегии	115
Разработка программы действий	116
Реализация	117
Обратная связь и контроль	117
Специфические проблемы гостиничной индустрии	119
Ключевые термины и понятия	120
Обзор главы	120
Вопросы для обсуждения	124
Упражнения экспериментального типа	125
Интернет-упражнения	125
Библиографический список	125

*Раздел 2 Реализация маркетинговых возможностей  
и разработка маркетинговых стратегий  
в индустрии гостеприимства и туризма 127*

<b>4</b> <i>Маркетинговая среда</i>	<b>128</b>
Цели главы	130
Микросреда компании	131
Компания	132
Поставщики	132
Рыночные посредники	134
Макросреда компании	135
Конкуренты	136
Демографические процессы	140



## VIII ■■■

Экономическая среда	147
Глобальная экономика	148
Природные явления	149
Технологическая среда	151
Политическая среда	153
Культурная среда	159
4.1. Лидерия маркетинга. Тенденции в культуре Forcort	160
Взаимосвязанность факторов внешней среды	164
4.2. Лидерия маркетинга. Работники заведений быстрого обслуживания реагируют на потребность в диете с небольшим содержанием углеводов	165
Реакция бизнеса на рыночную среду	168
Использование информации о маркетинговой среде	170
Ключевые термины и понятия	171
Обзор главы	171
Вопросы для обсуждения	172
Упражнения экспериментального типа	173
Интернет-упражнения	173
Библиографический список	173
<b>5 Маркетинговые информационные системы и исследования</b>	<b>176</b>
Цели главы	177
Маркетинговая информационная система	178
Оценка потребности компании в информации	179
Работа с информацией	180
Разведка рынка	188
Внутренние источники маркетинговой разведки	189
Маркетинговые исследования	192
Процесс маркетинговых исследований	193
5.1. Лидерия маркетинга. Возможные вопросы	206
Анализ информации	212
5.2. Лидерия маркетинга. Проблемные зоны исследования	212
Доведение информации до заинтересованных лиц	214
5.3. Лидерия маркетинга. HSMAR: отличный источник маркетинговой информации	215
Международные маркетинговые исследования	216
Маркетинговые исследования в малом бизнесе	218
5.4. Лидерия маркетинга. Маркетинговые исследования в малом бизнесе	218
Ключевые термины и понятия	219
Обзор главы	220
Вопросы для обсуждения	222
Упражнения экспериментального типа	222

Интернет-упражнения	223
Библиографический список	223

## **6** *Потребительский рынок и покупательское поведение* **225**

Цели главы	227
Модель поведения потребителя	228
Личностные характеристики, влияющие на потребительское поведение	229
Культурные факторы	230
Социальные факторы	234
Личностные факторы	237
6.1. Лидерия маркетинга. Бейсбольный клуб The San Diego Padres	242
Психологические факторы	244
Процесс принятия решения о покупке	251
Осознание потребности	252
Поиск информации	253
Оценка вариантов	255
Решение о совершении покупки	256
Поведение после совершения покупки	257
6.2. Лидерия маркетинга. Характерные черты потребителей на рынке индустрии гостеприимства и путешествий	258
Ключевые термины и понятия	259
Обзор главы	259
Вопросы для обсуждения	262
Упражнения экспериментального типа	262
Интернет-упражнения	262
Библиографический список	262

## **7** *Поведение покупателей для нужд организаций на некоторых рынках* **265**

Цели главы	267
Процесс совершения покупки для нужд организации	267
Структура рынка и спрос	267
Типы решений и процесс их принятия	268
Участники процесса покупки для организации	269
Основные факторы, влияющие на организацию-покупателя	270
Факторы внешней среды	272
Организационные факторы	272
Межличностные факторы	272
Личностные факторы	272
Принятие решения о покупке организацией	272
1. Осознание проблемы	273
2. Формулирование основной потребности	272
3. Задание требований к продукту	273
4. Поиск компании-поставщика	274

## X ■■■

5. Запрос предложений	274
6. Выбор поставщика	275
7. Оформление заказа с указанием его особенностей	275
8. Оценка результатов выполнения	275
<b>Рынки для групповых потребителей</b>	<b>275</b>
Съезды	276
Собрания членов ассоциаций	278
Корпоративные собрания	279
Поощрительные путешествия	282
Собрания организаций SMERF	284
Сегментация рынков для групповых потребителей по цели собрания	284
Переговоры с организаторами собраний	286
Менеджеры по корпоративным счетам и организации поездок	290
Ключевые термины и понятия	292
<i>Обзор главы</i>	<i>292</i>
Вопросы для обсуждения	294
Упражнения экспериментального типа	294
Интернет-упражнения	294
Библиографический список	295

<b>8</b> <i>Сегментация рынка, определение целевого рынка и позиционирование на рынке</i>	<b>296</b>
Цели главы	298
Рынки	298
Рыночная сегментация	301
Географическая сегментация	303
Демографическая сегментация	305
8.1. Лидерия маркетинга. Воздействие на семьи посредством работы с детьми	307
Психографическая сегментация	310
Сегментация по типу поведения	312
8.2. Лидерия маркетинга. Сегмент путешественников категории VFR	313
Потребность в эффективной сегментации	317
Определение целевого рынка	318
Выбор рыночных сегментов	320
Выбор стратегии охвата рынка	322
Рыночное позиционирование	323
Стратегии позиционирования	324
Выбор стратегии позиционирования и ее реализация	325
8.3. Лидерия маркетинга. Ценностное предложение Southwest — «Получайте меньше, но платите еще меньше»	325
Товарная дифференциация	329

Утверждение выбранной позиции	335
Формирование запоминающихся впечатлений, связанных с обслуживанием	336
Измерение параметров позиционирования: карта восприятия	337
Ключевые термины и понятия	339
Обзор главы	339
Вопросы для обсуждения	342
Упражнения экспериментального типа	342
Интернет-упражнения	342
Библиографический список	343

*Раздел 3 Разработка маркетинга - микс для индустрии гостеприимства и туризма 345*

**9** *Разработка продукта и управление им 346*

Цели главы	349
Что такое продукт?	349
Уровни продукта	350
Основной продукт	350
Сопутствующий продукт	351
Дополнительный продукт	351
Анализ ключевых компетенций	353
Расширенный продукт	354
Атмосфера предложения продукта	354
Взаимодействие клиентов с системой предоставления услуг	356
Общение потребителей между собой	360
Участие потребителей в системе обслуживания	362
Решения, связанные с брендом	363
Условия, способствующие брендингу	364
Использование капитала бренда	370
Разработка нового продукта	371
Генерирование идей	373
Отбор идей	376
Разработка концепции нового продукта и ее проверка	378
Стратегия маркетинга	380
Бизнес-анализ	381
Разработка продукта	384
9.1. Лидеры маркетинга. The National Food Laboratory помогает ресторанам разрабатывать новые продукты и улучшать уже существующие	384
Пробный маркетинг	386
Коммерческая стадия	387
9.2. Лидеры маркетинга Рестораны и гостиницы разрабатывают новые идеи для своей продукции	388

## XII ■■■

Разработка продукта при помощи его приобретения	389
Стратегии на основе жизненного цикла продукта	390
Стадия внедрения	392
Стадия роста	393
Стадия зрелости	394
Стадия спада	395
Снятие продукта с рынка	396
Ключевые термины и понятия	399
Обзор главы	399
Вопросы для обсуждения	401
Упражнения экспериментального типа	402
Интернет-упражнения	402
Библиографический список	402

## 10 *Внутренний маркетинг* 404

Цели главы	405
Внутренний маркетинг	405
Взаимозависимость между удовлетворением служащего и удовлетворением клиента	408
10.1. Лидерия маркетинга. Ситуации, когда общение со служащими не оправдывает ожиданий гостей	409
Процесс внутреннего маркетинга	411
Формирование культуры обслуживания	411
Разработка маркетингового подхода к управлению человеческими ресурсами	417
Важность начальной подготовки	423
Управление эмоциональной составляющей работы	429
Доведение маркетинговой информации до рядовых служащих	430
Применение системы поощрений и признания заслуг	433
Нетипичные ситуации	434
Ключевые термины и понятия	435
Обзор главы	435
Вопросы для обсуждения	437
Упражнения экспериментального типа	437
Интернет-упражнения	437
Библиографический список	438

## 11 *Сформирование потребительской лояльности с помощью качества* 440

Цели главы	443
Определение потребительской ценности и удовлетворение запросов потребителей	445
Ценность, предоставляемая потребителю	445
Удовлетворение запросов потребителей	448

11.1. Лидерия маркетинга. Гарантированное обслуживание	451
Удовлетворение запросов потребителя в сравнении с потребительской лояльностью	453
Маркетинг взаимоотношений	454
Преимущества потребительской лояльности	459
Затраты, связанные с потерянными потребителями	460
Удовлетворение претензий потребителей	462
Зависимость между маркетингом и качеством	465
Что означает качество?	468
Преимущества высокого качества обслуживания	471
Удержание потребителей	471
11.2. Лидерия маркетинга. Разработка системы рейтинга	
зостини для Тайваня	472
Как избежать ценовой конкуренции	474
Как удержать хороших служащих	475
Снижение затрат	475
Управление предложением и спросом	476
Управление предложением	477
Управление спросом	482
Ключевые термины и понятия	489
Обзор главы	490
Вопросы для обсуждения	492
Упражнения экспериментального типа	493
Интернет-упражнения	493
Библиографический список	493
Приложение А. Модель обслуживания с пятью разрывами	495
Разрыв 1-го типа: сопоставление ожидания потребителя и восприятия менеджеров	495
Разрыв 2-го типа: сопоставление восприятия руководства и спецификации качества обслуживания	497
Разрыв 3-го типа: сопоставление спецификации качества обслуживания и предоставления услуг	498
Разрыв 4-го типа: сопоставление предоставляемого обслуживания и внешних коммуникаций	499
Разрыв 5-го типа: сопоставление ожидаемого и фактически полученного обслуживания	500
Приложение Б. Прогнозирование рыночного спроса	500
Определение рынка	500
Зоны рынка, пригодные для деятельности ресторанов	502
Измерение текущего рыночного спроса	503
Прогнозирование будущего спроса	505
<b>12 Ценообразование: факторы, подходы, стратегия</b>	<b>511</b>
Цели главы	513
Цена	513
Факторы, которые надо учитывать при установлении цен	514
Внутренние факторы, влияющие на принятие ценовых решений	515

## XIV ■■■

Внешние факторы, влияющие на решения о ценах	522
Цены и предложения конкурентов	534
Другие внешние факторы	535
Основные методы ценообразования	535
Ценообразование на основе издержек	536
Анализ безубыточности и ценообразование на основе целевой прибыли	537
Ценообразование на основе ценности	540
Ценообразование на основе конкуренции	541
Стратегии ценообразования	542
Стратегия установления цен на новые продукты	542
Стратегии ценообразования на существующие продукты	543
12.1. Лидерия маркетинга. Сегментированное ценообразование: нужный продукт нужному потребителю в нужное время и по справедливой цене	549
Психологические методы ценообразования	556
Ценовое стимулирование продаж	557
Другие подходы к ценообразованию	559
Эффект ценового спреда	559
Стандартная цена	559
Изменения цен	560
Инициативное изменение цен	560
Инициативное снижение цен	560
Инициативное повышение цен	561
Реакция покупателя на изменение цен	562
Реакция конкурентов на изменение цен	562
Реакция партнеров по бизнесу на изменение цен	563
12.2. Лидерия маркетинга. Интернет позволяет потребителям лезко отяскивать информацию о ценах	564
Ответные действия на изменение цен	566
Ключевые термины и понятия	567
Обзор главы	567
Вопросы для обсуждения	571
Упражнения экспериментального типа	571
Интернет-упражнения	571
Библиографический список	572

## 13 *Каналы дистрибуции*

574

Цели главы	575
Сущность и значение систем дистрибуции	576
Сущность каналов дистрибуции	576
Для чего нужны рыночные посредники?	577
Функции канала дистрибуции	578
Число уровней каналов	579
Рыночные посредники	581
Агенты по организации поездок	581

13.1. Лидерия маркетинга. Десять главных правил работы с агентами по организации поездок	583
Оптовые продавцы услуг, связанных с поездками	584
Специалисты: брокеры туристических услуг, фирмы поощрительных туров и представители игорных заведений	585
Представители гостиниц	587
Национальные, государственные и местные туристические агентства	587
Системы резервирования и консорциумы	588
Интернет	590
Консьержная служба	593
Каналы: поведенческие и организационные аспекты	594
Поведенческий аспект	594
Организация канала дистрибьюции	596
Выбор участников канала дистрибьюции	607
Определение потребительских запросов	607
Привлечение в канал нужных участников	608
13.2. Лидерия маркетинга. Ресторанный франчайзинг	608
Оценка основных альтернативных каналов	610
Сферы ответственности участников канала и поставщиков	612
Места расположения бизнеса	613
Ключевые термины и понятия	616
Обзор главы	616
Вопросы для обсуждения	619
Упражнения экспериментального типа	619
Интернет-упражнения	619
Библиографический список	620

## 14 *Продвижение продукции: выбор политики коммуникаций и стимулирования* 622

Цели главы	623
Процесс коммуникаций	624
Идентификация целевой аудитории	625
Определение желаемой ответной реакции	626
Составление сообщения	629
Выбор коммуникационных каналов	633
14.1. Лидерия маркетинга. Благодарность как очень индивидуализированная форма коммуникации	637
Выбор источников сообщений	638
Измерение результатов коммуникаций	638
Определение общего бюджета на маркетинговые коммуникации	639
Метод на основе имеющихся возможностей компании	641
Метод на основе процента общей выручки от продаж	641
Метод на основе паритета с затратами конкурентов	642
Метод на основе целей и задач, заданных в программе продвижения	642



Управление интегрируемыми маркетинговыми коммуникациями и их координация	643
Особенности применяемых инструментов продвижения	643
Факторы, влияющие на средства продвижения товаров и услуг	646
Управление процессом интегрируемых маркетинговых коммуникаций	648
14.2. Лидерия маркетинга. Как работает рекламное агентство?	649
Реклама	652
Основные решения, связанные с рекламой	653
Постановка целей	653
Составление рекламного бюджета	656
Решения о содержании рекламного сообщения	659
Решения по медийным средствам	664
14.3. Лидерия маркетинга. Отведите меня в Hilton	670
Оценка эффективности рекламной кампании	672
Ключевые термины и понятия	673
Обзор злавия	673
Вопросы для обсуждения	676
Упражнения экспериментального типа	677
Интернет-упражнения	677
Библиографический список	677
<b>15</b> <i>Продвижение товаров и услуг: паблик рилейшнз и стимулирование продаж</i>	<b>679</b>
Цели злавия	681
Паблик рилейшнз	681
15.1. Лидерия маркетинга. Taco Bell подает пример креативноzo паблисити	682
Основные виды деятельности отдела PR	683
Отношения с прессой	683
Паблисити продукции	683
Корпоративные коммуникации	683
Лоббирование	685
Консалтинг	685
Паблисити	685
15.2. Лидерия маркетинга. Центр Suntec в Сингапуре	687
Процесс осуществления PR	688
Проведение исследований	689
Задание маркетинговых целей	689
Определение целевой аудитории	691
Выбор PR-сообщений и средств их доведения до целевой аудитории	691
Реализация плана маркетингового паблик рилейшнз	692
Оценка результатов паблик рилейшнз	693
Основные инструменты маркетингового PR	694
Публикации	694

События	694
Новости	695
Выступления	695
Общественные виды деятельности	696
Медийные средства и индивидуальность компании	696
Возможности паблик рилейшнз в индустрии гостеприимства	696
Возможности паблик рилейшнз для частного предприятия	696
Паблик рилейшнз вокруг владельца/управляющего	697
Паблик рилейшнз вокруг места расположения заведения	698
Паблик рилейшнз вокруг товара или услуги	698
Управление кризисными ситуациями	699
Стимулирование продаж	704
Задание целей стимулирования продаж	705
Выбор средств для стимулирования продаж	706
Разработка программы стимулирования продаж	711
Предварительное тестирование плана и последующая его реализация	714
Оценка результатов	714
Локальный маркетинг	715
Ключевые термины и понятия	717
<i>Обзор главы</i>	717
Вопросы для обсуждения	719
Упражнения экспериментального типа	719
Интернет-упражнения	720
Библиографический список	720

## 16 *Профессиональные продажи*

722

<i>Цели главы</i>	724
Управление профессиональными продажами	724
Характер продаж в индустрии гостеприимства	726
Цели, устанавливаемые для служащих отдела продаж	728
Объем продаж	729
Продажа более дорогих или сопутствующих товаров и услуг	730
Рыночная доля или проникновение на рынок	731
Цели по реализации продукции	731
Структура и численность торговых представителей	732
Торговый персонал, организованный на основе территориального деления	733
Торговый персонал, организованный на основе сегментации рынка	735
Торговый персонал, организованный на основе используемых рыночных каналов	735
Торговый персонал, организованный на основе обслуживаемых клиентов	736
Торговый персонал, организованный на основе нескольких факторов	737
Численность торгового персонала	738
Организация отдела продаж	741

## XVIII ■■■

Внутренний торговый персонал	741
Торговый персонал, работающий на местах	743
Командные продажи	745
Маркетинг взаимоотношений и стратегическое сотрудничество	745
Набор и обучение персонала, занимающегося профессиональными продажами	748
Важность тщательного отбора торгового персонала	748
Определение желаемых характеристик работника в соответствии с корпоративной культурой	749
Согласование личных карьерных и общих корпоративных целей	750
Подготовка торгового персонала	751
Управление торговым персоналом	754
Выбор стратегии продаж	755
Тактика действий торгового персонала: принципы осуществления персональных продаж	758
Мотивация профессионального торгового персонала	766
Оценка и контроль работы профессионального торгового персонала	769
Ключевые термины и понятия	775
Обзор главы	775
Вопросы для обсуждения	778
Упражнения экспериментального типа	778
Интернет-упражнения	779
Библиографический список	779

### *Раздел 4 Управление маркетингом в индустрии гостеприимства и туризма* 781

## **17** *Электронный маркетинг: интернет-маркетинг, маркетинг на основе баз данных и прямой маркетинг* 782

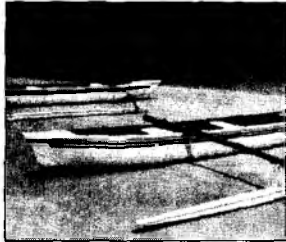
Цели главы	783
Основные факторы, формирующие облик интернетовской эпохи	784
Цифровое представление содержания и возможности для соединения в сети	784
Взрывообразное расширение масштабов применения Интернета	785
Новые типы посредников	785
Кастомизация и кастомеризация	786
Маркетинговая стратегия в новую цифровую эпоху	787
Е-бизнес, е-коммерция и е-маркетинг в новую цифровую эпоху	787
Преимущества для покупателей	789
Преимущества для продавцов	790
Направления е-коммерции	791
В2С (бизнес — потребитель)	791
17.1. Лидерия маркетинга. Использование Всемирной паутины для предложения на рынке туристических дестинаций	792

В2В (бизнес — бизнес)	795
С2С (потребитель — потребитель)	796
С2В (потребитель — бизнес)	797
Обеспечение участия в е-маркетинге	798
Разработка веб-сайта	798
Типы веб-сайтов	799
Проектирование привлекательных веб-сайтов	800
Контент	802
Правовые и этические аспекты	803
Разработка маркетинговой системы на основе базы данных	805
17.2. Лидеры маркетинга. Использование вашей база данных для исследования потребителей: определение сила лояльных потребителей	808
Использование базы данных для получения конкурентного преимущества	811
Прямой маркетинг	812
Причины, объясняющие рост прямого маркетинга	814
17.3. Лидеры маркетинга. Gazelle Systems позволяют вести маркетинг на основе база данных в ресторанах	815
Электронная почта	818
Прямой маркетинг как инструмент формирования взаимоотношений	820
Разработка интегрированного прямого маркетинга	821
Ключевые термины и понятия	822
Обзор главы	822
Вопросы для обсуждения	825
Упражнения экспериментального типа	825
Интернет-упражнения	825
Библиографический список	825
<b>18</b> <i>Маркетинг дестинаций</i>	<b>828</b>
Цели главы	830
Глобализация индустрии туризма	830
Важность туризма для экономики дестинаций	832
Туристические дестинации	832
Выгоды от туризма	833
Управление туристическими дестинациями	835
Устойчивый туризм	836
Туризм: стратегии и инвестиции	838
18.1. Лидеры маркетинга. После цунами	839
Туристские мероприятия и достопримечательности	840
18.2. Лидеры маркетинга. Азартные игры в Сентрал-Сити	841
Достопримечательности	846
Транзитный туризм	849
Сегментация туристического рынка и мониторинг его деятельности	849

## XX ■■■

Определение целевых рынков	852
Очевидные достопримечательности и дестинации, ориентированные на проведение мероприятий	854
18.3. Лидерия маркетинга. Кейс, разработанный Maryland Office of Tourism Development	855
Классификация туристических сегментов	858
Мониторинг туристических рынков	859
Коммуникации с туристическим рынком	862
Конкуренция за туристов включает и создание имиджа	862
Разработка пакетов достопримечательностей и развлечений	864
Организация и управление маркетингом туризма	866
Что влияет на выбор мест?	867
18.4. Лидерия маркетинга. Как работают национальные туристические организации	868
Ключевые термины и понятия	871
Обзор главы	871
Вопросы для обсуждения	873
Упражнения экспериментального типа	873
Интернет-упражнения	873
Библиографический список	874
<b>19 Составление маркетингового плана на будущий год</b>	<b>875</b>
Цели главы	878
Предназначение маркетингового плана	878
Раздел I. Краткое содержание плана для руководства (резюме)	879
Раздел II. Корпоративная согласованность	880
Согласованность с другими планами	880
Планы, имеющие отношение к маркетингу	880
Направления развития компании	881
Раздел III. Анализ текущего состояния предпринимательской среды и прогноз ее динамики	881
Заявление о позиционировании	882
Основные факторы внешней среды	882
Конкурентный анализ	883
Рыночные тенденции	885
Рыночный потенциал	886
Маркетинговые исследования	887
Раздел IV. Сегментация рынка и выбор целевых сегментов	888
Сегментный анализ	888
19.1. Лидерия маркетинга. Embassy Suites	889
Определение целевых рынков	890
Раздел V. Цели и задачи на следующий год	892
Цели	892
Предназначение рейтинговой системы	894
Задания	894

Доведение плана до исполнителей	894
Высшее руководство	895
Совет директоров или группа инвесторов	895
Подчиненные	895
Продавцы	895
Другие отделы	896
Раздел VI. План действий: стратегии и тактика	896
Кластерный маркетинг	897
Стратегии продаж	897
Стратегии дистрибьюции	898
Стратегии рекламы и продвижения	899
Стратегии ценообразования	901
Товарные стратегии	903
Раздел VII. Ресурсы для поддержки стратегии и достижения целей	904
Персонал	904
Другая финансовая поддержка	905
Исследования, консалтинг и подготовка	905
Расходы по статье «Разное»	905
Бюджеты	905
Раздел VIII. Маркетинговый контроль	905
Цели по продажам	906
Прогноз продаж и квоты по продажам	908
Фактические расходы по сравнению с бюджетными	908
Периодическая оценка всех маркетинговых целей	908
Расписание маркетинговой деятельности	908
Корректировка маркетинговых планов	909
Раздел IX. Презентация плана и убеждение заинтересованных лиц принять его	909
Раздел X. Подготовка к будущему	910
Сбор и анализ информации	910
Маркетинговое планирование как инструмент наращивания бизнеса	910
Ключевые термины и понятия	911
<i>Обзор главы</i>	911
Вопросы для обсуждения	915
Упражнения экспериментального типа	916
Интернет-упражнения	916
Библиографический список	916
<b>Кейсы</b>	<b>917</b>
<b>Глоссарий</b>	<b>1034</b>



## К студенту

Уважаемый студент, изучающий маркетинг в сфере гостеприимства!

Книга *Маркетинг. Гостеприимство. Туризм* поможет вам пройти увлекательной дорогой и сделать для себя множество открытий в маркетинге. Мы постарались помочь вам овладеть базовыми концепциями и практическими приемами современного маркетинга в сфере гостеприимства и сделать это так, чтобы вам было и интересно и полезно для работы. Решение этой задачи потребовало от нас постоянного отыскания оптимального баланса трех составляющих этой книги: теорий и концепций, практических приемов и прикладных задач и непосредственно педагогических навыков (искусства и науки обучения).

В индустрии гостеприимства и путешествий происходят динамичные изменения. Поэтому практические приемы, которые вы изучаете сегодня, уже через пять лет могут не применяться. Поэтому важно, чтобы вы разобрались в базовых маркетинговых концепциях. Это поможет вам в будущем анализировать новые ситуации и принимать правильные решения. Рассматриваемые в книге практические примеры и прикладные варианты выступают прежде всего как примеры того, как мы применяем концепции к ситуациям, возникающим в отрасли в настоящее время. Кроме того, мы включили в содержание книги рассказы о лидерах отрасли, кейсы, предвещающие ссылки на сайты, видеокейсы<sup>1</sup>, иллюстрации и другие элементы, позволяющие сделать книгу интересной и полезной, а процесс обучения — увлекательным.


Маркетинг — это одновременно и искусство и наука. Искусство добавляет маркетингу неопределенность, делая его не очень строгой учебной дисциплиной, из-за чего некоторым студентам труднее ее изучать. Мы рекомендуем следующий прием: сначала прочитайте каждую главу быстро, а затем вернитесь и скрупулезно проработайте излагаемый в ней материал. Это позволит вам гораздо лучше разобраться в изучаемых вопросах и запомнить их. Лучше и глубже понять материал каждой главы вам поможет веб-сайт [www.prenhall.com/kotler](http://www.prenhall.com/kotler), дополняющий эту книгу.

Работая над этой книгой, мы постоянно помнили, что она предназначена для студентов. Перед каждым новым изданием мы привлекали студентов, чтобы узнать, какие иллюстрации желательно использовать, какие примеры показались им интересными, а какие лучше заменить в следующем издании. Наша цель — написать книгу, которую студентам интересно читать, в которой доходчиво объясняются и наглядно демонстрируются варианты использования маркетинговых концепций.

Мы надеемся, что при изучении этой книги вы получите удовольствие. Мы желаем вам успеха в вашей учебе.

*Филип Котлер, Джон Боуэн, Джеймс Мейкенз*

<sup>1</sup> В русскоязычном издании видеокейсы отсутствуют. — *Ред.*



Мы благодарим всех студентов и преподавателей, которые пользовались предыдущими изданиями нашей книги. Их поддержка во многом помогла нам и при подготовке четвертого издания книги *Маркетинг. Гостеприимство. Туризм* (четвертого всего за 10 лет!), вышедшей уже на восьми языках.

Работая над книгой, мы постоянно ориентировались на студентов, изучающих индустрию гостеприимства и путешествий. При подготовке четвертого издания мы учли многие комментарии и предложения, которые нам присылали студенты и преподаватели (как по нашей просьбе, так и по собственной инициативе). Студенты сообщали, что книга *Маркетинг. Гостеприимство. Туризм* читается легко и с интересом. Так, один из студентов написал: «При изучении этой книги я получал удовольствие. Мне казалось, что я читаю вовсе и не учебник». В данном издании мы постарались сохранить прежнюю общую тональность книги. Мы привлекли к работе команду студентов, которые читали подготовленные главы книги, и по их реакции мы определяли, насколько излагаемые нами концепции им понятны. Кроме того, мы привлекли студентов для окончательного выбора иллюстраций к тексту, чтобы сделать эти иллюстрации полезными и интересными. Не забыли мы и о преподавателях, и поэтому текст сделан более ориентированным на педагогические цели и задачи. Ниже перечислены все профессора, которые оказали нам помощь в написании этой книги именно с точки зрения педагогики.

Далее мы перечисляем поименно всех, кто оказал нам методическую помощь.

У авторов учебника большой опыт работы в отрасли гостеприимства и путешествий. Благодаря этому опыту и знаниям в книге подробно объясняются маркетинговые концепции и то, как они применяются в реальных ситуациях.

Учен и международный аспект деятельности современного бизнеса, что особенно важно в условиях постоянно растущей глобализации. Рынки, на которых в настоящее время действует бизнес, стали международными: национальные компании теперь свободно выходят на рынки других стран, а иностранные компании стараются отыскать возможности для работы на рынках США. Поэтому очень важно, чтобы студенты были знакомы с приемами ведения бизнеса и культурными традициями, характерными для других частей земного шара. Вместо того чтобы посвятить целую главу международному маркетингу, мы включили примеры этого рода во все главы.

Учебник *Маркетинг. Гостеприимство. Туризм* создавался в ходе реализации командного проекта. Без поддержки наших студентов и преподавателей других университетов и колледжей этой книге вряд ли бы удалось стать базовым учебником по данной дисциплине. Поэтому мы благодарим всех за поддержку и выражаем признательность всем тем, кого мы не упомянули персонально.

## **Мы с благодарностью принимаем ваши замечания**

---

Мы бы хотели услышать ваши отзывы об этом издании и ваши предложения по будущим изданиям. Пожалуйста, присылайте ваши сообщения по адресу: John Bowen, Conrad N. Hilton College of Hotel Management, University of Houston, jbowen@uh.edu.

## **Выражение признательности**

---

Эта книга стала результатом усилий многих людей, которые внесли свой вклад в ее появление: Джулайн Миллс (Juline Mills) из университета Purdue University, подготовившей слайды и веб-сайт, который дополняет книгу; Дэйва Грулича (Dave Grulich) из Brevard Community College, разработавшего пособие для преподавателей, и Рича Хоуэя (Rich Howey) из университета Northern Arizona University, который вел банк текстов, готовившихся авторами.



Джейсон Файнхаут (Jason Finehout), студент-выпускник из университета University of Houston, помог в проведении исследований, требовавшихся для четвертого издания этой книги, и уточнении ее содержания.

Мы также благодарим всех, чьими усилиями стало возможно первое издание этой книги. Это Майкл Галло (Michael Gallo), предоставивший свои исследования, Анна Граф Уильямс (Anna Graf Williams) и Аллен Райх (Allen Reich) из университета University of Houston — наши первые рецензенты, Минг (Майкл) Лианг (Ming (Michael) Liang), предложивший завершать каждую главу кратким обзором материала, и Криста Майерс (Christa Myers), менеджер проекта при подготовке первого издания. Также спасибо Кэрри Тейлеру (Carrie Tyler) из UNLV за ее исследовательскую работу и вклад во второе издание этой книги в качестве менеджера проекта. Мы помним и нашу студенческую команду, в состав которой входили Уолтер Хуртас (Walter Huertas), Шианг-Ли Чен Маккейн (Shiang-Lig Chen McCain), Мишель Норт (Michelle North) и Трейси Ноулэк (Tracee Nowlak), участвовавшей в подготовке третьего издания.

Огромная благодарность перечисленным ниже людям, которые прислали свои рецензии на первое издание книги: Дженифер Олдрич (Jennifer A. Aldrich), университет Johnson & Wales; Джеймсу Барди (James A. Bardi) из Penn State Berks Campus; Джонатану Барски (Jonathan Barsky) из школы бизнеса McLaren при университете Сан-Франциско; Дэвиду Боджаничу (David C. Bojanic), университет Массачусетса; Тиму Додду (Tim H. Dodd), Texas Tech; Ричу Хоуэю (Rich Howey), Northern Arizona University; Гасу Кэтсигрису (C. Gus Katsigris), колледж El Centro; Эду Кнудсону (Ed Knudson) муниципальный колледж Linn-Benton; Аллену Райху (Allen Z. Reich), университет Хьюстона; Хоуарду Райхбарту (Howard E. Reichbart), муниципальный колледж Виргинии; Анне Граф Уильямс (Anna Graf Williams), университет Johnson & Wales.

В ходе работы над вторым изданием значительную помощь нам оказали рецензенты: Бонни Сандзиани (Bonny Canziani), San Jose State University; Энди Файнштейн (Andy Feinstein), Penn State University; Марвел Мондер (Marvel L. Maunder), PhD, Southwest Missouri State University, Спрингфилд (Миссури); Парса (H.G. Parsa), PhD, SUNY College; Эдвард Помианоски (Edward B. Pomianoski), County College of Morris; Эмили Ричардсон (Emily C. Richardson), Widener University; Ральф Теллоне (Ralph Tellone), Middlesex County College; Грегори Вуд (Gregory R. Wood), Canisius College.

Большую помощь при уточнении содержания этого учебника для третьего издания нам оказали следующие рецензенты: Кимберли Андерсон (Kimberly M. Anderson) из University of Alabama; Марк Бонн (Mark Bonn) из Florida State University; Харша Чако (Harsna E. Chacko) из University of New Orleans; Тим Додд (Tim Dodd) из Texas Tech University; Джералин Фарли (Geraldyn Farley) из Purdue University Calumet; Ричард Хоуи (Richard M. Howey) из Northern Arizona University; Кен Макклири (Ken McCleary) из Virginia Polytechnic Institute and State University; Джоан Ремингтон (Joan Remington) из Florida International University; Джон Салазар (John Salazar) из Southern Illinois University.

Рецензентами третьего издания были: Джейн Бойланд (Boyland) из Johnson & Wales University; Джулайн Милз (Juline Mills) из Purdue University и Муццо Юзал (Muzzo Uysal) из Virginia Polytechnic Institute and State University, которые высказали свои предложения по четвертому изданию.

Мы также благодарим за поддержку и энтузиазм компании, предоставившие рекламные материалы и иллюстрации для книги. Эти компании и организации старались выполнить все наши просьбы. Общение с ними стало одним из дополнительных вознаграждений, которые мы получили, работая над книгой.

Нам также хотелось бы поблагодарить Верна Энтони (Vern Anthony), Мэрион Готтлиб (Marion Gottlieb) и Джессику Балч (Jessica Balch) за их помощь и советы в ходе подготовки этого издания. И наконец, наша огромная благодарность всем членам наших семей за их постоянную поддержку и вдохновение.

*Филип Котлер, Джон Боуэн, Джеймс Мейкенз*

**Филип Котлер (Philip Kotler)**, профессор по международному маркетингу в школе менеджмента Kellogg при университете Northwestern. Профессор Котлер — один из самых признанных авторитетов в области маркетинга. Он получил степень магистра в Чикагском университете и степень доктора (Ph. D.) в Массачусетском технологическом институте в области экономики. Доктор Котлер является соавтором книги *Принципы маркетинга* (Principles of Marketing) и автором книги *Управление маркетингом: анализ, планирование, реализация и контроль* (Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control, Prentice Hall), которая вышла уже одиннадцатым изданием и является основным учебником практически во всех школах бизнеса мира. Он также написал несколько других книг и пособий, которые пользуются большим успехом у читателей, а также опубликовал более 100 статей в ведущих профессиональных журналах. Доктор Котлер — единственный человек, трижды удостоенный почетнейшей награды Alpha Kappa Psi за лучшую статью года по маркетингу из всех, опубликованных в журнале *Journal of Marketing*. Среди других многочисленных наград и отличий доктора Котлера отметим награду имени Paul D. Converse, присуждаемую American Marketing Association (Американская ассоциация маркетинга), которая вручается за «выдающийся вклад в науку маркетинга», и награду Stuart Henderson Britt, вручаемую лучшему маркетологу года. Он первый человек, одновременно получивший две престижные награды: Distinguished Marketing Educator of the Year Award (Лучший педагог года в области маркетинга), присуждаемую American Marketing Association, и Philip Kotler Award Excellence in Health Care Marketing (За достижения в маркетинге в области здравоохранения), которую ему вручила Academy for Health Care Services Marketing (Академия маркетинговых исследований в области здравоохранения). Кроме того, он отмечен наградой Charles Coolidge Parlin Award, которая присуждается ежегодно за выдающиеся достижения в маркетинге. В 1995 г. Sales and Marketing Executives International (Международное сообщество руководителей, отвечающих за продажи и маркетинг) вручило ему Marketing Educator of the Year Award как лучшему педагогу года в области маркетинга. Доктор Котлер — председатель совета директоров College on Marketing при Institute of Management Sciences (TIMS) и директор American Marketing Association. Университеты DePaul University, University of Zurich и Athens University of Economics and Business присудили ему степень почетного доктора. Он консультирует многочисленные американские и иностранные компании по вопросам маркетинговых стратегий.





**Джон Боуэн (John Bowen)** — декан колледжа Conrad N. Hilton College of Hotel and Restaurant Management при университете Хьюстона. Профессор Боуэн вел маркетинговые курсы и семинары в Азии, Австралии, Центральной Америке, Европе и Южной Америке. Он консультирует как крупные, так и небольшие компании из индустрии гостеприимства. До занятия научной и педагогической деятельностью профессор Боуэн занимал различные руководящие должности в ресторанном бизнесе. Профессор Боуэн член редакционных советов *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, *Hospitality and Tourism Research Journal*, *Journal of Services Marketing* и *International Journal of Contemporary*

*Hospitality Marketing*. За свои достижения в науке и педагогике профессор Боуэн удостоен ряда наград, в том числе UNLV Foundation Teaching Award, the Sam and Mary Boyd Distinguished Professor Award for Teaching и the Board of Regents Outstanding Faculty Member. Он трижды получал престижную награду International CHRIE's, вручаемую ежегодно за выдающиеся исследования в индустрии гостеприимства, результаты которых были опубликованы. Джон Боуэн получил степень бакалавра (B.S.) по гостиничному управлению в Корнеллском университете, степень MBA и MS. — в Государственном университете Corpus, степень доктора по маркетингу — в Техасском университете A&M. Он член Международной ассоциации менеджеров гостиничного и ресторанного бизнеса (HCIMA).



**Джеймс Мейкенз (James C. Makens)** активно работает в индустрии туризма. Руководил подготовкой руководителей высшего уровня для таких структур бизнеса, как Sheraton Corporation, Regent International Hotels, The Taiwan Hotel Association, Travelodge of Australia. Проводил семинары по маркетингу для служащих министерств по туризму и ассоциаций по организации поездок в Австралии, Новой Зеландии, Канаде, Индонезии, Сингапуре, Малайзии и многих странах Латинской Америки. Доктор Мейкенз в качестве консультанта участвует в разработке маркетинговых планов для многих компаний в индустрии гостеприимства и туризма. Он член нескольких советов по развитию туризма. Среди книг, в которых он принимал участие как соавтор, наиболее популярны *Индустрия туризма* (The Travel Industry) и *Продажи в гостиничном бизнесе и планирование маркетинга* (Hotel Sales and Marketing Planbook). Его статьи публикуются в журналах *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, *The Journal of Travel Research*, *The Journal of Marketing*, *The Journal of Marketing Research* и *The Journal of Applied Psychology*. Доктор Мейкенз получил степени MBA, MS и Ph.D. в Мичиганском государственном университете State University, степень бакалавра (BS) — университете штата Колорадо. Одно время он был помощником декана в школе менеджмента School of Travel Industry при университете штата Гавайи и помощником декана INCAE, дочерней структуры Harvard Business School в Центральной Америке. Перед выходом в отставку доктор Мейкенз преподавал в школе менеджмента The Babcock Graduate при университете Wake Forest.

и туризма. Он член нескольких советов по развитию туризма. Среди книг, в которых он принимал участие как соавтор, наиболее популярны *Индустрия туризма* (The Travel Industry) и *Продажи в гостиничном бизнесе и планирование маркетинга* (Hotel Sales and Marketing Planbook). Его статьи публикуются в журналах *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, *The Journal of Travel Research*, *The Journal of Marketing*, *The Journal of Marketing Research* и *The Journal of Applied Psychology*. Доктор Мейкенз получил степени MBA, MS и Ph.D. в Мичиганском государственном университете State University, степень бакалавра (BS) — университете штата Колорадо. Одно время он был помощником декана в школе менеджмента School of Travel Industry при университете штата Гавайи и помощником декана INCAE, дочерней структуры Harvard Business School в Центральной Америке. Перед выходом в отставку доктор Мейкенз преподавал в школе менеджмента The Babcock Graduate при университете Wake Forest.



# Раздел 1

## Сущность маркетингового процесса в индустрии гостеприимства и туризма

### Главы

1. Введение: маркетинг в индустрии гостеприимства и туризма
2. Особенности маркетинга в индустрии гостеприимства и туризма
3. Роль маркетинга в стратегическом планировании



# 1

## *Введение: маркетинг в индустрии гостеприимства и туризма*

Маркетинг является настолько базовым явлением, что его нельзя рассматривать как всего лишь отдельную функцию бизнеса. Скорее это весь бизнес, увиденный с точки зрения конечного результата, т.е. глазами потребителя... Успех в бизнесе определяется не столько продуктом, который в нем предлагается, сколько его потребителями...

*Тимот Друкер*

Одним из лучших в мире специалистов по маркетингу в гостиничном бизнесе является Майкл Левен (Michael Leven). Одно время он был исполнительным директором компании Day's Inn, куда его пригласили из Americana Hotels. За время пребывания его в этой должности число гостиниц и номеров в Day's Inn увеличилось более чем вдвое. Ключом к успеху Левена стало введение программы, наглядно доказавшей администрации и служащим Day's Inn важность ориентации на потребности и запросы постояльцев. При Левене служащих всегда поощряли (и никогда не ругали) за то, что они по собственной инициативе помогали останавливающимся в гостинице. По мнению Левена, «если служащие думают только о том, чтобы угодить своему непосредственному начальнику, а не гостю, уровень сервиса падает. Это обычно кончается тем, что вы все больше и больше отгораживаетесь от клиента». Необходимость быть внимательным к запросам постояльцев Левен впервые осознал еще 30 лет назад, когда только начинал свою карьеру в качестве администратора в Hotel Roosevelt в Нью-Йорке. Однажды ему позвонил организатор какого-то важного совещания и заказал банкет на 60 человек, попро-

сив накрыть для них 10 столов по 6 человек за каждым. Пообещав организатору сделать так, как он просит, Левен отправил заказ в отдел, занимающийся банкетными. К его величайшему удивлению, заказ вернулся к нему с припиской, сделанной красным карандашом: «Это невозможно! Мы не сажаем за стол по 6 человек». На его запрос банкетный отдел ответил, что профсоюз настаивает на том, чтобы столы были на восемь или десять человек. Левену ничего не оставалось сделать, как позвонить клиенту. Хотя прошло много лет, он и сегодня хорошо помнит ответ организатора совещания, навсегда врезавшийся в его память. «Мне дела нет до вашего профсоюза. Я — клиент! И я пойду в другой ресторан, где к моим пожеланиям отнесутся с большим вниманием», — заявил тот и бросил трубку.

Не привыкший сдаваться в трудных ситуациях, будущий исполнительный директор Day's Inn отправился в отдел банкетов и там узнал, что все объясняется тем, что официанты должны получать как минимум по восемь «чаевых» с каждого банкетного стола. Левен позвонил организатору совещания и объяснил ему, чем вызваны требования контракта, заключенного между администрацией и профсоюзом, и в ответ получил согласие клиента дать с каждого стола по два дополнительных «чаевых». Так Левен нашел способ удовлетворить запросы клиента и сохранил его.

В настоящее время Левен — исполнительный директор US Franchise Systems, новой и динамично растущей компании, действующей в области гостиничного бизнеса, которая занимается франчайзинговыми заведениями Microtel Inns, Best Inns и Hawthorne Suites.

*Цели главы*

**Изучив данную главу, вы должны:**

- 1) понимать, какая зависимость существует между отраслями гостеприимства и путешествий;
- 2) знать определение маркетинга и его базовые концепции;
- 3) уметь объяснить зависимости между потребительской ценностью, степенью удовлетворения запросов потребителей и качеством продукции;
- 4) обсуждать, как менеджеры по маркетингу могут развивать прибыльные для компании отношения с потребителями;
- 5) понимать, почему для реализации маркетинговой концепции так необходима ориентация на потребителей.

## **Ваши личные качества, ведущие к успеху**

Если вы менеджер, особенно менеджер организации, действующей в глобальных масштабах, знание маркетинга поможет и вашему карьерному росту, и вашей компании в достижении высоких результатов. В наши дни клиент в индустрии гостеприимства и туризма — король. Этот титул присваивается не по наследству, а потому, что потребители могут либо способствовать ва-

шей карьере, либо затруднить ее: конечный результат определяется выбором, который они делают.

Отрасль организации поездок является самой крупной в мире и самой интернациональной по своей природе. Ожидается, что к 2010 г. число людей, которые воспользуются ее услугами, превысит один миллиард человек, а общие доходы в ней составят более 1,5 трлн долл.

**е**

1.1. На всем протяжении книги вам будет встречаться знак **е**. Он указывает на то, что на организации, о которых рассказывается в тексте, можно выйти через [www.prenhall.com/kotler](http://www.prenhall.com/kotler), веб-сайт этой книги.

В 2002 г. самой посещаемой туристами страной в мире была Франция. Следом шли Испания и Соединенные Штаты. Но и другие государства хотят получить свой кусок от пирога туристической отрасли и готовы за него побороться. А для этого им необходимо заниматься маркетингом лучше, чем нынешние лидеры. Опытные путешественники знают, что многие отели в Гонконге, Сингапуре и Таиланде уже опередили большинство европейских и североамериканских отелей по качеству обслуживания и ассортименту предлагаемых в них услуг. Так, авиалиния Singapore Airlines в различных рейтингах постоянно выходит на первое место по качеству своих услуг и эффективно конкурирует с основными авиаперевозчиками из других регионов мира.

**е**

1.2. Singapore Airlines, Disneyworld

Тридцать лет назад в Дубае не было ничего, кроме узкого морского залива, дворца шейха и репутации самой коррумпированной столицы арабского залива. В настоящее время Дубай по праву гордится своими 272 отелями с общим числом 30 000 номеров, 30 торговыми центрами и почти 5 млн гостей, каждый год приезжающих в этот эмират. Мощности аэропортов существенно увеличены, и к 2008 г. они будут способны принимать до 70 млн пассажиров за год. В пустыне Дубай сейчас строится тематический парк, на возведение которого выделено 19 млрд долл., вдвое превосходящий Disney World.

Титул «лучший аэропорт мира» сейчас по праву носит не американский или европейский аэропорт, а гонгонгский, расположенный в городе, где земля настолько большая редкость, что новый аэропорт построен в заливе на почти полностью искусственном острове. Международный аэропорт Гонконга имеет самую большую территорию. Практически его терминал способен принимать 87 млн пассажиров за год.

Относительно недавно Канкун был известен лишь большим скоплением змей. Сегодня это туристическая дестинация протяженностью 14 миль с великолепными отелями и лучшими ресторанами, со штаб-квартирами в Европе, Мексике и Соединенных Штатах. Каждый год в Канкуне обслуживают миллионы приезжающих. Гости из Северной Америки и Европы по пути в Канкун минуют собственные курорты, в которых они отдыхали раньше.

Мировая туристическая отрасль является динамичной, волнующей, словно бросающей вызов. В компаниях, работающих в индустрии гостеприимства и путешествий, и в отделах планирования и продвижения туризма в орга-

нах власти работает множество выпускников колледжей, в основном из европейских, американских и канадских университетов. Конкуренция здесь острая и каждый день становится все более жесткой. Тем не менее карьерных возможностей в этой области больше, чем где-либо.

Добро пожаловать в мир маркетинга! Сейчас вы можете получить своего рода паспорт, который поможет вам добиться больших успехов.

Современный маркетинг — это не просто одна из функций бизнеса, а его философия, тип мышления, способ структурирования бизнеса и его осмысления. Это не очередная рекламная кампания и не средство, применяемое для текущего стимулирования спроса. Инструментарий маркетинга никогда не должен использоваться для того, чтобы обмануть клиента или поставить под угрозу репутацию компании. Маркетинг предназначен для создания такой комбинации товара и услуг, которая действительно представляет для клиента требуемую ценность, создает мотивацию для приобретения им этих товаров и услуг и удовлетворяет его истинные потребности.

Маркетинг более чем какая-либо другая функция бизнеса имеет дело с потребителями. Сущностью маркетинга в индустрии гостеприимства и туризма является создание потребительской ценности и удовлетворение запросов клиентов. Чтобы бизнес добился успеха, необходимы многие факторы. Однако нынешние успешно действующие компании имеют одну общую черту: они очень сильно сфокусированы на потребителе и очень много внимания уделяют маркетингу. Accor стала одной из крупнейших мировых гостиничных систем во многом благодаря философии *L'esprit Accor* (Дух Accor), в основе которой лежит развитие способности ее служащих предугадывать и удовлетворять запросы гостей, уделяя внимание всем деталям их обслуживания. Ritz-Carlton обещает своим гостям, что они получают по-настоящему «запоминающийся опыт», и действительно добивается этого. McDonald's стала крупнейшей ресторанной сетью мира, сделав ставку на аббревиатуру QSC&V (quality — качество, service — обслуживание, cleanliness — чистота и value — ценность). Эти и другие успешно действующие в сфере гостеприимства компании знают, что если они должным образом позаботятся о своих потребителях, то получат и рыночную долю, и достаточную прибыль.

1.3. Accor, Ritz-Carlton,  
McDonald's

В качестве менеджера вы будете требовать, чтобы ваши служащие представляли вашим клиентам более высокую ценность. Конечно, вы будете стремиться удовлетворять запросы ваших клиентов так, чтобы получать при этом необходимую прибыль. Именно такой подход и можно использовать в качестве простейшего определения маркетинга. Эта книга выведет вас на дорогу, двигаясь по которой вы станете считать маркетинг философией управления и научитесь привлекать к себе клиентов.

## Ориентация на клиента

Цель бизнеса — **привлекать и удерживать** выгодных клиентов. А для этого необходимо удовлетворять их запросы. Если дело обстоит именно так, то тогда эти клиенты не только вновь вернутся на тот же круизный корабль, в те



же самые гостиницу, ресторан, компанию по аренде автомобилей, но и в разговоре со своими знакомыми дадут об этих предприятиях самый благоприятный отзыв. Поэтому главная цель маркетинга в индустрии гостеприимства и туризма — удовлетворение запросов клиента при одновременном обеспечении рентабельности бизнеса.

А как насчет доходов? Разумеется, они важны, но иногда менеджеры ведут себя так, будто сиюминутные доходы для них первичны, а удовлетворение запросов клиента — на втором месте. Такой подход неминуемо окажется губительным для компании, поскольку у нее будет снижаться число постоянных клиентов и расти негативная репутация. Опытные менеджеры понимают, что прибыль является результатом хорошей организации бизнеса в целом, а не самоцелью. Если организация дел клиента удовлетворяет, он заплатит за предоставляемые ему товары и услуги хорошую цену, а это в свою очередь обеспечит компании требуемую рентабельность.

Менеджеры, делающие ставку на получение сиюминутных выгод, не только теряют клиента, но и предают свою компанию. Вот характерный пример.

Посетитель приходит в ресторан к его закрытию и вместо приветствия слышит: «Что вам нужно?» Несколько опешив, он отвечает, что хотел бы перекусить. В ответ на это ему сообщают, что ресторан уже закрыт. Тут посетитель указывает на табличку на двери, где говорится, что ресторан работает до 9 часов. «Да, но к тому времени, как я здесь уберусь, будет как раз девять. Так что считайте, что мы уже закрылись». Посетитель уходит и направляется в другой ресторан, расположенный в соседнем квартале.

Проанализируем эту ситуацию. Почему с посетителем обошлись так скверно? Можно высказать разные предположения:

- официант хотел уйти пораньше с работы;
- у официанта болела голова;
- у официанта были личные проблемы или семейные неприятности.

Однако в рассматриваемом случае следует иметь в виду другое. Отказ официанта обслужить позднего посетителя был вызван тем, что однажды он сделал это и ему пришлось задержаться до 10.30. Но вместо того чтобы получить благодарность, менеджер объявил ему выговор, так как администрация хотела свести оплату сверхурочных к минимуму. Так что ресторан в тот вечер закрылся ровно в 9, и его руководство могло спать спокойно. Но оно не понимало, что из-за этого теряет своих клиентов и, как результат, сотни долларов будущей прибыли. Надо сказать, что чаще всего некорректное поведение служащих в их взаимоотношениях с клиентами является следствием стиля управления, действующего в компании.

Альтернативный подход к управлению — ставка на удовлетворение запросов клиента и поощрение служащих за его хорошее обслуживание. Вице-президент по маркетингу компании Marriott говорит, что «раньше мы поощряли ресторанных менеджеров за инициативу только в тех вопросах, которые важны для нас, например себестоимость пищи. Но разве вы когда-нибудь слышали о клиенте, который интересуется себестоимостью ресторанных блюд? Поэтому надо поощрять служащих за инициативу в том, что непосредственно связано с удовлетворением клиентов.

Менеджеры, которые стараются оценивать взаимоотношения с клиентами в долгосрочном плане и принимают соответствующие меры для обеспече-

ния своевременного удовлетворения их запросов, поступают мудро. Два проведенных недавно исследования убедительно это подтверждают. Forum Company пришла к выводу, что затраты по удержанию постоянного клиента составляют только 20% от расходов, требующихся для привлечения нового. В ходе другого исследования было установлено, что повышение расходов, связанных с удержанием клиентуры, всего на 5% приводит к увеличению прибыли компании на 25—125%. Исходя из этого гостиница, которая может за счет этого повысить долю постоянных клиентов с 35 до 40%, должна получить по крайней мере 25% дополнительной прибыли. Вот как президент авиакомпании Scandinavian Airlines сформулировал свое мнение о том, как важно иметь довольных клиентов.

Взгляните на наш балансовый отчет. В статье активов вы все еще можете увидеть столько-то самолетов, стоящих столько-то миллиардов. Но это чепуха. Мы просто обманываем самих себя. Что действительно надо было бы указывать в статье активов, так это сколько перевезенных нами пассажиров остались нами довольны. Потому что единственный актив, который у нас есть, — это люди, которым понравилось наше обслуживание и которые желают прийти к нам снова и принести нам свои деньги.

1.4. Marriott, Scandinavian  
Airlines

Ничто не подтверждает точку зрения этого руководителя более красноречиво, как зрелище, которое видишь, подъезжая к международному аэропорту Маккарен в Лас-Вегасе. Там стоят бессчетные ряды самолетов коммерческого назначения. Их доставили туда потому, что сухой воздух пустыни благотворен для законсервированных машин. Когда-то они стоили сотни миллионов долларов и указывались в бухгалтерском балансе по полной цене, только за вычетом амортизации. Сегодня они не стуют и ничтожной доли тех сумм, которые когда-то фигурировали в балансовом отчете. Почему? Да потому, что авиалинии, которым они принадлежат, либо обанкротились, либо были вынуждены снизить число рейсов из-за недостаточной загруженности самолетов пассажирами. Без клиентов наши активы стоят очень мало. Без клиентов новый фешенебельный ресторан придется закрыть, а гостиница, строительство которой обошлось в 20 млн долл., пойдет с молотка, и ее прежние владельцы получат за нее гроши, продав ее только за ничтожную долю первоначальной балансовой стоимости.

## **Что такое маркетинг в индустрии гостеприимства и туризма?**

В гостиничном бизнесе маркетинг часто отождествляют с продажей гостиничных услуг, и это неудивительно. Деятельность отдела продаж у всех на виду. Менеджеры этого подразделения предлагают потенциальным клиентам услуги, устраивают для них ознакомительные поездки и развлекают их в ресторанах, барах и других местах. Поэтому маркетинговые функции этого отдела у всех на виду, в то время как аналогичные функции других отделов осуществляются за закрытыми дверями. В ресторанном бизнесе маркетинг

нередко путают с рекламой и стимулированием продаж. Часто приходится слышать, как менеджеры ресторанов говорят, что «не верят в маркетинг», имея, правда, в виду, что они разочарованы тем, какое влияние оказывают на посетителей проводимые ими рекламные кампании. На самом же деле реклама и продажи в ресторанном деле — лишь два компонента одной из составляющих маркетинг-микс. Другие его составляющие — сам продукт, его цена и дистрибуция. В маркетинг также входят исследования, информационные системы и планирование.

Модель на основе четырех Р (более подробно о ней см. в гл. 2) обязывает профессионалов по маркетингу принимать решения по продукту и его характеристикам, устанавливать цену, принимать решения о том, как заниматься дистрибуцией этого продукта, и выбирать методы его продвижения. Например, продукт McDonald's относится к категории быстрого обслуживания. Компания использует только высококачественные ингредиенты и хорошо продуманные продукты, благодаря чему можно продавать этот продукт по ценам, за которые люди готовы платить за блюда быстрого обслуживания. Чтобы добраться до заведения McDonald's, большинству людей не приходится тратить больше пятнадцати минут. Как часть своего плана дистрибуции McDonald's должна иметь рестораны, удобно расположенные для участников своего целевого рынка. И наконец, McDonald's предлагает привлекательные продукты для различных рыночных сегментов и имеет множество заведений по всему городу. Все это позволяет McDonald's эффективно использовать средства массовой информации, например телевидение. Маркетинг-микс должен быть именно тем, на что он претендует, — совокупностью составных частей, позволяющих создать эффективный пакет товара или услуги для целевого рынка. Некоторые критики считают, что модель четырех Р не включает некоторые важные виды деятельности или недооценивает их.

Если маркетинг правильно идентифицирует потребности потребителей, способствует производству доброкачественного продукта, установлению обоснованных цен, эффективно стимулирует спрос со стороны потребителя и помогает дистрибуции товаров и услуг, результатом будут и привлекательный продукт, и довольный потребитель. Именно на основе такого подхода компания Marriott разработала новую концепцию, положенную в основу гостиничной сети Courtyard Hotels, а компания General Mills спроектировала первый Olive Garden. Для чего это делалось? Чтобы создать продукт, отличающийся от других товаров и услуг, предлагаемых на том же рынке, и таким образом выделить его, а также предложить потребителю дополнительные преимущества. Маркетинг — это «точное попадание в цель». Питер Друкер (Peter Drucker), один из ведущих теоретиков менеджмента, выразил это таким образом: «Цель маркетинга — добиться существенного увеличения продаж. А для этого надо узнать и понять потребности потребителя настолько глубоко, чтобы производимые товары или услуги подходили ему идеально и продавались как бы сами собой».

Из сказанного выше вовсе не следует, что продажи и стимулирование не важны; эти функции — только часть маркетинга-микс, набора инструментов маркетинга, с помощью которых создается то, что мы называем «довольным клиентом». Единственным эффективным способом, при помощи которого можно предложить потребителю свой продукт и продать его более

выгодно, — сначала определить цели и потребности клиента, а затем сложить то, что представляется ему ценным, в один удобный для него пакет и поместить этот пакет в легкодоступном для него месте.

## Маркетинг в индустрии гостеприимства

---

### Важность маркетинга

**Отрасль гостеприимства** — один из важнейших бизнесов в мире. В Соединенных Штатах гостеприимство — вторая отрасль по числу занятых в ней, т.е. предоставляет рабочие места для множества людей. А в более чем половине штатов этой страны (всего их 50) — это вообще крупнейшая отрасль их экономики. Поэтому в этой книге основное внимание уделяется именно отраслям гостеприимства и организации поездок людей.

Утверждают, что маркетинг играет все более значимую роль в ресторанном секторе этой отрасли. Выход на этот рынок гигантов бизнеса привел к огромным переменам, и вместо прежних ресторанов и гостиниц, которые принадлежали отдельным частным лицам и в которых нередко работали сами члены семьи, владеющей этими заведениями, появились огромные сетевые структуры, ставшие в этой отрасли доминирующими. Этим сетевым компаниям приходится действовать в условиях жесткой конкуренции, где без овладения искусством маркетинга завоевать клиента невозможно. В настоящее время примерно треть общих поступлений от услуг в секторе общественного питания в США приходится на 24 компании. Лидером в ресторанной группе выступает корпорация McDonald's, число ее заведений в 119 странах по всему миру превысило 30 тыс. Каждый день заведения McDonald's обслуживают 47 млн посетителей.

В гостиничной отрасли происходит консолидация вокруг таких компаний, как Accor, Cendant, Marriott и Starwood, которые приобретают все новые и новые бренды, в результате чего под «зонтиком» одного названия предлагаются самые разные бренды. Из-за всевозрастающего давления со стороны конкурентов гостиничные сети все больше зависят от компетенции своих менеджеров по маркетингу. Теперь, чтобы в будущем занять пост генерального директора, не обязательно проходить через должности менеджера по продуктам питания и напиткам или менеджера отдела номеров. Во многих сетях на вершину служебной лестницы можно подняться и с позиции менеджера по маркетингу. Структура сетей предусматривает непосредственную подчиненность менеджера по маркетингу генеральному менеджеру компании, благодаря чему менеджер по маркетингу гостиницы может и сам со временем подняться до уровня генерального менеджера гостиницы. Маркетинг — это философия, которую необходимо освоить всем менеджерам. Конечно, менеджер по маркетингу занимается им весь свой рабочий день, а остальные — только время от времени.

Относительно недавно для успешной работы в должности генерального менеджера гостиницы обязательно требовался опыт управления подразделением продуктов питания и напитков. Сегодня считается, что одним из обязательных условий, позволяющих добиться успеха на должности генерального менеджера, является опыт работы в маркетинговом подразделении.

## 1.1. Лидеры маркетинга

Когда такси с очередным гостем отъехал от подъезда, Рой Даймент, швейцар гостиницы Four Season's в Торонто, заметил забытый портфель, который стоял на асфальте возле входа в гостиницу. Даймент связался по телефону с гостем, когда тот был уже в Вашингтоне, и сообщил ему о находке. Он узнал, что в портфеле лежат важные документы, необходимые для совещания, которое должно состояться утром. Единственным надежным способом доставить портфель в Вашингтон до начала совещания было лично привезти его. Даймент сел на первый же самолет и вовремя доставил гостю забытый портфель. Главное, что волновало во всей этой истории Даймента, — это интересы клиента компании, и поэтому он даже не стал спрашивать разрешения у своего босса на поездку. По возвращении домой вместо выговора или даже увольнения он получил благодарность и был назван лучшим работником года. Four Season's — одна из крупнейших сетей гостиниц в мире, где принципы маркетинга действительно применяются на практике. Исидор Шарп (Isadore Sharp), главный исполнительный директор компании, говорит, что приоритетом в их работе является удовлетворение запросов гостя. На это направлена вся деятельность руководства, и это сказывается на работе всех служб. Корпоративная культура Four Season's такова, что здесь служащих поощряют идти на дополнительные

затраты времени и усилий, если это делается ради гостя. Служащий никогда не подвергнется наказанию, если, пытаясь услужить клиенту, он выходит за пределы должностной инструкции.

По данным исследования, проведенного Питом Марвиком Маклинтоком (Peat Marwick McIntock), Four Season's — нетипичное явление среди гостиничных компаний, поскольку большинство из них ставят на первое место увеличение доходов или рост компании. Это отчасти позволяет понять, почему эта довольно небольшая компания, действующая в сфере гостиничного бизнеса, завоевала мировую репутацию образцового обслуживания гостей. Об опыте деятельности Four Season's рассказывается во многих книгах, среди которых отметим *In Search of Excellence* (В поисках совершенства), *The Service Edge* (Обслуживание на пределе), *Service Breakthroughs* (Прорывы в сфере обслуживания) и *Total Customer Service* (Всестороннее обслуживание). Опыт Four Season's также свидетельствует о том, что ориентация на клиента ведет к такому повышению доходов, о котором многие сети гостиниц могут только мечтать.

*Источники:* Patricia Sellers, «Getting Customers to Love You», *Fortune* (March 3, 1989): 38—41; Isadore Sharp, «Quality for All Seasons», *Canadian Business Review* 17, no. 1 (spring 1990): 21—23.

## Маркетинг в сфере туризма

Отрасль, которую мы называем туризмом, включает в себя два основных направления деятельности — гостеприимство и организация путешествий. Успешность маркетинга в этом бизнесе в значительной степени зависит от организации путешествий. Например, многие из гостей, проживающих в курортных местах, покупают места в гостинице одновременно с билетом на транспорт в одном и том же агентстве. Сотрудничество с такими агентствами, которые формируют пакеты услуг, помогает гостиницам более успешно вести борьбу с конкурентами. Точно так же гостиницы и компании, занимающиеся прокатом автомобилей, налаживают бизнес-связи с авиалиниями, которые организуют чартерные рейсы.

Dampier · Darwin · Derby · Devonport · Dubbo · Fremantle · Geraldton · Gladstone · Goondiwindi · Gympie · Ipswich · Jabiru · Kalgoorlie · Kambalda · Katherine · Katoolpa



The Aborigines believe that this entire country was sung into existence by the Spirits. Come, listen to the music.

Listen to the laughter of kookaburras in primeval forests. To the pulsing hum of Aboriginal music at ancient ceremonies which reenact the creation of the world. To tall tales in outback pubs. Listen to the muffled thunder of our surf. Listen, finally, to the kind of music people say you can hear even when it's absolutely quiet.



In the ruthless struggle for survival what country but ours could have evolved a creature as cuddly as a koala?



With Qantas, you'll enjoy genuine Aussie hospitality and can earn mileage in one of several leading frequent flyer programs.



Qantas is a member of the frequent flyer programs of American Airlines, Delta Airlines and Canadian Airlines.

Rock, tree and man are one in the Aborigines hearts and have been since the beginning.

**QANTAS**  
THE AUSTRALIAN AIRLINE

**AUSTRALIA**  
FEEL THE WONDER

For your free, 136-page travel planner call 1-800-947-7897 ext. 09

Perth · Port Macquarie · Queanbeyan · Queensland · Quilpie · Shellharbour · Sydney · Taree · Toowoomba · Wagga Wagga · Wangaratta · Warrambool · Warwick · Wetpa

Лишь очень немногие отрасли могут действовать так же независимо от других видов бизнеса, как индустрия гостеприимства и туризма. Реклама, подготовленная совместно Australia Tourist Commission (Комиссия по туризму Австралии) и авиалинией Qantas, приглашает клиентов воспользоваться услугами гостиниц и ресторанов Австралии и посетить достопримечательности этой страны.

Коммерческий успех компаний, специализирующихся на организации круизов, стал результатом совместного маркетинга многих компаний, занимающихся организацией путешествий. Например, порт Масспорт в Бостоне был заинтересован в активизации круизного бизнеса. Руководство порта провело активную маркетинговую кампанию по привлечению в Бостон компаний, занимающихся океанскими круизами. Сумев привлечь внимание этих структур бизнеса, руководство порта разрекламировало Бостон крупнейшим агентствам по организации поездок. Это был критичный для успеха шаг, поскольку до 95% мест на круизные лайнеры приобретает именно через такие агентства. В результате порт в Бостоне удвоил число круизных судов, заходящих в этот город, что дало местной экономике дополнительно 17,3 млн долл. Это стало результатом совместных маркетинговых усилий.

Однако это только начало маркетинговой кооперации в компаниях по организации путешествий по продвижению круизных маршрутов. В настоящее время к этой деятельности подключаются авиалинии, компании по прокату автомобилей, железные дороги. Это в свою очередь требует координации в ценовой политике, в подготовке кампаний стимулирования продаж пакетов услуг и в доставке этих пакетов клиентам. Помимо руководителей на местах, как в порту Масспорт, важную роль в этом деле играют государственные и некоторые другие структуры, принимающие законодательные акты, которые направлены на развитие этой индустрии, или помогающие их принять, а также активно продвигающие отдельные территории, регионы или страну в целом.

В экономике вряд ли можно найти много столь же взаимозависимых направлений деятельности, как гостеприимство и организация поездок, причем эта взаимозависимость становится все более и более комплексной. Поэтому отрасли организации поездок требуется все больше профессионалов маркетинга, понимающих ее глобальные проблемы и способных оперативно реагировать на растущие потребности потребителей, создавая творческие стратегии, в основе которых лежат хорошие знания маркетинга.

Дадим свое определение маркетинга. **Маркетинг** — это управляемый социальный процесс, посредством которого отдельные люди и их группы приобретают то, в чем они нуждаются и что хотят получить, обмениваясь для этого с другими людьми созданными ими продуктами и ценностями. Чтобы разобраться в этом определении, рассмотрим следующие термины: потребности, желания, спрос; продукты; ценность, степень удовлетворения запросов, качество; обмены, сделки и взаимоотношения; рынки (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Ключевые маркетинговые концепции

## Потребности, желания и спрос

### Потребности

Базовым понятием, которое лежит в основе маркетинга, являются **человеческие потребности**. Человеческая потребность — это осознание человеком, что ему чего-то не хватает. Человеческие потребности очень многообразны и сложны. В них входят физические потребности в пище, одежде, тепле и крыше над головой; социальные потребности в принадлежности к какой-то группе, в защищенности, любви, радости, развлечениях; это также потребности в признании, престиже, известности; это личные потребности в знаниях и самовыражении. Причем все эти составляющие не формируются маркетологами, а являются неотъемлемой частью сущности каждого человека.

Когда потребность не удовлетворяется, в душе человека создается пустота, требующая заполнения. Есть два способа ее заполнить: искать то, в чем нуждаешься, или попытаться ослабить потребность. В развитом индустриальном обществе люди чаще всего пытаются отыскать или придумать предмет, который позволяет удовлетворить их потребность. В бедных странах они, как правило, пытаются сокращать свои потребности, ограничиваясь только тем, что им доступно.

В городе Санта-Фе, штат Нью-Мексико, прекрасное историческое здание оперы, но на представления, даваемые там, приходила лишь относительно небольшая часть населения. Кэтрин Захер (Catherine Zacher), президент Sante Fe Economic Development, Inc., образно объяснила причины этого: «Большинство американцев не получают удовольствия, когда на них кричат по-итальянски». Когда в здании оперы стали проводиться самые разнообразные концерты, в том числе музыки кантри и вестерн, все места в театре начали распродаваться.

Некоторые рестораны строят свой бизнес на удовлетворении потребности человека в признании. Так, одним из престижных и самых дорогих ресторанов в Хьюстоне является ресторан Tony's. Обедать там (а уж регулярно — тем более) — знак материального преуспевания. Некоторые посетители этого ресторана просят посадить их за столик в центре зала, чтобы быть уверенными в том, что другие гости наверняка их заметят. Это удовлетворяет их потребность в чувстве собственной значительности.

Другие рестораны, такие, как Bennigan's, строят свой бизнес на удовлетворении социальных потребностей: потребности в общении с другими людьми, стремлении повеселиться и расслабиться. Атмосфера в этих ресторанах самая непринужденная, и даже открытая площадка перед стойкой бара способствует тому, что посетители используют этот ресторан как удобное, к тому же удачно расположенное место для встреч и общения.

### Желания

Второе базовое понятие маркетинга — **человеческие желания**. Это те конкретные формы, которые принимают человеческие потребности под воздействием как общества в целом, так и личных особенностей конкретного индивидуума. Желания — это своего рода механизмы, при помощи которых люди дают знать другим о своих потребностях. И конечно, эти механизмы очень различ-



ны. Так, если желания голодного австралийского аборигена не простираются дальше личинок жука, яиц ящерицы, съедобных корешков, то голодному американцу хочется съесть гамбургер с жареной картошкой и запить все это кока-колой. Желания обычно описываются в терминах целей, достижение которых позволяет удовлетворить имеющиеся у человека потребности. С развитием общества круг потребностей его членов расширяется. По мере того как люди подвергаются все большим и большим соблазнам, которые пробуждают в них все новые и новые желания, производители стараются предоставить им все больше товаров и услуг, помогающих удовлетворить эти желания. Когда-то посетитель, заходя в ресторан, заказывал просто бокал белого вина, теперь в ресторанном меню указываются разные вина: шардоне, совињон бланк, шенин бланк и т.д. Другими словами, сегодня посетитель стал более разборчивым и ожидает, что в ресторане ему подадут его любимый сорт вина.

Руководство ресторанов Masaroni Grill знало об этом, но нашло свой способ продавать простое вино с прибылью. Кувшины с вином стали ставиться на столы, как это делается в Италии. Большинство посетителей, сидящих за столиком, не могли не поддаваться искушению и пробовали вино, стоящее перед ними. Легкая доступность вина оказалась более важным фактором для гостей ресторанов, чем известность или фирменное название.

Многие продавцы часто путают желания с потребностями. Так, производитель буровых машин может думать, что покупателям нужны его буровые машины, в то время как на самом деле им нужны скважины. Такие продавцы страдают «маркетинговой близорукостью». Они настолько сосредоточились на своей продукции, что рассматривают ее лишь в контексте текущих желаний покупателей и теряют из виду базовые потребности этих людей. Они забывают о том, что сам по себе продукт — это всего лишь инструмент, с помощью которого покупатель старается решить возникшие у него проблемы. Поэтому, когда на рынке появляется продукт, который лучше удовлетворяет потребности и при этом стоит дешевле, таких продавцов ждет большое разочарование. Другими словами, хотя потребности человека несколько не изменились, он теперь захочет для их удовлетворения приобрести у другого продавца новый продукт.

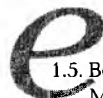
## Спрос

Желания людей почти безграничны, но их ресурсы ограничены. Поэтому они могут приобретать лишь те продукты, которые в большей степени, чем другие, могут удовлетворить их потребности за те деньги, которые они могут позволить себе потратить в каждом конкретном случае. Если желания людей подкрепляются покупательной способностью, они превращаются в покупательский **спрос**.

Потребители рассматривают товары и услуги как наборы определенных благ и выбирают из них те комбинации, которые за одни и те же деньги предоставляют им наибольшее количество этих благ. Например, номера в Motel 6 и Sleep Inns — это минимум удобств и низкая цена, а номера в Four Seasons и Kempinski Hotels — комфорт, роскошь и статус. Люди выбирают для себя тот товар или ту услугу, которые обеспечивают им максимальную степень удовлетворения с учетом их желаний и тех ресурсов, которые они могут выделить.

Спрос на поездки и отдых становится одной из основных составляющих жизни людей по всему миру. Даже во времена экономических спадов или проблем, вызываемых нехваткой горючего, люди продолжают путешествовать. Возможно, они сокращают продолжительность своей поездки или ездят на более короткие расстояния, заменяя отдаленные места отдыха более близкими, но сами поездки не прекращаются.

Компании, лидирующие в маркетинге, стараются узнать о потребностях, желаниях и спросе своих потребителей как можно больше. Для этого они прибегают к самым разным приемам, в том числе специальным исследованиям, в ходе которых определяют как предпочтения потребителей, так и те свойства своей продукции, которые людям не нравятся. Они внимательно анализируют, как потребители пользуются продукцией, которую они приобретают не только у них, но и у конкурентов. Например, Билл Марриотт (Bill Marriott) лично прочитывает 10% от 8000 ежегодно получаемых писем с отзывами об обслуживании и 2% (от 750 000) записей гостей в книгах отзывов о работе гостиниц, входящих в его сеть. Все менеджеры Disney World одну неделю в году работают на участках, где они непосредственно контактируют с посетителями парка: проверяют билеты, продают поп-корн, рассаживают людей на аттракционах и помогают им сойти с аттракциона по завершении сеанса. Глубокое понимание потребностей, желаний и спроса потребителей, появляющееся благодаря таким тесным контактам, позволяет им более целенаправленно разрабатывать маркетинговые стратегии.



1.5. Bennigan's, Macaroni Grill,  
Motel 6, Sleep Inns, Four  
Seasons, Kempinski Hotels,  
Marriott, Disney World

## Продукты

Существование человеческих потребностей, желаний и потребительского спроса предполагает, что должны существовать продукты, способные удовлетворить и то, и другое, и третье. **Продуктом** называется все то, что может быть предложено на рынке вниманию потребителя, приобретено им для последующего использования или потребления ради удовлетворения потребности или желания. Предположим, руководитель, занятый в отрасли с очень жесткой конкурентной борьбой, чувствует острую потребность снять накопившийся у него стресс. Все продукты, способные удовлетворить эту потребность, мы включим в состав набора, из которого он может выбрать тот, который его устраивает в настоящее время больше других. Сюда могут входить концерт классической музыки, обед в ресторане, четырехдневный отдых на Карибском море, занятия спортом. Не все из этих продуктов для данного человека привлекательны в равной степени. В первую очередь люди вспоминают о более доступных или более дешевых вариантах и чаще к ним прибегают. В рассматриваемом примере это концерт или обед в ресторане. В целом, чем продукт дешевле и более доступен, тем выше вероятность, что его купят первым, а в дальнейшем будут приобретать чаще других.

Понятие «продукт» не ограничено только материальными предметами. Продуктом может быть названо все, что способно удовлетворить желание. Помимо материальных товаров и услуг в это понятие включаются также опыт,

люди, места, организации, информация и идеи. Пример опыта такого рода — Disneyland. Starbucks и Barnes & Noble постарались превратить покупку книг в получение нового опыта. Starbucks предлагает кофе, чай и закуски, которые позволяют покупателям книг расслабиться и полистать книги в магазине за чашкой напитка или за тарелочкой с закуской. Книжные магазины Borders открыли рестораны в своих магазинах, а в качестве развлечения приглашают для выступления музыкальные группы. Marriott Vacation Club International, подразделение курортов Marriott, специализирующееся на таймшерном отдыхе, повышенное внимание уделяет формированию определенного опыта у своих гостей, благодаря чему те с удовольствием вспоминают о своем отдыхе. Все курорты одного и того же класса предлагают похожие продукты. Marriott позиционировала себя, сделав ставку на тех впечатлений, которые получает отдыхающий. В качестве примера можно назвать сафари, во время которого можно посмотреть вблизи дельфинов в новом заведении компании Newport Beach, или сплав на плотах в ее заведении в штате Юта. Marriott использует ресурсы дестинации, чтобы вызвать у гостей впечатления, о которых они будут помнить всю свою жизнь.

С учетом сказанного термин «продукт» включает не только физические составляющие товаров или услуг. Потребители решают, какие события они хотят наблюдать, какие туристические дестинации посетить, в каких отелях остановиться, в каких ресторанах поесть. Для потребителя все это — продукты.

Одним из наиболее интересных аспектов маркетинга является планирование и разработка продукта. Потребители туристической отрасли постоянно ищут новые продукты. Иногда этими новыми становятся старые. В настоящее время все больше внимания привлекает «туризм по историческим местам». Из 23 млн американцев, отправившихся в поездку в другие страны в 2002 г., 50% посетили исторические места и 28% — художественные галереи и музеи. Это не означает, что сохранение старого локомотива или школьного здания автоматически привлечет посетителей. При планировании необходимо создавать продукту исторический фон точно так же, как необходимо заниматься соответствующим планированием пляжей и лыжных курортов.

Colorado Preservation, Inc. перечисляет пять принципов исторического туризма.

1. Сохранение и защита ресурсов.
2. Сфокусированность на аутентичности и качестве.
3. Гостю не должно быть скучно.
4. Обеспечение согласованности между местным сообществом и туристами.
5. Создание партнерств, обеспечивающих устойчивое развитие.

## Потребительская ценность

Потребительская ценность — это разница между теми выгодами, которые потребитель получает от владения и (или) пользования каким-то продуктом, и стоимостью приобретения им этого продукта. Расходы по своей природе могут быть денежными и неденежными. Одна из самых крупных неденежных статей расходов для потребителей в отрасли гостеприимства — время. Поэтому роскошные отели в Гонконге, такие, как The Shangri La, понимают, что гости уровня «исполнительный директор» не будут стоять в очереди на реги-

страцию. Вместо этого их сразу проводят в номер, где их ожидает горячий чай. Их регистрацию осуществляет хостес. Domino's Pizza экономит время потребителей и обеспечивает удобство, доставляя пиццу на дом. Quality Inns and Suites обеспечивает дополнительную ценность путешественнику, прибывшему ночью, предлагая ему бесплатный континентальный завтрак. Один из самых крупных вызовов при управлении — повышение ценности продукта для представителей целевого рынка. Для этого менеджеры должны знать своих потребителей и понимать, что они ценят. Это постоянно происходящий процесс, поскольку запросы потребителей все время меняются. Свой вклад в эту динамичность вносит и конкуренция.



1.6. Starbucks, Barnes & Noble, Borders,  
The Shangri La, Domino's Pizza,  
Quality Inns and Suites

## Удовлетворение запросов потребителя

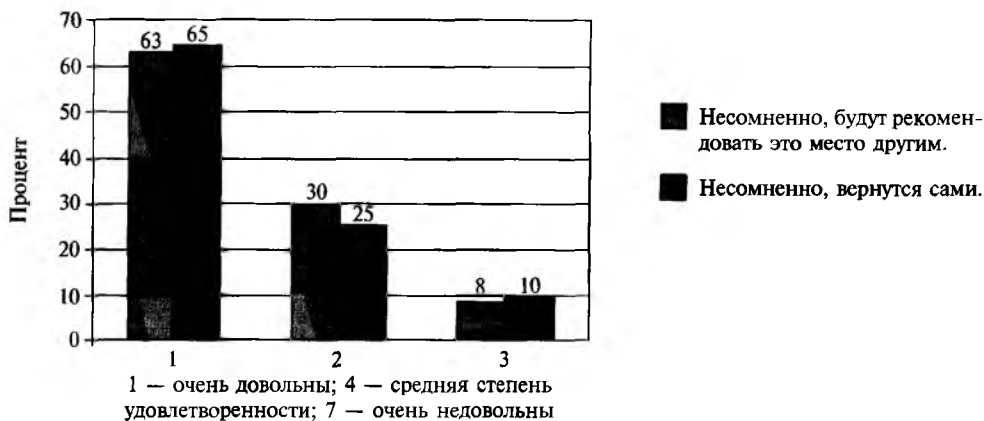
Удовлетворение запросов потребителя зависит от того оправдал ли полученный продукт его ожидания как покупателя. Если да, то потребитель будет им доволен, если нет — разочарован. Если же полученные выгоды превысили ожидания, потребитель будет испытывать особенно сильные положительные чувства. Дальновидные компании стараются вызвать у потребителя такие повышенные позитивные эмоции, для чего обещают ему только то, что могут предоставить наверняка, после чего предлагают больше, чем обещали.

Ожидания потребителей основываются на их предыдущих опытах покупок, мнениях друзей, маркетологов, информации ваших конкурентов и обещаниях, циркулирующих в этой отрасли бизнеса. Поэтому маркетологи должны очень осторожно относиться к заданию соответствующего уровня ожиданий. Если они устанавливают этот уровень слишком низким, то вполне смогут удовлетворить тех, кто приобретает их продукт, но вряд ли смогут привлечь новых потребителей. И наоборот, если они устанавливают планку ожидания слишком высоко и не всегда до нее дотягивают, потребители могут легко разочароваться.

Однако сегодня большинство успешно действующих компаний стараются повышать ожидания и действовать так, чтобы им соответствовать в полной мере. Эти компании ставят планку высоко, потому что знают, что потребители, которые получают удовлетворение на минимальном уровне, с легкостью переходят к другим структурам бизнеса, если те предлагают им более привлекательные варианты. Поэтому настоящее удовольствие потребителя порождает эмоциональную связь с товаром или услугой, и в результате этого появляется высокая потребительская лояльность. Именно такие потребители снова обращаются в компанию за повторным получением услуг, к тому же они менее чувствительны к цене, дольше взаимодействуют с вами и положительно рассказывают о ваших товарах и услугах и о самой компании другим людям.

Менеджеры должны понимать важность очень довольных потребителей, а не просто довольных. Если воспользоваться 7-балльной шкалой, где 1 обозначает очень довольного, а 7 — очень недовольного, большинство менедже-

ров будут счастливы, если потребитель укажет цифру 2. Однако если изучить рис. 1.2, где показаны результаты собеседования с гостями в одной бостонской гостинице, можно увидеть огромный разрыв между гостями, которые оценили эту гостиницу единицей, и теми, кто поставил двойку. Подумайте, когда вы последний раз входили в ресторан и были настолько довольны, что готовы прийти сюда еще раз. Возможно, такой ситуации у вас вообще не было. Но когда вы уходите из ресторана и говорите: «Да, здесь все действительно было классно!», то, скорее всего, вы не только вернетесь в него сами, но и расскажите об этом месте своим знакомым.



Даже если 3 относится к баллам, которые свидетельствуют о «положительном» отношении в применяемой 7-балльной шкале, лишь немногие потребители, указавшие такую оценку, вернутся в это заведение

**Рис. 1.2.** Баллы 1, 2 и 3 показывают тех, кто доволен обслуживанием, т.е. все эти ответы лучше, чем оценка 4, которая свидетельствует, что гость «и не доволен, и не разочарован». Из рисунка видно, что простого удовлетворения гостей недостаточно. Только если гости очень довольны, они, скорее всего, снова придут к вам. Поэтому одна из ваших целей как менеджера — добиваться, чтобы все ваши гости были очень довольны

Хотя компания, ориентированная на потребителя, старается обеспечить более высокий уровень удовлетворения запросов потребителя по сравнению с конкурентами, она необязательно использует для этого максимальные возможности. Она может всегда повысить текущий уровень удовлетворения, снизив цену или увеличив объем предлагаемых услуг, однако в результате этого ее прибыль снизится. Целью маркетинга является предоставление потребительской ценности при одновременном обеспечении рентабельности, и об этом никогда нельзя забывать. Этот подход требует очень тщательной балансировки. Продавец должен обеспечивать потребительскую ценность и удовлетворение потребностей клиентов, но не в убыток собственной компании.

## Качество

На восприятие товара или получаемой услуги непосредственно влияет их качество. Поэтому оно тесно связано с потребительской ценностью и со степенью удовлетворения запросов потребителей. В самом узком смысле каче-

ство можно определить как отсутствие недостатков, однако большинство компаний, ориентированных на потребителя, стараются выйти за пределы этого узкого подхода. Вместо этого на их определение качества влияет степень удовлетворения запросов потребителей. Например, вице-президент по качеству в корпорации Motorola, которая стала в США первой структурой бизнеса, начавшей претворять в практику идею комплексного обеспечения качества, утверждает: «Качество — это такое свойство, которое прежде всего имеет отношение к потребителю... Мы определяем недостаток следующим образом: если потребителю что-то не нравится, это недостаток». BMW известна высоким качеством своей продукции. Один из авторов как-то был в компании-поставщике BMW в Германии и не мог обнаружить никаких видимых дефектов на большинстве возвращенной продукции. BMW не понравились микроскопические дырочки на узле крепления фар. Эти узлы были вполне пригодны для использования, но потребители BMW не готовы соглашаться даже с малейшими дефектами. American Society for Quality Control (Американское общество по контролю за качеством продукции) определяет качество похожим образом, считая, что качество — это совокупность всех свойств и характеристик товара или услуги, которые влияют на их способность удовлетворять потребительские запросы.

Определения, которые делаются с точки зрения потребителей, исходят из того, что стартовой позицией качества являются потребительские запросы, а конечной — их удовлетворение. В настоящее время основной целью в области качества стало полное удовлетворение потребителя, для чего компании, работающие в индустрии гостеприимства и путешествий, пользуются концепцией управления всеобщим качеством (TQM от Total Quality Movement).

Как хорошо известно, между качеством продуктов и операционными финансовыми показателями гостиниц имеется прямая зависимость. Невзрачный внешний вид, недостатки в номерах или в ванных комнатах — все это в конце концов приведет к снижению рентабельности заведения.

Большинство ведущих структур бизнеса строят свою деятельность, ставя во главу угла понимание качества с точки зрения интересов потребителя. Большинство потребителей теперь не терпят не то что плохого качества, но даже среднего. В настоящее время компаниям ничего не остается, как принять концепции качества, если они, конечно, хотят остаться в бизнесе, не говоря уже о получении прибыли. Поэтому задача повышения качества товаров и услуг должна получить высший приоритет у руководства компании. Программы качества должны разрабатываться таким образом, чтобы можно было измерять полученные результаты. В наши дни многие компании начали пользоваться таким показателем, как *поступления на качество* (ROQ от Return on Quality), т.е. соотношением дополнительных поступлений, получаемых в результате повышения качества их продукции, и общих затрат, потребовавшихся для достижения этого качества. При этом они хотят удостовериться, что качество, которое они предлагают потребителям, именно то, которое требуется. Только такое качество обеспечивает дополнительные поступления — за счет увеличения продаж, и, как результат, растет прибыль.

Маркетологи в компании, ориентированной на качество, отвечают за два основных участка. Во-первых, они должны участвовать в формулировании стратегий, которые помогают компании выходить на высшие показатели ка-

чества. Именно маркетологи должны быть стражами интересов потребителя, громко выступаая от его имени, когда предлагаемый товар или услуга не соответствуют стандартам. Во-вторых, маркетологи должны заботиться не только о качестве продукции, но и о качестве маркетинга. Именно они занимаются всеми маркетинговыми видами деятельности: исследованиями, подготовкой персонала, рекламными кампаниями, обслуживанием потребителей, и должны это делать в соответствии с самыми высокими стандартами.

**е**

1.7. Motorola, BMW, American Society of Quality Control, Hong Kong

Эти концепции должны применяться не только в Северной Америке или Европе, но и в остальных странах мира. Рассмотрим, например, Гонконг, в котором рынок домашних ресторанов является перенасыщенным и зрелым. Это сильно влияет на необходимость дифференциации продукции по категориям стоимости, качества и степени удовлетворения запросов потребителей. И действительно, конкуренция в Гонконге фактически ведется не столько по цене, сколько по качеству продукции, удовлетворению потребителя и получаемой им ценности.

## Обмены, сделки и взаимоотношения

Если люди решают удовлетворить свои потребности и желания при помощи обмена, то имеет место так называемый обменный маркетинг. **Обменом** называется процесс приобретения у кого-либо нужного вам предмета с одновременным предложением ему чего-либо взамен. Обмен — это только один из способов, посредством которых люди приобретают то, в чем они нуждаются. Например, голодный человек может добывать себе пропитание охотой, рыбалкой или сбором даров природы. Он может выпрашивать себе пищу или отбирать ее у других. Он также может прибегнуть к обмену, предлагая за пищу деньги, какие-нибудь вещи или свои услуги.

Как способ удовлетворения потребностей обмен имеет много преимуществ: в частности, не надо никого грабить или зависеть от чьей-то милости. И не надо уметь производить все, в чем нуждаешься, самому. Человек может сконцентрироваться только на том, что у него хорошо получается, и обменивать результаты своей деятельности на нужные ему вещи, произведенные другими. Благодаря разделению труда и специализации человеческое общество производит гораздо больше, нежели оно смогло бы произвести любым другим образом.

Если обмен это ключевая концепция маркетинга, то маркетинговой единицей измерения является **сделка**. Она заключается в обмене ценностями между сторонами. Можно сказать, что в этом случае А в определенное время в определенном месте и с соблюдением определенных условий передает В продукт X и получает от него взамен продукт Y. Например, компания IBM перечисляет гостинице Hilton 500 долл. и получает в свое распоряжение на определенное время помещение для проведения конференции. Это классическая сделка, имеющая денежное выражение. Однако далеко не все сделки связаны

с деньгами. Существуют так называемые бартерные сделки. Так, ресторан Anchorage может предоставлять бесплатные обеды служащим радиостанции WBC, а в ответ получить от нее бесплатную рекламу. Но и в этом случае для осуществления сделки необходим ряд условий, а именно: наличие по крайней мере двух ценностей, условие обмена, по поводу которого достигнута договоренность, время для обсуждения соглашения и место для его заключения.

Маркетинг, осуществляемый в ходе сделки, т.е. транзакционный маркетинг, является частью более широкого понятия — **маркетинга взаимоотношений**. Опытные специалисты по маркетингу, маркетологи, постоянно работают над установлением хороших отношений с ценными клиентами, дистрибьюторами, дилерами и поставщиками. Они создают прочные экономические связи, гарантируя другой стороне разумные цены, обещая и всегда поставляя высококачественные товары, предоставляя хорошее обслуживание. В настоящее время маркетинг все более отказывается от стремления выжать по максимуму прибыль из каждой отдельной сделки и все более тяготеет к установлению максимально взаимовыгодных и долгосрочных связей с потребителями и партнерами по бизнесу. Исходную посылку этого подхода можно сформулировать так: создавая хорошие взаимоотношения — и доходные сделки приложатся.

Маркетинг взаимоотношений особенно уместен, когда имеешь дело с клиентами, способными наиболее сильно повлиять на судьбу компании. Во многих компаниях львиная часть доходов поступает от сравнительно небольшой группы клиентов. Поэтому служащие, работающие с этими ключевыми клиентами, не должны ограничивать свое общение с ними только телефонными звонками, когда, по их мнению, у клиентов наступило время размещения очередного заказа. Компания должна быть в курсе дел каждого солидного клиента, знать обо всех его проблемах и быть всегда готовой оказать услуги. Для этого сотрудники должны постоянно звонить клиентам, наносить визиты, стараться помочь советом в делах, время от времени приглашать в ресторан, чтобы вместе отдохнуть и немного развлечься, и вообще проявлять живой интерес к клиенту как к личности.

Несомненно, в будущем значение маркетинга взаимоотношений будет только возрастать. Уже сейчас большинство компаний приходят к выводу, что они могут извлечь больше прибыли из ресурсов, вложенных в сделки с постоянными клиентами, чем из тех же денег, потраченных на привлечение новых. Это во многом объясняется возможностью продаж постоянным клиентам сопутствующих товаров и услуг, которые становятся необходимы им после приобретения основной продукции. Поэтому все больше и больше компаний в отношениях с постоянными клиентами переходят к стратегическому партнерству, умело пользуясь для этого маркетингом взаимоотношений. В отношении клиентов, которые приобретают дорогостоящие, сложные продукты, например, такие, как помещение и оборудование для проведения конференций и больших собраний, сделанная ими покупка становится лишь основой для установления дальнейших взаимовыгодных отношений. Поэтому значение маркетинга взаимоотношений (хотя он возможен далеко не в каждой ситуации, связанной с бизнесом) продолжает возрастать.

В индустрии гостеприимства маркетинг взаимоотношений особенно важен в следующих ситуациях:

- между организациями индустрии гостеприимства и их клиентами;
- между организациями индустрии гостеприимства и их служащими;



- между структурами розничной торговли, предлагающими услуги в сфере индустрии гостеприимства (такими, как гостиницы и авиалинии), и посредниками на рынке (такими, как структуры оптовой торговли туристами, агентства по стимулированию спроса или агентства по организации поездок);
- между структурами розничной торговли, предлагающими услуги индустрии гостеприимства, и ключевыми клиентами, такими, как правительственные структуры и крупные корпорации;
- между структурами розничной торговли, предлагающими услуги в области общественного питания (такими, как, например, ARAMARK или McDonald's), и некоторыми организациями (такими, как университеты, автобусные станции, крупные корпорации), для которых эти предприятия поставляют готовые продукты питания;
- между структурами розничной торговли, предлагающими разные услуги в области индустрии гостеприимства (например, сеть гостиниц и сеть ресторанов). Обе сети взаимозависимы. Так, деятельность ресторанов Iron Skillet Restaurant в значительной степени зависит от мест остановок грузовиков;
- между структурами розничной торговли, предлагающими услуги индустрии гостеприимства и поездок, и ключевыми поставщиками;
- между предприятиями индустрии гостеприимства и поездок и их агентами по маркетингу, а также банками и юридическими компаниями.

e

1.8. IBM, Hilton Hotels, ARAMARK,  
Iron Skillet Restaurants

## Рынки

Понятие «сделка» подводит нас к понятию «рынок». *Рынок* — это некоторое количество фактических и потенциальных покупателей, которые могут заключить сделку с продавцом. Размер рынка зависит от количества людей, которые демонстрируют одинаковые потребности, имеют деньги или иные ресурсы, способные заинтересовать других людей, и желают предложить эти ресурсы в обмен на то, что им нужно.

Первоначально термин «рынок» обозначал физическое пространство, где покупатели и продавцы встречались для обмена товарами, в качестве рынка выступала, например, городская площадь. Для развивающихся стран это определение рынка все еще подходит. Продавцы составляют то, что называется рыночной индустрией, покупатели составляют сам рынок. Продавцы и покупатели взаимосвязаны друг с другом. Продавцы поставляют на рынок продукты, а также снабжают рынок информацией об этих продуктах. В ответ они получают от рынка деньги и информацию о том, как их можно потратить. Фактически рынок — это квинтэссенция современной экономики, функционирующей на принципе разделения труда, при котором каждый специализируется на производстве чего-то, что он умеет делать, получает за это деньги и приобретает на эти деньги то, что ему надо. Поэтому можно образно сказать, что современная экономика перенасыщена рынками.

## Маркетинг

Понятие «рынок» приводит нас в конце концов к понятию «маркетинг». Маркетинг означает работу с рынками, направленную на создание условий для обмена ради удовлетворения человеческих потребностей и желаний. Таким образом, мы снова возвращаемся к данному выше определению маркетинга как деятельности, направленной на удовлетворение человеческих потребностей и желаний через процесс обмена товарами и услугами.



*Благодаря своим хорошим отношениям с компаниями из индустрии гостеприимства авиакомпания Southwest вот уже много лет проводит благотворительные мероприятия и передает собанные средства для поддержки программы Ronald McDonalds House (Дом Рональда Макдональда) — недорогое жилье для родителей, чьи дети проходят лечение в больницах далеко от дома.*

*В рекламе этого мероприятия присутствуют образы Рональда Макдональда в его традиционном клоунском наряде и джентльмена в костюме для гольфа. Обыгрывается общее сходство стилей одежды. «Их объединяет не только острое чувство стиля, — говорится в рекламе. — В этом году мы собираемся привлечь еще больше средств. Мода распространяется и на благотворительность».*

Процесс обмена сопряжен с большой работой. Продавцы должны вычислить своего покупателя, определить его потребности, разработать привлекательные для покупателя товары и услуги, разрекламировать их, доставить на рынок и установить на них цену. Поэтому для маркетинга ключевыми видами деятельности являются изучение рынка, разработка продукта, его реклама и стимулирование, ценообразование и обслуживание.

Хотя мы обычно склонны думать, что маркетинг — дело исключительно тех, кто продает, покупатели, когда ищут нужные им товары и услуги по

цене, которую они могут себе позволить заплатить, также участвуют в этой деятельности. Организаторы конференций занимаются маркетингом, когда ведут переговоры с менеджером гостиницы по продажам и выторговывают для себя лучшие условия. Конечно, здесь могут быть разные варианты. Скажем, так называемый рынок продавца — это ситуация, характеризующаяся превышением спроса над предложением, в которой продавец «сильнее» покупателя и из-за этого вынужден активно заниматься маркетингом. На рынке покупателя сильнее покупатель, и поэтому активным маркетингом занимаются продавцы.

## Управление маркетингом

---

Под **управлением маркетингом** мы понимаем анализ, планирование, реализацию и контроль над программами, призванными целенаправленно создавать, строить и поддерживать взаимовыгодные обменные операции с покупателями целевого рынка ради достижения стратегических целей компании.

Большинство людей считают, что работа **менеджера по маркетингу** состоит лишь в том, чтобы найти для продукции своей компании достаточное число покупателей. Это представление слишком сужает сферу деятельности менеджера по маркетингу, которую на самом деле можно определить как формирование уровня и структуры спроса на товары и услуги компании, а также определение времени, когда этот спрос должен возникнуть. Каждый конкретный отрезок времени может характеризоваться отсутствием спроса, недостаточным спросом, адекватным, неравномерным или чрезмерным спросом. Например, гостиница со средней заполняемостью 75% может считаться вполне благополучной. Но эти 75% могут быть достигнуты за счет заполняемости на 90% в рабочие дни и на 30% — в выходные. Другой пример. Многие рестораны в 11.30 практически пустые, в 12.30 перед ними выстраивается очередь, а после 14.00 они снова пустеют. Для индустрии гостеприимства и путешествий такие пики и спады активности вполне типичны. Именно поэтому мы посвятим один из параграфов в гл. 11 проблемам управления мощностями и спросом в этой сфере бизнеса.

Понять, каким является в текущее время спрос, не всегда легко. Одно из исследований показало, что в быстро растущих застройках городского типа индекс видов деятельности ресторанов, указывающий на предпочтительность питаться вне дома, снижается. Другими словами, увеличение населения в районе на 10% совсем не обязательно ведет к возрастанию спроса на услуги предприятий питания на 10%. Теперь, пользуясь новым программным обеспечением картографического назначения и географическими информационными системами (geographic information systems, GIS), менеджеры ресторанов могут отслеживать тенденции, наблюдаемые в их деятельности, давать по ним прогнозы и более эффективно планировать работу, особенно при открытии новых ресторанов.

## Теории управления маркетингом

---

Мы определили управление маркетингом как выполнение задач, связанных с проведением выгодных обменных операций на рынках, являющихся для компании целевыми. Ясно, что маркетинговые операции должны проводить-

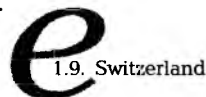
ся в соответствии с определенной теорией маркетинга. Но какой именно теорией можно руководствоваться при проведении маркетинговых операций?

В этой сфере в настоящее время можно выделить пять основных теорий: производственная, товарная, реализационная, маркетинговая и социально-маркетинговая.

## Производственная концепция

**Производственная концепция** — одна из старейших, так как продавцы уже в течение многих лет пользуются ею. Она исходит из того, что потребители предпочитают приобретать ту продукцию, которая больше всего им доступна и имеется на рынке. Поэтому маркетинг должен в первую очередь уделять внимание эффективности производства и формированию распределительной сети. Недостатком производственной теории является то, что можно настолько сильно сфокусироваться на производстве продукции, что клиент отходит на второй план.

Рассмотрим пример. Турист остановился в гостинице в Швейцарских Альпах с прекрасным видом на Женевское озеро. К столовой примыкал балкон, с которого можно было любоваться великолепным пейзажем. Завтрак на таком балконе — прекрасное начало летнего дня. Для гостей этот балкон — настоящая находка, а для гостиницы — лишние хлопоты, поскольку он расположен далеко от кухни. Вблизи балкона раздаточного стола не было, и поэтому еду для гостей, желающих обедать на балконе, надо нести через весь обеденный зал и затем через единственную дверь, ведущую на балкон. Проще говоря, обслуживать гостей на балконе было очень неудобно.



И официанты начали выживать гостей с балкона, убрав оттуда столы. Если кто-нибудь изъявлял желание обедать на балконе, эта просьба вызывала на лице обслуживающего персонала кислую мину. Гостю приходилось ждать минут 15, пока на балкон принесут стол и накроют его. Затем официант исчезал и дозваться его снова было очень трудно. Все это делалось для того, чтобы гость понял, что на балконе в этой гостинице не едят. Однако руководству гостиницы следовало бы подойти к этой проблеме иначе и рассматривать балкон как преимущество в конкурентной борьбе с другими гостиницами. Именно подобные нюансы и привлекают постояльцев и заставляют их потом давать благодетельные отзывы о своем отдыхе.

Всем нам доводилось посещать рестораны, ориентированные лишь на производственную деятельность в послеобеденное время. Как правило, они заполнены лишь на одну треть, да и то всех посетителей стремятся усадить в одну секцию, что создаст лишние неудобства для них и вызывает их неудовольствие. Делается это только для того, чтобы официантам не приходилось далеко ходить с подносами, разнося пищу, а обслуживающему персоналу было легче убирать со столов.

Другой причиной живучести «производственного» менталитета является влияние профсоюзов, стремящихся облегчить жизнь своим членам за счет клиентов. Работники отрасли гостеприимства, являющиеся членами профсоюза, обычно работают в соответствии с установленными профсоюзом правилами, которые часто вступают в конфликт с запросами потребителей.

## 1.2. Лидеры маркетинга

### Нежелательные потребители

В настоящее время маркетологи хотят строить со своими потребителями долгосрочные взаимоотношения. Но, как и в любых других взаимоотношениях, мы должны действовать в этом случае избирательно, то есть выбирать тех, с кем мы хотим общаться. Некоторые потребители не приносят прибыли, а есть и такие, которые вызывают неудовольствие у других клиентов.

Скажем, грубость, громогласность и невоспитанность некоторых посетителей могут отрицательно повлиять на впечатления других людей и на их общее мнение о данном заведении. Поэтому загородные клубы и круизные корабли «воспитывают» своих клиентов, обучая их соответствующему поведению, в частности в какой одежде не следует приходить на обед, что не следует появляться в общих местах после хорошей выпивки, что громко не разговаривают, а также тактично обращают внимание на другое неподходящее поведение. Компании, действующие в отрасли гостеприимства, должны уделять должное внимание этим вопросам, поскольку действия отдельных людей могут отрицательно сказаться на здоровье и безопасности остальных гостей и персонала. Ношение огнестрельного оружия, плевки на пол, появление в нечищенной обуви и многие другие подобные сбои требуют соответствующего внимания менеджеров, работающих в этой отрасли.

Профессора Борчгревинк (Borchgrevinck), Кнутсон (Knutson) и Вудс (Woods) после беседований с официантами из 29 ресторанов в одном из средних городов штата Мичиган составили список нежелательных для ресторана гостей.

*Источники:* Knutson, Bonnie J., Robert S. Woods, & Carl. P. Borchgrevinck. «Examining the Characteristics of “Customers from Hell” and Their Impact on the Service Encounter». *Journal of Hospitality and Tourism Education* 10, no 4 (1999): p. 53.

### Десять самых нежелательных гостей

#### Мужчины

1. Имеет большое самомнение и требует повышенного внимания к своей личности.
2. Использует грубые выражения.
3. Отпускает замечания сексуального характера.
4. Называет официанта уменьшительным именем.
5. Садится далеко от столика, и поэтому официанты должны его обходить.
6. Считает, что он здесь хозяин.
7. Хуже общается с официантом-мужчиной, чем с официанткой.
8. Хочет разговаривать только с менеджером.
9. Громко кричит на официантов.
10. Сам занимается «этим бизнесом» и всегда знает, как надо все делать (и сообщает об этом официанту).

#### Женщины

1. Отправляет блюдо назад на кухню.
2. Требуется, чтобы ресторан принимал специальный заказ без дополнительной оплаты.
3. Часто меняет прежний заказ.
4. Требуется замены блюд без дополнительной оплаты.
5. Долго сидит за столиком, закончив еду.
6. Слишком активно пользуется духами.
7. Не оставляет достаточных чаевых.
8. Полагает, что она — единственный ваш гость.
9. Кладет свои вещи на другие стулья.
10. Испытывает сильное раздражение, если что-то идет не так, как планировалось.

## Товарная концепция

**Товарная концепция**, как и производственная, ориентирована на саму организацию, т.е. сфокусирована на производителе. Товарная концепция исходит из того, что потребители предпочитают знакомые товары и привычные формы, в которых они существуют, и поэтому маркетинг заключается в поиске более совершенных вариантов прежних моделей. Однако эта теория упускает

из виду, что потребитель в своем стремлении к удовлетворению собственных потребностей может обратиться к совершенно другим товарам, если они лучше удовлетворяют его запросы. Именно поэтому отели категории «кровать и завтрак» (B & B от bed and breakfast) вытесняют гостиницы, а столовые быстрого обслуживания, появляющиеся в учебных заведениях, — традиционные кафетерии.

Сеть ресторанов Victoria Station специализировалась на приготовлении прекрасной жареной грудинки. Дело шло так успешно, что во всех 50 ресторанах этой сети жареная грудинка стала фирменным блюдом. Политика руководства была направлена на повышение вкусовых качеств этого блюда и снижение его стоимости. Было определено оптимальное количество дней для выдерживания мяса в коптильне. Потом грудинка поджаривалась на медленном огне так, что в ней сохранялись все соки, и она не подгорала. Словом, это был отличный товар. Но со временем вкусы посетителей меняются, и теперь они уже не хотят каждый раз, приходя в ресторан, есть грудинку. Сейчас их больше интересуют жареные цыплята, морские продукты и итальянские макаронные изделия. Рестораны Victoria Station научились прекрасно готовить грудинку, но посетители разлюбили это блюдо. Эти рестораны имели товарную ориентацию, а надо бы — маркетинговую.

## Реализационная концепция

**Реализационная концепция** маркетинга исходит из того, что потребители не будут раскупать продукцию компании в достаточном для ее существования количестве, если она не предпримет значительных усилий по стимулированию продаж своей продукции. Главное в этой теории — нацеленность на продажи, которыми компания занимается при всякой возможности, не беспокоясь ни о том, будет ли потребитель доволен покупкой, ни о доходах от продаж.

При организации бизнеса на основе реализационной концепции компания не стремится к установлению долгосрочных контактов с потребителем, а старается в первую очередь продать уже имеющуюся у нее продукцию, т.е. не уделяет достаточного внимания разработке продуктов, которые удовлетворили бы долгосрочные потребности рынка. Так, владельцы ресторанов, когда спрос на их услуги начинает падать, часто прибегают к агрессивной рекламе, даже не удосужившись проанализировать причины этого спада. Они не пытаются изменить предлагаемый на рынке продукт, чтобы он лучше соответствовал новым запросам потребителей. Такие структуры бизнеса работают все усерднее, навязывая свой товар потребителям, в том числе и через рекламу и распространение купонов. Но в конце концов они оказываются вынуждены уйти из бизнеса, поскольку их продукция не удовлетворяет потребности рынка.

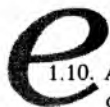
Реализационная концепция нигде так не распространена, как в отрасли гостеприимства, главным образом из-за хронического появления незадействованных мощностей, что свойственно этой отрасли и проявляется, например, избытком свободных мест. Фактически каждый ее сектор сталкивается с этой проблемой. Когда владельцы и руководство предприятий должны решить такую задачу, они, как правило, начинают форсировать продажи. Каковы же причины, из-за которых такие предприятия, как гостиницы, дома

отдыха, авиалинии, круизные суда и даже рестораны, постоянно сталкиваются с незадействованными мощностями? Перечислим основные из них.

- Тщеславное стремление сделать свое предприятие крупнейшим в отрасли, имеющим самые большие мощности.
- Ошибочное мнение, что с увеличением размеров у предприятия возникают более широкие возможности для экономического маневрирования.
- Законы о налогообложении, поощряющие людей, которые занимаются недвижимостью, приобретать все больше собственности из-за большого списания налогов.
- Новые технологии, вроде тех, которые внедряются в современном авиастроении, позволяющие достичь более высокой производительности за счет увеличения посадочных мест в самолетах при одновременной эксплуатации самолетов прежних марок, которые и сейчас вполне пригодны для полетов.
- Неумение сочетать управление доходами с управлением продажами и маркетингом.
- Правительственное экономическое стимулирование, направленное на рост инфраструктуры туризма и отрасли гостеприимства, предпринимаемое в надежде вызвать общий рост экономики.
- Несовершенство в прогнозировании и планировании развития отрасли (а порой и полное отсутствие попыток делать это) как у частных предпринимателей и их консультантов, так и в государственных и финансовых структурах.
- Миф о будущем практически безграничном спросе на товары и услуги индустрии гостеприимства и туризма.
- Миф о том, что ликвидация барьеров между народами, рост населения и увеличение у него чистого дохода позволят преодолеть временные проблемы перепроизводства.

## Маркетинговая концепция

**Маркетинговая концепция** относится к числу более современных теорий бизнеса и с недавних пор довольно быстро внедряется в отрасли гостеприимства, где принята на вооружение многими компаниями. Среди тех, кто наиболее полно претворяет ее принципы на практике, можно указать такие структуры, как Four Seasons Hotels, Accor и McDonald's. Эта концепция исходит из того, что достижение предприятием своих целей зависит от того, насколько точно оно определило потребности и желания целевого рынка и насколько успешно удовлетворяет их по сравнению с конкурентами.



### 1.10. American Association of Retired Persons

Как это ни удивительно, возможности, предоставляемые отдельными нишами, остаются доступными и после того, как компании-поставщики товаров и услуг узнают о потребительских запросах. Возможно, это объясняется трудностями в изменении поведения этих структур бизнеса, например сформировавшихся привычек в работе официантов ресторанов. American Association of Retired Persons (Американская ассоциация служащих, вышедших на пен-

сию) провела обзор среди читателей выпускаемого ею журнала *Modern Maturity*. 59% респондентов сообщили, что они часто едят в ресторане в одиночку, а 18% ответили, что они делают это время от времени. 84% сообщили, что обслуживание, которое они получают в том случае, если приходят одни, хуже, чем тогда, когда они приходят в компании. В некоторых ресторанах выделяется специальное пространство для одиноких посетителей. Здесь ставят круглые столы, которые как бы приглашают таких людей объединиться за ними. Такая конфигурация места поощряет посетителей вступать в разговор между собой, а кроме того позволяет ресторану сокращать общее число мест, необходимое для размещения посетителей. Другие рестораны ставят небольшие столы-двойки (на два лица), что также поощряет посетителей завязать разговор, если они этого хотят. В таких ресторанах охотно принимают одиноких людей, поскольку они становятся выгодным сегментом посетителей. Однако по-прежнему много ресторанов, где обслуживание посетителей, приходящих поодиночке, ниже среднего.

Маркетинговую концепцию часто путают со реализационной. Основные различия между ними показаны на рис. 1.3. Реализационная концепция строится с основной ориентацией предприятия от себя во внешний мир: она исходит из уже выпускаемых продуктов и призывает активно стимулировать их продажи, так как без этого компания не может получить прибыль. Маркетинговая концепция, напротив, показывает процесс, идущий в противоположном направлении: от внешнего мира на себя. Другими словами, она исходит из потребностей рынка и желаний покупателей, на которые затем ориентируется компания. Это означает, что, во-первых, эта концепция отталкивается от четко определенного рынка, фокусируясь на потребностях конкретных покупателей. Во-вторых, маркетинговая деятельность должна быть скоординированной и охватывать все структуры организации. И в-третьих, маркетинговая деятельность должна быть направленной на достижение задач и целей организации в целом. Сущность такого подхода к маркетингу хорошо выразил Херб Келлехер (Herb Kelleher), очень неординарный исполнительный директор авиалинии Southwest Airlines: «У нас нет маркетингового отдела, так как мы предпочитаем иметь потребительский отдел».

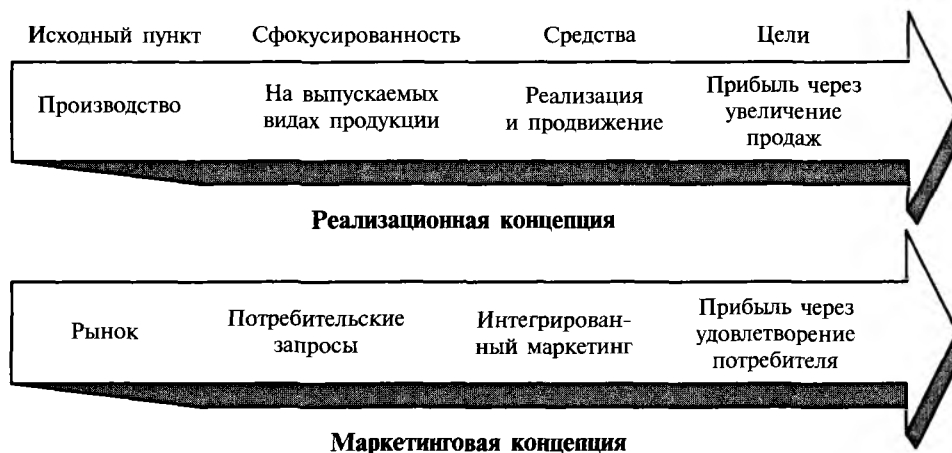


Рис. 1.3. Сопоставление реализационной и маркетинговой концепций



## Социально-маркетинговая концепция

Одной из последних разработок современной философии бизнеса является **социально-маркетинговая концепция**. Она исходит из того, что предприятие должно определять потребности, желания и интересы своего целевого рынка и удовлетворять их более эффективно и производительнее, чем конкуренты, причем так, чтобы поддерживать или повышать уровень благосостояния потребителей и общества в целом. В наш век с его проблемами окружающей среды, нехваткой природных ресурсов, ростом народонаселения, инфляционными процессами и запущенным состоянием социального обеспечения эта концепция ставит под сомнение адекватность маркетинговой концепции. Она задается вопросом, всегда ли компания, которая отслеживает потребности индивидуального потребителя, предлагает для этого соответствующий продукт и при помощи его удовлетворяет этого потребителя, действует в его интересах и интересах общества в целом, если рассматривать ситуацию в долгосрочном плане? В чисто маркетинговой концепции возможности возникновения конфликтов между сиюминутными потребностями отдельного потребителя и долгосрочными интересами общества в целом не учитываются.

Сторонникам социально-маркетинговой концепции хотелось бы, чтобы организации, стоящие на страже интересов всего общества, подталкивали корпорации к принятию решений, выполнение которых в долгосрочном плане способствовало бы благосостоянию общества. Например, уже сейчас маркетинг сигарет и спиртных напитков испытывает на себе давление общественного мнения. Как результат, в ряде гостиниц некоторые этажи объявляются этажами для некурящих, а в ресторанах выделяются залы или участки зала, где курить запрещено. Общество Mothers Against Drunk Drivers, MADD (Матери против пьянства за рулем) и другие организации, борющиеся против этого зла, добились ужесточения наказания людей, которые садятся за руль автомобиля в нетрезвом виде. Приняты также законы, усиливающие ответственность ресторанов за предоставление спиртных напитков посетителям, которые уже опьянели, а также ограничивающие стимулирование в форме «счастливый час» (время, когда в барах и ресторанах мало посетителей, и поэтому для повышения продаж там предлагаются напитки или другие товары и услуги со значительной скидкой, иногда до 50%. — *Примеч. пер.*). В некоторых штатах США рестораны и их ассоциации для своих официантов организуют специальные курсы, на которых этим служащим объясняются статьи антиалкогольных законов и рассказывается о той ответственности, которую они несут, когда подают гостям спиртное в излишних количествах. В прошлом уходят приемы с крепкими коктейлями: в наши дни на большинстве подобных встреч подают только минеральную воду, соки и безалкогольные напитки. В наши дни менеджеры и официанты должны знать, как не допустить, чтобы посетители напивались, и как обращаться с теми из них, кто все-таки перебрал.

Рестораны быстрого обслуживания, придерживающиеся социально-маркетинговой концепции, теперь подают своим посетителям более полезные для здоровья продукты и в упаковке, которая в меньшей степени вредна для окружающей среды. Хорошо бы и другим структурам общественного питания последовать их примеру, пока общественные протесты и соответствующие

щее законодательство не вынудят их сделать это. Организации, занимающиеся развитием курортных зон, должны учитывать, как их действия влияют на экологию в целом, т.е. не только то, какие предприятия они строят, но и как они используют воду и что делают с отходами производства. Загрязнение природной среды планеты вынуждает людей, занимающихся маркетингом своей продукции, быть более социально ответственными.

Гостиничной индустрии рекомендуется проводить в жизнь многие мероприятия экологического характера. Среди них удаление из баков для отходов предметов из пластика, стекла, металла, сведение к минимуму используемых химикатов, продление жизни применяемого оборудования и материалов, в том числе и постельного белья, которое можно использовать затем в качестве тряпок. Среди наиболее частых рекомендаций, которые получают эти предприятия, можно в первую очередь отметить установку оборудования, позволяющего экономить воду, приборов по преобразованию одного вида энергии в другую, благоустройство земельных участков, проведение профилактических осмотров техники. Забота общественности об окружающей среде дала толчок развитию идеи «зеленого маркетинга». Компания Boston Park Plaza Hotels & Towers стала инициатором 65 экологических мероприятий — от предложения использовать дозаторы мыла, исключающие необходимость его упаковки, до рекомендаций по проведению митингов «зеленых», собирающих людей, которым небезразлична судьба нашей планеты. Освещение этих инициатив в печати вызвало дополнительный интерес организаций и групп, сочувствующих экологическому движению, к указанным проблемам. Например, только для того чтобы уменьшить экологические проблемы, канадская компания Quaker Oats в кафетерии для служащих отказалась от полиэтиленовых стаканчиков и перешла к использованию многоразовых чашек. В конце года ее служащие с удивлением отметили не только уменьшение отходов в мусорных бачках, но и экономии средств на 6000 долл. Таким образом, забота об окружающей среде может привести к экономии денежных затрат и положительным отзывам общественности, что немало способствует популярности заведения.



1.11. Mothers Against Drunk  
Driving, Boston Park  
Plaza Hotel & Towers

Еще одна проблема, даже более серьезная, с которой сталкиваются организации, действующие в индустрии гостеприимства и путешествий, — расширение их бизнеса, задевающее интересы местного населения. Плохо спланированные туристские комплексы таят в себе потенциальную опасность для района, в котором они строятся. Это может быть плохая канализация, из-за которой загрязняются грунтовые воды, появление новых мусорных свалок, рост цен на жилье как результат привлечения в эти места обслуживающего персонала, которому надо где-то жить, более сильная загруженность автомобильных дорог, которые не расширяются, не говоря уж об уроне, наносимом местной флоре и фауне. С такими негативными явлениями можно бороться.

Так, Коста-Рика создала у себя процветающую отрасль экотуризма. Для этого она сохраняет свои тропические леса, благодаря чему социально-маркетинговая концепция и успех на рынке оказываются взаимообусловленными.

Индустрия гостеприимства и путешествий не должна игнорировать факт, что она может существовать только с одобрения общества в целом. Немногие отрасли столь же заинтересованы в практическом воплощении принципов социальной концепции маркетинга.

## Будущее маркетинга

Маркетинг реализуется в условиях динамичной глобализации жизни людей. Каждое новое десятилетие заставляет менеджеров по маркетингу переоценить свои методики и ставить перед собой новые цели. Стремительные изменения, происходящие в мире, могут сделать стратегию, которая еще вчера приносила успех, сегодня безнадежно устаревшей. Как сказал один из крупнейших идеологов маркетинга Питер Друкер (Peter Drucker), формула, помогавшая компаниям побеждать в этом десятилетии, в следующем приведет к поражению.

**е**

1.12. Direct Marketing Association, Hospitality Sales and Marketing Association International и American Marketing Association — это организации, которые предоставляют студентам информацию по карьере и наличию вакансий. Членский взнос для студентов для вступления в эти ассоциации намного ниже, чем для всех остальных

Философия маркетинга оказала мощнейшее влияние на деятельность многих компаний, в том числе и самых успешных. В удовлетворении потребностей клиента участвуют все их структурные подразделения. Например, бухгалтерский отдел разрабатывает такую форму счетов, чтобы в ней мог легко разобраться любой человек, занимающийся подготовкой того или иного мероприятия. Поэтому каждый служащий отдела обслуживания может ответить на любой вопрос гостя о работе служб гостиницы. Независимо от места своей работы все служащие компании должны проявлять искреннюю заботу о благополучии клиента.

Вот что говорит по этому поводу Питер Друкер: «Он [маркетинг] задает направление всему бизнесу. Можно сказать, что он вообще представляет весь бизнес в целом, если рассматривать его как конечный результат, то есть с точки зрения клиента». Эта книга написана не столько для тех студентов, которые желают успешно продвигаться по карьерной лестнице именно в маркетинге, сколько для тех, кто очень хочет, чтобы любая их карьера была успешной. Другими словами, маркетинг, ориентированный на потребителя, стал сферой деятельности практически всех служащих рассматриваемой здесь индустрии.



*Осознающие свою ответственность казино запрещают посетителям вступать в игру, если они слишком азартны и во время игры могут потерять над собой контроль.*

---

## Великие лидеры

e

1.13. Great Leaders

Хотя для индустрии гостеприимства и туризма маркетинг — дисциплина относительно новая, всех известных деятелей этого бизнеса всегда отличало и отличает умелое применение на практике основных принципов маркетинга. Эти принципы включают в себя сфокусированность на удовлетворении потребностей клиента (внешний маркетинг) и на удовлетворении потребности служащих, которые обслуживают клиентов (внутрикорпоративный маркетинг). Первопроходцы в этой области были представителями белой расы, хотя современные лидеры отрасли — люди разных национальностей, рас, пола и прочих характерных особенностей. Конечно, вы можете многому научиться у деятелей прошлого, но будущее в первую очередь зависит от ваших собственных действий.

---

## Веб-сайт

Одной из полезных особенностей этой книги является дополняющий ее веб-сайт — [www.prenhall.com/kotler](http://www.prenhall.com/kotler). Этот сайт выступает как портал, открывающий путь к более обширной информации о маркетинге и организациях, работающих в индустрии гостеприимства. Сайт организован так, чтобы помочь вам при изучении каждой главы. Он содержит информацию обо всех компа-

ниях, упоминаемых в тексте. На это указывает и буква «е» рядом с названием компании и краткой информацией о ней. Организация сайта соответствует общей структуре книги. Разделы сайта структурированы по главам и имеют звенья связи с компаниями, деятельность которых выступает в качестве примера концепций, обсуждаемых в главе. В информационном разделе содержится информация о компаниях, структурированная по отраслевым типам и географическим регионам. На сайте также содержатся рекомендации по ресурсам. Здесь студенты могут найти информацию о маркетинге, а также адреса сайтов основных ассоциаций, информацию о работе и информацию о результатах научных исследований.

Этот сайт — отличный новый ресурс, который специально разработан для вас, и поэтому мы надеемся, что вы будете регулярно им пользоваться и получать от него удовольствие. Материалы сайта периодически обновляются. Если вам известен сайт, который следует в него включить, в том числе сайт компании из вашей страны, пожалуйста, отправьте e-мейл по адресу [bowen@ccmail.nevada.edu](mailto:bowen@ccmail.nevada.edu), и мы добавим эту информацию в наш сайт.

## Ключевые термины и понятия

Качество 18	Производственная концепция 25
Маркетинг 12	Реализационная концепция 27
Маркетинг взаимоотношений 21	Рынок 22
Маркетинг-микс 8	Сделка 20
Маркетинговая концепция 28	Социально-маркетинговая концепция 30
Менеджер по маркетингу 24	Спрос 14
Обмен 20	Товарная концепция 26
Отрасль гостеприимства 9	Управление маркетингом 24
Привлекать и удерживать клиентов 5	Человеческие потребности 13
Продукт 15	Человеческие желания 13

### Обзор главы

#### I. Введение: Маркетинг в индустрии гостеприимства и туризма

**1. Ориентация на потребителя.** Цель всякого бизнеса — привлечь и удерживать выгодных для себя потребителей. Главной задачей маркетинга в индустрии гостеприимства и туризма является удовлетворение потребностей клиента, ведущее к повышению доходов компании.

**II. Что такое маркетинг в индустрии гостеприимства и туризма?** Маркетингом называется управляемый социальный процесс, посредством которого отдельные люди и группы людей приобретают то, в чем нуждаются и что хотят получить, обмениваясь для этого с другими людьми созданными ими продуктами и ценностями.

### III. Важность маркетинга

1. Появление на рынке гостеприимства корпораций-гигантов и маркетинговое искусство, которое эти компании принесли с собой, способствовали повышению важности маркетинга в этой индустрии бизнеса.
2. Аналитики утверждают, что гостиничный бизнес будет консолидироваться примерно так же, как это происходило на авиалиниях, и через какое-то время в нем будут задавать тон всего пять или шесть крупнейших сетевых структур. Такая консолидация приведет к появлению очень конкурентного рынка. В ходе этой консолидации выживут только те компании, которые хорошо понимают запросы своих клиентов.
3. В условиях всевозрастающего давления со стороны конкурентов успех деятельности гостиничных сетей все более зависит от компетенции их менеджеров по маркетингу.

### IV. Маркетинг туристической индустрии

1. Успешное проведение маркетинга в отрасли гостеприимства в значительной степени зависит от организации всей туристической отрасли.
2. Важную роль в туристической индустрии играют государственные и некоторые другие структуры, принимающие законодательные акты, направленные на развитие этой отрасли, или помогающие их принять, а также активно продвигающие отдельные территории, регионы или страну в целом.
3. В экономике существует относительно немного отраслей, которые так же взаимозависимы, как туризм и гостеприимство.

### V. Сущность маркетинга. Маркетингом называется управляемый социальный процесс, посредством которого отдельные люди и группы людей приобретают то, в чем они нуждаются и что хотят получить, обмениваясь для этого с другими людьми созданными ими продуктами и ценностями. Чтобы разобраться в этом определении, рассмотрим следующие термины: потребности, желания, спрос; продукты, обмен, сделки, отношения и рынки.

#### 1. Потребности, желания и спрос

**а. Потребности.** Человеческие потребности очень многообразны и сложны.

В них входят: физические потребности в пище, одежде, тепле и крыше над головой; социальные потребности в принадлежности к какой-то группе, защищенности, любви, радости, развлечениях; потребности в признании, престиже, известности; личностные потребности в знаниях и самовыражении.

**б. Желания.** Это своего рода механизмы, при помощи которых люди дают знать другим о своих потребностях.

**в. Спрос.** Желания людей почти безграничны, но их ресурсы ограничены. Поэтому они могут приобретать лишь те продукты, которые в большей степени, чем другие, могут удовлетворить их потребности за те деньги, которые они могут позволить себе потратить на эту покупку. Если желания людей подкрепляются покупательной способностью, они превращаются в покупательский спрос.

**2. Продукты.** Продуктом называется все то, что может быть предложено на рынке вниманию потребителя, приобретено им для последующего использования или потребления ради удовлетворения какой-либо из его потребностей или желаний.

### 3. Ценность, степень удовлетворения запросов потребителя и качество

**а. Ценность** — оценка потребителем общей способности продукта удовлетворить его потребности. Современные исследователи поведения покупателя выходят за рамки чисто экономических факторов, делая свои предположения о том, как покупатели определяют ценность продукта при осуществлении своего выбора. Знание этих теорий очень полезно для тех, кто занимается маркетингом, поскольку весь маркетинговый план строится на предположениях того, как покупатели делают свой выбор. Поэтому главными понятиями маркетинга как научной и учебной дисциплины являются ценность, качество и степень удовлетворения запросов потребителя.

**б. Степень удовлетворения запросов потребителя.** Степень удовлетворения запросов потребителя зависит от того, насколько полученный продукт оправдал его ожидания как покупателя.

**в. Качество.** Качество — совокупность всех свойств и характеристик товара или услуги, которые влияют на их способность удовлетворять потребительские запросы. В настоящее время основной целью в области качества стало полное удовлетворение потребителя.

### 4. Обмен, сделки и отношения

**а. Обменом** называется процесс приобретения у кого-либо нужного вам предмета с одновременным предложением ему чего-либо взамен.

**б. Сделка.** Сделка — маркетинговая единица измерения, заключается в обмене ценностями между сторонами.

**в. Маркетинг взаимоотношений** — сфокусированность на установлении взаимоотношений с клиентом, выгодным для компании. Большинство компаний приходят к выводу, что они могут извлечь больше прибыли из ресурсов, вложенных в сделки с постоянными клиентами, чем из тех же денег, потраченных на привлечение новых.

**5. Рынки.** Рынок — некоторое число реальных или потенциальных покупателей, которые могут заключить сделку с продавцом.

**VI. Управление маркетингом.** Управление маркетингом — это анализ, планирование, реализация и контроль над программами, призванными целенаправленно создавать, строить и поддерживать взаимовыгодные обменные операции с покупателями целевого рынка ради достижения стратегических целей компании.

### VII. Пять теорий управления маркетингом

**1. Производственная концепция** исходит из того, что потребители предпочитают приобретать ту продукцию, которая более им доступна и имеется на рынке. Поэтому маркетинг должен в первую очередь уделять внимание эффективности производства и формирования реализационной сети.

**2. Товарная концепция** утверждает, что потребители предпочитают знакомые товары и привычные формы, в которых они существуют, и поэтому маркетинг заключается в поиске более совершенных вариантов прежних моделей.

**3. Реализационная концепция** строится на том, что потребитель не будет раскупать продукцию компании в объеме, необходимом, чтобы обеспечить ее существование, если компания не предпримет значительных усилий по стимулированию ее продаж.

**4. Маркетинговая концепция** исходит из того, что достижение предприятием своих целей зависит от того, насколько точно оно определило потребности и желания

целевого рынка и насколько успешно удовлетворяет их по сравнению с конкурентами.

**5. Социально-маркетинговая концепция** базируется на том, что предприятие должно определять потребности, желания и интересы своего целевого рынка и удовлетворять их более эффективно и производительнее, чем конкуренты, причем так, чтобы поддерживать или повышать уровень благосостояния потребителей и общества в целом.

## Вопросы для обсуждения

1. Выскажите свое мнение о том, почему нужно изучать маркетинг.
2. Большинство менеджеров считают основной целью бизнеса получение прибыли, однако некоторые из них видят цель в создании и удержании клиентуры. Поясните, как эти противоположные точки зрения могут повлиять на взаимоотношения компании со своими потребителями. Если менеджер считает своей целью привлечение и удержание клиента, означает ли это, что прибыль его не интересует?
3. Гость вашей гостиницы жалуется, что в его номере не работает кондиционер и из-за этого он не может по ночам нормально спать. Какова будет ваша реакция на эту жалобу?
4. Приведите пример, связанный с деятельностью двух компаний, занятых в разных сферах индустрии гостеприимства и путешествий, которые объединили свои усилия для получения конкурентного преимущества над соперниками.
5. В результате более чем десятилетней работы один из ресторанов приобрел прекрасную репутацию заведения, где посетителям предлагают хорошую пищу. В выходные дни он всегда заполнен, да и в обычные дни посещаемость ресторана превышает средние по городу показатели. Менеджер ресторана утверждает, что они совершенно не занимаются маркетингом, потому что он им абсолютно не нужен: у них и так неплохо идут дела. Как вы считаете, этот ресторан в самом деле не занимается маркетингом?
6. Вернитесь еще раз к рис. 1.2. Почему вы считаете, что люди, которые ставят вам 2 (относительно высокая оценка) по 7-балльной шкале, не обязательно снова к вам вернуться?
7. Приведите несколько примеров компаний из индустрии гостеприимства и путешествий, которые, по вашему мнению, являются социально ответственными. В своем ответе поясните, почему и каким образом социальная ответственность идет на пользу компании.

## Упражнения экспериментального типа

*Выберите один из вариантов задания и выполните его.*

### Ресторан

Посетите два ресторана одного и того же класса, например два ресторана быстрого обслуживания или два ресторана повседневного пользования. Проанализируйте чистоту этих заведений, их внутреннее оформление и другие внешние качества. Затем закажите блюдо

из меню и посмотрите внимательно, каким будет обслуживание и качество еды. Запишите результаты вашего наблюдения, а затем выскажите свое мнение, какой из ресторанов, по вашему мнению, более ориентируется на потребителей. Поясните ваш вывод.



## Гостиница

Позвоните в отдел центрального резервирования двух гостиниц. Запросите информацию о наличии номеров, категориях номеров, ценах на дату через месяц. (Обратите внимание, что резервировать номер вам не нужно.) Запишите полученные ответы, в том числе укажите, насколько быстро вам ответили на звонок, насколько предоставленная информация ориентирована на клиента и насколько дружелобно во время телефонного разговора с вами вел себя служащий. Основываясь на полученной информации, определите, какая из гостиниц, по вашему мнению, имеет более удобную для потребителей систему резервирования.

## Интернет-упражнения

Помощь для выполнения этих упражнений вы можете найти на веб-сайте, разработанном для книги *Маркетинг. Гостеприимство и туризм*, адрес которого — [www.prenhall.com/kotler](http://www.prenhall.com/kotler)

Выберите три ресторана или три гостиницы, перечисленные на веб-сайте этой книги, в разделе, озаглавленном Internet Exercise Chapter 1 (Интернет-упражнения для гл. 1). Если хотите, можете воспользоваться другой ресторанной или гостиничной компанией, информацию о которой вы нашли в Интернете.

Воспользовавшись информацией, предоставленной на веб-сайте по каждой выбранной вами компании, выполните следующее.

**А.** Опишите, как каждая из этих компаний старается удовлетворить запросы и желания потребителей.

## Другие компании, действующие в индустрии гостеприимства и путешествий

Если вас интересуют другие направления отрасли туризма, вы можете сравнить две организации, работающие в ней, и определить, насколько хорошо они ориентированы на потребителя, используя те же самые критерии, о которых говорилось выше. Вы можете обратиться в две туристические организации и поинтересоваться, что они предлагают своим клиентам. Например, такой организацией может быть городское бюро по проведению конференций и туризму или турбюро, принадлежащее органам власти.

**Б.** Как каждая из этих компаний создает ценность для потребителя?

**В.** Сегментируют ли эти компании рынок, предлагая разные страницы для отдельных рыночных сегментов? Например, гостиница может предоставлять информацию для специалистов по организации различных встреч, а ресторан — для тех клиентов, которых интересуют вопросы питания, или для семей, которые приходят в него.

**Г.** Выберите компанию, у которой вы приобрели бы продукты, и поясните, почему бы вы это сделали.

## Библиографический список

1. Anthony E. Heffernan, «Franchises Are the Customers at Days Inn,» *Franchising World*, January–February 1988, 52–54.
2. «Lodging Hospitality, Our People Our Strength,» Advertising Supplement II, *Lodging Hospitality* 22, no. 1, 1988, 12–13.
3. Michael Leven, «What Does the H in Hospitality Mean?» in *The Practice of Hospitality Management II*, ed. Robert C. Lewis et al., Westport, CT: AVI, 1986.
4. International Tourism, July/August 2002, OCLC Public Affairs Information Service.
5. «Arabia's Field of Dreams,» *The Economist*, May 2004, from Economist Print Edition.
6. Hong Kong Airport web site [www.hongkongairport.com](http://www.hongkongairport.com), June 2004.
7. Accor 2001–2002 *Asia Pacific Hotel Directory*, p. 1.
8. Levitt, Theodore, *Marketing Imagination*, New York, Free Press, 1986.

9. Gronroos, Christian, *Service Management and Marketing*, Lexington, MA: Lexington Books, 1990.
10. Sellers, Patricia, «Getting Customers to Love You,» *Fortune*, March 13, 1989, 38—49.
11. Reichheld, Frederick, *The Loyalty Effect*, Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996.
12. Heskett, Jr., James L, W. Earle Sasser, and W.L. Hart Christopher, *Service Breakthroughs*, New York: Free Press, 1990.
13. Albrecht, Karl, *At America's Service*, Homewood, IL: Dow Jones Irwin, 1988, p. 23.
14. Drucker, Peter F. *Management: Tasks, Responsibility, Practices*, New York: Harper & Row, 1973, p. 64—65
15. Woods, Robert W., Denny G. Rutherford, Raymond Schmidgall, and Michael Sciarini, «Hotel General Managers,» *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 39 no. 6, December 1998, 44.
16. «Cruise Forum,» *Travel Agent*, May 2, 1994, Section B, 2.
17. «The Changing Look of Tourism», Arts & Cultural Tourism, Speech given at Economic Summit 2004, May 26—27, 2004, Steamboat Springs, Colorado.
18. Levitt, Theodore, «Marketing Myopia», *Harvard Business Review*, July/August 1960, 45—46.
19. 2002 Profile of U.S. Resident Travelers Visiting Overseas Reported from Survey of International Travelers, ITA Office of Travel and Tourism Industries.
20. Pritzlaff, Ann, Colorado Preservation, Inc., [www.coloradopreservation.org](http://www.coloradopreservation.org), (303) 893—4260.
21. Bowen, John W., and Shiang-Lih Chen, «The Relationship between Customer Loyalty and Customer Satisfaction,» *International Journal of Contemporary Hotel Management* 13(5), 2001, 13—17.
22. Kimes Sheryl E., «How Product Quality Drives Profitability,» *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 42, no. 3, June 2001, 28.
23. Lam, Li, and Mahmood A. Khan, «Hong Kong's Fast-Food Industry,» *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 36, no. 3, June 1995, 41.
24. Shriber, Michael, Christopher Muller, and Christ Inman, «Population Changes and Restaurant Success,» *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 36, no. 3, June 1995, 48.
25. «Feedback,» *Modern Maturity* 40W, no. 4 (July/August 1997), 12. См. также Dan Lago and James Kipp PofHey, «The Aging Population and the Hospitality Industry in 2010: Important Trends and Probable Services,» *Hospitality Research Journal* 17, no. 1 (1993), 29—47.
26. Fieldman, Lawrence R, «Societal Adaptation: A New Challenge for Marketing,» *Journal of Marketing* (July 1971), 54—60; Martin L. Bell and C. William Emery, «The Faltering Marketing Concept,» *Journal of Marketing* (October 1971), 37—42.
27. *Business Week*, June 24, 1950, 30—36.
28. Jaquette, Leslee, «Hoteliers Are Seeing Green with Ecology Efforts,» *Hotel and Motel Management* 207, no. 13 (July 27, 1992), 19—20.
29. Carson, Patrick, and Julia Moulden, *Green is Gold*, Toronto: HarperCollins, 1991, p. 58.



## 2

### *Особенности маркетинга в индустрии гостеприимства и туризма*

Если продуктом является обслуживание, менеджеры не контролируют качество этого продукта... И вообще качество обслуживания нестабильно, так как очень сильно зависит от тех служащих, которые непосредственно производят этот продукт и доставляют его потребителю.

*Chipotle Mexican Grill*

*Карл Альбрехт*

**П**ервое заведение Chipotle открылось в 1993 г., поставив перед собой цель — предлагать своим гостям свежие, качественные, уровня для гурманов продукты по разумным ценам. Их цель осталась прежней и сегодня, когда у них более трех сотен ресторанов и они продают несколько сотен тысяч буррито.

Chipotle — это реализованная мечта Стива Эллса (Steve Ells). Хотя сейчас сеть на 90% принадлежит корпорации McDonald's Corp., ее исполнительным директором остается Стив, которому помогает группа молодых корпоративных менеджеров, работающих под его руководством.

Выпускник Culinary Institute of America Стив во время обучения познакомился с классической французской кухней и овладел навыками и умениями, которые требуются для приготовления ее блюд. После окончания института у Стива не было намерения сразу открывать собственный бизнес. Вместо этого он переехал в Сан-Франциско, где он работал в недавно обновленном ресторане Star Restaurant под руководством Джереми Тауэра (Jeremiah Tower).

Наличие большого числа такерий (заведений, где продают тако) в Сан-Франциско открыло Стиву глаза на имеющиеся возможности. «Я привык видеть очереди людей, которые хотели попасть в такерии на Миссисипи-Стрит. Я и сам часто в них ел. Еда была простой, а цены — разумными, и я решил, что с моими знаниями приготовления еды я также смогу предложить отличный продукт и добиться успеха».

«Мой отец считал, что я сошел с ума, когда я позвонил ему и попросил денег и совета, намереваясь открыть ресторан, специализирующийся на буррито, в Денвере, штат Колорадо. Тем не менее отец согласился помочь, и благодаря ему я смог в 1993 г. открыть возле университета University of Denver первый ресторан Chipotle. За вечер в день открытия мы продали продукции на четыре сотни долларов, после чего наши продажи продолжали расти. С самого начала нам удалось добиться огромного успеха», — рассказывает Стив.

«В отличие от многих других компаний, действующих в индустрии гостеприимства и путешествий, мы не полагались на обзоры потребителей, не использовали фокус-группы, да и вообще не проводили никаких маркетинговых исследований, по выводам которых обычно выбирается направление деятельности. Мы сосредоточились на производстве продукта, а эта концепция исходит из того, что в первую очередь мы должны быть довольны сами и тогда довольным будет и наш потребитель».

### *Еда, приготовленная с любовью*

«Такой принцип позволил нам добиться успеха, и поэтому при управлении Chipotle мы продолжаем ею руководствоваться. Еда должна соответствовать общей атмосфере и никак не вредить общей атмосфере заведения».

Чем больше слушаешь Стива, тем понятнее, что он понимает под едой, приготовленной с любовью.

Простота. Процесс производства конечного продукта должен позволять непрерывно повторять одинаково все процессы, но при этом обеспечивать дифференцированность так, чтобы от этого не страдало качество. Альфред Ла Наса (Alfred La Nasa), менеджер Denver Chipotle, расположенного в центре города, считает, что простота — это комбинация основных ингредиентов: нарубленного красного лука, кориандра, соли, свежих помидоров и лимонного сока, которые входят в состав всех буррито, предлагаемых в их заведении. К этим базовым ингредиентам добавляются нежное мясо, цыпленок, стейк или вегетарианская начинка, и на выходе вы получаете различные виды буррито и тако.

Чипсы, салса и набор различных напитков (коктейли Маргарита, особые сорта пива, пиво собственного приготовления, бутилированные напитки и содовая, бутилированная вода) делают меню более разнообразным.

### *Свежие ингредиенты*

В соответствии с традицией французской кухни Стив настаивает на использовании только свежих продуктов: никаких консервированных, замороженных или размороженных составляющих.

### *Органические естественно выращенные продукты*

Сделав ставку на еду отличного вкуса, качества и простоту, Стив приступил к своей ресторанной деятельности, ориентированной на естественные продукты. Цель была поставлена так — проанализировать каждый ингредиент, применяемый в Chipotle, и изучить возможности включения в состав готовой продукции как можно больше органических или естественно выращенных продуктов.

В 2001 г. Chipotle объединилась с Niman Ranch, которая начала поставлять им мясо свиней, выращенных на свободном выгуле, из которых готовят карниту, подаваемую в каждом ресторане этой сети. Кроме того, 200 семейных ферм согласились выращивать свиней по стандартам, установленным Chipotle.

На плакатах Chipotle можно увидеть, как нынешняя корпоративная сельскохозяйственная культура заменила практику семейных фермерских хозяйств, при котором, как считает Стив, происходила безжалостная эксплуатация выращиваемых животных.

Стив утверждает, что еда — это процесс, связанный с чувствами, и поэтому ставка Chipotle на эмоциональную привлекательность помогает компании получать все новых и новых потребителей. Стив уверен, что после того, как люди узнают об ассоциации Niman Ranch, некоторые из них покупают продукцию Chipotle из-за ее вкусовых качеств, другие — потому, что знают, что Chipotle не использует антибиотиков, а третьи — чтобы поддержать семейные фермы. В конечном счете может быть и не важно, по какой причине все эти люди приходят в заведения Chipotle, так как их появление там свидетельствует, что предлагаемая там еда обладает теми качествами, о которых они сообщают.

Стремление к использованию натуральных исходных продуктов привело к союзу с компанией Bell & Evans. «Мы продаем лишь небольшую часть наших цыплят в отрасль питания, поскольку большая часть этих заведений настолько сильно озабочена вопросами стоимости, что боятся заплатить на 1 пенс дороже. Видно, у них не хватает ума, чтобы поступать так же, как Chipotle, и предоставлять своим посетителям качественную еду, в которую те могут верить», — говорит Скотт Зехлер (Scott Sechler), исполнительный директор Bell & Evans.

«В перспективе мы считаем, наступит такое время, когда у фермеров будут действенные стимулы заниматься полезными для здоровья людей приемами и отказаться от массового производства, жертвуя качеством, — поясняет Стив. — Это означает новые и более высокие ожидания у всех нас в отношении того, что мы потребляем каждый день».

### *Ресторанная среда*

Многие рестораны, специализирующиеся на мексиканской еде, выглядят очень похоже. В них представлены фотографии Панчо Виллы (Pancho Villa) и другие стандартные атрибуты мексиканской жизни, которые посетители уже начали воспринимать как норму. В этом отношении рестораны Chipotle другие!

Кухня и участки приготовления еды располагаются поблизости от столиков, работают на глазах у потребителей. Гости видят свежесть, чистоту и разнообразие, вдыхают запах специй и одновременно слышат шипение мяса на гриле. Все это повышает у них аппетит и является своего рода механизмом, объединяющим процессы приготовления пищи и ее потребления. В любом заведении питания больше всего столиков всегда заняты неподалеку от кухни. Зная об этом, Стив учел этот факт при планировании своих ресторанов.

Вместо традиционного оформления стен Стив попросил своего друга скульптора Брюса Гесуэла (Bruce Gueswel) создать оформление, соответствующее атмосфере ресторана. В результате появились оригинальные произведения

и мебель, в конструкции которых используются самые разные материалы, в том числе сварные конструкции из стали, гофрированный металл и дерево, графически передающие современное написание древних иероглифов языка майя. Chipotle — единственный ресторан быстрого питания, который берет комиссионные у владельца нового заведения за поставляемые в него при строительстве оригинальные предметы искусства.

«Оригинальность произведений искусств в наших ресторанах столь же важна для нас, как и качество пищи», — говорит Стив. Это пример того внимания к каждой детали, которая вообще отличает Chipotle.

Рестораны Chipotle получили несколько наград за дизайн, присуждаемых American Institute of Architects (Американский институт архитекторов). В стиле, известном как «современный бар» (*cantina moderne*), используются металл, клееная фанера, бетон и стекло, позволяющие точнее передать современные ощущения, характерные для постиндустриального общества, и поэтому здесь не скрывают воздуховоды и трубы. «В наших ресторанах используются самые доступные материалы, но мы применяем их самым современным способом», — поясняет Стив.

Каждое музыкальное произведение, исполняемое в ресторанах Chipotle, отбирается комиссией эксплуатации, в состав которой входят менеджеры заведений. Проходящие под общим названием «Funky Cool Groovish» (Классные свинги в стиле фанк), все диски созданы так, чтобы после определенного времени они портились, благодаря чему исполняемая музыка не приедается, как, впрочем, и еда.

Еда, приготовленная с любовью, остается основной заботой и Стива, и всех служащих Chipotle. Важными составляющими этой заботы являются сохранение популярности у потребителей и рост бизнеса. Такой подход привлек внимание самого крупного ресторанного оператора в мире — корпорации McDonald's. Ее специалисты в течение года изучали операции Chipotle и ее бизнес-модель. Впечатлившись тем, что они увидели и попробовали, McDonald's вложила большие средства в Chipotle, и это беспрецедентный шаг, так как McDonald's никогда в прошлом не инвестировала ни в одну другую концепцию, кроме собственной.

### Ценообразование

В отличие от большинства ресторанных сетей быстрого обслуживания Chipotle никогда не предлагает ни купонов, ни скидок. Вся еда в Chipotle всегда продается либо по полной цене, либо предоставляется бесплатно.

Цены по сравнению с другими аналогичными заведениями разумны и к тому же варьируются в зависимости от места расположения заведения. Обычный состав присутствующих в ресторане Денвера таков: два полицейских, молодые профессионалы, женщина с ребенком. Большинство из них одеты в повседневную одежду. В течение года компания выделяет несколько тысяч «баксов», на которые можно бесплатно «приобрести» буррито во время кампаний стимулирования. Все эти «баксы» пронумерованы и имеют изображения принца племени майя и фразу на английском *In Burritos We Trust* («В буррито мы верим»)\*, расположенные над фотографиями, и фразу на испанском *Vaya con*

\* Явная пародия на доллар США, где используется фраза *In God We Trust* (В Бога мы верим), которая и стала объектом иронии. — *Примеч. пер.*

Tacos (Конечно, вместе с тако) под ними. Подобные кампании стимулирования оказались очень популярными и полезными, особенно на новых рынках. Они стали основой для неофициальной информации, поддержанной бесплатным паблисити в газетах и журналах, выступающих основными средствами продвижения продукции Chipotle.

### *Лояльность*

Доля людей, посещающих повторно заведения Chipotle, оказалось очень высокой. Столь же высокой остается и лояльность персонала. Как компании удалось этого добиться? «Наше меню сфокусировано. Наша еда отличная. Внешний вид наших заведений уникальный. Наша атмосфера эклектична. В совокупности все это создает особую атмосферу Chipotle. Вот почему наши потребители возвращаются к нам снова и снова, а затем приходят с друзьями, и это продолжается бесконечно.

«Мы не прячем процесс приготовления еды. Люди видят ингредиенты, выбирают из них наиболее приглянувшиеся и сообщают, что именно они хотят иметь в качестве начинки в своих буррито или тако. Члены нашей команды не просто принимают заказы, они помогают посетителям Chipotle сформулировать собственное представление о том, каким должно быть совершенное буррито. Например, в результате совместных усилий появляется вариант, где на сыр наносится большая, чем обычно, порция горячего соуса сальса, а еще выше — сливки. В конечном счете потребитель получает именно то, что он хочет. Наши рецепты всегда оригинальны и инновационны. Ингредиенты в нашей еде самые отличные и самые свежие, и именно поэтому мы называем наши блюда едой, приготовленной с любовью.

Каждый день мы в своих действиях выходим на сверхординарный уровень, который не ожидается от ресторана быстрого обслуживания, применяя для этого свежую зелень вместо сушеной, каждый день приготавливая свежую гуакамолу и самостоятельно готовя картофельные чипсы и основу для тако — “раковину”, которая затем заполняется начинкой.

Мы приглашаем на работу талантливых людей, которые ценят автономность действий, ответственность, напряженную работу и азарт. Мы поощряем людей двигаться по карьерной лестнице, причем скорость этого перемещения зависит от их способностей.

У нас сформировалась репутация “городских первопроходцев”. Мы превратили заурядно выглядявшие места в привлекательные рестораны, располагающиеся по соседству. Мы вдохнули новую жизнь в обычный серенький центр и стали частью окружающего, частью местного сообщества».

Когда его спрашивают, считает ли он, что Chipotle когда-нибудь станет такой же крупной компанией, как их нынешняя родительская корпорация McDonald’s, Стив отвечает: «Невозможно представить, что нам удастся выйти на 30 000 ресторанов, но на самом деле нам этого и не нужно. Существует огромный неосвоенный рынок потребителей, для которых наша концепция еды, приготовленной с любовью, именно та, которая им подходит».

Стив Элс реализовал на практике идею, что помимо хорошей еды любой успешный ресторан должен иметь великолепную атмосферу и талантливых людей. В этой главе мы покажем, почему в обслуживании, например, в ресторанах необходимо управлять по-другому, чем в организациях, которые специализируются на материальных продуктах.

Изучив данную главу, вы должны уметь:

- 1) дать определение, что такое культура обслуживания;
- 2) подробно пояснить четыре основные характеристики обслуживания, влияющие на маркетинг в индустрии гостеприимства и путешествий;
- 3) описать маркетинговые стратегии, которые особенно полезны для индустрии гостеприимства и путешествий.

Первоначально маркетинг развивался применительно к продаже таких физически осязаемых товаров, как зубная паста, сталь, автомобили, оборудование. Однако в настоящее время в разных точках планеты прослеживается четкая тенденция феноменального расширения представляемых услуг, т.е. производства таких продуктов, которые либо вообще не имеют материального содержания, либо оно занимает в нем очень небольшую долю. Во многих развитых странах на услуги приходится большая часть валового национального продукта (ВВП). Это соотношение характерно для ряда стран, где уже более 60% ВВП поступает из сферы услуг, например Австралии, Канады, Франции, Японии, Норвегии, Великобритании и Соединенных Штатов. Такая сервисная экономика присуща не только развитым странам; в развивающихся государствах большая часть людей, не занятых в сельском хозяйстве, часто трудятся в индустрии гостеприимства и путешествий. Эта отрасль — часть динамично растущего сектора услуг. Среди других важных для экономики секторов в первую очередь отметим банковское дело, здравоохранение, индустрию развлечений, юридическую помощь и транспорт. В результате повышения жизненного уровня и увеличения у людей свободного времени сфера обслуживания стала составлять основу экономики большинства западных стран. Быстрый рост индустрии услуг сделал необычайно актуальными научные изыскания в области ее функционирования и маркетинга. В книгу мы включили результаты новейших исследований в этой области. В данной главе проанализированы характеристики компаний, работающих в индустрии гостеприимства и туризма. Именно на них мы будем ссылаться в дальнейшем на протяжении всего остального материала книги.

## Культура обслуживания

Некоторые менеджеры склонны рассматривать свою работу как производство материально осязаемых товаров. Так, в ресторанах быстрого обслуживания, где менеджеры считают, что там продаются только гамбургеры, обслуживающий персонал отличается нерасторопностью, медлительностью, имеет неопрятный внешний вид, как и само заведение, в результате мало кто из посетителей приходит к ним еще раз. Поэтому одна из главных задач индустрии гостеприимства и путешествий состоит в том, чтобы развивать обслуживающую сторону бизнеса и формировать культуру сервиса.



## е

## 2.1. Four Seasons Hotels

**Культура обслуживания** заключается в умелом удовлетворении потребностей клиента. Она должна характеризовать стиль работы руководства и пронизывать деятельность компании сверху донизу. Так, в гостиницах компании Four Seasons руководители добиваются нужной культуры обслуживания при помощи регулярного общения с персоналом и последовательно проводят политику компании в этом вопросе, причем это касается всего персонала. Принцип приоритета интересов клиента подкрепляется в этой компании практикой поощрения служащих за неординарные действия, направленные на удовлетворение потребностей клиента, — их провозглашают лучшими работниками года в Four Seasons.

Чтобы добиваться высокой культуры обслуживания, служащие получают достаточные полномочия и благодаря этому могут легче и полнее решать проблемы, возникающие у клиента. Чтобы в заведении процветала такая культура, ее надо поощрять, причем размер вознаграждения должен зависеть от того, насколько доволен клиент. Поэтому если руководство организации хочет обеспечивать своих потребителей продукцией высокого качества, оно должно создать у себя такую культуру, которая поддерживает и вознаграждает внимательное отношение своих служащих к потребностям клиентов.

## Особенности маркетинга в сфере услуг

Специалисты, занимающиеся маркетингом в сфере услуг, должны обращать внимание в первую очередь на четыре характерные свойства своего продукта: нематериальность, неотделимость, нестабильность параметров и несохраняемость (рис. 2.1).

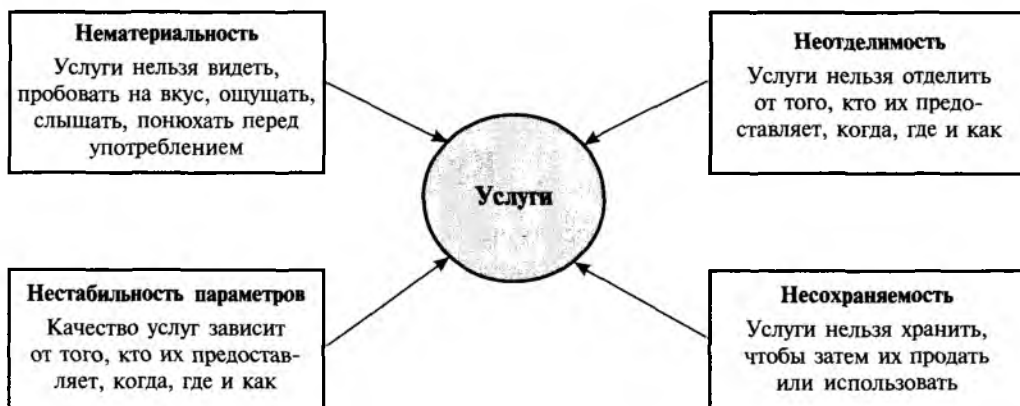


Рис. 2.1. Четыре свойства продукта в сфере услуг

## Нематериальность

В отличие от материальных товаров услуги до момента их непосредственного потребления нельзя попробовать на вкус, на ощупь, их не увидишь и не услышишь. До того как пассажир сядет в самолет, у него есть только авиабилет и обещание авиакомпании доставить его целым и невредимым до нужного места. Гостиничные работники отдела продаж не могут взять с собой на рынок гостиничный номер, чтобы во время продажи наглядно продемонстрировать свой товар. Более того, фактически они продают не сам номер, а только право занять его на определенное время. Когда гость покидает гостиницу, с ним не остается ничего гостиничного, кроме оплаченного счета. Роберт Льюис (Robert Lewis) как-то справедливо заметил по этому поводу, что тот, кто приобрел услугу, может уйти с пустыми руками, но с новыми впечатлениями. У человека остаются воспоминания о том, как его обслужили, которыми он может поделиться с другими. Marriott Vacation Clubs International хорошо уяснила это и теперь целенаправленно предпринимает усилия, чтобы у гостей надолго остались положительные впечатления о посещении их заведений. Marriott, например, знает, что рафтинг по бурной реке может надолго запомниться всем членам семьи, которые отправились на их курорт Mountainside Resort в штате Юта, и что благодаря новому опыту они будут вспоминать об этой поездке несколько лет. Общая атмосфера этого события, а также другие воспоминания о курорте заставят их через какое-то время снова приехать в эти места. В индустрии гостеприимства и путешествий многие предоставляемые продукты — это в первую очередь нематериальные составляющие.

Если мы собираемся купить автомобиль, то перед этим мы можем опробовать его в работе, проехав на выбранной модели какое-то расстояние. Но если мы собираемся заказать в ресторане какое-то блюдо, то, что именно мы получим, мы узнаем только после того, как нам это блюдо принесут. Тогда же мы более полно познакомимся и с уровнем обслуживания.

Чтобы уменьшить неопределенность, связанную с **нематериальностью** (неосязаемостью) **сферы услуг**, клиент, прежде чем обратиться за ними, ищет нечто осязаемое, по чему реально можно судить о качестве этих услуг. Подходя к ресторану, первое, что видит посетитель, — это его внешний вид. Ухоженность окружающей ресторан территории и общий вид здания позволяют сформировать первое мнение о том, как руководство управляет этим заведением. Другими словами, о качестве нематериальных услуг мы судим по множеству фактов материального характера. Так, руководство гостиницы Regent Hotel в Гонконге делает все возможное, чтобы внешний вид их персонала, как носящего униформу, так и выполняющего свои обязанности в обычной одежде, усиливал у любого посетителя ощущение элегантности и профессионализма Regent Hotel, т.е. одежда служащих гостиницы — часть материальных составляющих ее имиджа. Для этого же служат специально припаркованные перед входом шикарные лимузины класса Rolls-Royce, которые сразу же наглядно свидетельствуют о высоком качестве обслуживания, предлагаемого в этой гостинице.

В подобной визитной карточке особенно нуждаются центры для проведения культурных мероприятий и различных конференций, деятельность кото-

рых стала одним из сегментов отрасли гостеприимства. Они должны отличаться от пансионатов и обычных гостиниц рядом признаков:

- наличие специального конференц-зала, использующегося только по этому назначению (в обычных гостиницах большие помещения являются, как правило, многофункциональными);
- круглосуточное обслуживание, гарантирующее внимание к каждому гостю и его безопасность. Необходимо, чтобы участники мероприятий могли смело оставлять в номерах свои портфели, ноутбуки и другие личные вещи;
- кофе в любое время, а не только в перерывах между заседаниями;
- комплексное обслуживание и фиксированные цены для каждого участника мероприятия за каждые сутки.

е

2.2. International Association  
of Conference Centers, Marriott  
Vacation Clubs International,  
Regent Hong Kong

The International Association of Conference Centers (Международная ассоциация конференц-центров) предлагает организаторам подобных мероприятий базу данных по предоставляемым услугам, которую можно получить в онлайн-режиме. Представители этого очень важного сегмента потребительских услуг могут найти самую подробную информацию о всех центрах и тех услугах, которые там можно получить: размеры помещений, место расположения, время, когда они свободны, цены и т.д. Чтобы облегчить организатору мероприятия выбор, информационная система может вывести на его монитор планы основных помещений, в том числе и конференц-зала. Получив подобные сведения, клиенты могут выбрать в наибольшей степени подходящий для них центр.

## Неотделимость

В отрасли гостеприимства оказание услуги, как правило, требует присутствия и того, кто ее оказывает, и того, кто ее получает. Поэтому служащие, вступающие в непосредственный контакт с клиентом, — часть предлагаемого ему продукта. Блюда в ресторане могут быть приготовлены прекрасно, но если официант не умеет обслужить посетителя или ведет себя неподобающим образом, то это отрицательно скажется на восприятии посетителем всего ресторана.

**Неотделимость предоставляемой услуги** означает и то, что частью предлагаемого продукта оказывается и сам клиент. Какая-нибудь влюбленная пара могла выбрать конкретный ресторан за то, что у него репутация уютного и романтического заведения, но если за соседним столиком окажется слишком шумная компания, вечер для влюбленных может оказаться испорченным. Поэтому менеджер должен позаботиться о том, чтобы одни посетители не испортили удовольствие другим.

Еще один аспект понятия «неотделимость» заключается в том, что не только служащие, но и клиенты должны знать обязательные условия, при которых может быть оказана конкретная услуга. Потребители должны разбираться в блюдах, предлагаемых в ресторанных меню, так как только в этом

случае они могут по-настоящему оценить то, что они получают, и сравнить это со своими ожиданиями.

В Тайбэе, Тайвань, существует ресторан Ting Tai Fung, специализирующийся на китайских клецках (шарики из теста с различными наполнителями, сваренные в кипящем бульоне). Ресторан настолько популярен, что многие гости должны ожидать на улице, прежде чем их запустят внутрь. Причем исключение не делается ни для кого. Однажды японские кинозвезды ожидали вместе со всеми остальными. Официантка выходит на улицу, присваивает каждому человеку в очереди номер и берет у них заказы, и поэтому, когда человек через какое-то время садится за столик, его еда уже готова. Электронная вывеска над входом показывает номер, который может войти, и номер столика, который выделен для этого человека. Большинство посетителей не из Китая и не могут прочесть меню, и поэтому для выбора блюд им предлагается набор цветных фотографий, пользуясь которыми они могут выбрать что-то привлекательное и заказать.

*The New York Times* в своем рейтинге включает этот небольшой ресторан в десятку лучших международных ресторанов. И этот факт также используется в маркетинге. Англоговорящие посетители получают копию этой газеты с приведенным там рейтингом.

Постояльцы гостиниц должны знать, как в заведении организована система предоставления телефонных услуг и фильмов, показываемых по телевизору. Это означает, что организациям, работающим в индустрии гостеприимства и путешествий, надо обучать своих гостей, а не только своих служащих. Например, у туристов, только что прибывших в США издалека, большой популярностью пользуется гостиница Holiday Inn Newark. Поскольку кредитных карточек у этих людей еще нет, большинство из них платят наличными или дорожными чеками. Нередко можно видеть, как служащий стойки регистрации объясняется по телефону с гостем, недовольным, что «его телевизор не показывает фильмы». Служащий должен объяснить, что пока гость заплатил только за номер и что дополнительные услуги он должен оплатить на рецепции, в том числе и за программы кабельного телевидения. Но когда служащий объясняет, что для того, чтобы посмотреть фильм, надо подойти на рецепцию и оплатить услугу, многими посетителями эта информация воспринимается с раздражением. Руководство гостиницы могло бы устранить возникновение подобных неприятных для обеих сторон ситуаций, если бы при регистрации гостям сообщались условия предоставления дополнительных услуг и предлагалось внести некоторую сумму денег на депозит, из которых будет автоматически осуществляться плата за каждую полученную услугу, в том числе и за просмотренный фильм. В этом случае никаких проблем подобного рода не возникало бы.

В казино некоторых посетителей надо обучать тому, как играть в некоторые игры, например в кресп, и для этого устраивать для них бесплатные уроки.

e

2.3. Taiwan, Holiday Inn

И наконец, совместное с потребителем производство означает, что организации должны отбирать и обучать потребителей. Скажем, в ресторанах быстрого обслуживания посетителей учат, как они могут сами наливать себе напитки.

Благодаря этому гостям есть чем заняться, пока они ожидают выполнение своего заказа, а служащим не приходится наполнять бокалы, что в какой-то степени снижает их рабочую нагрузку. Гостиницы, рестораны, авиалинии и компании по прокату автомобилей учат своих клиентов тому, как пользоваться электронной системой регистрации и Интернетом для получения информации и резервирования. Человек, получающий такие услуги, фактически выполняет работы агента по обслуживанию и служащего по резервированию. В этом случае свои выгоды получает и гость, поскольку, когда он выступает в качестве «работника», цена его обслуживания снижается, получаемая им ценность возрастает (все, что вы можете съесть или выпить из напитков, которые вы сами пополняете), усиливается индивидуализация обслуживания и снижается время ожидания. Таким образом, свойство неотделимости требует от менеджеров индустрии гостеприимства и туризма умения правильно управлять не только персоналом, но и потребителями.

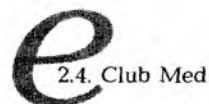
## Нестабильность параметров услуг

Услуги сферы гостеприимства отличаются высокой степенью вариативности, т.е. их качество зависит от того, кто их оказывает, когда и при каких условиях. Подобная **нестабильность параметров услуг** объясняется несколькими причинами. Услуги оказываются и потребляются одновременно, что ограничивает возможности контролировать их качество. Кроме того, колебания спроса затрудняют поддержание качества обслуживания на одном уровне, особенно в пиковые периоды, когда спрос становится повышенным. И наконец, следует особо отметить, что в значительной степени качество обслуживания клиента зависит от текущего состояния служащего, непосредственно оказывающего услугу. Один и тот же человек может прекрасно обслужить вас сегодня и сверно — завтра. Причины подобных перепадов могут быть самые разные: от плохого самочувствия до возникновения семейных проблем, мыслями о которых занята голова служащего. К нестабильности параметров обслуживания также приводит отсутствие общения с гостями и разнородность ожиданий у клиентов. Человек, заказавший в ресторане стейк средних размеров, возможно, ожидает, что он будет полностью прожарен, в то время как другой посетитель, которому подали блюдо из бройлера, находит порцию недостаточной. Первый гость будет разочарован, если он получит стейк, разрежет его и увидит там не полностью прожаренное мясо. Рестораны могут устранить подобные причины нестабильности, указывая основные параметры предлагаемых блюд и доводя установленные критерии и до персонала, и до гостей. Иногда это делается в устной форме, иногда указывается в меню. Люди обычно возвращаются в ресторан, если их предыдущее посещение оказалось приятным. Когда продукт, который они получают, отличается от их ожиданий при следующем посещении, то обычно в этом заведении их больше не увидят. Нестабильность параметров, т.е. отсутствие постоянства продукта, — основная причина разочарования потребителей в индустрии гостеприимства. Ведь именно стабильность предоставляемых услуг во многом объясняет успех заведений McDonald's по всему миру: посетители всегда знают, что именно они в них получают.

## Несохраняемость

Услуги нельзя хранить. Так, гостиница на 100 номеров, в которой сегодня заполнено только 60, не может положить на склад 40 незанятых номеров и завтра предоставить посетителям 140 помещений для проживания. Потери от несданных 40 номеров являются невосполнимыми. Из-за того что гостиницы и авиалинии торгуют таким «скоропортящимся» продуктом, т.е. действует фактор **несохраняемости услуги**, они вынуждены брать с гостей плату за бронирование номеров даже в тех случаях, когда номер оказался невостребованным. Рестораны тоже начинают требовать с посетителей, желающих зарезервировать для себя столик, деньги вперед. Они руководствуются тем, что, если посетители не придут к назначенному времени, посадить за этот столик кого-нибудь другого нельзя и пустой столик работать не будет. Чтобы поступления за услуги были максимальными, предприятию приходится лавировать между своими возможностями и текущим спросом, поскольку потери из-за текущей невостребованности услуги компенсировать невозможно. В гл. 11 мы обсудим вопросы мощностей и спроса более подробно. Один из способов, при помощи которого компании могут управлять спросом, чтобы снизить свои потери, демонстрирует Club Med.

Компания Club Med управляет несколькими сотнями своих поселков (курортов) Club Med, расположенных по всему миру. Если компания не может продать номера и пакеты отдыха, она теряет деньги, так как ее продукцию нельзя хранить. Club Med использует электронную почту для информирования 34 000 своих клиентов, внесенных в ее базу данных, о непроданных и предлагаемых со скидкой пакетах отдыха. Этих людей извещают в начале недели о свободных номерах и местах на самолетах. Скидки обычно составляют от 30 до 40% цены стандартного пакета. В среднем на это предложение откликается 1,2% людей, получивших такую информацию, благодаря чему Club Med получает дополнительно от 25 000 долл. до 40 000 долл. каждый месяц — за счет продаж при помощи электронной почты горящих путевок.



До начала этой программы единственным альтернативным вариантом реализации предложений Club Med были агенты по организации поездок, которые продавали пакеты отдыха в последнюю минуту. В базу данных Club Med включена следующая информация о клиентах: предпочитаемые ими места отдыха, виды отдыха и занятия, время года, семейный статус, а также данные о месте проживания. Хотя в настоящее время предложения при помощи электронной почты не являются адресными, компания планирует в будущем разработать вариант маркетинговых сообщений категории «один на один».

## Стратегии управления в сфере обслуживания

Маркетологи, работающие в сфере обслуживания, могут значительно повысить эффективность предоставляемых услуг, если будут учитывать некоторые особенности своего бизнеса.

Как и в производственных видах бизнеса, успешные компании, занимающиеся предоставлением услуг, используют маркетинг, чтобы прочно позиционировать себя на выбранных целевых рынках. Так, авиакомпания Southwest Airlines позиционирует свои услуги как «просто хороший полет без всяких излишеств», предоставляя пассажирам возможность летать за очень низкую плату. Конечно, никаких изысков в обслуживании на таких маршрутах не бывает. Гостиницы Ritz-Carlton Hotel позиционируют себя как заведения, предлагающие надолго запоминающийся опыт проживания, который «обостряет чувства, стимулирует состояние благополучия и позволяет реализовать даже невысказанные желания и потребности наших гостей». Эти и другие компании, предоставляющие услуги, занимают свои позиции, пользуясь для этого традиционными маркетинговыми видами деятельности.

Однако из-за того, что услуги по своей природе отличаются от материальных продуктов, они часто требуют дополнительных маркетинговых подходов. В товарном бизнесе продукты являются стандартизованными и могут в течение долгого времени находиться на полках, ожидая своего потребителя. Однако в сфере услуг потребитель и обслуживающий его работник создают услугу непосредственно в ходе своего взаимодействия. Поэтому провайдеры услуг должны работать так, чтобы и в ходе предоставления услуги добиваться эффективного сотрудничества с потребителями и совместно с ними создавать более высокую ценность. Эффективное взаимодействие в свою очередь зависит от умений работников, непосредственно общающихся с потребителями, а также от предоставляемых услуг и вспомогательных процессов, помогающих им в работе.

Поэтому компании, успешно действующие в сфере обслуживания, уделяют первоочередное внимание не только потребителям, но и собственным служащим. Они понимают сущность цепочки «обслуживание — прибыль», звенья которой связывают между собой прибыль организации и степень удовлетворения запросов потребителей. Таких звеньев в этой цепочке можно выделить пять:

- 1) **прибыль от хорошего обслуживания и ее рост:** эта прибыль — результат повышенного качества обслуживания;
- 2) **появления удовлетворенных и лояльных потребителей:** удовлетворенные потребители остаются лояльными, т.е. делают повторные покупки и привлекают других потребителей;
- 3) **более высокая ценность обслуживания:** создание более эффективной и производительной потребительской ценности и ее доставки;
- 4) **удовлетворенные и производительно работающие служащие:** более удовлетворенные своей работой, лояльные и усердные служащие;
- 5) **высокое качество внутреннего обслуживания:** тщательный отбор и подготовка служащих, создание общей среды, стимулирующей качественную работу, и обеспечение активной поддержки служащих, непосредственно взаимодействующих с потребителями.

Поэтому задание целей по обеспечению прибыли и их роста начинается с внимательного отношения к тем служащим, которые должны внимательно относиться к потребителям (см. 2.1. Лидеры маркетинга).

Концепция цепочки «обслуживание — прибыль» хорошо иллюстрируется рассказом о том, как Билл Марриотт-младший (Bill Marriott, Jr.), председа-

тель компании Marriott Hotels, проводит собеседование с потенциальными менеджерами.

Билл Марриотт сообщает претендентам на работу в компании, что сеть гостиниц стремится удовлетворять потребности трех групп людей: потребителей, служащих и акционеров. Хотя все эти группы важны, он спрашивает претендентов, в каком порядке их следует удовлетворять. Большинство отвечает, что в первую очередь следует заниматься потребителями. Однако сам Марриотт считает по-иному. Прежде всего должны быть удовлетворены служащие. Если служащие любят свою работу и чувствуют гордость за принадлежность к компании, они будут хорошо обслуживать гостей. В результате удовлетворенные клиенты будут чаще возвращаться в гостиницы Marriott. Более того, взаимодействуя с довольными потребителями, служащие получают еще большую удовлетворенность и сами, благодаря чему качество обслуживания растет, и поэтому гости еще чаще останавливаются в этих гостиницах. Следствием становится такой уровень доходов, который удовлетворяет акционеров Marriott.

Из всего этого можно сделать предположение, что маркетинг в сфере обслуживания требует большего, чем предусматривается в традиционном маркетинге, в основе которого лежат четыре P (основные ключевые составляющие маркетинга: продукт [product], цена [price], место [place] и продвижение [promotion]. — Пер.). На рис. 2.2 показано, что маркетинг в сфере обслуживания помимо внешнего, традиционного, маркетинга также требует использования внутреннего и интерактивного видов маркетинга.



Рис. 2.2. Три типа маркетинга в индустрии обслуживания

**Внутренний маркетинг** означает, что компания, занимающаяся обслуживанием потребителей, должна эффективно готовить и мотивировать своих служащих, которые непосредственно взаимодействуют с клиентами, а также всех работников вспомогательных служб, чтобы они совместно и согласованно работали на удовлетворение запросов потребителей. Чтобы у компании было постоянно высокое качество обслуживания, все ее служащие должны быть ориентированы на потребителя. В этом случае недостаточно иметь маркетинговый отдел, применяющий традиционные маркетинговые приемы, в то время как остальные отделы и подразделения компании занимаются сво-



ими делами. Маркетологи должны привлечь всех служащих организации к выполнению в той или иной степени маркетинговых функций. Фактически внутренний маркетинг должен предшествовать внешнему. Подробно внутренний маркетинг рассмотрен в гл. 10.

**Интерактивный маркетинг** означает, что воспринимаемое качество обслуживания в значительной степени зависит от качества взаимодействия между покупателем и продавцом в ходе обслуживания. В маркетинге товара качество этого продукта часто мало зависит от того, как этот товар потребителем получен. Однако в маркетинге, связанном с услугами, качество обслуживания зависит как от того, кто предоставляет услуги, так и от качества их предоставления. Потребитель судит о качестве обслуживания не только по техническим параметрам качества (например, качество продуктов питания), но также и по функциональному качеству (обслуживание в ресторане). Поэтому профессионалы не могут исходить из того, что они могут удовлетворить потребителя, предоставив ему только высокое техническое обслуживание. Им необходимо иметь также хорошие навыки интерактивного маркетинга.

Хороший пример использования технологии для интерактивного маркетинга демонстрирует ARAMARK. ARAMARK решила улучшить свои услуги в сфере питания, которые она предоставляет больницам, создав базу данных, отслеживающую индивидуальные предпочтения пациентов больницы в их разбивке по регионам и национальностям. Обобщенная информация оперативно анализируется, а база данных регулярно обновляется. На основе этого анализа пересматривается меню, включаются новые блюда. Конечно, ARAMARK не может полагаться только на технологию, поскольку важная часть бизнеса в индустрии гостеприимства и поездок — постоянное взаимодействие между служащими и потребителями. Однако ARAMARK не может игнорировать и высокотехнологичную составляющую своего бизнеса. Если говорить о некоторых важных составляющих общего процесса, работники ARAMARK фактически стали хозяевами, принимающими гостей. Для этого они проходят специальную подготовку в течение сорока часов, в процессе которой их учат вежливости, эффективной работе и оперативности. Таким образом, ARAMARK объединяет высокотехнологичную и высококонтактную составляющие. Работники развозят на тележках блюда, приготовленные с учетом информации, полученной из базы данных, о вкусах и предпочтениях пациентов. Применяя такую систему, ARAMARK резко сократила время поставок еды — с 24 часов до 2 минут. Благодаря такому улучшенному обслуживанию ARAMARK может гордиться тем, что ей удается качественно удовлетворять запросы людей.



#### 2.5. ARAMARK, Marriott, Ritz-Carlton

В настоящее время, когда конкуренция и затраты возрастают, а производительность и качество порой снижаются, требуются новые маркетинговые подходы. Компании, предоставляющие услуги, сталкиваются с необходимостью расширения трех маркетинговых областей: своей конкурентной дифференциации, качества обслуживания и производительности.

## 2.1. Лидеры маркетинга

### Ritz-Carlton Hotel: забота о тех, кто заботится о потребителях

Ritz-Carlton Hotel — сеть из 57 роскошных гостиниц, в которых проведено значительное обновление, в результате чего они могут предоставлять своим гостям услуги самого высочайшего уровня. В настоящее время на долю этой компании приходится 5% всех представителей корпораций и отдыхающих, получающих гостиничные услуги самого высокого класса. Высокие стандарты компании по обслуживанию своих клиентов сформулированы в ее кредо: «Ritz-Carlton Hotel — это место, в котором миссией является максимальная забота о гостях и предоставление им высочайшего комфорта. Мы обещаем нашим клиентам, которые хотят насладиться теплой, расслабляющей и в то же самое время изысканной обстановкой, самые полные и индивидуализированные услуги, так как имеем для этого все необходимое. Пребывание в Ritz-Carlton Hotel обостряет чувства, стимулирует состояние благополучия и позволяет реализовать даже невысказанные желания и потребности наших гостей».

Это кредо не только слова, зафиксированные на бумаге. Гости Ritz-Carlton Hotel получают на самом деле все, что им обещают. При опросе клиентов, которые уезжают из гостиницы, около 95% сообщают, что их пребывание в Ritz-Carlton Hotel оставило у них неизгладимое впечатление. Фактически в Ritz-Carlton Hotel исключительный уровень обслуживания стал повседневной нормой. Вот, например, что сообщили Нэнси и Харвей Хэффнер из Манхэттана, которые останавливались в Ritz-Carlton Hotel в городе Наплес, штат Флорида. В газете *New York Times* в статье *Эта гостиница элегантна и прекрасна* миссис Хэффнер пишет: «Наиболее важным является поведение служащих, которые вряд ли могут сделать что-либо еще, чтобы удовлетворить вас больше». Когда в прошлом году сын Хэффнеров в Наплесе заболел, служащие Ritz-Carlton Hotel приносили ему чай с лимоном в течение всей ночи, вспоминает женщина. Когда г-ну Хэффнеру по-

требовалось полететь домой по делам на один день, но его возвращение задержалось, водитель гостиницы ждал его в аэропорту почти всю ночь. Такая забота персонала и высочайшее качество работы делают Ritz-Carlton Hotel лидером даже среди гостиниц высочайшего класса. Вот что говорит по этому поводу один из специалистов по планированию: «Они не только относятся к нам, как к королям, когда мы проводим у них совещания руководителей высшего уровня, но и делают все так, что даже у королей нет поводов на что-либо пожаловаться».

С того момента, как Ritz-Carlton Hotel Company в 1983 г. стала корпорацией, она получила все основные награды, вручаемые в отрасли, которыми любая организация может гордиться, и по праву стала ведущей организацией».

Доходы — это, конечно, важно, но, может быть, они — не самое главное, так как качество обслуживания привело к высокой доле удержания гостей: более 90% клиентов Ritz-Carlton Hotel пользуются их услугами повторно. Несмотря на то что цена за номер достаточно высока, у этой сети гостиниц довольно высокий коэффициент заполняемости — 70%, что почти на девять процентных пунктов превышает средний показатель в отрасли. В значительной степени успех Ritz-Carlton Hotel в удовлетворении своих гостей объясняется первоклассной работой служащих, непосредственно взаимодействующих с клиентами. Поэтому руководство компании уделяет большое внимание вопросам подбора персонала на такие должностные позиции. «Нам необходимы только те служащие, которые хорошо заботятся о наших постояльцах», — говорит вице-президент компании по качеству. После отбора служащие проходят курс интенсивной подготовки, в ходе которого их учат тому, как правильно себя следует вести при общении с клиентами. Затем в течение двух дней служащие проходят вводный курс на рабочем месте, в ходе которого менеджеры обучают их на прак-

тике 20 основным принципам Ritz-Carlton Hotel. Первый принцип гласит: «Кредо гостиницы должен знать каждый ее служащий, считать его личным кредо и действовать, руководствуясь им».

Служащих этой сети, а их 25 000 по всему миру, учат действовать всегда так, чтобы ни один из гостей гостиницы не оказался впоследствии от ее услуг. «Когда в Ritz-Carlton Hotel речь заходит о решении проблемы, возникшей у нашего клиента, никакого обсуждения, кто этим должен заниматься, не существует», — утверждает вице-президент компании по качеству. Весь персонал знает, что любой служащий, к которому обратился гость с жалобой, должен немедленно ею заняться и добиться, чтобы возникшая проблема была решена. Все служащие, какой бы отдел они ни представляли, готовы при возникновении у клиента какой-либо проблемы, оторваться от своих дел и уделить внимание этому клиенту. В Ritz-Carlton Hotel все служащие обучены действовать так, что могут решать большинство проблем на месте самостоятельно, не консультируясь со своим начальником. Каждый из них может потратить до 2000 долл. на устранение причины, вызвавшей недовольство клиента. «Мы стараемся добиться удовлетворения гостя на индивидуальном уровне, — подчеркивает вице-президент компании по качеству. — Именно здесь находится самая чувствительная точка, позволяющая нам выявлять все только зарождающиеся проблемы. Это наша система раннего предупреждения». Поэтому, пока конкуренты Ritz-Carlton Hotel только изучают, что их гости написали в книге отзывов и пожеланий, стараясь выяснить причины их недовольства, служащие Ritz-Carlton Hotel эти причины уже устранили.

Действуя в очень конкурентной отрасли, Ritz-Carlton оказалась удивительно открытой и охотно делится своей формулой успеха со всеми желающими. Центр подготовки персонала в Ritz-Carlton открыт для всех, хотя за обучение здесь необходимо заплатить. После его создания в 1999 г. здесь прошли переподготовку более 10 000 стар-

ших руководителей и менеджеров среднего звена из самых разных организаций. Программы включают инновационные способы, позволяющие:

- повысить степень удержания персонала и его лояльность;
- повысить степень удержания клиентов и их лояльность;
- добиться отличного обслуживания потребителей;
- эффективно заниматься формированием культуры организации, ее философией, видением и миссией.

Ritz-Carlton Hotel порождает у его служащих чувство гордости. «Вы служите, — говорят им, — но вы не слуги». В лозунге компании говорится: «Мы, леди и джентльмены, оказываем услуги другим леди и джентльменам». Служащие хорошо понимают, в какой степени успех Ritz-Carlton Hotel зависит лично от каждого из них. «Может быть, мы никогда не сможем позволить себе остановиться в такой гостинице, — говорит Тэмми Паттон (Tammy Patton), — но мы можем сделать так, что люди, которые могут себе это позволить, хотели бы возвращаться к нам».

И они это делают на самом деле. Когда речь идет об удовлетворении потребителей, мелочей не бывает. Служащих, непосредственно общающихся с гостями, учат тепло и искренне приветствовать каждого из посетителей, если предоставляется удобная возможность, называя их персонально. Их учат и тому, какие слова и выражения выбирать при общении с гостями: всегда корректное «доброе утро», «разумеется», «с удовольствием», «мне будет приятно это сделать» и тому подобное и никаких «привет», «здравствуйте» или «как делишки?». В Ritz-Carlton Hotel служащие обязаны проводить гостя в другую зону гостиницы, если ему надо туда попасть, а не ограничиваться указанием направления; отвечать по телефону до того, как он прозвонит три раза, и так, чтобы звонившему было понятно, что отвечающий делает это с улыбкой, а также вести себя достойно и самым тщательным образом следить за своим внешним видом.

В Ritz-Carlton Hotel замечают тех, кто особенно усердно работает, и вознаграждают их должным образом. Сами служащие и менеджеры выдвигают на награду Five-Star Award (Пять звезд) лучших своих коллег. На торжественном обеде, который дается в честь победителей, они сидят на местах, обозначенных специальными табличками. В качестве награды за выдающиеся достижения в работе менеджеры вручают победителям особые золотые купоны, по которым в подарочном магазине можно бесплатно получить понравившиеся вещи, а также предоставляется право на бесплатный отдых в гостинице на уик-энд. Кроме того, в Ritz-Carlton Hotel лучших служащих награждают поездками на выдающиеся спортивные соревнования, проводят шоу, в которых работники могут продемонстрировать свои таланты, организуют ежегодные ланчи лучших работников с руководством компании, семейные пикники и тематические развлекательные вечера в столовых для персонала. В результате служащие Ritz-Carlton Hotel так же удовлетворены своей

работой в компании, как и гости своим пребыванием в ее гостиницах. Текучка кадров в Ritz-Carlton Hotel не превышает 30% в год, в то время как в других гостиницах такого же класса она составляет около 45%. В основе успеха Ritz-Carlton Hotel лежит простой принцип: чтобы позаботиться о потребителях, надо сначала позаботиться о тех, кто заботится о них. А довольные клиенты в свою очередь обеспечат и высокие продажи услуг, и высокие прибыли.

*Источники:* в этой вставке использованы цитаты из следующих работ: Edwin McDowell, «Ritz-Carlton's Keys to Good Services», *New York Times*, March 31, 1993, p. D1; Howard Schlossberg, «Measuring Customer Satisfaction is Easy to Do — Until You Try», *Marketing News*, April 26, 1993, p. 5, 8. Также см. работы Rahul Jacob, «Why Some Customers Are Most Equal Than Others», *Fortune*, September 19, 1994, p. 215–224; Don Peppers, «Digitizing Desire», *Forbes*, April 10, 1995, p. 76; «About Us, Fact Sheet», [www.ritzcarlton.com](http://www.ritzcarlton.com), информация по состоянию на 7 ноября 2001 г. Веб-сайт Ritz-Carlton, информация по состоянию на июль 2004 г.

## Управление дифференциацией

Во времена интенсивной ценовой конкуренции маркетологи услуг часто жалуются на трудности дифференциации своих продуктов, которая позволила бы им отличаться по предложениям от конкурентов. Если потребители рассматривают услуги различных компаний одинаковыми, им обычно все равно, кто является поставщиком, т.е. выбор в этом случае осуществляется прежде всего на основе цены.

Решением проблемы ценовой конкуренции являются разработка дифференцированного предложения, его доставка и имидж. Предложение может включать новшества, которые позволяют компании отличить свои услуги от предложений конкурентов. Например, авиакомпания предложила показ фильмов во время полета, более удобные места для сидения, телефонную связь во время полета и программу вознаграждения часто летающих пассажиров. Эти особенности обслуживания, несомненно, позволили им отличить свои предложения от предложений конкурентов. British Airways даже предлагает международным пассажирам спальня салон, горячий душ и завтрак на заказ. К сожалению, большинство услуг в сфере обслуживания легко поддаются копированию. Однако компания, которая регулярно предлагает новые услуги, обычно получает постоянное или временное преимущество, а кроме того,

репутация новатора может помочь ей сохранить клиентов, стремящихся получить на рынке все самое лучшее.

e

2.6. British Airways,  
Hyatt, Hilton,  
Shangri-La, Sofitel

Компании, предлагающие услуги, могут организовать их предоставление тремя способами: при помощи служащих, внешней среды и процессов. Компания может выделить себя, имея более подготовленных или надежно работающих служащих, непосредственно контактирующих с потребителями. Она также может разработать более привлекательную внешнюю среду, в которой осуществляется предоставление услуги. Кроме того, она может разработать более совершенный процесс предоставления услуги. Например, Hyatt предлагает своим гостям во всех своих гостиницах компьютеризованную систему регистрации. И наконец, сервисные компании могут дифференцировать свой имидж, используя для этого определенные символы и брендинг. Примеры здесь многочисленны: золотые арки McDonald's стали хорошо известным символом, а среди популярных гостиничных брендов можно отметить Hilton, Shangri-La и Sofitel.

## Управление качеством обслуживания

Один из основных способов, при помощи которого компания, предлагающая услуги, может дифференцировать себя, — предоставление потребителям более высокого качества этих услуг, чем у конкурентов. Подобно производителям товаров, многие отрасли услуг в настоящее время активно занялись повышением общего качества. Многие компании поняли, что превосходное качество обслуживания может обеспечить им значительное конкурентное преимущество, результатом которого станут повышенные объемы продаж и высокие показатели прибыли. Некоторые компании, например Ritz-Carlton, из-за предоставляемого ими высочайшего качества услуг в индустрии гостеприимства и путешествий стали уже легендарными.

Ключевой особенностью в этом отношении является предоставление потребителям услуг, качество которых превышает их ожидание. Главный исполнительный директор American Express таким образом выразил этот подход: «Обещайте потребителям только то, что вы можете им предоставить, но предоставляйте больше, чем вы обещали!» В основе ожиданий людей лежат их прошлый опыт, неформальное мнение и реклама самой компании, предлагающей свои услуги. Если воспринимаемая услуга какой-то компании превышает ожидаемый уровень, потребители с удовольствием снова воспользуются ею. Возможно, наилучшим показателем качества является показатель удержания потребителей. Если взглянуть на это же с другой стороны, способность компании удерживать своих потребителей зависит от того, насколько постоянно эта компания предоставляет им требуемую ценность. Поэтому если цель производителя в отношении качества можно выразить отсутствием дефектов, то целью провайдера услуг может быть 100%-ное удержание потребителей.

Провайдеру услуг необходимо идентифицировать ожидания целевых потребителей по показателю качества обслуживания. К сожалению, качество обслуживания труднее определить и оценить, чем качество товара. Кроме того, хотя более высокое качество обслуживания приводит к более высокой степени удовлетворения запросов потребителя, оно также требует более высоких затрат. Однако инвестиции в обслуживание обычно окупаются в результате повышения показателя удержания потребителей и роста объема продаж. Тем не менее, каким бы ни был уровень предлагаемого обслуживания, важно, чтобы провайдер услуг четко определил высоту этого уровня и довел его до всех своих служащих, каждый из которых должен знать, что он должен делать. Потребителям также должно быть хорошо известно, что они получают в ходе обслуживания.

Многие компании, действующие в сфере обслуживания, вложили большие средства в разработку современных эффективных систем доставки своих услуг. Они хотят удостовериться, что потребители постоянно получают услуги высокого качества при каждом взаимодействии с их служащими. В отличие от производителей товаров, которые могут заниматься совершенствованием работы до тех пор, пока все не будет доведено до требуемого уровня, качество услуг всегда изменчиво и зависит от конкретного взаимодействия служащих с потребителями. В этом случае неизбежно возникают проблемы. Как бы они ни были усердны, даже лучшие из компаний иногда будут опаздывать с доставкой услуг или совершать промахи, вроде пережаренного стейка или раздраженного служащего. Впрочем, хотя компания не может всегда заранее устранить подобные проблемы, ей следует научиться тому, как надо действовать при их возникновении. В этом случае профессионально обученные служащие могут превратить рассерженных потребителей в самых лояльных клиентов. Действительно, работник, умеющий сглаживать возникающие конфликты, может обеспечить больше покупок и более высокую лояльность потребителей, чем другие. Поэтому компании должны предпринимать меры не только для того, чтобы каждый раз предоставлять качественное обслуживание, но и постараться решить проблему, если в результате ошибки она все же возникла.



2.7. Marriott Desert Springs, MGM  
Grand Hotel and Casino,  
Outback Steakhouse, Disney,  
Forte Hotels

Первый шаг, который необходимо сделать для этого, — наделить соответствующими полномочиями тех служащих, которые непосредственно взаимодействуют с потребителями, т.е. дать им власть, ответственность и возможность проявить инициативу, которые необходимы, чтобы определить, в чем потребитель нуждается, и постараться удовлетворить его. Например, Marriott провела специальные курсы подготовки для своих служащих, на которых их учили и поощряли выходить за рамки обычных функциональных обязанностей, если возникает необходимость решить проблемы потребителя. Подготовленный таким образом и наделенный дополнительными полномо-

циями работник может действовать быстро и эффективно, в результате чего проблемы, связанные с обслуживанием, решаются более оперативно, а число утраченных потребителей сокращается. Для этого Marriott Desert Springs пересмотрела функциональные обязанности служащих, которые непосредственно общаются с потребителями. Теперь основной целью их деятельности является обеспечение того, чтобы «нашим гостям было предоставлено отличное обслуживание в течение всего времени, пока они отдыхают на нашем курорте». Профессионально подготовленные служащие получают полномочия делать все необходимое на месте, без согласования с руководителями, чтобы гости остались довольными. Кроме того, от них также ожидается оказание помощи менеджерам в выявлении причин, которые могут породить проблемы в будущем, а также информирование руководства о возможных путях улучшения системы обслуживания гостей и повышения степени их удовлетворения.

Исследование деятельности компаний обслуживания с высоким уровнем менеджмента показывает, что у них у всех есть общие положительные черты, связанные с качеством обслуживания. Во-первых, высококлассные компании по-настоящему сфокусированы на интересах потребителя. Они выработали четкие стратегии, предназначенные для удовлетворения потребительских запросов, благодаря которым степень лояльности их клиентов все время растет. Во-вторых, компания с хорошим управлением отслеживает то, как их топ-менеджеры занимаются вопросами качества и насколько они вовлечены в процессы его повышения. Управление в таких компаниях, как Marriott, Disney и McDonald's, выглядит привлекательным не только по финансовым показателям, но и по показателям обслуживания. В-третьих, наилучшие провайдеры услуг устанавливают для себя высокие стандарты обслуживания. Так, коэффициент 98% точности бронирования может выглядеть привлекательным показателем, но, используя такой стандарт, компания MGM Grand ежедневно будет отправлять 50 своих гостей в номера, которые еще заняты другими постояльцами. При таком коэффициенте в ресторанной сети Outback Steak House подадут сотни неправильно приготовленных стейков, а в Forte Hotels каждую неделю в центральном офисе резервирования совершат сотни ошибок. Такой уровень ошибок для подобных компаний неприемлем. Лучшие компании в области обслуживания не удовлетворяются хорошим качеством предоставляемых услуг, а стараются выйти на уровень обслуживания с нулевым количеством ошибок.

В-четвертых, лучшие компании внимательно отслеживают показатели функционирования, причем не только собственные, но и конкурентов. Для этого они используют такие методы, как сравнительные покупки, опросы потребителей, раздачу специальных бланков, в которых клиенты могут как указать недостатки, так и высказать свои предложения по совершенствованию обслуживания. Передовые компании также сообщают своим служащим о проблемах качества, которые их волнуют, и оценках качества работы служащих. В Ritz-Carlton Hotel ежедневно со служащими проводятся оперативные совещания, на которых им сообщается о реакции гостей на работу служащих гостиницы, а также их знакомят с гостевой историей вновь прибывших клиентов. Многие сетевые рестораны быстрого обслуживания предлагают по-

сетителям возможность выиграть приз, если те позвонят по телефону, начинающемуся на 800 (для звонящего этот звонок бесплатный), и ответят на несколько вопросов, связанных с обслуживанием.

В условиях, когда затраты быстро растут, компании, предоставляющие услуги, оказываются перед необходимостью увеличить свою производительность. Они могут сделать это несколькими способами. Провайдеры услуг могут лучше подготовить своих нынешних служащих или взять на работу других, которые будут работать более усердно или более умело за ту же самую плату. Кроме того, провайдеры могут повысить ассортимент услуг за счет некоторого снижения их качества. Провайдер может «индустриализовать» предоставление услуги, добавив для этого необходимое оборудование и введя стандарты в производство, как это сделала McDonald's, установив конвейерные линии для производства продуктов питания непосредственно в точках их реализации.

Провайдеры услуг также могут повысить производительность своей деятельности за счет разработки более эффективных услуг. Скажем, гостиницы, рестораны и парки развлечений снабжают своих служащих наушниками, чтобы они могли поддерживать постоянный контакт с диспетчером, в результате чего растет производительность их работы. Однако компании должны избегать избыточного повышения производительности, так как это может сказаться на качестве. Некоторые действия, связанные с производительностью, помогают стандартизировать качество и повысить степень удовлетворения запросов потребителей. Однако другие подобные действия ведут к избыточной стандартизации, в результате чего часть потребителей от таких услуг будет отказываться. Другими словами, попытки механизировать предоставляемые услуги или снизить на них расходы могут пойти компании на пользу в краткосрочном плане, но в долгосрочной перспективе они могут помешать ей заниматься инновациями, поддерживать высокое качество обслуживания или оперативно реагировать на потребительские запросы и желания. В некоторых случаях провайдеры услуг готовы согласиться с более низкой производительностью, чтобы получить дифференциацию услуг или более высокое их качество.

В Соединенных Штатах, да и во многих других государствах продвижению туризма способствуют деньги, получаемые в виде налогов, например налог на продажи или налог на гостиничные номера, которые все гостиницы и мотели должны включать в свою цену. Собранными таким образом средствами управляют бюро по туризму и привлечению гостей и торговые палаты. Традиционно эти организации сами не несут ответственности за качество продвигаемых ими услуг. В некоторых немногочисленных случаях, например в Лас-Вегасе, существует веб-сайт, на котором гости города могут высказать свои впечатления об отелях и казино, которые они посетили во время поездки в этот город. Некоторые бюро по туризму предлагают услуги по обучению, в частности, как надо обслуживать потребителей, однако необходимо, чтобы эти бюро играли более активную роль и добивались более высокого качества услуг, предоставляемых в тех местах и теми заведениями, которые они продвигают.



## Материализация неосязаемого продукта

Маркетологи, работающие в сфере услуг, должны предпринимать шаги, позволяющие потенциальным потребителям наглядно представить предлагаемые услуги. Этому способствуют рекламные плакаты, внешний вид помещения и служащие. Так, в рекламный материал может входить пакет документов, предназначенный для ознакомления с ним организатора различных мероприятий (конференций, семинаров и т.п.), содержащий фотографии комнат для гостей, конференц-зала с указанием его вместимости и возможностей для перестановки в нем мебели, т.е. всей информации, необходимой организатору, отыскивающему удобное место для проведения того или иного мероприятия.

Маркетологи ресторана, занимающиеся организацией банкетов, могут познакомить потенциальных потребителей со своей продукцией, угостив их во время демонстрации возможностей заведения. Это не только даст представление о качестве пищи в ресторане, но и поможет сформировать позитивное отношение к ресторану. Встречаясь с возможными клиентами, маркетологу полезно иметь с собой фотографии обеденного зала, образцы сервировки столов для различных мероприятий, положительные отзывы предыдущих клиентов. Для людей, устраивающих обед во время церемонии бракосочетания, некоторые отели готовы доставить блюда в дом невесты накануне дня бракосочетания. Благодаря этому невеста может попробовать все блюда, которые будут поданы во время торжественного обеда, и поэтому никаких неприятных сюрпризов во время торжества не будет.

Очень часто первым служащим организации, с которым потенциальный клиент вступает в контакт, является именно маркетолог или продавец. И от того, как он одет, как отвечает на вопросы, зависит очень многое: все это помогает формировать положительный имидж вашего заведения. Свой вклад в общее впечатление вносит фирменная одежда служащих. Скажем, униформа стюардесс и стюардов авиакомпании BMI Midland Airlines всегда чистая и профессиональная.

Наглядно услуги можно выразить разными способами. Например, обертки на стаканах в гостиничных номерах призваны убедить гостя, что эти стаканы чисто вымыты. Бумажная полоса на туалетной бумаге, а также на сантехническом оборудовании свидетельствует о том, что в ванной комнате была произведена уборка. В индустрии услуг мелочей нет, здесь на имидж заведения работает каждая составляющая. Внутренний дворик, красно-белые полосы тента над витринами ресторана вместе с огромными синими вывесками на белой стене, на которых начертано его название T.G.I. Friday's, настраивают гостей на то, что здесь он окажется в приятной, неформальной обстановке и сможет хорошо отдохнуть и развлечься. Однако влюбленная пара, ищущая комфорта и элегантности, будет весьма разочарована, если решит отужинать в этом ресторане. Примерно то же самое касается и других гостиниц. Так, уже входя в вестибюль гостиницы Hampton Inn's, вы чувствуете, что здесь вы найдете чистоту, комфорт и уют, причем за умеренную цену: никаких швейцаров в ливрее перед входом, никаких посыльных, никаких консержей и других особенностей, характерных для гостиниц более высокой категории. Внутри Hampton Inn's посетитель увидит приветливого служащего в форменной одежде гостиницы и небольшой холл с простой, но удобной мебелью.

## Фирменный облик

Предприятия индустрии гостеприимства всегда очень ревниво относились к своему внешнему имиджу, общему виду своего заведения — так называемому **фирменному облику**. Именно из-за этого компании McDonald's и Holiday Inn подавали в суд на своих конкурентов, которые решили позаимствовать у них элемент оформления вывески — золотистую арку McDonald's и фирменный знак Holiday Inn.

Американский суд, рассматривая эти дела, признал, что такие атрибуты, как оформление здания, меню, одежда служащих ресторана, подлежат защите, так как являются составляющими фирменного облика компании. По такому же основанию, по закону Лэнхама (Lanham Act), владельцы ресторана Taco Cabana подали иск на ресторан Two Pesos, Inc., во многом скопировавший, по их мнению, интерьер заведения. Аналогичным образом ресторан Prufrock Ltd. судился с компанией Dixie House Restaurants, утверждая, что конкурент скопировал их концепцию солидного заведения, специализирующегося на приготовлении хорошей «домашней» пищи с соответствующим оформлением обеденного зала: открытое кухонное помещение, перегородки между столиками, старинные столики и светильники, старомодный бар и старомодные обои на стенах.

Сталкиваясь с подобной практикой, специалисты в этой области права пришли к следующему выводу: «Далеко не так просто определить, какие черты внешнего оформления условий, в которых происходит обслуживание клиентов, можно считать исключительной собственностью компании». Поэтому, чтобы успешно бороться с конкурентами на современном рынке, предприниматель, владелец предприятия или его руководство разрабатывают свое фирменное оформление, но оно не должно копировать оформление конкурентов, чтобы не отбивать у них клиентов.

В авиалинии Frontier Airlines для экипажей самолетов используют фирменную униформу. Здесь также выбрали общую цветовую гамму, которая выделяет эту авиалинию. На хвостовых оперениях ее самолетов было размещено 50 фотографий животных. Когда эта авиалиния только начала функционировать, она поместила изображения на каждой стороне хвоста разных животных, из-за чего у многих людей сложилось впечатление, что у этой авиалинии большой парк самолетов. После того как парк самолетов действительно вырос, компания решила изображать на обеих сторонах хвостового оперения одних и тех же животных.

2.8. bmi British Midland Airlines, T.G.I.  
Friday's, Taco Cabana, Frontier  
Airlines, Burger King

Но не следует считать, что концепция защиты прав собственности на фирменный облик применяется во всем мире. Это было бы ошибкой. Поездив по миру, особенно побывав в так называемых развивающихся странах, легко убедиться, что там местные предприниматели весьма свободно обращаются с фирменным оформлением известных зарубежных компаний. Иногда это доходит до того, что известные фирмы просто не могут пользоваться своими

собственными символами в этих странах. Так, например, рестораны Burger King работают в Австралии под вывесками Hungry Jack.

Успешно действующие по всему миру предприятия гостеприимства, конечно, могут выйти и на рынок Соединенных Штатов. Разумеется, любой компании, предлагающей уникальный продукт и добившейся высоких результатов в собственной стране, целесообразно защитить свои торговые знаки на таких крупных рынках, как Соединенные Штаты, Канада, Великобритания и ряд других.

В 2002 г. Pollo Campesino, сетевая структура, специализирующаяся на жареных цыплятах и работающая в Центральной Америке, открыла свое первое заведение в Лос-Анджелесе и за первые семь недель работы продала блюда на 1 млн долл., выйдя на средний дневной уровень продаж около 20 000 долл. Через несколько недель своей деятельности в Вашингтоне Pollo Campesino превысила и этот рекорд, добившись за два дня продаж на 65 000 долл.

## Управление внешним видом заведения

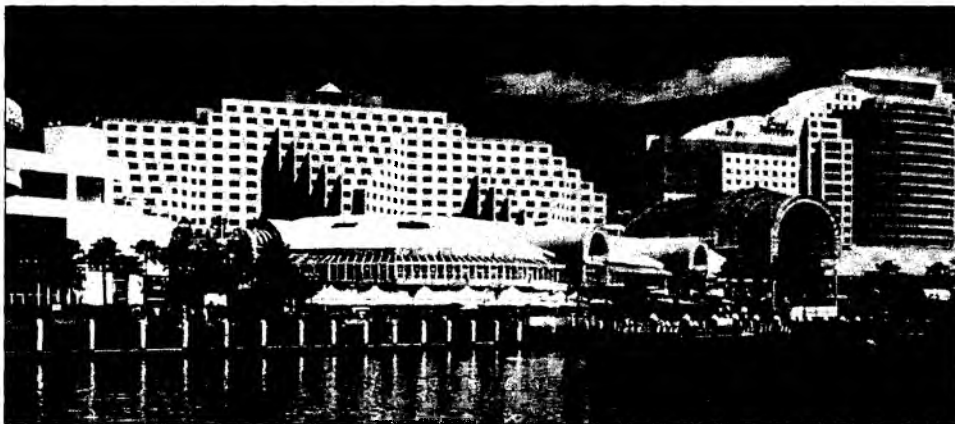
**Внешний вид заведения**, не поддерживаемый должным образом, может нанести существенный вред его репутации. Примеры этому многочисленны: плакаты, которые продолжают рекламировать праздничное мероприятие, прошедшее две недели назад; вывески, в которых по вечерам не горят некоторые буквы; замусоренная площадка для парковки машин, обслуживающий персонал в нестиранной форменной одежде на рабочем месте, которое уже давно не приводилось в порядок. Все эти признаки беспорядка создают у клиента отрицательное впечатление о том месте, куда он прибыл. Поэтому во многих ресторанах существует правило: до его открытия менеджер по маркетингу обходит сам ресторан, прилегающую к нему территорию и проверяет, все ли в порядке. Внимание обращается на все, в том числе и на то, везде ли горят лампочки, даже самые маленькие. Кажется, что это мелочь, но именно по таким перегоревшим лампочкам посетитель часто судит о том, насколько в заведении хорошо поставлено дело.

Внешний вид заведения должен соответствовать его назначению. Он непосредственно влияет на общее впечатление, сложившееся о заведении у клиента. Поэтому для работников службы регистрации в роскошной гостинице лучше всего подойдет форменная одежда строгого, консервативного покроя из шерстяной ткани, а на тропическом курорте службы регистрации более уместны цветастые гавайские рубашки или одежда в национальном стиле. Те, кто работает за стойкой в ресторане быстрого обслуживания, могут носить простую форменную одежду из полиэстера.

Фирменные средства стимулирования продаж должны особо подчеркивать стиль и рыночную позицию учреждения. На эмблеме ресторанов McDonald's вполне уместно изображение веселого Рональда МакДональда, а вот для эмблемы гостиниц Four Seasons клоун не подойдет. Другими словами, при организации сервиса необходимо уделять внимание каждому элементу, работающему на материализацию предоставляемых здесь услуг, удостовериться, что каждый из них вносит свой вклад в создание и поддержание требуемого **имиджа организации**, который работает на привлечение целевых потребителей.

## Подчеркивание преимуществ, получаемых некоторыми группами людей

В сфере обслуживания клиент права собственности на предоставляемый ему продукт не получает. Эту особенность, часто указываемую как наиболее характерную для индустрии услуг, можно специально обыграть и представить потребителю как дополнительное преимущество. Например, компании, вместо того чтобы приобретать жилой фонд в собственность, чтобы расселить там часть своих служащих, удобнее за предоставление такой услуги заплатить владельцам гостиницы. Преимущество здесь состоит в том, что платить надо только за право пользоваться жильем и не приходится вкладывать капитал в строительство жилых зданий. Кроме того, в этом случае можно получить и дополнительные услуги гостиницы (питание и напитки, комнаты отдыха, киоски и т.д.).



*Отели Accor's ibis, Novotel и Mercure, расположенные вдоль гавани Сиднея. Место для их деятельности выбрано очень продуманно.*

## Управление обслуживающим персоналом

В индустрии гостеприимства самый важный компонент продукта и маркетинг-микса — служащие. Это означает, что отдел маркетинга должен работать в тесном контакте с кадровой службой. Там, где такой службы в виде отдельного подразделения нет (например, в ресторанах), эти функции выполняет менеджер предприятия. Он сам нанимает приветливых и работоспособных служащих и проводит политику, способствующую поддержанию хороших отношений между служащими и клиентами. Ведь даже незначительные просчеты, связанные с кадровой политикой администрации, могут оказывать большое влияние на качество услуги.

При правильной организации управления предприятием индустрии гостеприимства руководство имеет клиентуру двух типов: те, кто им платит (клиенты), и те, кому они платят (служащие). Работа по подготовке и мотивации

персонала называется внутренним маркетингом. На предприятиях индустрии гостеприимства отдел маркетинга занимается не только традиционным маркетингом, ориентированным на продажи продукта на рынке, но и развитием у всех работников менталитета, ориентированного на клиента (см. гл. 10). Приведенный ниже отрывок из книги *In Search of Excellence* (В поисках совершенства) может служить прекрасной иллюстрацией того, как важно иметь хорошо подготовленный обслуживающий персонал.

После обеда мы решили, что останемся в Вашингтоне еще на одну ночь, поскольку не успевали на последний рейс, который еще нас устраивал. Места в гостинице мы предварительно не заказали, но находились неподалеку от недавно открывшейся гостиницы, принадлежавшей компании Four Seasons. Мы уже останавливались в ней, и нам там понравилось. Подходя к стойке регистрации, мы ломали голову, какие доводы могут убедить их предоставить нам номер, и уже настроились на холодный прием, обычно оказываемый всем поздним гостям. Но, к нашему великому удивлению, служащая подняла голову, улыбнулась нам и, назвав по имени, спросила, как у нас идут дела. Она даже наши имена запомнила! И нам стало ясно, почему всего за год Four Seasons стала самой популярной гостиницей во всем столичном округе и почему за столь короткий срок завоевала почетный четырехзвездочный статус [19].

### Точки контакта

Часто все попытки поддерживать постоянство качества в индустрии гостеприимства не приводят к успеху только потому, что делаются не там, где надо. В своей книге *You Can't Lose If the Customer Wins* (Вы не можете проиграть, если выигрывает клиент) Рон Никиэль (Ron Nykiel), бывший вице-президент по маркетингу компании Stouffer Hotels, говорит о важности так называемых «точек контакта».

Под **точкой контакта** понимается любая ситуация, в которой происходит общение между клиентом и служащим. Это может показаться слишком элементарным, но представьте, что мы с вами собираемся остановиться в некоей гостинице под названием King's Crown.

Наш самолет совершил посадку, и вот мы стоим у так называемой «карусели», ожидая свой багаж. Вдруг одному из нас приходит в голову идея позвонить в гостиницу, где для нас забронированы места, и попросить, чтобы за нами прислали какое-нибудь транспортное средство.

**Точка контакта 1: голос в телефонной трубке.** К сожалению, телефон-автомат в зале аэропорта оказывается реликтом времен Второй мировой войны, и вместо мелодичных гудков вы слышите какие-то странные звуки. Телефон гудит и гудит. Когда вам уже начинает казаться, что количество этих мерзких звуков равняется национальному долгу США, вы наконец слышите долгожданное «Алло?». Вы осведомляетесь, действительно ли вам ответили из гостиницы King's Crown. Подтвердив, что это действительно King's Crown, голос, предвосхищая все ваши дальнейшие сообщения, добавляет: «Не вешайте трубку!» — и исчезает на продолжительное время. В ожидании его вы наслаждаетесь звуками лязгающего лифта, который расположен рядом с автоматом, с которого вы звоните.

Когда голос возвращается, вы говорите, кто вы и откуда, и спрашиваете, нельзя ли прислать за вами машину или микроавтобус. Голос говорит: «Подождите минуточку» — и снова пауза. Вы слышите, как где-то далеко звонит телефон. Наконец, трубку берет представитель службы регистрации, чтобы спросить вас, зачем вы звоните. Вы снова называете себя и повторяете свою просьбу. «Но мы вас ожидаем завтра! — говорит служащий. — Вы уверены, что уже прибыли?»

Вы отвечаете, что на этот счет у вас никаких сомнений нет, что вы действительно находитесь в аэропорту у пресловутой «карусели», где кроме вас уже нет никого с вашего рейса. После продолжительной дискуссии вам сообщают, что комнату для вас и вашего спутника они найдут, но, к сожалению, все комнаты для некурящих заняты. Одна комната для курящих только что освободилась, поскольку гость, занимавший ее, умер от эмфиземы легких.

После этого вам сообщают, чтобы вы ждали в секции 32E (для этого надо выйти из Терминала 2 и перейти улицу, правда, она не освещена): за вами на стоянку придет микроавтобус. По пути к месту ожидания, к счастью, на вас никто не напал, и вы попадаете наконец на асфальтированную площадку. Моросит мерзкий холодный дождь — и нет ничего, хотя бы немного напоминающего крышу.

**Точка контакта 2: наш восхитительный шофер.** Через двадцать девять с половиной минут автобус наконец прибывает. Водитель — личность неопределенного пола без всяких опознавательных знаков — информирует вас, что никто не объяснил ему (или ей) толком, где вы будете ждать, так что он (или она) не несет вины за опоздание. Кроме того, его (или ее) еще вчера разбил радикулит, так что вам самим придется затаскивать свой багаж в автобус. Когда автобус останавливается у гостиницы, вы сами вытаскиваете свои чемоданы из багажного отделения, а ваш восхитительный водитель стоит рядом с красноречиво поднятой рукой.

**Точка контакта 3: носильщик-невидимка.** Когда до стойки регистрации остается примерно сантиметров 30, внезапно материализуется доселе оставшийся невидимым носильщик и намеревается «помочь» вам с чемоданами. Поскольку вы уже дотащили свой груз почти до места, вы отвергаете великодушное предложение и чувствуете на себе его исполненный презрения взгляд, словно говорящий: «Ну и скряги же эти провинциалы!»

**Точка контакта 4: служба регистрации.** Носильщик — не единственное существо, способное внезапно материализоваться перед вами. У самой стойки регистрации, где дежурит только один служащий, вас опережает толпа делегатов конференции, посвященной вопросам разведения ондатры, и выстраивается очередь к окошку. Ваша очередь подходит через сорок семь минут и пятьдесят семь секунд.

Как и следовало предвидеть, служащий почему-то не сообщил о вашем прибытии, и тело покойного все еще находится в прокуренной комнате. Из ошолобленности вас выводит голос служащего, спрашивающий вас, как вам нравится их вестибюль, потолок которого недавно покрыли чистым золотом, что обошлось гостинице в 365 млн долл. А потом вас (или нас обоих) увозят в полицейский участок за попытку покушения на жизнь служащего стойки регистрации гостиницы, которого вы чуть не задушили насмерть.

Сравните это с приемом, который, по словам Рона Никизля, обычно оказывается важным персонам индустрии гостеприимства, — топ-менеджерам и владельцам гостиниц. «Обычно их встречают в аэропорту и доставляют в гостиницу на лимузине, лихо обгоняющем по дороге автобусы и такси. И у стойки регистрации они не задерживаются, поскольку их прямо на пороге встречает представитель руководства гостиницы и провожает до самой комнаты. Я мог бы также сказать, что коридорный является на зов, стоит почетным гостям лишь дотронуться до звонка, и мог бы описать изысканную пищу в ресторане, которой их потчуют, и все это в обход пресловутых “точек контактов”» [20].

Конечно, нельзя утверждать, что управленческий персонал гостиниц игнорирует проблемы точек контакта, скорее, они попросту их не видят. Для одних из них эти проблемы до того примелькались, что они перестали их замечать, а маршруты других пролегают словно в другом измерении. Говорят, что владельцы одной сингапурской гостиницы потратили миллион долларов на то, чтобы построить лестницу, прямо ведущую в их личный покой. (Одно примечание. Авторам этой книги как-то сообщили, что очень экстравагантная лестница может исполнять и маркетинговую функцию, так как китайские невесты, как складывается впечатление, любят фотографироваться именно на лестницах. Если это действительно так, вполне вероятно, лестница может стать своего рода магнитом, притягивающим участников свадебных мероприятий, и уроком в области культуры для авторов.)

Изысканное оформление помещений в индустрии гостеприимства, разумеется, замечательно, но, с точки зрения клиента, оно не идет ни в какое сравнение по важности с тем, что он чувствует при общении с служащими, работающими в этом помещении. Но обслуживание в так называемых точках контакта может быть улучшено только в том случае, если руководство компании знает об этих точках, испытало их на своем собственном опыте или в крайнем случае использовало для этого специальных людей, которые выступают в качестве подставного клиента.

## Управление воспринимаемым риском

Клиенты, собирающиеся воспользоваться услугами индустрии гостеприимства, как правило, испытывают некоторую тревогу, поскольку не могут заранее знать качество продукции. Однако существуют способы, позволяющие уменьшить эту тревогу. Представьте себе работника отдела продаж, которому его начальник поручил организовать совещание служащих, работающих в одном из региональных отделений компании. Допустим, этот человек никогда не организовывал подобных мероприятий и никогда не контактировал в таком качестве с работниками гостиниц. Если учеба пройдет гладко, начальнику это понравится, и организатор получит повышение. Если что-нибудь пойдет не так, во всем будет виноват служащий.

Обсуждая с администратором гостиницы детали проведения мероприятия, такой организатор вынужден полагаться не на свой опыт, а на опыт администратора гостиницы. Если тот знает свое дело, то сумеет развеять беспокойство клиента, сообщив ему, что им приходилось организовывать сотни подобных мероприятий и все они прошли успешно. Свой профессионализм

он может подтвердить, показав письма с благодарностью своих прежних клиентов и продемонстрировав своему возможному клиенту помещение и оборудование конференц-зала. Этим он, без сомнения, завоеует его расположение и рассеет его сомнения.

Один из способов успокоить клиента — предоставить ему возможность увидеть самому, как работают служащие гостиницы или ресторана, и сделать это в менее напряженной обстановке. С этой целью для организаторов совещаний и турагентов часто проводятся так называемые ознакомительные экскурсии. Авиалинии часто предоставляют для этих целей бесплатные билеты, поскольку заинтересованы в установлении новых деловых контактов. Гостиницы предоставляют им бесплатно номера и питание в ресторане, чтобы посредники между ними и их будущими постояльцами могли убедиться в качестве товара и рекомендовать его своим клиентам. Благодаря ознакомительным турам организаторы туров получают представление о том, что реально ждет их клиентов, в результате чего часть опасений исчезает.

Если риск, связанный с услугами индустрии гостеприимства, кажется человеку большим, то он, скорее всего, обратится к услугам тех структур, с которыми уже сотрудничал, если, конечно, тогда все прошло успешно, т.е. проявит к ним лояльность. Компании индустрии гостеприимства это учитывают. Вот, например, к какой тактике прибегала компания Crowne Plaza, стараясь переманить к себе лояльных клиентов конкурентов. Она предлагала своим гостям фиксированные цены, но говорила, что те могут заплатить меньше, если посчитают, что предоставленные услуги не соответствуют указанным расценкам. Тактика оказалась очень эффективной: она привлекла много новых клиентов, и почти все они безоговорочно платили запрошенную цену полностью.

Организаторы конференций иногда сами выбирают гостиницу для проведения мероприятия их клиентом или оказывают сильное влияние на решение клиента при ее выборе. Неудивительно, что многие организации-клиенты выбирают четырех- или пятизвездочные гостиницы, хотя существуют в столь же степени подходящие места с более низкими ценами. Это происходит потому, что организаторы конференций полагают, что при выборе более фирменной гостиницы они столкнутся с меньшей вероятностью риска, особенно при возникновении непредвиденных проблем.

Такой подход достаточно типичен и даже получил свое название — феномен IBM. Было время, когда многие лица, принимавшие решения при покупке компьютеров, считали самым безопасным вариантом выбрать модель IBM, так как никаких неприятных сюрпризов в этом случае не получишь, хотя заплатить придется дороже.

## Управление мощностями и спросом

Так как услуги — продукт «скоропортящийся», для успешного функционирования предприятий индустрии гостеприимства очень важным становится управление мощностями и спросом. Например, День Матери, отмечаемый в США во второе воскресенье мая, обычно очень напряженный день для всех предприятий общественного питания; пик спроса на их услуги приходится на промежуток времени между 11.00 и 14.00 часами. Этот трехчасовой период



дает уникальную возможность для продаж ресторанной продукции, но, чтобы воспользоваться ею, руководству надо решить две задачи: во-первых, заставить все мощности своего заведения работать по максимуму и, во-вторых, помнить, что основной их целью все-таки остается удовлетворение потребностей посетителей.

Чтобы увеличить возможности продаж, многие рестораны по случаю Дня Матери организуют буфеты. Хороший буфет создает не только праздничную атмосферу, создавая впечатление изобилия и разнообразия, но и очень удобен с точки зрения продаж, поскольку позволяет не готовить блюда специально на заказ. Преобладающая форма обслуживания клиентов — самообслуживание, при этом обслуживающий персонал занят преимущественно тем, что получает деньги и выдает чеки. Это дает возможность обслужить больше клиентов, поскольку не надо тратить время на принятие заказа и передачу его исполнения другому работнику. Оборот столиков значительно возрастает, увеличивая производственные возможности ресторана. Конечно, надо иметь соответствующий буфетный инвентарь. А так как три часа держать пищу на плите без потерь для ее качества и внешней привлекательности невозможно, готовить ее приходится небольшими партиями, которые будут расходиться за 20—30 минут.

В некоторых ресторанах, как, например, в Boomerangs of Steamboat Springs, гости сами готовят для себя блюда. Они сами выбирают кусочки мяса и сами их поджаривают на мангале. И салат себе сами накладывают у стойки бара.

Хорошие кафетерии, такие, как K & W в Северной Каролине, преуспевают уже в течение длительного времени, потому что хорошо умеют приспосабливаться к ситуации. Цены у них умеренные, и вкусам посетителей там угодить умеют. Здесь хорошо готовят простые блюда, вроде ростбифа и цыпленка в горшочке, а не делают ставку на экзотические приправы, вроде индийского карри.

А как гостиница может подготовиться к периоду с низкой заполняемостью, что самое обычное дело в «мертвый сезон»? Представьте себе, что вы менеджер гостиницы и знаете, что через шесть месяцев в вашем бизнесе будет двухнедельный период низкой активности. Как вы сможете избежать потерь? Один из способов — отправить на этот период часть обслуживающего персонала в отпуск и урезать всяческие траты. Однако это снизит качество обслуживания даже тех немногочисленных гостей, которые у вас в это время будут. Более конструктивный способ — перенести на это время акцент на другие направления бизнеса. Для этого, например, можно сдать свою гостиницу какой-нибудь корпорации, планирующей на этот период проведение конференции или конгресса. Обычно заявки на подобные мероприятия подаются заранее — от одного до шести месяцев до планируемого проведения. Можно также приурочить к «мертвому сезону» ознакомительные экскурсии для посредников в вашем бизнесе, пригласив в свою гостиницу журналистов, составителей различных путеводителей, представителей туристических агентств и т.д.

Проблемы тоже могут возникнуть и в том случае, если гостиница или ресторан в обычном режиме работают на пределе своих возможностей. Поэтому если неожиданно прибудет много гостей, могут возникнуть некоторые осложнения. Специально проведенные исследования показывают, что число жалоб в ресторанах возрастает после того, как уровень его загрузки превышает 80%. Это объясняется тем, что в ресторане может оказаться так много посе-

тителей, что повара не будут успевать готовить для них блюда, а официанты — их разносить. В таких случаях избежать недовольства посетителей трудно. Результат? Они и сами в следующий раз к вам не придут, и своих знакомых отговорят. Поэтому ключом к успеху в индустрии гостеприимства и путешествий является умение обеспечивать должный баланс между возможностями своего предприятия и текущим спросом на его продукцию (см. гл. 11).

## Управление стабильностью качества обслуживания

Еще одним ключевым фактором успеха в сфере обслуживания является стабильность. Это означает, что клиенты получают требующиеся им услуги, не опасаясь неожиданных сюрпризов. В отрасли гостеприимства это означает, что кофе, заказанный на 3 часа дня, когда в совещании будет перерыв, будет ожидать вас в буфете именно в это время. В ресторанном бизнесе — что креветочный соус будет таким же вкусным, каким он вам показался две недели назад, что полотенце в туалете такое же чистое и что водка той же марки, которая вам так понравилась на прошлой неделе, не иссякнет и в следующем месяце.

Казалось бы, обеспечение гарантированного постоянства качества продукции и обслуживания — простое дело, но это далеко не так, потому что этому мешает множество факторов. Даже в самой политике компании бывают пункты, относительно которых нет полной ясности. Например, в гостиницах, работающих на основе так называемого «американского плана», проживающий приобретает все услуги пакетом. И если он попросит вернуть ему деньги за обед, которого он по той или иной причине не съел, один служащий может удовлетворить его просьбу, а другой откажется это сделать.

Политика компании зачастую сама порождает непостоянство качества ее услуг. В целях экономии средств компании менеджер, ведающий закупками, может заказать партию новой марки водки или заключить контракт с другим поставщиком продуктов моря. Это может сказаться на качестве креветочного соуса и вызвать раздражение у клиента, который в следующий раз в этот ресторан не придет, как и тот, кто не нашел в карте напитков понравившуюся ему марку водки. Из-за этого экономия, полученная менеджером от заключения новых контрактов, на самом деле может обернуться убытками.


Одна корпорация проводила конференцию в Далласе, на которую было приглашено свыше 100 человек, и для этого забронировала конференц-зал и соответствующее количество номеров в гостинице Sheraton. Мероприятие прошло успешно, и когда спустя два года эта корпорация организовывала аналогичную конференцию, было решено воспользоваться услугами той же гостиницы. Организатор конференции без проволочки оплатил все счета и ожидал, что никаких проблем не возникнет. Однако администрация гостиницы попросила его указать, сколько именно номеров он бронирует. Организатор возразил, что два года назад такие гарантии не требовались, участники конференции сами регистрировались по прибытии и корпорация не несла финансовой ответственности за неявившихся. Единственное, за что она платила заранее, это за кофе во время перерывов между заседаниями и за банкет по окончании конференции. В ответ на это было заявлено, что теперь в гостинице новый менеджер по продажам и что он более строго придерживается фи-

нансовой политики руководства. В результате гостиница Sheraton потеряла выгодного клиента, который обратился к их конкуренту, оказавшемуся более гибким в вопросах финансовой политики. Надо отметить, правда, что менеджеры конкурента по своим каналам проверили кредитную историю потенциального клиента и убедились, что она безупречна.


# BARBADOS

## Making your vacation the best it can be.







The best beaches



The best shopping




The best food



The best weather




The best sailing



The best hotels



The best service



The best sports

*Nowhere on earth do so many pleasures coincide so joyfully. Idyllic weather with 7 hours of sunshine almost every day. It rains when that are never too hot or too cool.*

*Waterspouts on, in and under the sea. Beaches from the white sands on the Caribbean to the surf of the Atlantic.*


*Food from haute cuisine to local Barbadian. Shopping from the internationally sophisticated to local crafts.*

*Flavors from the luxurious to the simple. And everywhere our island's passion for friendly service.*

*Nothing has been left to chance in our quest to make your vacation the best it can be.*

*Call your travel agent today or for information and brochures, call: U.S.A. 1-800-721-9831  
Canada 1-800-268-9122*





*Это реклама, рассказывающая об острове Барбадос, снижает осознаваемый риск у потенциального гостя, подчеркивая стабильно хорошую погоду, разнообразие доступных занятий, хорошую пищу и дружелюбие местных жителей. Фотографии в рекламе демонстрируют реальные факты, свидетельствующие о важнейших для отдыхающих характеристиках острова.*

На постоянство качества обслуживания также могут в значительной степени влиять случайные колебания спроса. Если автобус, полный школьников, приехавших на экскурсию из соседнего города, остановится у ресторана быстрого обслуживания за две минуты до прихода туда семьи из трех человек, то, как бы хорошо ни была налажена работа в этом ресторане, эта семья качественного обслуживания не получит. Хотя полностью исключить из своей работы подобные сюрпризы невозможно, руководство должно стараться поддерживать постоянное качество товара и обслуживания в своем заведении. В наши дни во всем, что касается качества получаемых ими услуг, клиенты становятся все более и более требовательными и разборчивыми.

## **Управление взаимоотношениями с потребителями**

Управление взаимоотношениями с потребителями (customer relationship management, CRM) — это управленческая философия и практика, получившая широкое распространение во многих отраслях бизнеса. Она объединяет вопросы маркетинга, бизнес-стратегию и информационные технологии, позволяющие лучше понять запросы потребителей, предлагать специально разработанные продукты для основных клиентов и формировать более тесные взаимоотношения с важными для себя потребителями. CRM фокусируется на управлении доходами, получаемыми от потребителей, сохранении потребителей и получении потока поступлений от потребителей на протяжении всего времени взаимодействия с ними.

Как следует из названия, CRM требует формирования уникальных и длительных взаимоотношений с потребителями, особенно с ключевыми клиентами. Одна из целей CRM — сделать для потребителя высокими затраты на переход к другому провайдеру, чтобы это затрудняло совершение покупок у других поставщиков.

Затраты на смену провайдера по своей природе могут быть как денежными, так и неденежными. Большинство из нас неохотно меняют банк, компанию сотовой телефонной связи или провайдера интернет-услуг на другого, в том числе и из-за связанных с этим хлопот. Это нежелание является частью общих затрат на смену провайдера. Компании пытаются повисить эти затраты, применяя самые разные способы, в том числе начисляя баллы за частое пользование своей продукцией и предлагая услуги, учитывающие потребности конкретных потребителей.

Применение CRM в гостиничной отрасли, по-видимому, пока не является активным. По этому поводу исследователи пришли к следующему выводу: «Мы уверены, что нынешняя структура отрасли проживания порождает дилемму владения данными, которая, по-видимому, будет ограничивать адаптацию подхода CRM в его современном варианте». Тремя сторонами, обычно участвующими в управлении отелем, являются владелец, управленческая компания и бренд-менеджеры, имеющие относительно разные интересы, из-за чего они часто не хотят делиться данными о потребителях друг с другом, а это обязательное предварительное условие для успешной реализации CRM.

Хотя такие сетевые структуры, как Ritz-Carlton, активно используют свою базу данных о потребителях, многие другие компании, действующие в индустрии гостеприимства, не смогли выйти на этот уровень. Сегодня трудно представить, что франшизный фирменный ресторан может узнать что-то полезное о своих новых посетителях от коллег, даже если эти новые клиенты ходят в фирменный ресторан этой же сети, но расположенный в другой части города или в другом месте штата, два или три раза в неделю.

Невозможно сформировать тесные взаимоотношения с потребителями, если провайдеры услуг из отрасли гостеприимства ничего не знают о предпочтениях или, наоборот, о нелюбимых вариантах обслуживаемых ими людей, а также об их привычках, связанных с расходом денег. Без наличия мощной базы данных большинство потребителей становятся представителями безликой и однородной массы.

## Недостатки обслуживания

Несмотря на самые активные усилия менеджеров и персонала обслуживающей фирмы, там время от времени возникают проблемы, непосредственно и отрицательно сказывающиеся на потребителях. В этом случае исследования показывают, что лучший вариант, позволяющий максимально справиться с такой информацией, — предоставить потребителю «честную и оперативную информацию в отношении произошедшего сбоя». «Менеджеры сервисных организаций должны исходить из того, что большинство людей в первую очередь хотят знать факты, и хотя эти факты могут быть пугающими, они с большей вероятностью успокоятся, если им предоставить варианты, из которых они могут выбрать какой-то процесс, позволяющий восстановить ситуацию до нормального уровня».

## Общий обзор характеристик обслуживания: модель общей системы производства услуг

---

Модель общей системы производства услуг (рис. 2.3) дает достаточно полное обобщение основных характеристик обслуживания, описанных в данной главе.

### Взаимодействие между клиентом А и клиентом В

Дуглас Хофман (Douglas Hoffman) и Джон Бейтсон (John Bateson) рассказали историю о том, как один посетитель ресторана быстрого обслуживания очень быстро заставил покинуть ресторан всех остальных присутствующих.

Один из посетителей, спокойно обедавший в ресторане быстрого обслуживания, вдруг сильно испугался, когда его жена схватилась за грудь и закричала: «Не смотри туда, не смотри!» Полагая, что у его жены возникли какие-то проблемы с сердцем, посетитель взволнованно поинтересовался, что случилось. Все еще держась за грудь, та сообщила, что недалеко от них какого-то человека вырвало. Услышав эту не добавляющую аппетита новость, муж уставился на жену, они оба буквально на несколько секунд замерли, ожидая, что произойдет дальше, а затем го-ропливо покинули ресторан.

Система производства услуг

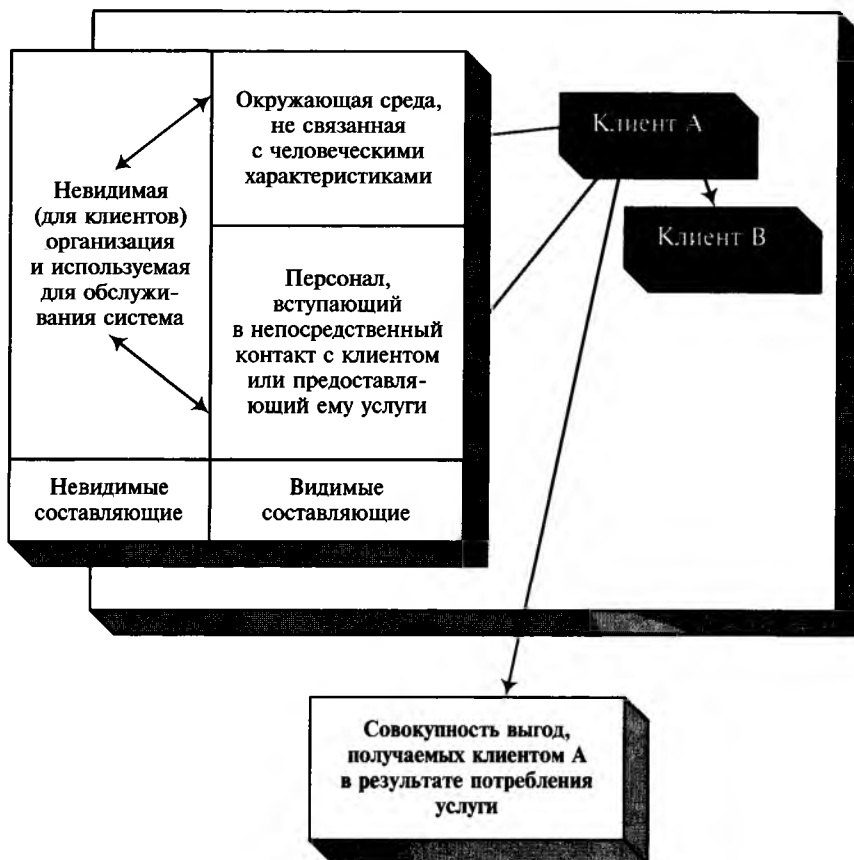


Рис. 2.3. Модель общей системы производства услуг

Источник: E. Langeard, J. Bateson, C. Lovelock, and P. Eigliar, *Marketing of Services: New Insights from Consumers and Managers*, Report No. 81—104, Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 1981.

В этом случае потребитель В (которому стало, по всей видимости, плохо) действительно оказал существенное влияние на поведение посетителей ресторана. В течение всего 60 секунд его действия привели к тому, что ресторан опустел. Особенно неприятным для ресторана было то, что его менеджеры и служащие не могли предвидеть этого события и минимизировать его последствия. Даже если ресторан не мог контролировать действий потребителя В, это событие в значительной степени повлияло на желание семейной четы, оказавшейся поблизости от неприятного события, посещать этот ресторан в будущем. Более того, эта пара больше не могла есть ни в одном из подобных заведений более полутора лет.

В некоторых ситуациях мы можем управлять взаимодействием с потребителями. Например, эксклюзивные рестораны могут не поощрять посещение их детьми, не предлагая для этого специального детского меню. Иногда ме-

менеджеры ресторанов должны вмешаться и успокоить сильно подвыпивших посетителей, чьи громкие голоса могут помешать другим людям спокойно обедать. Взаимодействие с посетителями может быть и положительным. Гости на курорте часто делятся информацией друг с другом. В этих случаях менеджеры хотят поощрять подобный обмен позитивными для них сведениями.

## Контакты с персоналом

Модель показывает неотделимость служащих и потребителей от системы предоставления услуг. Стрелка на рисунке от потребителя А к служащему, с которым он вступает в контакт, свидетельствует, что персонал оказывает непосредственное влияние на степень удовлетворения запросов потребителя А. Оно может быть позитивным, если служащий действует правильно, или негативным, если он выполняет свои функции ненадлежащим образом. Более подробно это описано в гл. 10, посвященной внутреннему маркетингу, т.е. маркетингу, направленному на служащих, в том числе и на тех, которые вступают с потребителями в непосредственный контакт.

Такие рестораны, как All Star Cafe, Hard Rock Cafe и Planet Hollywood, создают уникальную атмосферу, которая позволяет им значительно отличаться от ресторанов, соперничающих с ними. Hyatt Regency первой стала использовать крытые портики в качестве отличительной характеристики своих гостиниц. Впоследствии этот прием начали копировать множество подобных заведений.

## Невидимые функциональные службы и системы

Физическая внешняя среда, потребители и служащие являются для потребителя А видимыми составляющими. Но есть и элементы, которые скрыты от его глаз. Так, в ресторане потребитель может не видеть кухни, если, конечно, ресторан не устраивает экскурсию на нее или не организует специальную выставку. В последнем случае очень важно, чтобы кухня и служащие, работающие на ней, были безукоризненно чистыми и выглядели профессионально. Чтобы постоянно поддерживать этот уровень, нужно все время за этим следить, что достаточно сложно. Многие шеф-повара в такой атмосфере работать отказываются. Они считают себя профессионалами своего дела, а не актерами на сцене, которые должны кому-то демонстрировать свое умение. Одним из вопросов при разработке системы обслуживания является принятие решения о том, какие стороны деятельности организации следует показывать потребителям. Некоторые рестораны спроектированы таким образом, что первым делом потребители при входе видят, как работники занимаются приготовлением свежих блюд из пасты (т.е. макаронных изделий). Вместо того чтобы спрятать это производство где-нибудь на кухню, его выносят наружу, что помогает наглядно представить свежесть предлагаемой в ресторане еды. При планировании организации обслуживания менеджеры должны решить, что они хотят, чтобы гости увидели, а что лучше от них спрятать. Модель обслуживания показывает, что на конечный результат в значительной степени влияют элементы, которые можно изменять в достаточно широком диапазоне.



## Ключевые термины и понятия

Внешний вид заведения 64	Несохраняемость услуги 51
Внутренний маркетинг 53	Нестабильность параметров услуг 50
Имидж организации 64	Точка контакта 66
Интерактивный маркетинг 54	Фирменный облик 63
Культура обслуживания 46	Цепочка «обслуживание — прибыль» 52
Нематериальность сферы услуг 47	
Неотделимость предоставляемой услуги 48	

### Обзор главы

- I. **Культура обслуживания** заключается в умелом удовлетворении потребностей клиента. Она должна характеризовать стиль работы руководства и пронизывать всю деятельность компании сверху донизу.
- II. **Четыре характерные особенности сферы услуг**
1. **Нематериальность.** В отличие от материальных товаров услуги до момента их непосредственного потребления нельзя попробовать на вкус, на ощупь, их не увидишь и не услышишь. Чтобы уменьшить неопределенность, связанную с нематериальностью сферы услуг, клиент, прежде чем обратиться за ними, ищет нечто осязаемое, по чему можно реально судить о качестве предлагаемых услуг.
  2. **Неотделимость.** В индустрии гостеприимства оказание услуги, как правило, требует присутствия и того, кто ее оказывает, и того, кто ее получает. Поэтому служащие, вступающие в непосредственный контакт с клиентом, — часть предлагаемого ему продукта. Неотделимость предоставляемой услуги также означает и то, что частью предлагаемого продукта оказывается и сам клиент. Еще один аспект понятия «неотделимость» заключается в том, что не только служащие, но и клиенты должны знать обязательные условия, при которых может быть оказана конкретная услуга.
  3. **Нестабильность.** Услуги сферы гостеприимства отличаются высокой степенью вариативности, т.е. их качество зависят от того, кто их оказывает, когда и при каких условиях. Подобная нестабильность параметров услуг объясняется несколькими причинами. Во-первых, услуги оказываются и потребляются одновременно. Кроме того, колебания спроса затрудняют поддержание качества обслуживания на одном уровне, особенно в пиковые периоды, когда спрос становится повышенным. И наконец, качество обслуживания клиента в значительной степени зависит от текущего состояния служащего, непосредственно оказывающего услугу.
  4. **Несохраняемость.** Услуги нельзя хранить. Чтобы поступления за услуги были максимальными, предприятию приходится лавировать между своими возможностями и текущим спросом, поскольку потери из-за текущей невосребованности услуги компенсировать невозможно.



### III. Стратегии управления в сфере обслуживания

**1. Материализация неосязаемого продукта.** Рекламные материалы, внешний вид помещения и самих служащих — все это дает клиенту реальное представление о предлагаемых услугах.

**а. Фирменный облик** — то, что внешне отличает данное заведение индустрии гостеприимства и от заведения ее конкурентов. Чтобы успешно бороться с конкурентами на современном рынке, предприниматель, владелец предприятия или его руководство разрабатывают свое фирменное оформление, но оно не должно копировать оформление конкурентов, чтобы не отбивать у них клиентов подобным образом.

**б. Форменная одежда служащих** играет важную роль в создании имиджа предприятия, должна соответствовать его специфике, отличая от других компаний, и вызывать гордость персонала.

**в. Внешний вид предприятия.** Внешний дизайн должен работать на позиционирование продукта, на то, какое впечатление складывается о нем у потребителя. То же самое можно сказать о всех средствах коммуникации, которыми пользуется компания.

**г. Озеленение предприятий.** Одним из простейших способов создания привлекательного облика заведения и отличия его от других служит световое оформление и озеленение как интерьеров помещения, так и прилегающей территории.

**2. Управление обслуживающим персоналом.** В индустрии гостеприимства служащие — самый важный компонент продукта и маркетинговых средств воздействия на рынок (маркетинг-микса). Практически это означает, что отдел маркетинга предприятий этой индустрии должен работать в тесном контакте с отделом кадров.

**а. Внутренний маркетинг.** Это работа по созданию условий (через соответствующую подготовку персонала и обеспечение его должной мотивации при общении с клиентами), при которых хорошее обслуживание клиентов поощряется.

**3. Управление воспринимаемым риском.** Если риск, связанный с услугами индустрии гостеприимства, кажется человеку большим, то он более охотно обратится к услугам тех структур, с которыми был знаком в прошлом, конечно, если тогда все прошло успешно.

**4. Управление мощностями и спросом.** Так как услуги — продукт «скоропортящийся», для успешного функционирования предприятий индустрии гостеприимства очень важным становится управление мощностями и спросом. Чтобы уметь воспользоваться благоприятными возможностями, руководству компании, действующей в сфере обслуживания, надо решить две задачи: во-первых, заставить все мощности своего заведения работать по максимуму и, во-вторых, помнить, что основной их целью все-таки остается удовлетворение потребностей посетителей. Исследования показали, что, когда мощности предприятия задействованы на 80% и более, число жалоб посетителей на недостатки обслуживания значительно возрастает.

**5. Управление стабильностью качества обслуживания.** Стабильность означает, что клиенты получают требующиеся им услуги, не опасаясь неожиданных сюрпризов.

## Вопросы для обсуждения

1. Покажите, каким образом гостиница, ресторан или театр могут учитывать в своей деятельности нематериальность, неотделимость, нестабильность и несохраняемость. Подкрепите свой ответ соответствующими примерами.
2. Ресторан Wendy's предлагает свои гамбургеры «прямо с гриля». Это гарантирует их высокое качество, но приводит к тому, что часть гамбургеров идет в отходы, если служащие не рассчитают правильно количество, которое потребуется

- в настоящее время. Менеджеры Wendy's решают эту проблему, отправляя мясо в тако, а также используя его с различными видами соусов. Поясните, каким образом авиакомпания может решить проблему с безвозвратной потерей непроданных на определенный рейс мест. Приведите другие примеры подобных потерь в отрасли гостеприимства и поясните, как компании с ними справляются.
- Объясните, почему обслуживающий персонал ресторана является частью продукта, получаемого посетителем.
  - Перечислите некоторые из простейших способов, какими пользуется руководство ресторана для обеспечения постоянного качества обслуживания посетителей в своем заведении.
  - Поясните сущность понятий «внутренний маркетинг» и «интерактивный маркетинг». Приведите примеры того, как конкретная фирма или организация могут воспользоваться этими концепциями для повышения эффективности своих услуг. Как эти концепции можно связать с дифференциацией услуг?

## Упражнения экспериментального типа

Выберите один из вариантов задания и выполните его.

- Несохраняемость — очень важная составляющая в отрасли авиаперевозок: непроданные места никогда нельзя компенсировать, а слишком большое число непроданных мест означает крупные убытки. При использовании компьютеризированного варианта продажи билетов, чтобы учесть характеристику несохраняемости и колебания спроса, авиалинии могут легко воспользоваться возможностями ценообразования.
  - Посетите веб-сайт какой-нибудь компании и узнайте расценки на полет между двумя городами, которые они обслуживают, за 8 дней до вылета. Узнайте цену на тот же самый маршрут, но за 60 дней до полета, за две недели, за одну неделю и накануне. Какой вывод можно сделать, сравнивая эти цены?
  - Если в магазине скопилось много спелых фруктов, иногда приходится снизить на них цену, чтобы распродать быстрее. Что делают авиалинии со своими ценами, когда приближается время вылета, а некоторые места еще не проданы? Почему в этом случае цены на завтрашний полет часто предлагаются даже выше обычных?
- Посетите один из ресторанов или гостиницу. Понаблюдайте и запомните, как здесь обращаются с гостями. Обратите внимание на то, как их сопровождают по территории гостиницы, как обращаются с людьми, стоящими в очереди на регистрацию, или как убирают мусор, оставляемый гостями. Запишите, что, по вашему мнению, делается в этом бизнесе хорошо, а что плохо. Поясните ваш ответ.
- Посетите один из ресторанов или гостиницу и найдите там пример того, как они используют материальные составляющие для информирования потребителей о своем предприятии и о том, как они им управляют. Те вещи, на которые можно обратить внимание в этом случае, включают внешний вид здания, интерьер, общее оформление заведения и униформу персонала.

## Интернет-упражнения

Помощь для выполнения этих упражнений вы можете найти на веб-сайте, разработанном для книги *Маркетинг. Гостеприимство и туризм*, адрес которого — [www.prenhall.com/kotler](http://www.prenhall.com/kotler)

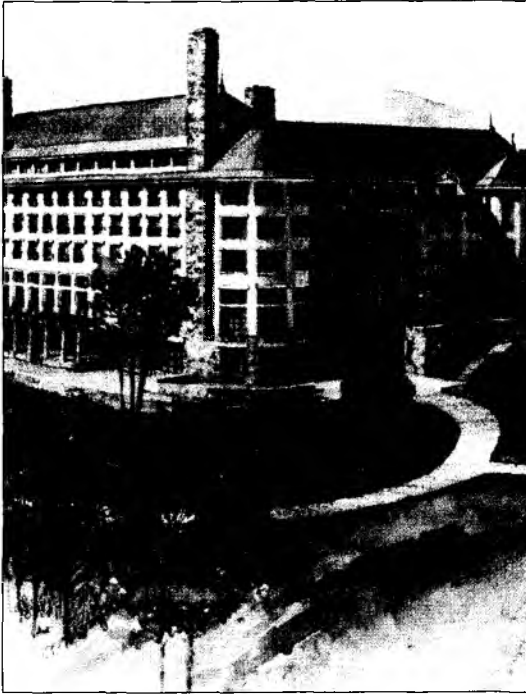
- Посетите веб-сайт какой-нибудь гостиничной сети. Что предлагается на этом сайте, чтобы сделать их продукт для потребителя более материальным? Можно ли на сайте найти какие-то данные, свидетельствующие о характеристике несохраняемости продукции, например, о специальных предложениях в отдельных заведениях этой сети?

Б. Посетите веб-сайт туристической дестинации, которой может быть как отдельный город, так и вся страна. Поясните,

как на сайте представлены физические составляющие, с которыми может встретиться гость, когда приедет в это место.

## Библиографический список

1. См. CIA (2000), *The World Factbook 2000*, GDP composition by sector, pp. 1—24.
2. Earl W. Sasser, R. Paul Olsen, and Daryl Wycoff, *Management of Service Operations*. Boston, MA: Allyn and Bacon, 1978.
3. См.: Karl Albrecht, *At America's Service*, Homewood, IL: Dow Jones Irwin, 1988. См. также: Karl Albrecht and Ron Zemke, *Service America!*, Homewood, IL: Dow Jones Irwin, 1985.
4. Robert C. Lewis and Richard E. Chambers, *Marketing Leadership in Hospitality*, New York: Van Nostrand Reinhold, 1989.
5. Bruce Serlen, «Call Conference Centers Up on Your Computer,» *Business Travel Management* 5, no. 6 (June 1993), 42—44.
6. Robert C. Ford and Cherrill P. Heaton, «Managing Your Guest as a Quasi-Employee,» *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 42, no. 2 (April 2001), 46—61.
7. Carol Krol, «Case Study: Club Med Uses E-Mail to Pitch Unsold, Discounted Packages,» *Advertising Age* (December 14, 1998), 40.
8. См.: James L. Heskett, Thomas O. Jones, Gary W. Loveman, W. Earl Sasser, Jr., and Leonard A. Schlesinger, «Putting the Service-Profit Chain to Work,» *Harvard Business Review* (March—April 1994), 164—174.
9. Для более подробного знакомства с понятиями «внутренний маркетинг» и «интерактивный маркетинг» см.: Christian Gronroos, «A Service Quality Model and Its Marketing Implications,» *European Journal of Marketing* 18, no. 4 (1984), 36—44; and Leonard Barry, Edwin F. Lefkowitz, and Terry Clark, «In Services, What's in a Name?» *Harvard Business Review*, September/October 1988, 28—30.
10. G. Lynn Shostack, «Breaking Free from Product Marketing,» *Journal of Marketing* (April 1977), 73—80.
11. Jeanna Abbott and Joseph Lanza, «Trade Dress: Legal Interpretations of What Constitutes Distinctive Appearance,» *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 35, no. 1, February 1994, 54.
12. «What's the Tale of the Tail?», *Wild Blue Yonder*, Frontier Airlines In-flight Magazine, July/August 2004, 9.
13. Pollo Campero International S.A., web site, July 2004.
14. Bernard H. Booms and Mary J. Bitner, «Marketing Services by Managing the Environment,» *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 23, no. 1, May 1982, 35—39.
15. Donald W. Cowell, *The Marketing of Services*, London: William Heinemann, 1984.
16. Richard Norman, *Service Management: Strategy and Leadership in Service Businesses*, New York: John Wiley & Sons, 1984.
17. Karl Albrecht, *At America's Service*, Homewood, IL: Don Jones Irwin, 1988.
18. См.: Leonard Berry, «Big Ideas in Services Marketing,» in *Creativity in Services Marketing*, ed. M. Venkatesan et al, Chicago: American Marketing Association, 1986, pp. 6—8.
19. Thomas J. Peters and Robert H. Waterman, *In Search of Excellence*, New York: Warner Books, 1982, p. XV.
20. Ronald A. Nykiel, *You Can't Lose if the Customer Wins*, Stamford, CT: Long Meadow Press, 1990.
21. См.: Valarie A. Zeithaml, «How Consumer Evaluation Processes Differ between Goods and Services,» in *Marketing of Services*, ed. James H. Donnelly and William George, Chicago: American Marketing Association, 1981, pp. 186—190.
22. Mary J. Bitner, Jody D. Nyquist, and Bernard H. Booms, «The Critical Incident as a Technique for Analyzing the Service Encounter,» in *Services Marketing in a Changing Environment*, ed. Thomas M. Bloch et al., Chicago: American Marketing Association, 1985, pp. 48—51; Robert C. Lewis and Susan V. Morris, «The Positive Side of Guest Complaints,» *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 27, no. 4, February 1987, 13—15.
23. Diane Schanlensee, Kenneth L. Bernhardt, and Nancy Gust, «Keys to Successful Services Marketing: Customer Orientation, Creed, Consistency,» in *Services Marketing in a Changing Environment*, ed. Thomas Bloch et al., Chicago: American Marketing Association, 1985, pp. 15—18.
24. Piccoli Gabriele, Peter O'Connor, Claudio Cappioli, and Roy Alvarez, «Customer Relationship Management — A Driver for Change in the Structure of the U.S. Lodging Industry,» *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 44, no. 4, August 2003, 61.
25. Alex M. Susskind, «Consumer Frustration in the Customer-Service Exchange: The Role of Attitudes Toward Complaining and Information Inadequacy Related to Service Failures,» *Journal of Hospitality and Tourism Research* 28, no. 1, February 2004, 38—39.
26. K. Douglas Hoffman and John E.G. Bateson, *Essentials of Service Marketing* (Fort Worth, TX: Dryden Press, 1997), p. 10.



# 3

## Роль маркетинга в стратегическом планировании

— Скажите, пожалуйста, куда мне отсюда идти? — спросила Алиса.  
— Это зависит от того, куда ты хочешь попасть, — ответил Чеширский кот.

*Льюис Кэрролл*  
(Алиса в стране чудес)

### *The Inn на территории поместья Biltmore Estate*

Гостиница The Inn проектировалась как четырехзвездочный отель, причем один из лучших отелей в юго-восточной части Соединенных Штатов. Его конкурентами в этом соревновании были The Greenbrier (Западная Виргиния), Homestead (Виргиния), Pinehurst (Северная Каролина) и Chateau Elan (Джорджия). Стефани Уильямс (Stephanie Williams), директор по продажам, и Рэнди Флахарты (Randy Fluharty), старший вице-президент, более года занимались планированием и подготовкой к открытию The Inn. Они старались учесть все, даже самые малейшие, детали.

### *The Inn*

The Inn будет первым и единственным заведением для проживания в поместье Biltmore Estate. Оно дополнило великолепное здание-шато в стиле французского Ренессанса, рекламируемое как «самый крупный дом Америки». Это шато является своего рода музеем, у которого есть свой куратор. Оно полностью меблировано. Каждый год его посещают сотни тысяч посетителей, однако оно не предназначено для проживания и здесь не подают ни еды, ни напитков. В целом поместье занимает площадь около 8000 акров в районе Голубого хребта в Северной Каролине близ Эшвилла. На территории поместья располагаются шато, виноградники, три ресторана, кафе-мороженое, магазинчик хлебобулочных изделий и великолепный сад цветов; теперь здесь построен и отель на 220 номеров и номеров люкс, оформленный в столь же пышном стиле, что и шато. Стефани и Рэнди были уверены, что его услугами

станут пользоваться многие люди из тех 900 000 человек, которые ежегодно отправляются на экскурсии по поместью.

Стефани и Рэнди хотели позиционировать The Inn как место отдыха, где можно хорошо провести выходные или отпуск, но при этом всегда подчеркивали, что здесь есть все возможности для проведения конференций и семинаров и в этом случае в отель можно приехать и в середине недели. Рестораны при отеле специализируются на классической кухне: мясо животных, выращенных в самом поместье, форель, а также сезонные фрукты, овощи и специи.

Место для отеля выбиралось самым тщательным образом, чтобы вид из окон выходил на луга и горы, с одной стороны, и на центральную часть Эшвилла — с другой. Кроме того, отель не должно быть видно из шато. С самого начала он разрабатывался и проектировался как гостиница полностью для некурящих, а для курильщиков был построен специальный участок с террасой в стороне. Проложенные поблизости пешеходные дорожки проходят через лесистую местность и холмы. Открытый бассейн с подогреваемой водой и возможности для занятий различными видами спорта позволяют гостям не только в полной мере воспользоваться близостью гор, но и хорошо отдохнуть в самом отеле.

### *Корпоративный бизнес*

Ожидается, что гости, приезжающие на семинары и конференции, будут из Шарлотт, Роли, Гринсборо, Атланты и даже из городов штата Теннесси, например Ноксвилля. Планировалось, что The Inn должен иметь все возможности для проведения бизнес-встреч, корпоративных мероприятий и деятельности небольших групп. Два помещения для проведения заседаний руководителей, два банкетных зала и салон приемов позволяют принимать группы численностью до 144 человека.

### *Планирование*

Отель не входит в сетевые структуры, вроде Marriott или Hyatt, и поэтому его руководство само отвечает за планирование и не может воспользоваться возможностями, которые имеются при наличии отдела корпоративного планирования. Цены номеров устанавливались в соответствии с модифицированным американским планом (modified american plan, MAP). В них были включены послеобеденный чай, завтрак, парковка и чаевые. Ожидалось, что цены будут в диапазоне от 300 до 500 долл. за номер за сутки. В результате этого отель на рынке Эшвилла входит в категорию дорогих заведений. Стефани заявляла, что внутренняя миссия персонала — в конце концов добиться позиционирования отеля как места, которое не должно отодвигать на второй план шато, поскольку оно должно оставаться основным элементом поместья.

Поэтому при планировании следовало учесть каждую деталь. В Эшвилле на охраняемой территории в качестве пилотных были построены два гостевых номера. Хотя вода к ним не была подключена, во всех других отношениях эти номера выглядели совершенно так же, как будущие помещения в отеле. Во время изучения этих пилотных номеров анализировались все детали, в том

числе обивка мебели, покрывала на кровати и шкафы. Дизайнеры и поставщики работали в тесном контакте со служащими The Inn.

Стефани тесно общалась с авторами, которые пишут для изданий, специализирующихся на поездках, например журнала *Southern Living*, чтобы еще до открытия их заведения проинформировать о нем потребителей, внимательно следящих за новинками в сфере путешествий и отдыха, и вызвать у них интерес. Она также постоянно работала со служащими, отвечающими за маркетинг поместья в целом.

У поместья была программа свободного посещения для ключевых потребителей, которое предоставляло неограниченные привилегии владельцу гостевой карты. В базе данных содержалось свыше 49 000 фамилий и адресов таких владельцев, 90% которых жили за пределами Эшвилла. Центр резервирования сообщил, что свыше 60% людей, позвонивших, чтобы получить информацию, не резервировали номеров. Фактически поместье выступало как брокер для гостиниц, располагавшихся в городе, хотя никто не поинтересовался качеством номеров в новом отеле и их ценой. Впрочем, Стефани не считала это проблемой. Служащие центра резервирования пройдут подготовку, чтобы попытаться вначале продать номера в The Inn, а затем уже предлагать другие варианты с более низкой ценой, если увидят, что звонящий демонстрирует явное нежелание платить высокую цену.

Существовала еще одна проблема, которую требовалось разрешить, — гостевая карта могла передаваться друзьям и родственникам гостей, останавливающимся в The Inn. В поместье существовала строгая политика: допуск на его территорию разрешается либо по гостевой карте, либо по оплаченному билету. Очевидно, гости отеля захотят приглашать своих знакомых, чтобы разделить с ними обед или коктейль, что желательно для отеля. В то же самое время следовало разработать механизм, который не позволил бы этим приглашенным отправиться дальше и посмотреть шато, сады и виноградники без оплаты.

Как выпускница Cornell Hotel School и человек со степенью MBA, полученной ею в университете Wake Forest University, Стефани чувствовала, что обучение в обоих этих учебных заведениях хорошо ей помогло на этапе предварительного планирования The Inn на территории поместья Biltmore Estate. Одна из трудностей, с которыми она встретилась, — негативное отношение к их заведению в Атланте, что обнаружилось во время обсуждения с представителями фокус-группы. Помимо поместья в этих местах предлагались пешие прогулки, рафтинг по быстрым рекам, осмотр достопримечательностей парковой зоны в районе Голубого хребта и казино, управляемое индейскими племенами, которое располагается примерно в часе езды от поместья. Эшвилл находится на расстоянии трех с половиной часов езды на машине от Атланты, однако фокус-группы выявили, что многие жители Атланты полагают, что это расстояние гораздо дольше и что поместье располагается в середине неизвестно чего, где совершенно нечем заняться.

Стефани поняла, насколько в данном случае для них важно управление доходами. Ей недавно позвонил работник компании, занимающийся организацией корпоративных мероприятий, и захотел заказать место для будущей конференции, но при условии предоставления скидки. К сожалению, он хотел получить это место на выходные, когда и так людей много. Пришлось отклонить его предложение в ожидании, что компания получит более высо-

кий доход из-за полной занятости заведения гостями, приезжающими самостоятельно. Не имея предыдущей истории заполняемости отеля, это было действительно смелое решение. Стефани искала в штат специалиста по управлению доходами, однако вскоре убедилась, что такие профессионалы пользуются повышенным спросом и поэтому найти их сложно.

Стефани определила рыночные сегменты, которые, как она считала, являются потенциально привлекательными для The Inn. Один из них — рынок молодоженов, который мог бы стать очень важным для нового отеля. Информационный центр каждый день получал от пяти до десяти звонков от людей, которые интересовались, можно ли провести бракосочетание на территории поместья, при этом 80% из них были жителями штата. Стефани чувствовала, что планирование и развитие этого рынка обладают высоким потенциалом. К другим рыночным сегментам, которые требовалось развивать, принадлежали посетители из других стран, которых, вероятно, в первую очередь привлекает имя Вандербильда. В Европе много замков и крупных поместий, и поэтому большое здание само по себе, возможно, никого не заинтересует, но на известное имя люди обычно реагируют более заинтересованно.

Другим возможным сегментом были люди — любители пешеходных прогулок по маршрутам Butterfield Robinson. Это горные маршруты верхнего сегмента рынка, специально предлагаемые для состоятельных людей. Перечисленные выше и некоторые другие аспекты бизнеса привели к тому, что Стефани и Рэнди постоянно занимались планированием и разработкой на стратегическом и тактическом уровнях. Им пришлось для этого воспользоваться многими концепциями стратегического планирования, обсуждаемыми в этой главе.

**Изучив данную главу, вы должны уметь:**

- 1) пояснить сущность стратегического планирования компании;
- 2) понимать роль посредников, применяемых процессов, используемых ресурсов и организационной структуры в достижении высоких показателей функционирования бизнеса;
- 3) описать четыре основных вида деятельности, выполняемых в ходе корпоративного стратегического планирования;
- 4) понимать процессы, необходимые для определения миссии компании и установления ее задач и целей;
- 5) обосновать свое мнение о том, как следует составлять портфель бизнеса и заниматься стратегиями роста;
- 6) объяснить основные шаги процесса стратегического планирования бизнеса.

В предыдущих главах мы обсудили необходимость постоянно удовлетворять меняющиеся запросы потребителя. Компании, которые видят в этом главный ключ к своему успеху, хорошо владеют мастерством ориентированного на рынок стратегического планирования.

**Стратегическое планирование, ориентированное на рынок**, — это управляемый процесс развития и поддержания на оптимальном уровне соответствия между ресурсами, навыками и целями компании, с одной стороны, и меняющимися возможностями рынка — с другой. Цель стратегического планирования — помочь компании выбрать линию своей деловой активности и организовать ее так, чтобы компания оставалась жизнеспособной, невзирая ни на какие неожиданные сбои в любых сферах ее бизнеса или товарных сериях, которые она предлагает. В этой главе мы обсуждаем стратегическое планирование, а в гл. 19 используем рассмотренные здесь концепции для разработки маркетингового плана. Чтобы менеджеры разработали хороший маркетинговый план, они должны очень хорошо понимать принципы стратегического планирования.

Стратегическое планирование определяется тремя ключевыми идеями. Первая из них заключается в управлении делами компании как портфелем инвестиций, когда компания решает, какие сферы бизнеса надо развивать, какие поддерживать на определенном уровне, с каких «снять сливки» (получить краткосрочные прибыли перед уходом с рынка), а какие пора сворачивать.

PepsiCo решила реструктурировать свой корпоративный портфель, чтобы повысить акционерную стоимость. Для этого компания продала Pizza Hut, Taco Bell и KFC сети Tricon Global Restaurants (Yum Brands). После этого Yum Brands воспользовалась стратегией предложения брендов в одном и том же магазине, в результате чего продажи в таких магазинах возросли. К варианту мультибрендовой стратегии прибегли и Long John Silver's и A & W.

Вторая ключевая идея состоит в необходимости точного оценивания будущих потенциальных прибылей по каждому направлению бизнеса с учетом темпов роста рынка, занимаемой на нем позиции компании и соответствия этой позиции ожидаемым изменениям. При этом недостаточно руководствоваться лишь тем, как идут продажи в настоящий момент и каковы текущие доходы. Если бы, например, компании Hyatt и Marriott Inns ориентировались в своей инвестиционной политике только на эти параметры, то они продолжали бы вкладывать средства исключительно в коммерческие гостиницы в центре больших городов и в районах аэропортов, а Holiday Inns — только в семейные мотели. Однако их капиталовложения не ограничиваются указанными сферами. Так, Marriott предлагает широкий диапазон гостиниц самых разнообразных типов под названиями Marriott Marquis, Courtyard, Fairfield Inn и Residence Inn, каждый из которых предназначен для отдельного рыночного сегмента. Hyatt активно занимается развитием курортных зон и является признанным лидером в организации отдыха детей и подростков (Camp Hyatt).

Третья ключевая идея, лежащая в основе стратегического планирования, связана именно со стратегией. Для каждого направления своего бизнеса компания должна разработать перспективный план достижения долговременных целей. При этом следует учесть, что ни одна из стратегий не может быть оптимальной одновременно для всех, и поэтому каждая компания должна определить для себя приоритеты с учетом своего положения на рынке и своих целей, ресурсов и потенциала. Так, на рынке воздушных перевозок American Airlines и Singapore Airlines действуют как авиакомпании, предлагающие полный набор услуг, а Ryan Air и Southwest продолжают бороться за низкие издержки, ограниченные услуги. Маркетинговое и стратегическое планирование следует рас-



смагивать как своего рода партнерство, обеспечивающее долгосрочный успех компании, действующей в сфере индустрии гостеприимства и путешествий.

**е**

3.1. PepsiCo, Tricon Global Restaurants, Hyatt, Marriott, Holiday Inns, British Airlines, Singapore Airlines, Ryan Air, Southwest

Рестораны Jack in the Box провели стратегический анализ и нашли возможным открыть свои заведения на 100—150 мест в магазинах, работающих допоздна. Главный исполнительный директор Jack in the Box заявил, что их решение стало результатом анализа деятельности таких магазинов, показавшим, что здесь есть высокий потенциал и что на этом рынке не доминирует ни одна компания, чего, например, не скажешь о ресторанах быстрого обслуживания, где McDonald's контролирует 43%, а у Jack in the Box всего 4,6%.

Специалисты по маркетингу, добивающиеся высоких результатов, хорошо знают, что даже самый блестящий план маркетинга или новаторская концепция дадут осечку, если затеряются в рекламной шумихе, поднятой конкурентами. Самые самоотверженные усилия компании также не будут эффективными, если в их основе не лежит обоснованная стратегия бизнеса.

В этом отношении рекламная кампания Тома Бодетта (Tom Bodett) из Motel 6 попала в точку. Она не была счастливой случайностью, а стала результатом тщательного изучения запросов именно тех потребителей, на которых она была рассчитана, и точным ответом на них. Например, в качестве основного медийного средства было выбрано радио, причем не из-за относительно дешевой рекламы, а в результате изучения привычек группы населения, на которую кампания была рассчитана. «Главный урок рекламной кампании Motel 6 состоит не в удачном выборе радио в качестве информационного канала, не в остроумных ведущих и даже не в апелляции к желанию потребителя сделать хороший выбор. Урок этот в подходе к рекламированию своего товара как к хорошо продуманному процессу, который начинается с изучения привычек потенциального потребителя с целью выявления его запросов и оперативного и творческого реагирования на эти запросы, при одновременном постоянном измерении получаемых результатов» [3].

**е**

3.2. Jack in the Box, McDonald's, Motel 6, Disney

Чтобы понять сущность стратегического планирования, следует учесть, что большинство крупных корпораций действуют на четырех организационных уровнях: *корпорации в целом, предприятия, подразделения и продукта*. В последнее время подобная многоуровневость становится все более очевидной и в сфере гостеприимства, особенно в таких компаниях, как Marriott или Disney. Ответственность за разработку общего стратегического плана, определяющего, какие ресурсы следует направить в каждое из подразделений, какие конкретные предприятия открыть и какие ликвидировать, несет штаб-квартира корпорации. Каждое подразделение разрабатывает свой план, распределяя выделенные средства между подразделениями, входящими в это подразделение. В свою очередь каждое подразделение разрабатывает свой план,

гарантирующий получение прибыли в будущем. И наконец, на уровне отдельного продукта (товарная серия, бренд), выпускаемого единицей бизнеса, разрабатывается свой маркетинговый план, при помощи которого эта единица бизнеса будет достигать своих целей на том рынке, где она действует. После этого указанные планы реализуются — каждый на своем организационном уровне, при этом отслеживаются и оцениваются получаемые результаты и при необходимости предпринимаются корректирующие действия. В обобщенном виде вся процедура планирования, реализации и контроля показана на рис. 3.1.

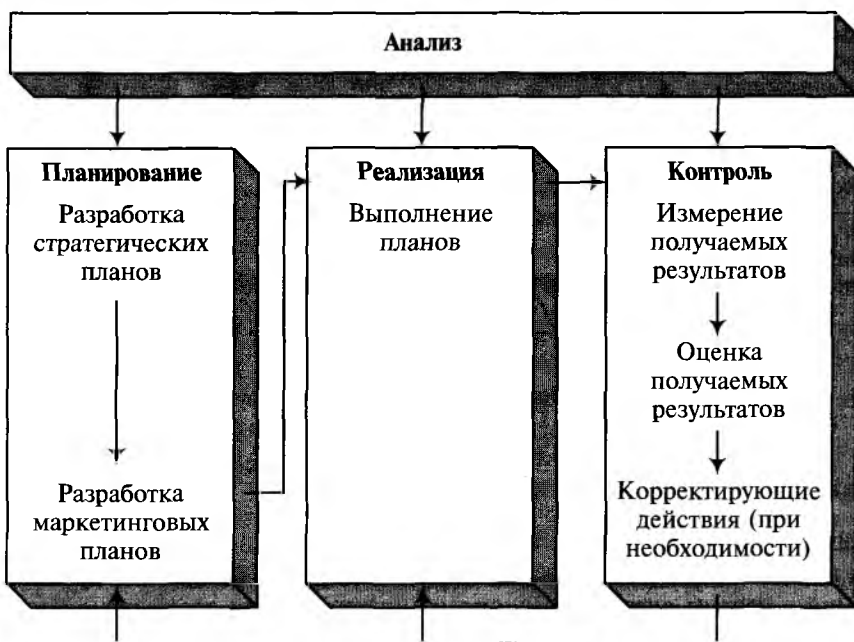


Рис. 3.1. Зависимости между анализом, планированием, реализацией и контролем

В первую очередь в этой главе мы проанализируем три вопроса.

1. Какие черты характеризуют предприятие с высокой производительностью?
2. Как осуществляется стратегическое планирование на корпоративном уровне?
3. Как отдельные единицы бизнеса занимаются стратегическим планированием?

## Как компания добивается высоких показателей

Основная трудность, с которой в настоящее время сталкиваются компании, занятые в индустрии гостеприимства, заключается в том, как создать бизнес и поддерживать его жизнеспособность в условиях быстро меняющегося рын-

ка и динамичной окружающей среды. Для учета этих особенностей консалтинговое агентство Arthur D. Little предложило свою модель характеристик высокопроизводительного предприятия, указав при этом четыре основных фактора, которые влияют на общие показатели (рис. 3.2). Рассмотрим эти факторы по отдельности.



Рис. 3.2. Бизнес с высокими показателями функционирования

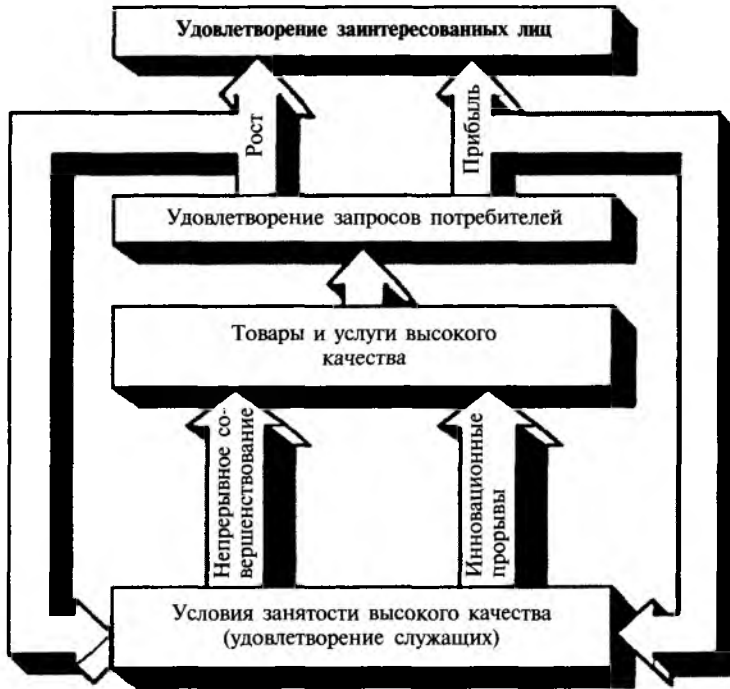
## Заинтересованные лица

Всякий бизнес начинается с определения того, кто в нем заинтересован и каковы потребности этих заинтересованных лиц. Традиционно большинство компаний в первую очередь обеспокоено благополучием своих акционеров. Однако современный бизнес все более отчетливо осознает, что если не заботиться и о других заинтересованных лицах, в том числе о потребителях, служащих, поставщиках, дистрибьюторах, то бизнес не сможет обеспечить достаточных доходов и для акционеров. Отсюда следует, что предприятие должно стремиться удовлетворять хотя бы минимальные ожидания каждой группы заинтересованных лиц.

Предполагается, что одну из таких групп, которая, кстати говоря, в индустрии гостеприимства становится все более важной, а именно обслуживающий персонал, составляют главным образом женщины с маленькими детьми, которые не хотят быть заняты полный рабочий день. Многие из них не ушли бы с работы, но вынуждены сделать это, поскольку хозяева не разрешают использовать гибкое расписание работы и не позволяют работать неполный рабочий день. Многие из этих людей могли бы принести предприятию значительную пользу.

Взаимоотношения между различными группами заинтересованных лиц являются динамичными, что графически показано на рис. 3.3. Так, компания, которая действует с учетом современных условий, создает высокий уровень удовлетворенности среди своих служащих, что ведет как к постепенному по-

вышению качества работы, так и к инновационным прорывам. В результате этого производится продукция и услуги высокого качества, что способствует лучшему удовлетворению запросов потребителей и заинтересованных лиц.



**Рис. 3.3.** Динамические отношения между различными группами заинтересованных лиц в бизнесе с высокими показателями функционирования

Важной, хотя иногда и не учитываемой группой заинтересованных лиц являются владельцы гостиниц, переданных гостиничным управляющим компаниям. Такая компания может быть как хорошо известной, так и малоизвестной широкой общественности. Многие владельцы гостиниц являются лишь инвесторами и не собираются активно заниматься управлением своей собственностью и поэтому передают решение этой задачи опытным специалистам из гостиничной управленческой компании.

В неблагоприятном для себя 2002 г. Marriott была обвинена в незаконном получении прибыли за счет владельцев управляемых ею компаний; эту прибыль Marriott получила от продавцов, которые со скидкой реализовывали товары и услуги в гостиницах, управляемых Marriott, но не принадлежавших ей. Утверждалось, что Marriott не сообщала о фактах, связанных со скидкой, что вызвало недовольство владельцев гостиниц.

Эти обвинения в значительной степени повлияли на изменения цен акций Marriott — они снизились.

## Процессы

Традиционно в компании работа осуществляется отдельными подразделениями. Однако подобное разделение приводит к появлению некоторых проблем. Это связано с тем, что подразделения, как правило, стремятся работать так, чтобы в первую очередь добиваться своих собственных целей, а не компании в целом. Поэтому между подразделениями возникают своего рода барьеры, и об идеальном сотрудничестве обычно говорить не приходится. Из-за этого работа тормозится, и по мере прохождения планов через разные подразделения они изменяются, порой существенно.

Вследствие этого компания вынуждена уделять управлению процессами, протекающими в бизнесе, даже больше внимания, чем управлению этими подразделениями. Для этого изучаются процесс прохождения задания из одного подразделения в другое и возникающие при этом помехи эффективной работе и создаются межфункциональные команды, которые и управляют ключевыми бизнес-процессами.

Так, руководство гостиницы Hilton в Лас-Вегасе было обеспокоено неравномерными поступлениями доходов из различных сегментов их рынка (категорий постояльцев) и не знало, как справиться с этой проблемой. В результате был предложен радикально новый подход к бухгалтерской отчетности, названный ими *отчетностью по рыночному сегменту*. При этом подходе вместо того, чтобы рассматриваться как отдельные сферы деятельности, каждая со своей философией, маркетинговое и стратегическое планирование стали составными частями бухгалтерской отчетности.

Руководство Las Vegas Hilton решило, что, прежде чем принимать решение в отношении стратегической направленности бизнеса, необходимо определить оптимальный набор основных рыночных сегментов. Это потребовало проведения межфункционального анализа на уровне всех заинтересованных подразделений, поскольку разные постояльцы гостиницы могли оказывать разное влияние на доходы, получаемые разными подразделениями.

Руководство гостиницы хотело получить ответы на следующие вопросы.

1. Какова сравнительная доходность категории постояльцев-игроков, азартных игроков, обычных туристов и тех, кто приехал в этот город по своим делам?
2. Какова общая загруженность номеров гостиницы (по общему числу суток, когда номера заняты) по каждой из этих категорий за год?
3. Сколько денег надо потратить для привлечения гостей по каждой категории?
4. Сколько должен стоить номер по каждой категории?
5. Как имеющиеся номера следует распределять по категориям в пик сезона?

Для ответа на эти вопросы была сформирована межфункциональная команда, куда вошли представители финансового отдела и отделов маркетинга и информации. Таким образом, руководители главных подразделений гостиницы смогли внести свой вклад в создание новой модели бухгалтерской отчетности, в основу которой было положено рыночное сегментирование.

## Ресурсы

Для реализации процессов компания нуждается в ресурсах, таких, как служащие, материалы, оборудование и информация. Традиционно компании стремились владеть и контролировать большую часть ресурсов, необходимых для ведения их бизнеса. Теперь положение меняется. Компании приходят к выводу, что некоторые ресурсы не работают под их контролем так хорошо, как они могли бы работать при управлении со стороны. В настоящее время все больше компаний передают управление менее важными для себя ресурсами внешним структурам (этот процесс в настоящее время обычно называют аутсорсингом. — *Примеч. пер.*). Однако они понимают всю важность сохранения контроля над ключевыми ресурсами и наличия компетенций, которые составляют сущность их бизнеса. Опытные руководители компаний стремятся определить набор этих компетенций и использовать их в качестве основы для своего стратегического планирования.

Короткий список организационных ресурсов, применяемых для стратегического планирования, приведен в табл. 3.1.

**Таблица 3.1.** Стратегический анализ: вопросы, благодаря которым можно получить креативные идеи

- 
1. Как фирма может воспользоваться теми изменениями, которые, как она ожидает, произойдут в обществе?
  2. Как эта фирма может воспользоваться своими взаимоотношениями с потребителями, чтобы в максимальной степени упрочить свою позицию на имеющихся или перспективных участках своего бизнеса?
  3. Существуют ли какие-то заинтересованные лица, которых можно серьезно рассматривать в качестве партнеров?
  4. Обладает ли фирма какими-то ресурсами или возможностями, благодаря которым она может стать лидером и получить конкурентное преимущество?
  5. Существуют ли у фирмы какие-то ресурсы или возможности, которые она может разработать, чтобы добиться конкурентного преимущества?
  6. Может ли фирма создать совместные предприятия или другие союзы с конкурентами или другими заинтересованными лицами, чтобы получить полезные знания, необходимые навыки и умения или другие ресурсы?
  7. Существуют ли какие-то ресурсы или возможности, которыми фирма не обладает, но отсутствие которых может отрицательно повлиять на ее конкурентоспособность?
  8. Существуют ли какие-то нарастающие угрозы в среде, в которой действует фирма и которые следует учесть при разработке ее стратегии.
- 

*Источник:* Jeffrey S. Harrison, «Strategic Analysis for the Hospitality Industry», *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 44, no. 2, April 2003, 152.

## Организация

С организационной точки зрения любая компания имеет свои структуру, политику и культуру, которые в быстро развивающейся ситуации становятся все более нестабильными и дисфункциональными. Легче всего меняются структура и политика, наиболее устойчивый элемент, труднее других поддающийся изменениям, — культура. Чтобы согласовать организационные структуру,

политику и культуру с меняющимися условиями современного бизнеса, компании необходимо прилагать целенаправленные усилия.

Корпоративная культура компании Rockresorts служила ей верой и правдой около 30 лет, но в конце 1980-х годов она стала превращаться в обузу, мешая удовлетворять запросы клиентов. Компания была основана в 1950-х годах Лоуренсом Рокфеллером (Laurence A. Rockefeller). Клиентами этой компании были руководители различных структур бизнеса, которые, оставив управление своим заместителям, стремились хорошо отдохнуть и хотели, чтобы во время отпуска их никто не беспокоил по производственным делам. В те времена крупные решения могли подождать до тех пор, пока руководитель не вернется из отпуска.



### 3.3. Rockresorts, Las Vegas Hilton

В Rockresorts строго придерживались установленных правил: отсутствие телефонов и телевизоров в небольших и без всяких претензий номерах гостей и никогда не меняющееся меню в ресторане (модифицированный американский подход к обслуживанию). В основу корпоративной культуры компании были положены проверенные и качественные услуги. Однако в настоящее время эта культура претерпевает изменения. Майкл Гленни (Michael Glennie), новый президент и главный исполнительный директор Rockresorts, утверждает: «Нам необходимо более внимательно прислушиваться к запросам постояльцев и удовлетворять их, конечно, не отступая от идеалов и философии основателя нашей компании». Помимо прочего это привело к установке в номерах телефонов и больших ванн, появилось и более вежливое обращение персонала с гостями. «Когда я принимал на себя управление этой компанией со сложившимися традициями, я считал своим долгом, не разрушая их, создать над ними своего рода надстройку, направленную на удовлетворение тех запросов гостей, которые им требуются сегодня», — говорит Гленни. Важнейшие части стратегического планирования — управление заинтересованными лицами, процессами, ресурсами и подразделениями компании.

## Корпоративное стратегическое планирование

За осуществление всего процесса планирования отвечает руководство компании. При этом в некоторых компаниях дается значительная свобода действий входящим в нее подразделениям, которым позволяют разрабатывать собственные стратегические планы. Другие сами ставят перед ними цели и принимают активное участие в разработке стратегий, направленных на их реализацию.

В настоящее время во всей индустрии гостеприимства ощущается потребность в передаче больших полномочий служащим, особенно тем, кто действует в среднем управленческом звене. Часто высказывается мнение, что многие традиции индустрии практически не меняются. Большинство менеджеров получили образование в старой школе, где их обучали традиционным методам управления. Эта система предполагает, что «всякое принятие решений подчиняется формальным правилам и инструкциям, что гарантирует под-

держание организационной стабильности. Все делается по предписанию... Сферу компетенции служащего в иерархической структуре учреждения определяет его положение, и принятие решений, как правило, осуществляется централизованно, главным образом сверху вниз» [9]. Однако и руководство, и исследователи, занятые в индустрии гостеприимства, ощущают все большую необходимость в проведении перемен.



3.4. Poland, France, Austria

Отрасли гостеприимства и туризма по своей природе являются международными и мультикультурными. Отношения и культура иногда порождают самые разнообразные варианты управленческих стилей и обуславливают разное отношение к стратегическому планированию, наделению служащих полномочиями и другим концепциям, обсуждаемым в этой главе. Изучение работы менеджеров, занимающихся гостеприимством в Польше, Франции и Австрии, показало, насколько по-разному они относятся к вопросам риска и международным аспектам. Интересно отметить, что польские менеджеры гораздо внимательнее относятся к международным аспектам, чем их коллеги из Франции. По результатам этого анализа авторы пришли к выводу, что разное отношение менеджеров из разных стран влияет на степень их автономности в работе. Авторы уверены, что стратегия фирмы, действующей в отрасли гостеприимства, и показатели ее функционирования во многом определяются разными отношениями менеджеров, представляющих эти три страны.

## Определение корпоративной миссии

Всякое предприятие отрасли гостеприимства создано для осуществления какой-то цели: развлечь гостей, предоставить им ночлег и т.д. Обычно конкретное предназначение этого предприятия или цель его деятельности понятны с самого начала. Но по прошествии определенного времени его менеджеры могут потерять интерес к этой цели, или из-за изменившихся условий рынка сама первоначальная цель может утратить свою актуальность.

Если руководство компании начинает понимать, что деятельность предприятия становится размытой, несфокусированной, необходимо заново вернуться к поиску основной цели. По словам Питера Друкера, рано или поздно наступает время, когда надо задать несколько вопросов фундаментального характера [11]. Каким бизнесом мы занимаемся? Кто наши клиенты? Какие у них ценности? Каким будет наш бизнес в будущем? Каким он должен быть? Все эти простые на первый взгляд вопросы на самом деле относятся к числу самых сложных, но руководство компании должно получить на них ответы. Компании, которым удалось преуспеть в своем деле, постоянно задают себе подобные вопросы и отвечают на них, всесторонне и основательно проанализировав все факторы, влияющие на их бизнес.

Миссия фирмы сформировалась исторически. У каждой компании есть накопленный опыт, связанный с целями деятельности, политикой их достижения, неудачами и достижениями. Поэтому компания не должна очень сильно отходить от этого опыта. Скажем, ресторану вроде Denny's Restaurant было



бы глупо переключаться на производство стеклянной посуды. Предпочтения нынешнего владельца или управляющего также могут оказывать влияние на направление деятельности предприятия. Поэтому если Лоуренс Рокфеллер строил работу своей гостиницы на основе собственных представлений, то спустя несколько лет новый руководитель начал это делать по-своему — так, как он считает более целесообразным.

Высшую цель предприятия, к достижению которой оно стремится, определяют также и ресурсы, которыми оно располагает. Так, если авиакомпания Thai Airlines поставила бы перед собой цель стать крупнейшей авиакомпанией мира, это было бы совершенно нереально.

И наконец, предприятие должно ставить для себя высшую цель, не выходя за пределы своей компетентности. McDonald's могла бы, вероятно, подключиться к решению проблемы использования солнечной энергии, но это означало бы выход за пределы ее компетентности, которая относится к сфере приготвления качественной и недорогой пищи и организации быстрого обслуживания большого количества посетителей.



### 3.5. Denny's, Thai Airlines, American Airlines

Компания излагает свои высшие цели в **декларации о миссии** и доводит ее до сведения своих менеджеров, служащих и зачастую клиентов и общественности. Хорошо написанная декларация о миссии, которую ставит перед собой компания, служит сплочению коллектива, определяет цель, задает направление ее деятельности, вселяет в членов организации веру в свои возможности. Разработать подобную декларацию и представить ее в письменном виде нелегко. Иногда на то, чтобы подготовить текст, в котором удовлетворительно излагались бы высшие цели компании, уходит год или даже два. Подобная декларация должна отвечать определенным требованиям, в частности, быть лаконичной, сфокусированной на достижении ограниченного числа поставленных целей. Она должна описывать наиболее важные области, в которых компании предстоит работать.

- **Отраслевой диапазон.** Это отрасли, в которых компания собирается заниматься бизнесом. Некоторые компании действуют лишь в одной сфере бизнеса, другие — в ряде смежных отраслей. Одни занимаются только гостиницами, другие — только авиалиниями, а третьи — любыми другими видами деятельности.
- **Ассортимент предлагаемой продукции и сферы ее применения.** Это те товары и услуги, которые компания планирует предложить своим потребителям, а также варианты их применения. Так, авиакомпания American Airlines продемонстрировала свое стремление вкладывать средства в технологии, помогающие управлять индустрией воздушных перевозок, такие, как система резервирования билетов Sabre или система управления доходами, но не выказала желания заниматься строительством аэропортов или взлетно-посадочных полос. Компании из отрасли гостеприимства следует регулярно изучать зависимости между продаваемыми ею видами продуктов. Многие казино исходят из того, что дешевая еда

станет привлекать больше людей в их заведение и в итоге повысятся их доходы от игровой деятельности. Анализ этой концепции показал, что вовсе не обязательно терять деньги в подразделении питания, чтобы добиться нужных доходов в зале игровых автоматов. Исследователи пришли к выводу, что предложение дешевой еды часто привлекает в казино людей, которые вообще не собираются там играть.

- **Объем компетенции.** Это технологические и другие ключевые компетенции, которые компания может освоить и использовать в своей деятельности. Например, McDonald's Corporation фокусируется на концепциях быстрого питания, которые она реализует в виде заведений McDonald's, Chipotle и Boston Market.
- **Совокупность обслуживаемых рыночных сегментов.** Это тип рынка или потребителей, которых компания планирует обслуживать. Например, некоторые компании хотят работать только с клиентурой с высокими доходами. Так, гостиницы Four Seasons and Resorts не собираются заниматься сегментом придорожных мотелей с дешевыми номерами.
- **Вертикальный диапазон.** Это набор каналов от поставки сырья до доставки потребителю готового продукта, при помощи которых компания собирается вести свою деятельность. Есть компании с большим вертикальным диапазоном. Многие потребители с удовольствием имели бы дело с компаниями с сильной вертикальной интеграцией, в которых осуществлялась бы вертикальная стыковка авиалинии, сети гостиниц и сети транспортных агентств. Пока опыты в этом направлении, ведущиеся в США, особым успехом не увенчались. Другая крайность — предприятия с незначительной вертикальной интеграцией, а то и вовсе без нее. В качестве примера подобных структур бизнеса можно привести корпорации, не имеющие собственной производственной базы, или так называемые чисто маркетинговые компании, в которых работает всего один человек, вооруженный телефоном, факсом, компьютером и рабочим столом, заключающий с внешними структурами контракты на предоставление услуг потребителям, включая проектирование новых видов продукции, ее производство, маркетинг и доставку продукции. Некоторые туристические агентства действуют точно так же. Не имея никакой собственной инфраструктуры, они организуют воздушные путешествия, наземный транспорт, экскурсии, питание в ресторане, развлечения, проживание в гостинице и даже сувениры, которые их клиенты могут послать друзьям и родственникам. Однако постепенно многие туристические агентства начинают обзаводиться собственностью и в конце концов могут стать компанией с вертикальной интеграцией.
- **Географические рамки деятельности.** Это районы, страны или регионы, в которых будет работать корпорация. В одном случае это компании, работающие только в одном городе или штате. Примером может служить сеть ресторанов быстрого обслуживания Biscuitville, действующая только в штате Северная Каролина. Совсем другое дело — огромные транснациональные корпорации вроде Sheraton или Accor Hotels или более скромные по размерам транснациональные компании, работающие всего в нескольких странах. Например, гостиницы канадской ком-

пании Delta Hotels имеются в Канаде, Соединенных Штатах и в Таиланде, сеть гостиниц Camino Real Hotel — в странах Латинской Америки. Недавно мультинациональной структурой также захотела стать и компания Choice Hotels International.

Декларация об основных целях компании должна оказывать стимулирующее воздействие. Служащим необходимо чувствовать, что их работа значима и действительно нужна людям. Этого легче добиваться, если организация настроена на решение трудной, почти невыполнимой задачи. Томас Монаган (Thomas Monaghan) однажды заявил, что сможет доставлять пищу в любой дом в течение 30 минут после поступления на нее заказа, и создал для этого компанию Domino's Pizza. Боб Бернс (Bob Burnes) мечтал построить сеть роскошных гостиниц по всей Азии и создал компанию Regent International Hotels. Рут Фертел (Ruth Fertel) хотела накормить всю страну лучшими отбивными, и на свет появилась Ruth's Chris Steak Houses. В декларации о целях компании должна быть специально подчеркнута та политика, которую компания собирается вести в отношении своих потребителей, поставщиков, дистрибьюторов, конкурентов и других лиц, с которыми она так или иначе взаимодействует. Фил Робертс (Phil Roberts) хотел вернуть в работу ресторанов теплоту и страсть, которыми отличались итальянские семейные рестораны юга Италии, и поэтому создал Bucca di Verro. Джеймс Томсон (James Thomson) хотел создать по-настоящему уникальный и запоминающийся ресторан, в результате чего появилась Witchery by the Castle, расположенный возле замка в Эдинбурге, Шотландия, — одно из лучших заведений этого рода в Великобритании. В декларации должна подчеркиваться та основная политика, которую компания хочет проводить. Эта политика определяет то, как служащие должны вести себя с потребителями, поставщиками, конкурентами и другими важными группами.

e

### 3.6. Choice Hotels International, Domino's Pizza

Цель декларации — задать компании основное направление на следующие 10—20 лет. Документы такого рода не должны переписываться каждые несколько лет и не должны подстраиваться под каждое более или менее заметное изменение экономической ситуации в стране. Но не нужна и излишняя приверженность: если прежние цели больше не определяют оптимального пути развития компании, следует от них отказаться и выдвинуть новые.

Деятельность сети ресторанов Ruby Tuesday с самого начала ее существования строилась в полном соответствии с декларацией о намерениях, заявленной Morrison Hospitality Group, ее родительской компанией и старейшей на Нью-Йоркской фондовой бирже структурой общественного питания. Эта декларация гласила, что Morrison Hospitality Group намерена стать «лучшей компанией в сфере общественного питания, которая предоставит только самую лучшую продукцию и только высшего качества каждому из наших гостей, каждому служащему, который работает на бирже, и каждому акционеру, которого нам доведется обслужить» [16]. Ресторан Майкла Джордана (Michael

Jordan) в Чикаго разработал следующее заявление о миссии: «Благодаря стабильности, честности и наличию персонала мирового уровня мы создаем в нашем заведении уникальную особую атмосферу и добиваемся великолепного обслуживания — обслуживания уровня Майкла Джордана!» [17].

## Создание стратегических бизнес-единиц

Большинство компаний ведет свои деловые операции сразу по нескольким направлениям. Однако далеко не всегда строго разграничивают их между собой, так как часто рассматривают свой бизнес в отношении предлагаемого ими на рынке продукта. Поэтому они заявляют о себе, что занимаются «гостиничным бизнесом» или «круизным бизнесом». Но определение бизнеса с точки зрения рынка в целом является более широким по сравнению с указанными узкими определениями, в основе которых лежит только продукт. Бизнес следует рассматривать не столько как процесс производства товаров и услуг, сколько как процесс удовлетворения запросов потребителей. Поэтому и компаниям следует определять свою деятельность не на основе товаров или услуг, которыми они занимаются, а с точки зрения потребностей, которые они удовлетворяют.

Льжжные курорты больше не ограничиваются продажей только билетов для катания на лыжах. В настоящее время большинство из них также предлагают специальные программы для детей, летние прогулки на водных велосипедах и концерты, устраиваемые в скалах.

Конечно, при формулировании направления своей деятельности руководителям компании не следует слишком сужать сферу своей деятельности на рынке, но и не следует слишком широко ее трактовать. Подобную ошибку недавно совершила компания Holiday Inns, одна из крупнейших в мире сетей гостиниц, имеющая в своем распоряжении свыше 300 000 номеров. Несколько лет назад она решила расширить сферу своего бизнеса и перейти от относительно узкого гостиничного бизнеса к индустрии путешествий. Она приобрела Trailways, Inc., в то время вторую по величине в стране автобусную компанию, и компанию Delta Steamship Lines, Inc. Но Holiday Inns не смогла управлять новыми компаниями должным образом и в дальнейшем отделилась от них, решив заниматься своим делом и сконцентрировать свои усилия только на индустрии гостеприимства.

Компания не должна забывать о тех направлениях в своей деятельности, которые полезно развивать стратегически. С этой целью в компании создаются **стратегические бизнес-единицы** (strategic business unit, SBU), которые характеризуются следующими особенностями.

1. Это сфера бизнеса или нескольких взаимосвязанных сфер бизнеса, занимающих в стратегическом планировании деятельности компании особое место.
2. Стратегическая единица бизнеса участвует в конкурентной борьбе самостоятельно.
3. У стратегической единицы бизнеса есть свой собственный менеджер, который отвечает за стратегическое планирование и рентабельность ее деятельности и контролирует большинство факторов, влияющих на ее прибыль.

## Выделение ресурсов каждой стратегической бизнес-единице

Чтобы стратегические бизнес-единицы имели четко заданные стратегические цели и могли их достичь, компания, которая их создала, должна выделить для них соответствующие ресурсы. Разработанные планы деятельности посылаются на рассмотрение руководству, которое либо утверждает их, либо отсылает назад на доработку. Руководство компании внимательно изучает эти планы и на их основе решает, какие стратегические единицы бизнеса следует создать, какие сохранить, какие надо выводить на завершающий этап деятельности, а от каких целесообразно избавиться. При проведении подобного анализа руководство компании не может делать выводы только на основе интуиции. Поэтому ему необходимо иметь аналитические инструменты, позволяющие классифицировать направления деятельности компании по их потенциальной доходности. Одной из наиболее известных моделей, позволяющих провести оценивание «портфеля» компании, является модель, разработанная консалтинговой группой Boston Consulting Group (BCG).

### Модель Boston Consulting Group

Boston Consulting Group, одна из ведущих консалтинговых групп по вопросам менеджмента, разработала матрицу, основными параметрами которой являются темпы роста рынка и относительная рыночная доля компании. В обобщенном виде эта матрица показана на рис. 3.4. Десять показанных на матрице точек представляют размеры и позиции отдельных предприятий (направлений деятельности) условной компании. Размер каждой точки пропорционален объему деятельности каждого предприятия в денежном исчислении. Положение точки на матрице показывает темпы роста ее рынка и относительную долю этого предприятия на данном рынке.

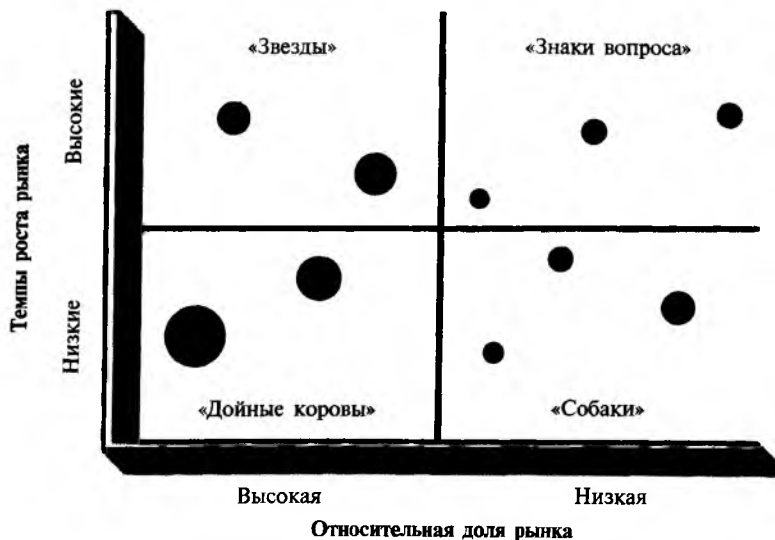


Рис. 3.4. Матрица роста и доли рынка, разработанная BCG

На вертикальной оси показано ежегодное приращение рынка, на котором действует предприятие. В условной ситуации, изображенной на рисунке, темпы роста меняются от 0 до 20%, хотя рассматриваемый диапазон может быть и большим. Темпы роста, превышающие 10%, считаются высокими.

На горизонтальной оси показаны относительные доли конкретных предприятий на рынке по сравнению с их крупнейшими конкурентами. Этот параметр позволяет судить об относительной силе подразделения на рынке. Относительная доля в 0,1 означает, что объем продаж подразделения составляет только 10% продаж конкурента, занимающего лидирующее положение на данном рынке, а доля в 10 означает, что данное подразделение само является лидером и продает в 10 раз больше, чем его ближайший конкурент. Рыночная доля делится на две составляющие: высокую и низкую, при этом границей между ними является показатель относительной рыночной доли, равный 1,0.

**Матрица роста и доли** делится на четыре ячейки, каждая из которых представляет подразделение бизнеса разного типа.

- **«Знаки вопроса».** Так называют предприятия, которые функционируют на быстро развивающемся рынке, но имеют на нем небольшую долю. Большинство предприятий компании начинается именно таким образом, и для их поддержания требуется много денег. Термин кажется весьма удачным, так как компании приходится постоянно взвешивать, стоит ли данное направление запрашиваемых денежных «вливаний». Гипотетическая компания, показанная на рисунке, имеет три подразделения такого типа, и это, на наш взгляд, слишком много.
- **«Звезды».** Если предприятие типа «знаки вопроса» действует успешно, у него есть все шансы стать «звездой». «Звезда» — это лидер, действующий на быстро развивающемся рынке. Это не обязательно означает, что «звезда» гарантированно имеет положительный чистый результат по отчислению денежных средств в компанию. Иногда компании приходится тратить значительные средства для того, чтобы «звезда» удержала ведущие позиции на быстро растущем рынке и чтобы она смогла отбить атаки конкурентов. Но обычно «звезды» являются рентабельными направлениями деятельности компании и имеют шанс стать в будущем «дойными коровами» компании. На рисунке показано, что у компании два таких подразделения.
- **«Дойные коровы».** Если ежегодный прирост рынка становится ниже 10% и при этом «звезда» сохраняет большую рыночную долю, она становится «дойной коровой» компании. «Дойная корова» приносит компании много наличных денег. Являясь лидером на рынке, такое подразделение получает выгоды от эффекта масштаба своей деятельности и имеет более высокую маржу прибыли. Компания использует средства, полученные от «дойных коров», чтобы заплатить по своим счетам, поддержать свои «звезды» и «знаки вопроса», а также еще одну категорию подразделений, называемых «собаками», которым всегда особенно не хватает наличных средств. Компания, показанная на рисунке, имеет двух «дойных коров».

- **«Собаки».** Это направление деятельности компании с малой долей на вяло развивающемся рынке. Обычно они дают мало прибыли и не приносят особых убытков, хотя порой и требуют вливания наличных денежных средств. У гипотетической компании, показанной на рисунке, таких «собак» три. Часто подобные предприятия требуют большого внимания со стороны руководства компании, так как их деятельность финансово не окупается.

Обозначив положение всех своих предприятий на матрице, компания делает вывод о том, насколько ее бизнес-портфель является привлекательным. Несбалансированная компания имеет слишком много «знаков вопроса» и «собак» и слишком мало «звезд» и «дойных коров».

Следующей задачей, которую должна решить компания, является определение стратегии, какую ей следует избрать для каждой стратегической бизнес-единицы, какие задачи перед ней поставить и какие денежные ресурсы ей выделить. Здесь возможны четыре различных варианта.

- **Наращивание.** Цель — увеличить долю SBU на рынке, ради достижения этой цели даже отказываясь от краткосрочной прибыли от нее. Такое наращивание уместно для «знаков вопроса», у которых есть шансы стать «звездами».
- **Удержание.** Цель — сохранить рыночную долю SBU. Такая стратегия может быть использована для сильных «дойных коров», если они продолжают приносить компании большие прибыли.
- **«Сбор урожая».** Цель — увеличивать краткосрочные поступления SBU, не обращая внимания на долгосрочные последствия. Такая стратегия может быть применена для слабых «дойных коров», чье будущее сомнительно, а компании требуются дополнительные денежные средства. Иногда «собрать урожай» выгодно в отношении и «знаков вопроса», и «собак».
- **Избавление.** Цель — продать или ликвидировать направление бизнеса и потратить полученные от этого средства на что-то другое.

Со временем стратегические единицы бизнеса меняют свои позиции на матрице. Наиболее удачливые среди них проходят весь жизненный цикл. Они начинают как «знаки вопроса», потом становятся «звездами», затем переходят в категорию «дойных коров», а к концу цикла жизни превращаются в «собак». Поэтому компаниям следует изучать не только теперешнее положение, занимаемое их подразделениями, но и динамику их движения по матрице.

Хотя гипотетическая компания, структура которой показана на рис. 3.4, является в своей основе здоровой структурой бизнеса, неверные стратегии или неправильно установленные цели могут серьезно подорвать ее позиции. Худшей из ошибок будет требование от всех стратегических единиц бизнеса добиваться одних и тех же темпов развития и уровня доходности. Прежде всего проведенный анализ SBU показывает, что у всех подразделений компании разный потенциал и каждая из них требует постановки своих специфических целей. Кроме того, возможны и другие ошибки.

1. Выделение «дойной корове» либо слишком незначительных ресурсов, что приведет к ее ослаблению, либо слишком больших, что оставит компании недостаточно средств для инвестиций в новые, растущие направления бизнеса.

2. Вложение основных инвестиций в «собак» в течение продолжительного времени с целью, зачастую безуспешной, улучшить их положение. Иногда «собак» можно переделать в другие категории, примером чего может служить опыт Creek Quality Inn and Suites, о котором рассказывается в этой книге.

Очень важно тщательно изучать причины, объясняющие, почему компании становятся «собаками». Если это происходит из-за ошибок управления, «собака» может стать прибыльной организацией при смене владельцев или менеджеров. Если же причина неудачи связана с исчезновением ее рынка или серьезными проблемами среды, в которой она действует, то даже при самом совершенном менеджменте задача спасения может оказаться невыполнимой.

3. Содержание слишком большого числа «знаков вопроса» с вложением в каждый из них недостаточных средств. Подразделения такого рода должны либо получать достаточную поддержку, чтобы добиться доминирования на своем сегменте рынка, либо исчезнуть.

Так же как корпорации используют модель BCG для управления своим бизнесом, менеджер ресторана может воспользоваться этой концепцией для управления отдельными блюдами, входящими в меню. Так, матрица меню может быть разбита на следующие ячейки: «рабочие лошадки» — высокий объем продаж при низком вкладе в прибыль; «звезды» — высокий объем продаж и высокий вклад в прибыль; «необъяснимые загадки» — низкий объем продаж при большом вкладе в прибыль и «собаки» — низкий объем продаж при низком вкладе в прибыль. Модели, применяемые для стратегического анализа, часто в адаптированном виде могут применяться на уровне целого бизнеса, его подразделения и отдельного продукта.

### **Критика портфельных моделей**

Использование портфельных моделей дало ряд положительных результатов. Такие модели позволяют менеджерам рассматривать ситуацию и проблемы стратегически и лучше понять экономические основы их бизнеса. С другой стороны, подобными моделями следует пользоваться с достаточной осторожностью. Они могут побудить компании уделять слишком много внимания росту рыночной доли и вкладывать большие средства в новые, высоко динамичные сферы бизнеса, в результате чего имеющиеся направления отодвигаются на второй план со всеми вытекающими отсюда последствиями. Поскольку очень многое в судьбе отдельных подразделений зависит от присвоенного им рейтинга и относительного веса, то для того, чтобы добиться желаемого места на матрице, возможны случаи манипулирования результатами и показателями. В конце концов множество направлений бизнеса из-за компромиссных подходов к рейтингу оказываются в центральной зоне матрицы, и поэтому в их отношении трудно понять, какая стратегия для каждого из них наиболее предпочтительна. И наконец, эти модели не могут отражать синергетику, т.е. эффект взаимодействия двух и более стратегических подразделений компании. В результате этого решения, принимаемые по одному отдельно взятому подразделению бизнеса, могут привести к повышению риска деятельности других. В этом случае появляется опасность потерять сферу бизнеса, которая хотя и является убыточной, но имеет ключевые компетенции, необходимые для других направлений бизнеса.



## Разработка стратегий роста

Помимо оценки текущих видов бизнеса разработка бизнес-портфеля включает поиск тех видов бизнеса и продуктов, которые компании желательно приобрести. Компаниям, если они хотят успешно конкурировать на рынке, необходимо расти и привлекать лучших специалистов. «Рост — это своего рода чистейший кислород, — утверждает один из руководителей. — Он приводит к созданию динамичной корпорации, где служащие работают с энтузиазмом и видят для себя настоящие возможности. В этом отношении рост является даже более серьезным фактором, чем любой важнейший финансовый рычаг, поскольку он становится неотъемлемой частью корпоративной культуры». В то же самое время фирма должна тщательно подходить к этому направлению деятельности, чтобы рост не стал самоцелью. Поэтому из сказанного можно сделать следующий вывод. Целью компании должен быть рост, обеспечивающий рентабельность.

За обеспечение такого прибыльного роста компании в значительной степени ответственность несет отдел маркетинга. Его специалисты должны выявить, оценить и отобрать возможности и сформулировать стратегии, позволяющие воспользоваться ими. Удобной и полезной моделью для изучения возможностей роста бизнеса является **сетка развития товара и рынка Ансоффа (Ansoff)**, показанная на рис. 3.6. Прежде всего руководство компании должно убедиться, нет ли возможностей для улучшения показателей функционирования по уже имеющимся у нее направлениям бизнеса (стратегия рыночной концентрации). Затем рассматриваются возможности по отысканию или созданию новых рынков для тех же самых товаров и услуг (стратегия развития рынка).

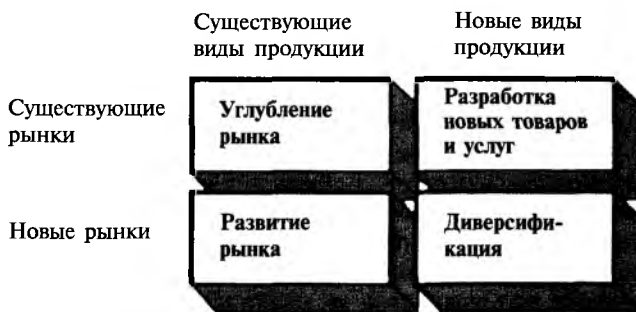


Рис. 3.5. Идентификация рыночных возможностей при помощи сетки развития товара и рынка

После этого менеджеры должны проанализировать возможности разработки новой продукции или модификации прежней для уже существующих рынков. Изучив три указанные стратегии интенсивного роста, руководство компании, вероятно, обнаружит несколько способов дальнейшего развития. Тем не менее привлекательных вариантов может оказаться недостаточно, и тогда топ-менеджерам компании следует проанализировать возможности, связанные с дифференциацией и интегративным ростом. Например, Starbucks расширила предложение блюд, стараясь привлечь потребителей в свои заведения на ланч и обед и за счет этого увеличить размер средней выручки на посетителя. Компания также заключает партнерства с другими фирмами, чтобы продавать

кофе в супермаркетах, и расширила масштабы применения своего бренда так, чтобы он охватывал и новые продукты, например, мороженое с кофе (совместно с Breyer's) или бутилированные напитки Frappuccino (совместно с PepsiCo).

Ресторан Hunter's Head Tavern, располагающийся в штате Виргиния, возле Голубого хребта, получил национальную известность, став первым рестораном в Соединенных Штатах, отмеченным специальным знаком, подтверждающим его гуманное отношение к животным, мясо которых используется при приготовлении блюд. Животные, мясо которых поступает в ресторан, выращиваются на расположенной поблизости ферме Ayrshire Farms, владелец которой Сэнди Лернер (Sandy Lerner) — один из учредителей Cisco Systems. Продукты из мяса, имеющего клеймо подтверждения, стали новым продуктом.

## Диверсифицированный рост

Диверсифицированный рост имеет смысл, если для компании открываются хорошие деловые перспективы за пределами тех направлений деятельности, которыми она занимается в настоящее время. Хорошей перспективой считается ситуация, когда отрасль в высшей степени привлекательна и компания имеет достаточно ресурсов, чтобы в ней преуспеть. Существует три типа диверсификации. Во-первых, компания может заняться выпуском продукции, которая по своим технологическим и маркетинговым характеристикам превосходит уже выпускаемые ею товары и услуги, хотя для продаж новой продукции ей, возможно, придется выходить на другую категорию потребителей (**стратегия концентрической диверсификации**). Во-вторых, компания может начать выпуск новых видов продукции, интересных для ее прежних потребителей, хотя технологически и не родственных тем, которые она выпускает в настоящее время (**стратегия горизонтальной диверсификации**). Когда гостиницы и рестораны, круизные океанские линии и авиалинии продают сувениры, футболки, духи и другие подобные товары, они пользуются именно такой стратегией. Многие сети ресторанов, как, например, Hard Rock Cafe, выяснили, что торговать одеждой с символикой ресторана очень выгодно, не говоря уж о том, что она является и прекрасной рекламой.



3.7. Cisco Systems,  
Hard Rock Cafe

Возможности для диверсификации иногда возникают в результате появления новых технологий. Так, новый класс новых алюминиевых паромов позволяет им достигать скорость 55 миль в час и перевозить сотни пассажиров. Благодаря новой технологии эти паромы теперь могут обслуживать новые маршруты. Возможности для предоставления на их борту еды и напитков пассажирам, а также повышение качества паромного обслуживания открывают новые горизонты для компаний, работающих в отраслях гостеприимства и туризма.

И наконец, в-третьих, компания может найти новую сферу бизнеса, не имеющую никакого отношения ни к продукции, которую она производит в данный момент, ни к технологиям, применяемым ею, ни к рынку, на который работает сейчас (**стратегия конгломератной диверсификации**). В качестве примера стратегии этого рода укажем, что некоторые сети гостиниц вышли на

такие рынки, как дома престарелых. В компании Hyatt этим направлением бизнеса занимается подразделение под названием Classic Residence: Senior Living by Hyatt.

Компания Sodexo, расположенная в Марселе, Франция, приобрела опыт успешного предоставления услуг на океанских лайнерах и круизных судах. Основатель компании Пьер Беллон (Pierre Bellon) принял решение выйти в другие отрасли, испытывающие аналогичные потребности, такие, как центры здоровья и образовательные учреждения, и при этом заняться этой деятельностью в международных масштабах. В течение пяти лет компания успешно действовала в Бельгии, а затем расширила свои операции на Северную и Южную Америку и начала котировать свои акции на Парижской фондовой бирже.

Компании, диверсифицирующие свою деятельность слишком широко и начинающие заниматься незнакомыми продуктами или действовать в незнакомых отраслях, могут потерять свою рыночную сфокусированность. Однако в целом компания может систематически выявлять новые возможности для бизнеса, используя для этого модель маркетинговых систем.

### *3.1. Лидеры маркетинга*

#### **Стратегический анализ деятельности Starbucks Coffee**

История появления Starbucks начинается в 1983 г., когда Ховард Шульц (Howard Schultz) высказал важную идею — перенести в Америку кофейни европейского стиля. Он считал, что людям время от времени требуется передохнуть, «почувствовать запах кофе» и в круговороте повседневных дел немного насладиться жизнью. В результате на свет появилась Starbucks — сеть кофеен, которые во многом способствовали зарождению в Америке новой традиции — получать максимальное удовольствие от кофе. Starbucks не продает просто кофе, а продает впечатление. Ховард Бехар (Howard Behar), международный президент Starbucks, по этому поводу говорит следующее: «Мы не занимаемся бизнесом, цель которого — наполнить желудки приходящих людей, наша задача другая — наполнить их души».

В настоящее время Starbucks является мощным ведущим брендом категории, в которой всего лишь 10 лет назад предлагались только дешевые родовые продукты. По мере того как бренд становился все более известным, выручка от продаж и прибыли поднималась, так же как и пар над кофей-

ником с яванским кофе. Каждую неделю 35 млн людей посещают более 9000 заведений компании, и по крайней мере 10% из них делают это дважды в день. За последние 5 лет общая выручка Starbucks и ее прибыли утроились. Однако успех Starbucks привлек в этот бизнес множество конкурентов, начиная от прямых конкурентов, таких, как Caribou Coffee, до продавцов продуктов быстрого питания. И поэтому теперь создается впечатление, что каждый из них продвигает собственный бренд лучшего кофе. «Заедьте на заправочную станцию Mobil или в продовольственный магазин самообслуживания, и вам предложат сертифицированный кофе, поставляемый Green Mountain Coffee Co, — говорит один аналитик. — На тихоокеанском северо-западе страны McDonald's предлагает кофе, поставляемый ему Seattle Coffee Co». Чтобы поддержать этот феноменальный рост на динамично расширяющемся рынке любителей кофе, Starbucks использует амбициозную многоэлементную стратегию роста. Рассмотрим основные составляющие этой стратегии.

## Рост через увеличение числа заведений

Более 85% выручки Starbucks поступает от ее заведений. Поэтому неудивительно, что Starbucks активно занимается открытием своих кофеен там, где это можно. Примерно каждый день открываются три новых заведения. Хотя может показаться, что в результате такого динамичного подхода в Америке почти не осталось мест для новых кофеен Starbucks, это не так, так как потенциал развития здесь еще велик. Даже на таких казалось бы переполненных рынках, как Нью-Йорк или Сан-Франциско, компания, по-видимому, не удовлетворена степенью насыщения рынка своими заведениями. Starbucks внедряется в гостиницы, книжные магазины и супермаркеты. «Когда я сказал, что мы собираемся открыть еще 100 кофеен в Нью-Йорке, некоторые посчитали, что я сошел с ума, — рассказывает Шульц. — Ну, что ж, мы уже открыли 70 из них и собираемся довести эту цифру до 200».

В настоящее время у Starbucks более 9000 кофеен, и почти 2000 из них расположены за пределами Соединенных Штатов. Их первое заведение за пределами страны открылось в Токио в 1996 г. В 2004 г. компания динамично вышла на рынок Франции, где люди всегда были и остаются большими любителями кофе. Шульц указывает на возрастающее число ситуаций, когда конкурирующие со Starbucks кофейни располагаются буквально рядом друг с другом. Во многих случаях оба заведения получают выручку, превышающую объемы продаж отдельно стоящего среднего заведения Starbucks.

Помимо открытия новых кофеен Starbucks расширяет ассортимент блюд, предлагаемых в каждой из них, опробовав привлекательные варианты, начиная от пончиков Krispy Creme в Нью-Йорке до Fresh Fields, сэндвичей для гурманов, в Вашингтоне. В настоящее время 80% выручки Starbucks приходится на напитки. Предлагая более широкий ассортимент еды, компания надеется увеличить среднюю выручку в расчете на посетителя, а также динамично осваивать новые каналы розничной торговли.

## Новые каналы розничной торговли

Чаще всего кофе в Америке покупают в магазинах и пьют дома. Чтобы учесть эту особенность, Starbucks решила прорваться и на полки американских супермаркетов. Однако вместо того чтобы соревноваться с такими конкурентами, как Procter & Gamble (бренд Folgers) или Kraft (Maxwell House, Sanka), Starbucks выбрала вариант совместного брендинга с Kraft. По условиям этой сделки Starbucks продолжает заниматься обжаркой и упаковкой своего кофе, а Kraft берет на себя маркетинг и дистрибьюцию. В результате обе компании выигрывают: Starbucks получила быстрый выход в 25 000 супермаркетов США и маркетинговую поддержку в виде 35 торговых представителей Kraft. Kraft в свою очередь расширила свою линию кофе, добавив в нее самый известный ведущий бренд, и быстро вышла в динамично растущий сегмент дорогих сортов кофе.

Кроме внедрения в супермаркеты Starbucks разработала впечатляющий набор новых способов предложения своего бренда на рынке. Например, Host Marriott имеет киоски Starbucks более чем в 30 аэропортах США, а несколько авиалиний предлагают кофе Starbucks пассажирам во время рейсов; отели Westin и Sheraton предлагают гостям кофе Starbucks прямо в номерах; Barnes & Noble предлагает кофе Starbucks во всех своих 375 кафе, расположенных в ее книжных магазинах, в результате чего в этой одной из крупнейших розничных структур в стране одновременно можно купить и книги, и фирменные сорта кофе. Starbucks также продает кофе для гурманов, чай, подарки и родственные с ними продукты, используя для этого каталоги для бизнеса и потребителей. Недавно компания открыла свой веб-сайт, через который она продает кофе, чай, оборудование для приготовления кофе, компакт-диски, подарки и коллекционные предметы. По демографическим показателям потребители Starbucks — идеальный вариант для e-коммерции: примерно 70% из них уже привыкли к продажам через Интернет, а их доход на семью составляет порядка 75 000 долл.

### Новые продукты и новые концепции магазинов

Starbucks организовала партнерство с несколькими фирмами по расширению своего бренда так, чтобы он охватил новые категории. Например, компания объединилась с PepsiCo, чтобы бренд Starbucks оказался на бутылированных напитках Frappuccino. Занимаясь маркетингом в рамках совместного предприятия с Breyer's, Starbucks предложила на рынке мороженое, которое стало теперь ведущим брендом кофейного мороженого. Более того, в то же самое время, пытаясь заработать как можно больше, Starbucks изучает возможности реализации новых концепций. Например, в Сиэтле она опробует вариант Cafe Starbucks — быстро семейного типа европейского стиля с меню, где предлагается широкий ассортимент, начиная от блинов с черникой и хорошо прожаренного филе до куриных грудок на пшеничной лепешке — блюда популярного в средиземноморских странах. Хотя обычные кофейни Starbucks получают около половины выручки до 11 утра, Cafe Starbucks задуманы так, чтобы здесь поступления осуществлялись равномерно в течение всего дня. Starbucks сейчас также опробует в Сан-Франциско разновидность кофейни Circadia, где гостям предлагаются особое оформление, высокоскоростной выход в Интернет и живая музыка, а также особые, для гурманов, сорта кофе.

### Международный рост

И наконец, Starbucks старается теперь сделать свою рожденную в Америке концепцию глобальной. В 1996 г. у компании было лишь 11 кофеен за пределами Северной Америки. К 2002 г. их число существенно выросло — более 1200 заведений на 24 рынка, в том числе 350 в Японии, 91 на Тайване и 76 в Китае. Сегодня Starbucks динамично увеличивает число своих кофеен в Европе и Южной Америке. Хотя стратегия роста Starbucks до сих пор обеспечивала ей большой успех, некоторые аналитики выражают серьезную озабоченность. Что же они считают неправильным в динамичном расширении бизнеса Starbucks? Некоторые критики полагают, что компании, возможно, излишне сильно эксплуатируют название

своего бренда. «Люди платят до 3,15 долл. за чашку кофе, потому что считается, что это лучший продукт, — утверждает один из таких критиков. — Но когда вы видите название Starbucks на кофейнике, из которого наливают во время полета на самолете, вы начинаете в этом сомневаться». Другие специалисты опасаются, что, реализуя такой широкий вариант стратегии роста, Starbucks распyleет свои ресурсы и из-за этого теряет сфокусированность.

Тем не менее многие другие аналитики уверены в правоте руководителей Starbucks. В какой-то степени они даже видят одинаковые подходы у Starbucks и у McDonald's в первые годы ее деятельности, благодаря чему простому гамбургеру удалось добиться такого невероятного успеха. «Аналогичная сфокусированность на продукте, использование возможностей в других странах, быстрое занятие позиции доминирующего участника на новой нише, — говорит аналитик Стив Кент (Steve Kent) из Goldman Sacks. — Все это в равной мере имеет место и у Starbucks». Только время покажет, сможет ли Starbucks стать следующим McDonald's или, наоборот, следующим неудачником, вроде Boston Market. Все зависит от того, насколько компания сможет управлять своим ростом. Если говорить о сегодняшнем дне, ситуация у них достаточно благоприятная, но Starbucks необходимо очень внимательно относиться к происходящему.

*Источники:* Выдержки из работ: Nelson D. Schwartz, «Still Perking after All These Years», *Fortune*, Nov. 24, 1999, pp. 203—210; Janice Matsumoto, «More than Mocha-Cafe Starbucks», *Restaurants and Institutions*, October 1, 1998, p. 21; Kelly Barron, «The Cappuccino Conundrum», *Forbes*, February 22, 1999, pp. 54—55. Кроме того, вы можете обратиться к следующим работам: Mark Hamstra, «Starbucks' Pasqua Purchase Dovetails with Food-Cafe Tests», *Nation's Restaurant News*, January 4, 1999, pp. 3, 104; Richard Gibson, «Starbucks Plans a New Category in Cybercommerce», *Wall Street Journal*, April 26, 1999, p. B10; Eli Lehrer, «When Starbucks Takes over the World», *Insight on the News*, July 19, 1999, p. 4; информации, полученной на веб-сайте [www.starbucks.com](http://www.starbucks.com) в сентябре 1999; Louise Lee, «Now Starbucks Uses Its Bean», *Business Week*, February 14, 2000, pp. 92—94. Richard Papiernik, «Starbucks Still Taking Bows in Long-Running Cafehouse Show», *Nation's Restaurant News*, February 12, 2001, pp. 11, 78. Jacqueline Doherty, «Make It Decaf», *Barrons*, May 29, 2002, pp. 20—21.

## Интегрированный рост

Возможности по диверсификации, развитие рынка и развитие продуктов могут реализовываться в самых разных вариантах: обратном маркетинге, прямом маркетинге или горизонтальном в рамках конкретной отрасли бизнеса. Гостиничная компания может выбрать вариант **обратной интеграции**, приобретая одного из своих поставщиков, например дистрибьюторов продуктов питания, или может приобрести туроператора или агентство по организации поездок (**прямая интеграция**). И наконец, гостиничная компания может приобрести одну или несколько конкурирующих организаций (при условии, что правительство не ограничивает подобных действий). Интеграция такого типа называется **горизонтальной**.

Компания Marriott разработала систему снабжения ресторанов, известную как дистрибьюторская система Marriott. Она была создана на базе прежней системы снабжения Marriotts Fairfield Farms Commission, которая действовала на комиссионной основе. Однако со временем от этой системы отказались и сделали основную ставку на дистрибьюцию. Для этого было создано шесть дистрибьюторских центров, которые обслуживали Marriott Hotels. Имея гарантированных собственных потребителей, каждый дистрибьюторский центр также старается активно взаимодействовать с другими ресторанами, расположенными на той же территории.

Изучив возможные действия по интеграции, компания может обнаружить дополнительные источники увеличения выручки от продаж. Эти новые источники, впрочем, не всегда позволяют выйти на желаемый уровень доходов. В этом случае компания может рассмотреть варианты диверсификации. Новые возможности можно получить через интегрированный рост в родственных видах бизнеса, однако компании необходимо иметь или пригласить экспертов, так как без знаний добиться успеха в новом бизнесе очень сложно.

Таким образом, мы видим, что компания может систематически изыскивать новые для себя деловые возможности, используя для этого различные маркетинговые стратегии. В первую очередь она рассматривает возможности усилить позицию на рынке своей продукции, затем анализирует способы интеграции (прямой и обратной направленности, а также горизонтальной) текущих направлений бизнеса и, наконец, изыскивает для себя новые возможности деятельности.

## Стратегическое планирование бизнеса

Проанализировав проблемы стратегического планирования для компании в целом, обратимся теперь к аналогичным задачам, с которыми сталкиваются менеджеры, отвечающие за деятельность подразделений компании. Процесс стратегического планирования для них включает восемь шагов. Рассмотрим каждый из них.

## Миссия бизнеса

Каждое подразделение компании должно определить свою специфическую миссию, вписывающуюся в рамки общей миссии компании. При этом оно должно учитывать особенности своих целей и политики.

## Анализ SWOT

Общее оценивание сильных сторон компании, слабых, ее возможностей и угроз называется анализом SWOT (от английских слов: strengths, weaknesses, opportunities, threats). Внешний анализ предназначен для отыскания возможностей угроз, возникающих в окружающей среде. Внутренний анализ позволяет выявить сильные и слабые стороны в деятельности компании. При стратегическом планировании компания должна согласовывать свой потенциал с имеющимися возможностями и предпринимать меры, чтобы минимизировать угрозы.

## Анализ факторов внутренней среды (анализ сильных и слабых сторон)

Одно дело выявлять привлекательные возможности, предоставляемые окружающей средой, и совсем другое иметь необходимые компетенции, позволяющие успешно их реализовать. Каждой компании необходимо периодически оценивать свои сильные и слабые стороны. Такой анализ внутренней среды можно осуществлять, используя форму, показанную на рис. 3.6. Руководители и приглашенные внешние консультанты изучают досконально маркетинговые, финансовые, производственные и организационные компетенции компании. Каждый фактор подвергается оцениванию и определяется, является ли он положительно сильным, положительно слабым, нейтральным, отрицательно слабым или отрицательно сильным. Компания с сильными маркетинговыми возможностями, вполне вероятно, отыщет маркетинговые факторы, которые у нее будут признаны положительно сильными.

При изучении сильных и слабых сторон, конечно, компания не должна устранять все свои слабости или в максимальной степени пользоваться всеми своими сильными сторонами. Следует также внимательно подумать, следует ли бизнесу ограничивать себя этими возможностями, для которых она в настоящее время обладает потенциалом, или целесообразно поискать другие, более перспективные.

Многие специалисты в сфере индустрии гостеприимства считают, что такие предприятия, как гостиницы, курорты и круизные линии, чтобы устоять в конкурентной борьбе, нуждаются в бесперебойном контактировании с потребителями, чего можно добиться при помощи современных компьютерных систем резервирования (computer reservation system, CPS), в том числе и глобальной системы дистрибуции (global distribution system, GDS). Поэтому если гостиничная компания хочет увеличить долю своего международного бизнеса, наличие подобной системы, а тем более ее совершенствование, следует рассматривать как положительный фактор.

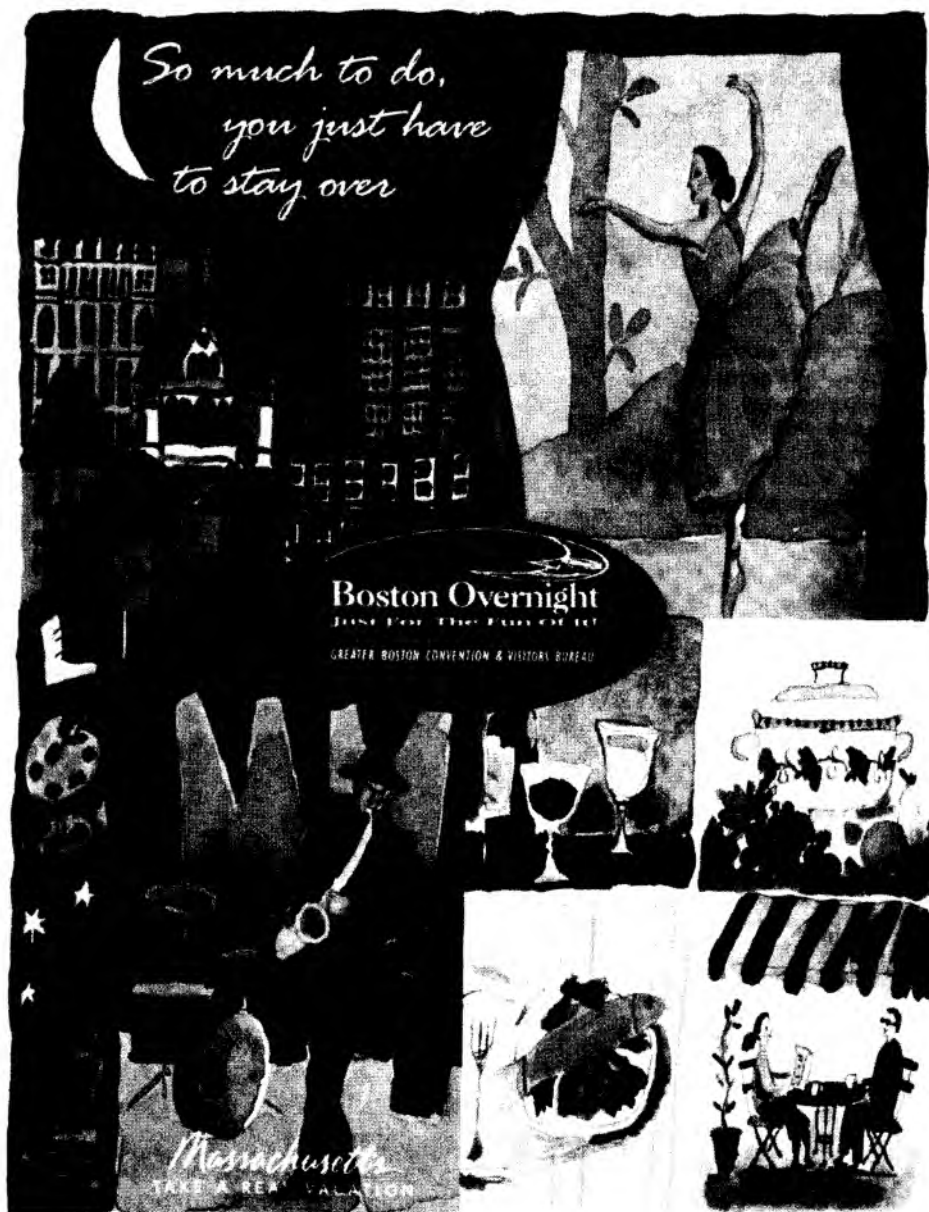
Степень влияния

Важность влияния

	Степень влияния					Важность влияния		
	Положительная	В основном положительная	Нейтральная	В основном отрицательная	Отрицательная	Высокая	Средняя	Низкая
<b>Маркетинг</b>								
1. Репутация компании	—	—	—	—	—	—	—	—
2. Рыночная доля	—	—	—	—	—	—	—	—
3. Качество продукции	—	—	—	—	—	—	—	—
4. Качество обслуживания	—	—	—	—	—	—	—	—
5. Эффективность ценообразования	—	—	—	—	—	—	—	—
6. Эффективность дистрибьюции	—	—	—	—	—	—	—	—
7. Эффективность стимулирования продаж	—	—	—	—	—	—	—	—
8. Эффективность работы продавцов	—	—	—	—	—	—	—	—
9. Эффективность внедрения инноваций	—	—	—	—	—	—	—	—
10. Охват территории	—	—	—	—	—	—	—	—
<b>Финансовая деятельность</b>								
11. Стоимость капитала и его наличие	—	—	—	—	—	—	—	—
12. Потоки денежных средств	—	—	—	—	—	—	—	—
13. Финансовая стабильность	—	—	—	—	—	—	—	—
<b>Производственная деятельность</b>								
14. Оснащение	—	—	—	—	—	—	—	—
15. Экономия на масштабе производства	—	—	—	—	—	—	—	—
16. Мощности	—	—	—	—	—	—	—	—
17. Наличие надежных работников	—	—	—	—	—	—	—	—
18. Своевременность выполнения заказов	—	—	—	—	—	—	—	—
19. Профессиональная квалификация работников	—	—	—	—	—	—	—	—
<b>Организационные аспекты</b>								
20. Способность руководства к перспективному видению	—	—	—	—	—	—	—	—
21. Наличие надежных служащих	—	—	—	—	—	—	—	—
22. Предприимчивость	—	—	—	—	—	—	—	—
23. Гибкость и адаптивность	—	—	—	—	—	—	—	—

Рис. 3.6. Анализ сильных и слабых сторон





Одна из сильных сторон Бостона — невероятно широкое разнообразие самых разных предложений, связанных с развлечениями: выступления музыкантов, театральные постановки, соревнования профессиональных спортсменов, выставки и экспозиции в музеях, великолепные рестораны и специализированные мероприятия, например *Boston Wine Expo* (выставка вина) или *Disney on Ice* (шоу на льду). *The Greater Boston Convention and Visitors Bureau* (Бюро по организации конференций и привлечению гостей в Бостон) разработало этот плакат, чтобы привлечь людей, живущих поблизости, в Бостон, показать им, что их там ожидает, и пригласить провести вечер в одной из гостиниц Бостона.

Иногда плохие показатели компании объясняются не тем, что его некоторые подразделения слабы, а тем, что им не хватает слаженности в работе, т.е. тем, что их служащие не действуют как единая команда. В некоторых структурах бизнеса в индустрии гостеприимства на работников отдела продаж зачастую смотрят как на высокооплачиваемых бездельников, которые отдают бизнес на откуп клиентам. А в свою очередь специалисты по продажам порой смотрят на других работников как на некомпетентных болванов, которые своим неумелым обслуживанием клиентов губят их лучшие заказы. Поэтому для проверки состояния внутренней среды в компании необходимо время от времени давать оценку взаимоотношениям между ее подразделениями.

Каждая компания должна управлять своими базовыми процессами, такими, как разработка новых продуктов, поставки сырья для изготовления конечной продукции, размещение заказов, выполнение заказов потребителей, получение оплаты и т.д. Каждый процесс приводит к созданию ценности и требует согласованной командной работы представителей самых разных отделов и подразделений.

## **Анализ факторов внешней среды (анализ возможностей и угроз)**

Современный менеджер должен знать, какие внешние факторы следует держать под особым контролем, чтобы предприятие достигло своих целей. Если сформулировать этот принцип в наиболее общем виде, подразделение компании должно отслеживать ключевые **факторы внешней макросреды** (демографические, экономические, технологические, политико-правовые и социально-культурные) и основные **факторы внешней микросреды** (потребители, конкуренты, каналы дистрибуции, поставщики), которые в значительной степени влияют на ее способность получать прибыль на своем рынке. Для осуществления надежного мониторинга, способного обнаруживать действия указанных факторов и основные тенденции в их развитии, подразделение должно иметь в своем распоряжении специальную службу отслеживания. По каждой из выявляемых тенденций руководство должно определить скрытые благоприятные возможности и угрозы, которые могут помешать бизнесу.

Террористические атаки 11 сентября 2001 г. неожиданно показали всем специалистам индустрии гостеприимства и туризма, работающим по всему миру, как подобные катастрофы могут резко отрицательно повлиять на их бизнес. Это заставило агентства, занимающиеся продвижением туризма, центры по организации конференции, транспортные фирмы и компании, специализирующиеся на проживании, серьезно проанализировать альтернативные рынки, а также серьезно пересмотреть прежние планы проектирования новой продукции, повышения безопасности, использования альтернативных источников энергии в случае возникновения чрезвычайных ситуаций и внимательно рассмотреть многие другие факторы, в значительной степени влияющие на их деятельность.

Выход Китая, Индии и стран Восточной Европы в число новых промышленно развитых и политически мощных стран также серьезно повлияет на деятельность компаний из индустрии гостеприимства и туризма, причём

в таких масштабах, о которых сегодня никто не задумывается. Поэтому внешние угрозы и возможности при стратегическом планировании должны рассматриваться более серьезно, чем в прошлом.

### Возможности

Главная цель изучения внешней среды — выявить новые возможности. Мы определяем **маркетинговую возможность** как новое направление бизнеса, в котором компания может действовать с прибылью для себя.

Возможности можно классифицировать по степени их привлекательности и по вероятности достижения успеха. Последнее в значительной степени зависит не только от того, насколько потенциал компании соответствует требованиям целевого рынка, на котором она собирается функционировать, но и в какой степени он превышает потенциал конкурентов. Лучшей компанией окажется та, которая предлагает на данном рынке самую высокую потребительскую ценность и сможет поддерживать ее в течение длительного времени.

Некоторые курорты считают, что можно получить новые возможности для бизнеса, объединив в рамках одной структуры курорт и клуб. Подобные программы нацелены на местный рынок, позволяя членам клуба пользоваться всеми благами, имеющимися в распоряжении курорта, в том числе и его номерами. Взносы от постоянных членов клуба приносят компании дополнительные средства, однако при неумелой организации деятельности клуба могут возникнуть негативные моменты: приехавшим на отдых, оплатившим полную стоимость всех услуг, может не понравиться, что постоянные члены клуба из местных жителей вытесняют их с площадок для гольфа и тенниса.

Франчайзинговые заведения типа V&V открывают огромные возможности для франчайзинговой компании, которая способна преодолеть некоторые значительные препятствия. В настоящее время отрасль V&V сопоставима по своим размерам с индустрией гостиниц и мотелей в 1950-е годы. Однако многие владельцы V&V не рассматривают франчайзинговое направление положительно, имея при этом неудовлетворенные запросы, которые могли бы быть закрыты при помощи франшиз, реализуемых в рамках хорошо спланированной стратегической программы.

### Угрозы

Некоторые факторы внешней среды представляют собой маркетинговые угрозы. Угрожающий фактор можно определить как некую опасность, вызванную к жизни неблагоприятными тенденциями или развитием событий, которые, если не предпринять защитных маркетинговых действий, приведут к падению продаж или снижению прибыли. Подобные факторы можно классифицировать по степени их серьезности и возможности появления. Общая картина основных угроз и возможностей предполагает следующие четыре варианта.

1. Идеальный бизнес, при котором основные возможности велики, а основные угрозы слабы.
2. Неопределенное состояние бизнеса, при котором и основные возможности, и основные угрозы потенциально велики.
3. Крупный бизнес, при котором основные возможности и угрозы потенциально слабы.
4. Проблемный бизнес, при котором возможности слабы, а угрозы высоки.



Сейчас предприятия, традиционно готовящие пищу для больниц, школ, различных органов власти и офисов, постоянно чувствуют угрозу со стороны сетей ресторанов быстрого обслуживания, таких, как Pizza Hut, Dunkin Donuts, Burger King и др. Традиционные институты общественного питания, вроде ARAMARK, игнорировать таких сильных конкурентов не могут.

В настоящее время влияние угроз настолько серьезно, что все компании, действующие в отрасли гостеприимства, должны внимательно изучать возможные опасности и создавать у себя системы управления рисками. Уже говорилось о последствиях событий 11 сентября, однако существуют и другие риски, такие, как заболевание коровьим бешенством или желудочно-кишечные заболевания, о которых компании, работающие в этой индустрии, должны постоянно беспокоиться. «Несколько лет назад ресторанная сеть быстрого обслуживания The Jack-in-the-Box, как было выяснено, стала причиной заболевания 400 человек и смерти трех детей — из-за попадания в ее гамбургеры кишечной палочки. Сеть обвинили в серьезном нарушении, безответственности и в том, что она плохо информирует общественность» [31].

Jack-in-the-Box несла серьезные финансовые убытки в течение четырех лет и с большим трудом удержалась в бизнесе.

Поскольку подобные ситуации возможны в любом заведении, где занимаются едой, подобная возможность должна рассматриваться как риск, и после каждого такого случая необходимо предпринимать все предписанные процедуры.

## Формулирование целей

После того как руководство подразделением определило главную, стратегическую миссию и провело анализ SWOT, оно может заняться формулированием своих целей на последующий период, в отношении которого осуществляется планирование деятельности.

Только очень немногие предприятия преследуют в своей деятельности лишь одну цель. Большинство из них имеет целый комплекс целей, в качестве которых можно указать увеличение прибыли, рост продаж, повышение рыночной доли, ограничение риска, внедрение инноваций, упрочение репутации и т.д. Каждая стратегическая единица бизнеса устанавливает для себя подобные цели и старается их достичь. Чтобы этого добиться, надо попытаться представить все цели в виде иерархической системы, начиная с наиболее значимой и кончая наименее важной. Там, где это возможно, необходимо выражать поставленные цели в количественном виде. Так, «повысить поступления на инвестиции (return on investment, ROI)» — хорошо, но «увеличить ROI на 15%» — лучше, а еще лучше — указать и конкретные сроки этого повышения: «в ближайшие два года повысить ROI на 15%». Когда имеются в виду конкретные цели с указанием сроков их реализации, обычно используется термин «задачи». Детализация перспективных «целей» до уровня отдельных «задач» упрощает процесс планирования, реализации и конт-

роля. При этом задачи должны быть реально выполнимыми. Сроки и условия их выполнения должны вытекать из SWOT-анализа, а не из благих намерений руководства.

И наконец, руководство должно быть последовательным в реализации поставленных целей, хотя иногда для этого приходится отыскивать компромиссные варианты. Наиболее типичными подобными компромиссами является выбор между

- высокой маржой прибыли и высокой рыночной долей;
- активизацией деятельности на уже имеющемся рынке и развитием новых рынков;
- прибыльными и неприбыльными задачами;
- рискованными целями, сулящими быстрый рост, и нерискованными, которые особой пользы не принесут.

Гостиничная отрасль сталкивается с уникальными проблемами, касающимися формулирования целей и измерения показателей функционирования, которые возникают в результате заключения соглашений между владельцами гостиниц и компаниями, занимающимися управлением гостиниц. Большинство отраслей, занимающихся производством, строительством или розничной торговлей, нанимают свой персонал и управляющих, а не заключают контракты с независимыми компаниями, предлагающими услуги по вопросам менеджмента. «Из всех вопросов, обсуждаемых в ходе переговоров по соглашениям об управлении гостиницами, наиболее трудными являются определение характеристик деятельности, приемлемых для обеих сторон» [32].

Показатели функционирования, включаемые в контракты с менеджерами, обычно затрагивают три области.

1. **Доход гостиниц.** При определении показателей функционирования на основе поступлений измеряются либо доход без учета постоянных издержек (*income before fixed costs, IBFC*), или чистый доход от основной деятельности (*net operating income, NOI*). Владельцы и компании, предоставляющие менеджерские услуги, по этим параметрам обычно могут достичь согласия.
2. **Операционная маржа.** Владельцы часто настаивают на том, чтобы показатели функционирования базировались на увеличении операционной маржи, например увеличить IBFC с 20 до 28%. Проверка на операционную маржу вначале фокусирует внимание менеджеров, но иногда заставляет их думать и действовать в краткосрочном плане и может не поощрять их заниматься программами управления доходами с низкой маржой прибыли, необходимыми во время периода низкой заполняемости гостиницы.
3. **Поступления на имеющиеся номера** (*revenue per available room, REVPAR*). Проверка на REVPAR предполагает, что поступления на номера — это хороший индикатор общего функционирования гостиницы. Однако такие измерения не учитывают других поступлений, например от работы прачечной, структур питания и напитков, аренды и счетов за телефон. В результате этого некоторые менеджеры гостиниц уделяют недостаточно внимания маркетингу этих направлений. Проверка на REVPAR также игнорирует вопросы расходов. Гостиница может добиться высокого показателя REVPAR за счет найма очень большого числа служа-

щих, в результате чего уровень оказываемых услуг будет очень высоким, но при этом она может быть менее прибыльным заведением, чем гостиницы с низким показателем REVPAR, у которых затраты на обслуживание гостей намного меньше. Те структуры, в которых используют REVPAR, часто сравнивают свои результаты с показателями других гостиниц, однако точность оценок в этом случае является достаточно сомнительной.

Четвертая возможная область, где можно воспользоваться измерениями, появилась в 1980-х годах. Это двойная концепция управления доходами и управления поступлениями, сущность которой описывается в гл. 12. Управление доходами/управление поступлениями стало инструментом ценообразования ряда гостиниц, однако, как создается впечатление, этот инструмент пока не стал составной частью системы, используемой при задании целей.

## Формулирование стратегии

Задачи указывают рубежи, которые единица бизнеса хочет достичь, стратегии — способы их достижения. Каждая единица бизнеса должна разрабатывать стратегии с учетом особенностей своих задач. Хотя подобные стратегии могут быть самыми разнообразными, Майкл Портер (Michael Porter) свел их к трем основным, родовым типам, знание которых может помочь в развитии стратегического мышления руководителей.

1. **Стратегия, направленная на завоевание лидерства на рынке по издержкам.** В данном случае основной задачей руководства становится максимально возможное сокращение издержек. Основным недостатком этой стратегии является то, что и другие компании могут поставить себе ту же цель и добиться еще более низких издержек. В этих условиях предприятие должно бороться за самый низкий уровень издержек среди всех конкурирующих на одном рынке структур, используя для этого соответствующие дифференцированные или фокусированные стратегии.
2. **Стратегия дифференциации.** При выборе этой стратегии в качестве основной предприятие концентрирует свои усилия на достижении лидирующего положения по тем показателям функционирования, которые представляют наибольшую ценность для большей части обслуживаемого рынка. Надо учесть, что по мере того, как демографические и психологические характеристики потребителей конкретного рынка меняются, меняются и показатели функционирования, которые представляются этим потребителям наиболее важными. Более молодые и динамичные постояльцы гостиниц в первую очередь оценят наличие плавательного бассейна, сауны или тренажерного зала, а представители старшего поколения на первое место скорее поставят надежность и высокое качество предоставляемых им услуг.
3. **Стратегия фокусирования.** Предприятие не занимается деятельностью на всем пространстве рынка, а фокусируется на одном или нескольких его сегментах. Оно более глубоко узнает запросы этих сегментов, а затем стремится стать лидером на них либо по издержкам, либо по глубине дифференциации своей продукции.

## Стратегические союзы

Компаниям, работающим в отрасли гостеприимства, часто необходимы стратегические партнеры. Даже компании-гиганты, вроде Accor, British Airways и McDonald's, порой не могут добиться лидирующей позиции на национальном или глобальном уровне без создания стратегических союзов с национальными или многонациональными компаниями, которые дополняют их мощности и ресурсы.

**Стратегические союзы** — это взаимные соглашения между организациями, позволяющие участникам выигрывать от сильных сторон партнера. Например, Star Alliance объединяет множество международных перевозчиков в виде глобального партнерства, благодаря чему миллионы пассажиров в год могут практически без помех добираться до сотен самых разных мест.

Star Alliance позволила пассажирам получить доступ к системе общепланетарного масштаба. Заключение союзов также способствует мощь бренда. Например, Starbucks заменила кофейные стойки в некоторых отелях Hyatt Hotels.

**е**

### 3.9. Accor, British Airways, Star Alliance, Starbucks, Harrah's Casinos, Fairfield

Harrah's Casinos, стоящее на проспекте Стрип в Лас-Вегасе, создало союз с Fairfield Communities, компанией, специализирующейся на таймшерном отдыхе, которая продает недельную поездку раз в год в заведения Fairfield, расположенные по всему миру. Fairfield и Harrah's решили, что демографические параметры их потребительской базы являются однородными. Fairfield понравился тот факт, что тысячи потенциальных потребителей каждый день бывают в заведениях Harrah's. Harrah's со своей стороны выиграла, потому что Fairfield арендует 14 000 кв. футов офисных и выставочных помещений у Harrah's и продвигает бренд Harrah's своим членам, общее число которых достигает 300 000 человек, причем они проживают по всему миру. 2000—3000 телемаркетологов Fairfield приглашают потенциальных гостей Лас-Вегаса останавливаться именно в Harrah's. Кроме того, Fairfield проводит для своих членов 90-минутную торговую презентацию, где в качестве приманки выступает обещание предоставить фишки в казино Harrah's на 50 долл. или 2 билета на шоу, устраиваемое в Harrah's.

Критики стратегических альянсов указывают на высокую долю неудач подобных союзов. Возможно, подобная критика не является справедливой, поскольку приводимые при этом статистические данные не учитывают того факта, что союзы часто помогают обеим сторонам добиваться краткосрочных и долгосрочных целей.

## Разработка программы действий

После того как предприятие разработало свои основные стратегии, оно приступает к разработке программ, поддерживающих эти стратегии. Если, например, гостиница высшей категории решила добиться лидерства в отрасли по качеству обслуживания клиентов, она должна разработать соответствующую

щие программы по найму служащих, что позволит ей привлечь нужных людей, по обучению персонала, по повышению качества товаров и услуг, по мотивации служащих, по проведению рекламной кампании, оповещающей всех заинтересованных лиц о выходе гостиницы на лидирующие позиции, и т.д.

The Hilton Group PLC, в прошлом Ladbroke Group PLC, из Великобритании владеет самой крупной сетью тотализаторов в стране, а также управляет 217 заведениями Hilton International. Эта группа также владеет двумя ипподромами в Соединенных Штатах и карточным клубом в Северной Калифорнии. Руководство группы решило, что им требуется более крупная доля на рынке ставок в Соединенных Штатах. Вместо того чтобы создавать новые казино, поскольку это требует больших затрат времени и связано со значительным риском, или покупать дорогие казино в Лас-Вегасе или Атлантик-Сити, группа решила купить доказавшие свою успешность небольшие казино в Колорадо и приобрела два казино Bullwhacker и казино Silver Hawk за 85 млн долл. Благодаря этому они получили свою долю на рынке казино США, которую могут теперь наращивать дальше.

## Реализация

Даже ясная стратегия и продуманные программы ее поддержки могут ни к чему не привести, если компания не сможет их реализовать на практике. Все служащие должны поверить в стратегию компании и вести себя соответствующим образом. Поэтому руководству следует заблаговременно оповестить их о сущности новой стратегии, чтобы каждый понял отводимую ему роль по ее реализации. Конечно, компания должна иметь соответствующие ресурсы, включая квалифицированный персонал, способный претворить в жизнь выбранную стратегию.

## Обратная связь и контроль

По мере того как происходит реализация стратегии, компании необходимо проверять получаемые промежуточные результаты и отслеживать новые явления, происходящие во внешней среде. Некоторые из факторов внутреннего и внешнего характера остаются относительно стабильными из года в год. Другие хотя и меняются, но достаточно предсказуемо. Но есть и такие, которые эволюционируют очень быстро. Другими словами, окружающая среда в целом все время меняется, и компании приходится с этим считаться. Когда подобные изменения действительно происходят, компании необходимо проводить проверку, а порой и ревизию своих стратегий, программ и даже целей. При этом, как заметил в свое время Питер Друкер, лучше делать то, что надо (быть эффективным), чем все делать так, как надо (быть производительным). Но, конечно, преуспевающие компании отлично справляются и с тем и с другим.

Как только предприятие из-за своей неспособности вписаться в изменяющиеся условия начинает терять позиции на рынке, вернуть себе лидирующее положение ему становится с каждым днем все труднее. Структурам бизнеса, особенно крупным, свойственна инерция. Тем не менее, когда им грозит кризис, при умелом руководстве они способны к переменам.





### 3.10. Hilton Group, Las Vegas, Atlantic City, Singapore

Emperor Hotel, трехзвездочная гостиница в Сингапуре, в первую очередь ориентирована на обслуживание частных и корпоративных гостей. Если говорить о последней категории, то это в основном представители нефтеперерабатывающей промышленности. В связи с экономическим спадом в стране доходы гостиницы, прежде составлявшие 2,2 млн долл., упали почти до 300 тыс. долл., т.е. едва-едва превысили затраты. Основными участками, на которых руководство гостиницы столкнулось с проблемами, были:

- уменьшение поступлений от продажи еды и напитков на 45%;
- снижение заполняемости гостиницы с 92 до 57%;
- жесткая конкуренция;
- увеличение постоянных издержек;
- сужение рыночной ниши, в которой действует гостиница (сокращение числа корпоративных клиентов);
- авторитарный стиль руководства.

Владелец гостиницы провел стратегический анализ положения дел и отметил сильные и слабые стороны.

<i>Сильные стороны</i>	<i>Слабые стороны</i>
Имидж	Необходимость в косметическом ремонте
Местоположение	Медленная реакция менеджеров на изменения
Финансовая поддержка	Сужение ниши на рынке
Ориентация на обслуживание	Слабая культурная ориентация Усилившаяся конкуренция

В результате проведенного анализа Emperor Hotel решила сократить некоторые позиции, особенно в секторе ресторанного обслуживания, передав их сторонним компаниям. Такая стратегия была выбрана, потому что руководство хотело, чтобы в случае наступления гостиничного бума гостиница оказалась в выгодном положении и смогла воспользоваться имеющимися у нее базовыми преимуществами. Если же ситуация будет развиваться по-другому, гостиница сохранит свою привлекательность для потенциальных покупателей, т.е. при необходимости ее можно будет быстро продать.

Гостинично-курортная индустрия при стратегическом планировании сталкивается с уникальными вызовами. Это объясняется тем, что большинство других членов индустрии гостеприимства и поездок, такие, как авиалинии, круизные линии и крупные ресторанные сети, могут добиться стратегического планирования примерно так же, как это делает производственная компания. В этих организациях существуют централизованные управленческие операции и отделы, в которых принимаются стратегические решения.

## Специфические проблемы гостиничной индустрии

Гостинично-курортной индустрии присущи характерные особенности менеджмента и структуры собственности, осложняющие стратегическое планирование.

- Крупные сети предприятий этого типа обычно не владеют в полной мере собственностью, которой управляют. Так, некоторые сети гостиниц на самом деле не имеют вообще своей собственности.
- Как это ни удивительно, владельцы гостиниц и домов отдыха часто мало интересуются своей собственностью и знают ее основные характеристики очень поверхностно. Во всем мире гостиницы обычно приобретаются ради налоговых льгот, положенных владельцам такого рода недвижимости, или чтобы потешить собственное тщеславие, особенно когда приобретается шикарное помещение в престижном районе. Анализ поступлений на инвестиции в гостиницах юго-восточной Азии показал, что доминирующей причиной приобретения был престиж, ассоциируемый с гостиницами. «Подобные неэкономические выгоды могут поднимать цены на гостиницы и делать возможным согласие собственников на относительно низкую доходность по сравнению с другими операциями с недвижимостью или инвестициями в другие глобальные рынки».
- Зачастую владельцы жалуются на плохой контакт со своими управляющими, на то, что они не очень сведущи в вопросах планирования и не желают тесно взаимодействовать ни с ними, ни с их представителями. Говорят, в Азии создана ассоциация владельцев гостиниц, которые сообща пытаются оказать давление на компании, управляющие этими гостиницами.
- Компании, занимающиеся управлением гостиницами, оставаясь неизвестными широкой публике, на самом деле могут владеть и управлять самой разнообразной собственностью, например сетью гостиниц Ramada, Holiday Inn или Days Inn.
- Профессиональные управляющие подобной собственностью обычно получают образование в колледжах, где их учат содержанию помещения и регистрации проживающих, но слишком мало, а то и вовсе не учат стратегическому планированию. Многие из них считают, что это сфера ответственности владельцев гостиниц, но если владелец мало интересуется работой гостиницы, то стратегическим планированием развития собственности вообще никто не занимается.
- Компании, управляющие гостиницами, имеют слишком мало реальной власти, чтобы заставить владельца собственности сделать необходимые инвестиции или ввести стратегически важные новшества. Во многих случаях единственной альтернативой становится вывод гостиницы из общей сети других подобных структур.
- Гостиницы могут владеть или управлять структурами бизнеса, которые обычно относят к так называемой «вторичной собственности», расположенными на их территории (рестораны, магазины, медпункты и оздоровительные центры, ночные клубы), но могут и не иметь их в своем

подчинении. При стратегическом планировании это создает дополнительные трудности.

- Стратегические союзы, заключаемые между сетями гостиниц на глобальном уровне, еще больше затрудняют процесс перспективного планирования.

В стратегическом планировании значительная роль отводится отделу маркетинга. Он должен постоянно поддерживать тесные связи с клиентами и быть ответственным за изучение и выявление их потребностей, поэтому владеет информацией, важность которой с точки зрения стратегического планирования переоценить нельзя.

## Ключевые термины и понятия

Ассортимент предлагаемой продукции и сферы ее применения 94	Совокупность обслуживаемых рыночных сегментов 95
Вертикальный диапазон 95	Стратегическая бизнес-единица 97
Географические рамки деятельности 95	Стратегические союзы 116
Горизонтальная интеграция 107	Стратегическое планирование, ориентированное на рынок 85
Декларация о миссии 94	Стратегия горизонтальной диверсификации 103
Маркетинговая возможность 112	Стратегия конгломератной диверсификации 103
Матрица роста и доли 99	Стратегия концентрической диверсификации 103
Обратная интеграция 107	Факторы внешней макросреды 111
Объем компетенции 95	Факторы внешней микросреды 111
Отраслевой диапазон 94	
Прямая интеграция 107	
Сетка развития товара и рынка Ансоффа 102	

### Обзор главы

- I. Цель стратегического планирования состоит в том, чтобы помочь компании выбрать линию своей деловой активности и организовать работу так, чтобы компания оставалась жизнеспособной, невзирая ни на какие неожиданные сбои в каком-либо из ее секторов или производственных участков.
- II. Три ключевые идеи, базовые для стратегического планирования
  1. Управление делами компании как портфелем инвестиций, предполагающее принятие решений о том, какие секторы бизнеса надо развивать, какие предприятия поддерживать на данном уровне, с каких «снять сливки», а какие пора сворачивать.
  2. Необходимость тщательной оценки потенциальных прибылей каждого направления бизнеса с учетом темпов роста рынка и положения на нем компании.
  3. Стратегическое планирование включает разработку как самой стратегии, так и плана достижения долгосрочных целей компании.

**III. Четыре основных организационных уровня компании**

**1. Корпоративный уровень.** Руководство компании отвечает за разработку стратегического плана, который определяет деятельность всех подразделений. Оно также принимает решения о том, какие ресурсы следует выделить каждому из них, какие направления пора открывать и какие настало время сворачивать.

**2. Уровень предприятия.** Каждое предприятие, входящее в компанию, разрабатывает свой план, распределяя выделенные средства между стратегическими бизнес-единицами, которые в него входят.

**3. Уровень стратегической бизнес-единицы.** Каждая стратегическая бизнес-единица, входящая в подразделение, разрабатывает свой стратегический план, позволяющий ему получать в будущем прибыль.

**4. Уровень вида продукции.** Каждая производственная линия или участок внутри стратегической бизнес-единицы разрабатывает свой маркетинговый план для достижения долговременных целей на своем рынке продукции.

**IV. Четыре составляющие бизнеса с высокими показателями функционирования**

**1. Заинтересованные лица.** Главный принцип состоит в том, что предприятие должно стремиться удовлетворять хотя бы минимальные ожидания каждой группы заинтересованных лиц.

**2. Процессы.** В компании создаются межфункциональные команды, которые и управляют ключевыми бизнес-процессами так, чтобы получить более высокие результаты, чем у конкурентов.

**3. Ресурсы.** Компании передают управление менее важными для себя ресурсами внешним структурам. Они устанавливают себе круг полномочий, составляющих сущность их бизнеса, и используют их как основу стратегического планирования.

**4. Организация.** Чтобы согласовывать организационные структуру, политику и культуру с меняющимися условиями современного бизнеса, компании необходимо прилагать целенаправленные усилия.

**V. Четыре фактора, определяющих корпоративную миссию**

Компания излагает свои высшие цели в особой декларации о своих намерениях и доводит ее до сведения своих менеджеров, служащих и зачастую клиентов и общественности. Хорошо написанная декларация о главной цели (миссии), которую ставит перед собой компания, служит сплочению коллектива, члены которого могут действовать в географически разбросанных друг от друга местах, определяет цель, задает направление деятельности, вселяет в членов организации веру в свои возможности.

**1. История.** У каждой компании есть накопленный опыт, связанный с целями деятельности, политикой их достижения, неудачами и достижениями. Поэтому компания не должна очень сильно отходить от этого опыта.

**2. Пристрастия** нынешнего владельца или управляющего.

**3. Ресурсы** компании, определяющие, какая миссия для нее возможна.

**4. Компетентность.** Предприятие должно ставить для себя высшую цель, не выходя за пределы своей компетентности.

**VI. Характерные черты миссии и основных целей компании**

**1. Отраслевой диапазон** указывает отрасли, в которых компания собирается заниматься бизнесом.

**2. Ассортимент предлагаемой продукции и сферы ее применения.** Это те товары и услуги, которые компания планирует предложить своим потребителям, а также варианты их применения.

**3. Диапазон компетенций.** Это технологические и другие ключевые компетенции, которые компания может освоить и использовать в своей деятельности.

**4. Совокупность обслуживаемых рыночных сегментов.** Это тип рынка или потребителей, которых компания планирует обслуживать.

**5. Вертикальный диапазон.** Это набор каналов от поставки сырья до доставки потребителю готового продукта, при помощи которых компания собирается вести свою деятельность.

**6. Географические рамки.** Это районы, страны или регионы, в которых будет работать корпорация.

#### VII. Создание стратегических единиц бизнеса

При формировании стратегических единиц бизнеса следует иметь в виду три особенности: на какие группы потребителей они рассчитаны, каковы потребности этих потребителей и при помощи каких технологий их можно удовлетворить.

#### VIII. Стратегические единицы бизнеса (SBU)

Стратегическая единица бизнеса — это сфера бизнеса или несколько взаимосвязанных сфер бизнеса, занимающих в стратегическом планировании деятельности компании особое место. Такая единица самостоятельно участвует в конкурентной борьбе. У нее есть свой собственный менеджер, который отвечает за стратегическое планирование и рентабельность ее деятельности и контролирует большинство факторов, влияющих на прибыль.

#### IX. Модель Boston Consulting Group (BCG)

Boston Consulting Group дает следующую классификацию стратегических единиц бизнеса, входящих в компанию.

**1. «Знаки вопроса».** Так называют подразделения компании, которые работают на быстро развивающемся рынке, но имеют на нем небольшую долю.

**2. «Звезды».** Это лидеры на быстро развивающемся рынке. Однако это не обязательно означает, что звезда гарантированно имеет положительный чистый результат по отчислению денежных средств в компанию.

**3. «Дойные коровы».** Если ежегодный прирост рынка становится ниже 10% и если «звезда» сохраняет большую рыночную долю, она становится «дойной коровой» компании. «Дойная корова» приносит компании много денег. Являясь лидером на рынке, такое подразделение получает выгоды от эффекта масштаба своей деятельности и имеет более высокую маржу прибыли.

**4. «Собаки».** Это подразделения компании с малой долей на вялоразвивающемся рынке. Обычно они дают мало прибыли и не приносят особых убытков.

#### X. Планирование новых направлений бизнеса

Если возникает стратегическое расхождение между планируемыми и желаемыми цифрами по реализации продукции, то для устранения этого расхождения руководство компании может выбрать следующие три основные стратегии.

**1. Интенсивный рост.** Руководство компании должно убедиться, нет ли возможностей для улучшения показателей функционирования по уже имеющимся у нее направлениям бизнеса.

**2. Интегрированный рост.** Это выявление новых возможностей за счет приобретения или развития родственных видов бизнеса:

**а) интеграция обратной направленности** возможна в том случае, когда компания, например, действующая в гостиничной отрасли, приобретает одно из своих предприятий-поставщиков;

**б) интеграция прямой направленности** происходит, когда, например, гостиничная компания приобретает туроператора или агентство по организации поездок;

**в) горизонтальная интеграция** имеет место, когда гостиничная компания приобретает одну или несколько конкурирующих организаций (при условии, что правительство не ограничивает подобных действий).

**3. Диверсифицированный рост.** Это поиск новых возможностей, когда для компании открываются хорошие деловые перспективы за пределами тех направлений деятельности, которыми она занимается в настоящее время:

- а) стратегия концентрической диверсификации.** Компания занимается выпуском продукции, которая по своим технологическим и маркетинговым характеристикам синергетична с уже выпускаемыми ею товарами и услугами, хотя для продаж новой продукции ей, возможно, придется выходить на другую категорию потребителей;
- б) стратегия горизонтальной диверсификации.** Компания начинает выпуск новых видов продукции, интересных для ее прежних потребителей, хотя технологически и не родственных тем, которые она выпускает в настоящее время;
- в) стратегия конгломератной диверсификации.** Компания находит новую сферу бизнеса, не имеющую никакого отношения ни к продукции, которую она производит в данный момент, ни к технологиям, применяемым ею, ни к рынку, на который работает сейчас.

## **XI. Стратегическое планирование для отдельных структурных бизнес-единиц**

**1. Определение миссии бизнеса.** Каждая стратегическая единица бизнеса компании должна определить свою специфическую миссию, вписывающуюся в рамки общей миссии компании. При этом она указывает особенности своей продукции, сферу ее применения, компетенции своих служащих, рыночных сегментов, вертикального позиционирования и географических рамок. В заявлении о миссии стратегической единицы также формулируются ее специфические цели и политика деятельности в рамках отдельного направления бизнеса компании.

**2. Анализ факторов внутренней среды: выявление собственных сильных и слабых сторон.** Каждой стратегической единице бизнеса периодически следует оценивать свои сильные и слабые стороны по маркетинговым, финансовым, производственным и организационным параметрам. Каждый анализируемый фактор ранжируется по его значимости: положительный, скорее положительный, нейтральный, скорее отрицательный, отрицательный.

**3. Анализ факторов внешней среды:**

- а) факторы макросреды:** демографические, экономические, технологические, политические, правовые, социальные, культурные.
- б) факторы микросреды:** потребители, конкуренты, каналы дистрибьюции, поставщики;
- в) благоприятные возможности:** новые направления бизнеса, на которых компания может действовать с прибылью для себя. Их можно классифицировать по степени привлекательности и по вероятности достижения успеха;
- г) угрожающие факторы:** опасность, вызванная к жизни неблагоприятными тенденциями или развитием событий, которые, если не предпринять защитных маркетинговых действий, приведут к падению продаж или снижению прибыли. Подобные факторы можно классифицировать по степени их серьезности и возможности появления.

**4. Формулирование целей (чего мы хотим?).** Требования к формулированию целей стратегической бизнес-единицы:

- а) иерархичность.** Цели должны быть представлены в виде иерархической системы начиная с наиболее важной и кончая наименее важной;
- б) выражение в количественном виде.** Конкретные цели с указанием сроков их реализации, обычно используется термин «задачи»;
- в) достижимость.** Цели должны быть реалистичными, основываться на анализе бизнеса, его возможностях и конкурентных преимуществах, а не на благих намерениях руководства;

г) **стабильность.** Руководство должно быть последовательным в реализации поставленных целей, хотя иногда для этого приходится отыскивать компромиссные варианты, например, стараясь добиться и долгосрочного роста рыночной доли, и постоянного повышения прибыли.

5. **Формулирование стратегии (как мы хотим это сделать?)** Майкл Портер выделяет три основных типа стратегий:

а) **стратегия, направленная на завоевание лидерства на рынке по издержкам.** Предприятие должно бороться за самый низкий уровень издержек среди всех конкурирующих на одном рынке структур, используя для этого соответствующие дифференцированные или фокусированные стратегии;

б) **стратегия дифференциации.** При выборе этой стратегии в качестве основной предприятие концентрирует свои усилия на достижении лидирующего положения по тем показателям функционирования, которые предоставляют наибольшую ценность для большей части обслуживаемого рынка;

в) **стратегия сфокусированности.** В этом случае предприятие не занимается деятельностью на всем пространстве рынка, а фокусируется на одном или нескольких его сегментах. Оно глубже узнает запросы этих сегментов, а затем стремится стать лидером на них либо по издержкам, либо по глубине дифференциации своей продукции.

6. **Разработка программы действий.** Эти программы создаются для оказания поддержки выбранной стратегии, например программы по найму служащих, что позволяет компании привлечь нужных людей, по обучению персонала, по повышению качества товаров и услуг, по мотивации служащих; по проведению рекламной кампании, оповещающей всех заинтересованных лиц о выходе компании на лидирующие позиции, и т.д.

7. **Реализация.** Для реализации своей стратегии компания должна иметь соответствующие ресурсы, включая квалифицированный персонал, способный претворить ее в жизнь.

8. **Обратная связь и контроль.** По мере реализации стратегии компании необходимо проверять получаемые промежуточные результаты и отслеживать новые явления, происходящие во внешней среде. Для этого она проводит проверки, а порой и ревизию своих стратегий, программ и даже целей.

## Вопросы для обсуждения

1. Проанализируйте ежегодный отчет компании, работающей в индустрии гостеприимства, и приведите пример ее стратегического планирования. Годовые отчеты можно получить в онлайн по адресам, указываемым на веб-сайте по этой книге.
2. Является ли стратегическое планирование эквивалентом маркетингового планирования, планирования продаж или реструктурирования бизнеса?
3. В ходе собеседований с претендентами на работу в вашей организации вы попросили троих из них описать миссии тех компаний, в которых они работают в настоящее время. Один из них определил миссию как получение прибыли, другой — создание потребителей, а третий — как борьбу с голодом в мире. Проанализируйте и обсудите полученные ответы и сделайте выводы о том, как можно судить о компаниях по данным миссиям.
4. Каково значение стратегических единиц бизнеса?
5. Какие, по вашему мнению, формы вертикальной интеграции могут иметь место в индустрии путешествий в ближайшие десять лет?
6. Подумайте о торговом участке возле вашего студенческого городка. Предположим, вы собираетесь начать здесь заниматься бизнесом и ищите привлекательную возможность для размещения ресторана.

- а. Предоставляет ли это направление бизнеса возможность для четкого дифференцирования вашего продукта? Опишите ваш целевой рынок и как вы будете его обслуживать, чтобы он отличался от обслуживания других ресторанов, которые здесь уже работают.
- б. Какой набор маркетинг-микса вы используете для своего бизнеса?

## Упражнения экспериментального типа

Выберите один из вариантов задания и выполните его.

- Посетите две гостиницы, два ресторана или два других заведения индустрии гостеприимства. На основе наблюдений отметьте, какими, по вашему мнению, являются сильные стороны этих организаций. Вы можете изучить такие элементы, как расположение, физическая структура, отношение персонала, качество продуктов, репутация бренда (если такой бренд существует) и другие факторы.
- Найдите пример стратегического союза между гостиничной компанией и другой структурой бизнеса (ею может быть другая организация гостеприимства или компания, действующая за пределами индустрии гостеприимства и путешествий). Покажите, какими, по вашему мнению, являются преимущества этого союза для каждого из партнеров.

## Интернет-упражнения

Помощь в выполнении этих упражнений вы можете найти на веб-сайте, разработанном для книги *Маркетинг. Гостеприимство и туризм*, адрес которого — [www.prenhall.com/kotler](http://www.prenhall.com/kotler)

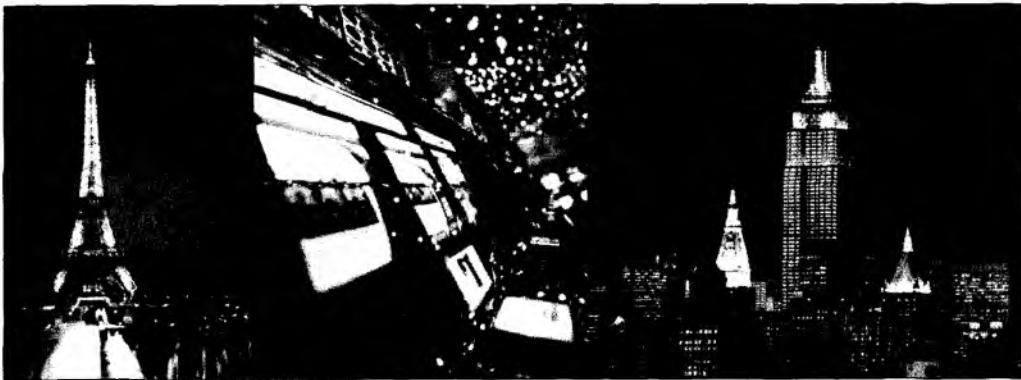
- А. Найдите в Интернете заявление о миссии компании из индустрии гостеприимства и путешествий. Выскажите свои соображения по поводу этого заявления о миссии, взяв за ориентиры рекомендации, указанные в этой книге. Если вы столкнетесь с трудностью в поиске подобного заявления, можете воспользоваться веб-сайтом книги, где указывается URL (унифицированный указатель информационного ресурса), где можно найти подобные заявления.
- Б. Изучите годовой отчет организации, работающей в индустрии гостеприимства (обычно их можно получить на домашней странице компании). Что найденный вами годовой отчет сообщает о стратегии компании?

## Библиографический список

- Crook, Russell T., David T. Ketchen, Jr. and Charles C. Snow, «Competitive Edge.» *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 44, no. 3, June 2003, 50–51.
- Harrison, Jeffrey S., «Strategic Analysis for the Hospitality Industry.» *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 44, No. 2, April 2003, 140 and Francis Buttle, «The Marketing Strategy Worksheet: A Practical Tool.» *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 33, no. 3, June 1992, 55–67.
- Cunningham, Mark W., and Dev S. Chekitan, «Strategic Marketing: A Lodging End Run», *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 33, No. 4, August 1992, 43.
- Tamara J. Erickson and Everett Shorey, «Business Strategy: New Thinking for the 90s.» *Prism* (4th Quarter 1992), 19–35.
- Enz, Cathy A., «Organizational Architecture for the 21st Century: The Redesign of Hospitality Firms.» *Hospitality Research Journal* 17, no. 1, 1993.
- Brewer, III, William A., «The Next Wave of Hotel Litigation.» *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 44, no. 3, June 2003, 84.
- Nordling, Christopher W., and Sharon K. Wheeler, «Building a Market-Segment Accounting Model to Improve Profits.» *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 33, no. 3, June 1992, 29–36.



8. Glonzberg, Al, and Glenn Withiam, «Culture at the Crossroads: Boca Raton and Rockresort», *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 32, no. 1 (May 1991), 39.
9. Tracey, Bruce J., and Timothy R. Hinkin, «Transformational Leaders in the Hospitality Industry», *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 35, no. 2, April 1994, 18.
10. Legohereh, Patrick, Philippe Callot, Karine Gallopel, and Mike Peters, «Personality Characteristics, Attitude Toward Risk and Decisional Orientation of the Small Business Entrepreneur: A Study of Hospitality Managers», *Journal of Hospitality and Tourism Research* 28, no. 1, February 2004, 117–118.
11. Peter Drucker, *Management Tasks, Responsibilities and Practices*, New York: Harper and Row, 1973, Chapter 7.
12. Lucas, Anthony F., and Jocelina Santos, «Measuring the Effect of Casino-Operated Restaurant Volume on Slot Machine Business Volume», *Journal of Hospitality and Tourism Research* 27, no. 1, February 2003, 112.
13. The Hollow Corporation, *Business Week*, March 3, 1986, 57–59.
14. «Mission Statements for the Next Millennium», *Restaurant Hospitality*, December 1998, 46.
15. Для получения материала, необходимого для дополнительного обсуждения, см.: Larua Nash, «Mission Statements: Mirrors and Windows», *Harvard Business Review*, March/April 1988, 155–156. См. также: Tom Feltenstein, «Strategic Planning for the 1990s: Exploiting the Inevitable», *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 33, no. 3, June 1994, 45.
16. Woods, Robert H., «Strategic Planning: A Look at Ruby Tuesday», *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 35, no. 3, June 1994, 45.
17. «Mission Statements for the Next Millennium», *Restaurant Hospitality*, December 1998, 46.
18. Levitt, Theodore, «Marketing Myopia», *Harvard Business Review*, July/August 1960, 45–46.
19. Holiday Inns: Refining its Focus to Food, Lodging, and More Casinos, *Business Week*, July 21, 1980, 100–104.
20. Roger A. Kerin, Vijay Mahajan and P. Rajan Varadarajan, *Contemporary Perspectives on Strategic Planning*, Boston: Allyn & Bacon, 1990.
21. Kasavana, Michael L., and Donald I. Smith, *Menu Engineering*, Lansing, MI: Hospitality Publishers, 1982.
22. Ansoff, Igor H., «Strategies for Diversification», *Harvard Business Review*, September/October 1957, 113–124.
23. Barakat, Matthew, «Animal Group: No Beef With Pub», *Denver Post*, May 14, 2004, 3A.
24. Ritter, John, «Full Speed Ahead for New Ferries», *USA Today*, April 12, 2004, 3A.
25. Reynolds, Dennis, «Managed Services Companies», *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 38, no. 3, June 1997, 90.
26. Norkus, Gregory, and Elliott Merberg, «Food Distribution in the 1990's», *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 35, no. 3, June 1994, 60–61.
27. Emmer, Rita M., Chuck Tauck, Scott Wilkinson, and Richard G. Moore, «Marketing Hotels Using Global Distribution Systems», *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 34, no. 6, December 1993, 80–89.
28. Sim, Michael P., and Chase M. Burritt, «Enhancing Resort Profitability with Membership Programs», *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 34, no. 4, August 1993, 59–63.
29. Poorani, Ali, and David R. Smith, «Franchising as a Business Expansion Strategy in the Bed & Breakfast Industry: Creating a Marketing and Development Advantage», *Hospitality Research Journal* 18, no. 2, 1994, 32–33.
30. Parsa, H.G., and Mahmood A. Khan, «Quick Service Restaurants of the 21st Century: An Analytical Review of Macro Factors», *Hospitality Research Journal* 17, no. 1 (1993), 164.
31. Reynolds, Dennis, and William M. Balinbin, «Mad Cow Disease: An Empirical Investigation of Restaurant Strategies and Consumer Response», *Journal of Hospitality & Tourism Research* 27, no. 3, August 2003, 361.
32. Berger, Jonathan, «Applying Performance Tests in Hotel Management Agreements», *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 38, no. 2, April 1997, 25.
33. Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: Free Press, 1980, Chapter 2.
34. Wuest, Beth E.A., Richard F. Tax, and Daniel A. Emenheiser, «What Do Mature Travelers Perceive as Important Hotel/Motel Customer Service?», *Hospitality Research Journal* 20, no. 2, 1996, 90.
35. Fact Sheet, Press Room, информация по состоянию на 21 сентября 2001, получена на веб-сайте [www.star-pr.com](http://www.star-pr.com).
36. Shook, Robert L., Jackpot, John Wiley & Sons, Inc., ISBN 0-471-2-6323-0, pp. 188–189.
37. The Hilton Group, информация по состоянию на 26 февраля 2000, получена на веб-сайте [www.hiltongroup.com](http://www.hiltongroup.com).
38. Raabe, Steve, «Top Casino Operator Sold», *Denver Post*, July 22, 1997, 1C.
39. Weng, Kee Lee, and B.C. Ghosh, «Strategies for Hotels in Singapore», *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 31, no. 1, May 1990, 78–79.
40. Mattila, Anna, «Investment Returns and Opportunities for Hotels in Asia», *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 38, no. 1, February 1997, 78.



## Раздел 2

*Реализация  
маркетинговых  
возможностей  
и разработка  
маркетинговых  
стратегий в индустрии  
гостеприимства  
и туризма*

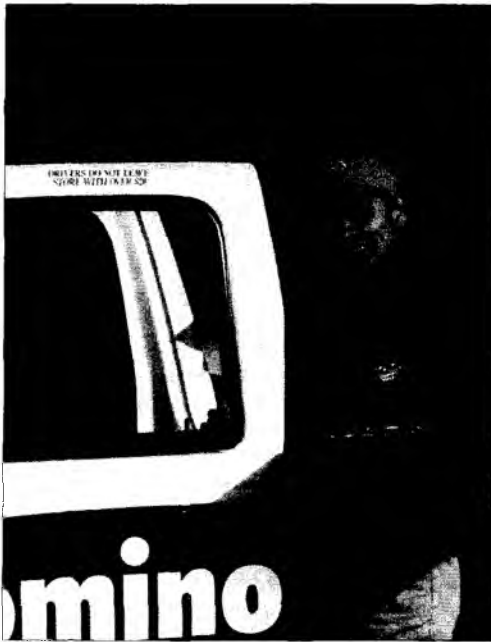
## Главы

4. Маркетинговая среда
5. Маркетинговые информационные системы и исследования
6. Потребительский рынок и покупательское поведение
7. Поведение покупателей для нужд организаций на некоторых рынках
8. Сегментация рынка, определение целевого рынка и позиционирование на рынке

## Маркетинговая среда

Приказывать реке остановиться бессмысленно; лучшее, что можно в этом случае сделать, — это научиться плыть в том направлении, в котором она течет.

*Неизвестный автор*



**В** настоящее время лидирующее положение в бизнесе, связанном с приготовлением и доставкой на дом пиццы, занимает компания Domino: у нее более 7500 заведений в 50 странах. Эта сеть закусочных была основана в 1960 г. в городе Ипсиланти, штат Мичиган, Томом Монаганом (Tom Monaghan) и его братом, которые заявили, что обязуются доставлять заказчикам свой продукт в течение 30 минут после получения заказа. За первую неделю существования компании братья заработали менее 15 долл. Через восемь месяцев брат занялся другим делом, но Том не хотел сдаваться. Правда, и он через 10 лет, видя, что не может вылезти из долгов, в которые залез, стараясь реализовать свою амбициозную программу, был вынужден объявить о своем банкротстве. Однако и его кредиторы вскоре поняли, что управлять сетью ресторанов — слишком трудное дело, и обратились к Тому с предложением занять пост управляющего. Том Монаган принял предложение и, несмотря ни на что, продолжил политику расширения предприятия. К 1980 г. в сети уже насчитывалось 290 пиццерий. В течение следующего десятилетия продажи пиццы Domino резко увеличились.

Своим феноменальным успехом в 1980-е годы компания обязана нескольким рыночным факторам. Увеличилось число семей, в которых работают и муж и жена, в результате чего они стали больше экономить время. Возросло также число домашних хозяйств, состоящих всего из одного или двух членов, чей доход является нестабильным; эти люди все чаще покупают еду, уже готовую к потреблению. Но особенно это коснулось бездетных семей, людей среднего возраста, одиноких людей и семейных пар. В результате они стали чаще обедать в ресторанах и чаще пользоваться полуфабрикатами и готовыми продуктами даже тогда, когда обедали дома. Компания Domino преуспела, потому что у нее был умелый руководитель и прекрасно разработанный комплекс маркетинговых мер, ориентированных на конкретный быстрорастущий сегмент рынка.

Прежде всего Domino оказалась в лидерах благодаря передовой технологии. Эта компания первой в сфере быстрого питания стала пользоваться вертикальным миксером и доставлять готовый продукт в коробке из гофрированного картона, лучше сохраняющей тепло, чем однослойные упаковки. Другими новшествами, впервые внедренными в пиццериях этой компании, были герметичные пластиковые контейнеры для хранения теста (в результате этого исчезла длительная чистка стенок контейнера, так как тесто просто к ним не прилипало) и усовершенствованные печи на колесах. В настоящее время они перешли на еще более современные модели печей — конвейерного типа.

Этот успех не прошел незамеченным. Артур Гантер (Arthur Gunther), председатель правления фирмы Pizza Hut, в 1985 г. заявил, что они будут более агрессивно действовать на рынке продуктов питания, доставляемых потребителю. При этом Том Монаган всегда приветствовал здоровую конкуренцию. В своей книге *Pizza Tiger* он утверждает: «Конкуренция делает нас изощреннее, заставляет нас искать ответы на все каверзные вопросы, не позволяет нам самоуспокаиваться и думать, что мы знаем все на свете».

Любой бизнес всегда испытывает влияния внешней среды, в которой он действует, которые поначалу трудно предугадать. Вот один из примеров такого рода. На компанию Domino работало более 80 тыс. шоферов, доставлявших заказчикам за год более миллиона пицц, и порой эти работники попадали в аварии. Журнал *First Edition*, издающийся агентством NBC, обнародовал цифры, согласно которым в 1980 г. 20 таких аварий, произошедших по вине шоферов Domino, привели к смертельному исходу. Затем эти данные были повторены в новостях телекомпании CBS, напечатаны в *New York Times* и в местной прессе. Высказывалось предположение, что указанные несчастные случаи были прямым следствием обещания компании доставлять своим клиентам заказанную пиццу за 30 и менее минут. Том Монаган ответил на эти обвинения, что фирма Domino не меньше других печется о безопасности граждан, и назвал специальный телефонный номер, по которому может бесплатно позвонить каждый человек, заметивший нарушение правил дорожного движения, совершенное водителями компании.

В 1989 г. Том Монаган объявил, что подумывает о том, чтобы продать компанию и целиком отдаться религиозной и филантропической деятельности. От этих слухов забеспокоились не только франчайзи Domino и ее поставщики, но и конкуренты, которых волновало, кто приобретет сеть предприятий и как их новый владелец будет действовать. Особую активность стала проявлять Pizza Hut, которая начала подбирать под себя ту часть американского рынка пиццы, которым ранее владела Domino. Если прежде на долю Domino приходилось 90% этого рынка, то в 1991 г. она снизилась до 46%, а доля Pizza Hut соответственно поднялась до 24%. Компания Little Caesar's также начала теснить Domino на этом рынке, борясь с Pizza Hut за второе место на нем. Столкнувшись с такой реакцией конкурентов, Том Монаган вновь серьезно занялся делами компании.

Сфокусированность Domino на скорости доставки перестала быть конкурентным преимуществом, так как другие сети заведений быстрого питания вышли на аналогичные показатели. Первоначально потребителями продукции Domino были представители беби-бума, но теперь они выросли, обзавелись семьями, да и вкусы у многих из них со временем изменились. Поэтому Мона-

ган распродал те активы, которые не были непосредственно связаны с пицца-бизнесом, и стал более внимательно прислушиваться к запросам своих посетителей. В 1993 г. Domino предложило первый новый продукт за более чем 30 лет своей деятельности — тонкую пиццу с поджаренной корочкой. В результате этого впервые за последние два с половиной года продажи в Domino возросли. После этого в меню появились и другие новинки, в том числе и пицца, которая готовится в глубокой емкости, а также расширился диапазон предлагаемых прохладительных напитков. Из-за увеличения меню среднее время доставки заказа возросло с 24 до 28 минут, однако это не сильно беспокоило потребителей, так как они получали теперь то, что хотели. Domino стало интересоваться потребностями своих посетителей, и те начали возвращаться.

Пример Domino наглядно показывает, насколько сильно бизнес зависит от факторов внешней среды. Идея доставлять пиццу на дом оказалась очень удачной, поскольку была предложена именно тогда, когда концепция такого подхода стала широко востребованной на соответствующем рынке. Чтобы получить конкурентное преимущество, Domino использовала новые технологии. По мере того как успех компании становился все более очевиден, в жесткую конкурентную борьбу за новый рынок вступили и другие пиццерии. Например, когда у водителей Domino случались аварии, конкуренты распускали слухи, что это происходит из-за того, что руководители требуют от водителей доставлять пиццу в течение 30 минут после получения заказа. Группы общественности проводили демонстрации, выступая с протестами против сети предприятий Domino. Возможно, Монаган не допустил бы этого, если бы в то время не отошел временно от дел компании. Однако когда Domino снова решила сфокусироваться на потребителях, те вернулись.

В декабре 1998 г. Том Монаган, уходя на пенсию, продал Domino Bain Capital, Inc. из Бостона, одной из ведущих в стране частных инвестиционных фирм. В июле 2004 г. Domino's Pizza стала открытой акционерной компанией, и ее акции теперь продаются на Нью-Йоркской фондовой бирже под символом DPZ.

**Изучив данную главу, вы должны уметь:**

- 1) перечислить элементы микросреды компании, включая саму компанию, ее маркетинговых посредников, потребителей и общественность и охарактеризовать важность каждого из них;
- 2) описать факторы внешней среды, которые влияют на способность компании обслуживать ее потребителей;
- 3) пояснить, как изменения в демографической и экономической среде влияют на маркетинг и каким теперь является конкурентия;
- 4) прокомментировать основные тенденции в естественной и технологической среде, в которой действует компания;
- 5) пояснить основные изменения, происходящие в политической и культурной среде;
- 6) высказать свое мнение о том, каким образом компании, реагируя на тенденции внешней среды, могут использовать не реактивный, а активный менеджмент.

Маркетинговая среда компании состоит из внешних факторов и сил, которые влияют на ее способность поддерживать и развивать успешные торговые операции со своими основными потребителями. Ее маркетинговая среда порождает и новые возможности, и новые угрозы. Поэтому успешно работающие компании знают, насколько важно постоянно отслеживать меняющуюся среду и адаптироваться к происходящим там процессам.

Менеджеры, на практике занимающиеся маркетингом, обязательно следят за тенденциями и ищут возможности. У хороших маркетологов два особых качества. Во-первых, они строго пользуются некоторыми приемами, прежде всего маркетинговой аналитикой и маркетинговыми исследованиями, для сбора информации о маркетинговой среде. Они также тратят значительное время на изучение потребителей и конкурентов. Тщательно изучая внешнюю среду, маркетологи могут адаптировать маркетинговые стратегии так, чтобы успешно преодолевать новые вызовы и реализовывать новые возможности, появляющиеся на рынке.

Маркетинговую среду можно подразделить на микро- и макросреду. К микросреде, в которой действует компания, относятся факторы и силы, действующие в непосредственной близости от нее, которые могут влиять на ее способность обслуживать потребителей: это прежде всего сама компания, посредники, потребители и широкая общественность. К макросреде относятся более широкие, социальные явления и процессы, которые влияют на микросреду: демографические, экономические, природные, технологические, политические, конкурентные и культурные. Мы начнем с рассмотрения микросреды, а затем перейдем к макросреде.

## Микросреда компании

Одна из задач менеджера по маркетингу — формирование взаимоотношений с потребителями при помощи создаваемой потребительской ценности и удовлетворения запросов. Степень успеха компании на рынке зависит от различных составляющих, из которых складывается ее микросреда. Эти факторы показаны на рис. 4.1. Это сама компания, ее поставщики, посредники, потребители и широкая общественность.



Рис. 4.1. Основные факторы микросреды компании

## Компания

Менеджеры по маркетингу работают не в вакууме. Они тесно связаны с руководством компании и ее отделами. Так, финансовый отдел занимается изысканием и использованием денежных ресурсов, требующихся для выполнения маркетингового плана. Бухгалтерский отдел должен рассчитать доходы и издержки компании, на основе которых маркетологи могут сделать выводы о том, насколько хорошо они работают. Отдел инноваций разрабатывает новые товары и услуги, необходимые для постоянно изменяющегося рынка. Если в качестве примера говорить о гостиничной компании, то административно-хозяйственный отдел заботится о чистоте номеров, продажей которых постояльцам занимается отдел продаж. Топ-менеджеры формулируют миссию компании, ее цели, общие стратегии и тактические приемы. На основе стратегии планов, выработанных топ-менеджерами, принимаются все остальные маркетинговые решения. Например, если руководство компании позиционирует наш бренд как отель для бизнес-путешественников, позиция генерального менеджера, продвигающего отель как заведение семейного бизнеса, приведет к ослаблению бренда.

В рамках маркетинговой концепции все менеджеры, супервайзеры и служащие должны «думать как потребитель». Им следует взаимодействовать друг с другом, добиваясь согласованности в работе, и благодаря этому получать максимальную потребительскую ценность и удовлетворение запросов потребителей. При таком подходе свой вклад в успешное выполнение маркетингового плана вносят все отделы и подразделения компании.

## Поставщики

**Поставщики** — это различные компании и частные лица, которые поставляют ресурсы, необходимые компании для производства товаров и оказания услуг. Тенденции в развитии рынка, влияющие на поставщиков, могут серьезно отразиться на выполнении маркетингового плана компании. Предположим, управляющий ресторана решил порадовать своих постоянных посетителей и заказал 200 живых омаров на ближайший уик-энд. Однако в пятницу утром поставщик продуктов моря позвонил ему и сообщил, что в связи с трудностями доставки товаров из Бостона он сможет привезти требуемых омаров только в субботу. В связи с этим управляющий ресторана должен либо срочно найти какой-нибудь другой источник поставки, либо разочаровать своих посетителей, заказавших столики на пятницу.

Или другой пример. Руководство сетевого ресторана решило добавить в меню еще одно фирменное блюдо, главным компонентом которого будет морской гребешок. Повара потратили целых шесть месяцев на то, чтобы освоить приготовление этого блюда, но вдруг цены на морских моллюсков вырастают почти вдвое. Ресторан теперь должен назначить такую высокую цену за это новое блюдо, которую посетители вряд ли захотят платить. От идеи пришлось отказаться. Из сказанного следует, что отдел маркетинга должен постоянно следить за изменениями условий снабжения нужных сырьевых товаров и цен на них.

е

4.1. Le Cirque, The Lenox, The New York Palace, New York, New York Hotel and Casino, Las Vegas

Некоторые гостиницы заключили контакты с ресторанными компаниями на поставку продуктов питания и напитков. The Lenox Hotel из Бостона договорилась с менеджерами Anago, хорошо известного бостонского ресторана, о том, что они откроют одно из своих заведений в The Lenox. А в The New York Palace теперь работает Le Cirque, один из самых популярных ресторанов Нью-Йорка, сменивший свое прошлое место расположения. New York в Лас-Вегасе заключила контакты с ресторанами ARC на управление своими гостиничными ресторанами. Эти и другие гостиницы пригласили фирменные рестораны в свои заведения, чтобы повысить их ценность для гостей и познакомиться со своими отелями. Аутсорсинг операций, связанных с продуктами питания и напитками, позволяет гостиничной компании концентрировать свои усилия на сфере проживания и оставить вопросы, связанные с питанием и напитками, которые решаются в гостинице, специалистам. На бумаге все это выглядит великолепно, да и в реальной жизни этот вариант в полной мере оправдывает все ожидания. Однако в целом аутсорсинг не так прост, как может показаться. Бизнес-потребители нередко во время своих поездок пользуются услугами кофеен. Как показали исследования при помощи фокус-групп, бизнесмены считают кофейню подходящим местом для встречи партнеров, что иногда становится решающим фактором при выборе отеля. Проблемы у некоторых отелей возникают из-за того, что, передавая по лизингу некоторые операции ведущим операторам, они сталкиваются с тем, что далеко не все лидирующие ресторанные операторы заинтересованы в операциях, связанных с кофейней и обслуживанием гостей в номерах, поэтому качество обслуживания ухудшается. Другая проблема возникает из-за того, что аутсорсинг операций, связанных с питанием, приводит к необходимости сдавать по лизинговому соглашению гостиничные площади. Это может стать проблемой, если гостиница решит провести обновление и изменить оформление мест общего пользования. Иногда гости отеля жалуются служащим на стойке резервирования на плохое питание и слышат в ответ, что отель не управляет ресторанами. Конечно, такая позиция отстранения недопустима. Поэтому программы улучшения услуг ресторана и отеля следует разрабатывать совместно. Как и любой другой поставщик, поставщики продуктов питания и напитков для отеля должны выбираться его руководством предельно тщательно.

Всем туристическим дестинациям без исключения нужны поставщики. Авиалинии, гостиницы, рестораны, наземные операции, места для встреч и развлечения — все это отдельные компоненты, требующиеся для любой дестинации. Одна из обязанностей регионального бюро по проведению конференций и привлечению гостей (convention and visitors bureau, CVB) — удостовериться в хорошем выборе поставщиков туристских продуктов для их



территории. Они должны отбирать организации, способные обеспечивать гостей самыми разными продуктами и предлагать широкий набор вариантов, интересных для приезжающих. Но эти бюро также должны работать и так, чтобы представлять интересы поставщиков и гарантировать правильность их выбора.

## Рыночные посредники

**Рыночные посредники** помогают компании рекламировать, продвигать на рынок, продавать и доставлять продукт покупателю. В индустрии гостеприимства это также структуры, помогающие компании находить клиентов и осуществлять продажи ее продукции: агентства по организации поездок, туристские агентства и операторы и представительства гостиниц на местах. Все они обычно тесно связаны между собой. Например, оптовый продавец туров готовит пакет услуг, куда входит все необходимое для отдыха, включая перелет к месту отдыха, доставку клиента до гостиницы на наземном транспорте и его проживание в гостинице. Пакет рекламируется через газеты и туристические агентства. Благодаря закупкам отдельных составляющих в большом количестве оптовик получает большую скидку, позволяющую ему не только платить своим агентам, распространяющим товар по разумной цене, но и самому получать прибыль. Это означает, что гостиницы должны подходить осмотрительно к выбору посредников, выбирая таких, которые и потребителю продукт доставят, и оплатят гостинице ее услуги.

**Агентства маркетинговых услуг** являются поставщиками, помогающими своим компаниям-клиентам формулировать и реализовывать маркетинговые стратегии и применять тактические приемы. К таким агентствам относятся фирмы, занимающиеся паблик рилейшнз, рекламой, прямыми почтовыми рассылками, исследованиями, взаимодействиями со средствами массовой информации и консалтингом. Они занимаются непосредственно реализацией маркетинговых программ своих заказчиков. Эти агентства могут очень сильно отличаться по компетентности, качеству предоставляемых услуг и их цене. Предприятия, обращающиеся к ним за помощью, должны помнить об этом, регулярно оценивать пользу этих агентств и вовремя отказываться от услуг тех, чья работа их не удовлетворяет.

**Финансовые посредники** — это банки, кредитные и страховые компании и прочие организации, финансирующие сделки, совершаемые предприятиями индустрии гостеприимства, и страхующие от рисков, с которыми сопряжена их работа. Здесь также есть свои проблемы: так, повышение платы, взимаемой за страхование, особенно за страхование событий, связанных со спиртными напитками, заставило некоторые предприятия индустрии гостеприимства покинуть бизнес. Поскольку функционирование нормального предприятия может быть поставлено под угрозу из-за повышения процентной ставки за кредитование, ограничения кредита или и того и другого одновременно, предприятиям следует развивать тесные и прочные связи с наиболее серьезными из финансовых институтов. Небольшие сети, но с относительно большим числом заведений часто испытывают давление ряда заинтересованных лиц, которые хотят, чтобы цена акций шла вверх, и тогда акционеры были бы до-

вольны. Именно это в свое время произошло с Boston Market, Fuddrucker's и Del Taco. Эти компании проводили реорганизации и реализовывали программы улучшения, но в конце концов оказывались в труднейшем положении. Поэтому компании должны тщательно подходить к тому, что они не стали жертвой неумеренных ожиданий роста, возникающих у их финансовых посредников.

Нынешние маркетологи понимают важность взаимоотношений со своими посредниками как с партнерами, а не просто как с каналами, через которые они продают свою продукцию. Например, Coca-Cola заключила 10-летнюю сделку с Wendy's, благодаря которой она стала эксклюзивным провайдером прохладительных напитков для этой сетевой структуры быстрого питания. По условиям этого контракта Coca-Cola не только предоставляет Wendy's прохладительные напитки, но и обеспечивает мощную маркетинговую поддержку.



4.2. Boston Market, Coca-Cola,  
Del Taco, Fuddrucker's,  
Wendy's

Помимо прохладительных напитков Wendy's получила поддержку межфункциональной команды, состоящей из 50 служащих Coke, которых посвятили в суть бизнеса Wendy's. Кроме того, Wendy's выигрывает благодаря тем деньгам, которые Coke тратит на совместные маркетинговые кампании. Существенным плюсом для Wendy's становятся и исследования потребителей, с выводами которых Coke делится со своими партнерами. Coke также предоставляет доступ к внутренним исследованиям, в ходе которых они изучают привычки потребителей, связанные с питанием. Франчайзинговые структуры Wendy's могут определить, какие бренды Coke предпочитают потребители в их регионе. Coca-Cola также изучила дизайн меню блюд, предлагаемых для автомобилистов, чтобы лучше понять, как расположение текста, шрифт, размер букв, цвет и визуальные элементы побуждают потребителей заказывать больше еды и напитков.

## Макросреда компании

Как компания, так и ее поставщики, посредники, потребители и другие причастные к ее деятельности люди действуют в широкой макросреде, что не только создает для нее благоприятные возможности, но и порождает угрозы. Поэтому компания должна отслеживать основные факторы этой макросреды, находящиеся вне ее контроля, и должным образом на них реагировать. Макросреда состоит из семи основных факторов, которые схематично показаны на рис. 4.2. В оставшихся параграфах этой главы рассмотрим каждый из этих факторов подробно и покажем, каким образом они могут влиять на маркетинговые планы.



Рис. 4.2. Основные факторы макросреды, в которой действует компания

## Конкуренты

У любой компании есть конкуренты, причем самые разные. Рыночная теория гласит: для того чтобы преуспеть в бизнесе, компания должна удовлетворять потребности клиентов лучше, чем ее конкуренты. Маркетологи должны приспосабливаться не только к изменяющимся потребностям клиентов, но и к стратегиям конкурентов, действующих на том же рынке. Компания должна получить стратегическое преимущество, убедив потребителей, что ее продукция лучше той, которую предлагают ее соперники.

Единой оптимальной стратегии конкурентной борьбы, которая подошла бы любой структуре бизнеса, не существует. Каждая из них должна выбирать стратегию в зависимости от своих размеров и положения на рынке относительно конкурентов. Большие компании, занимающие доминирующее положение в отрасли, могут применять стратегии, которыми небольшие структуры воспользоваться не могут. Но и у небольших компаний есть свои стратегии, применяя которые они могут получить определенные преимущества. Например, крупная сеть ресторанов может вкладывать немалые денежные средства в общенациональную рекламу, распределив затраты на нее на сотни своих операций. Но, действуя в одиночку, небольшие частные рестораны могут более оперативно реагировать на возникающие новые явления, могут разнообразить предлагаемые блюда, так как им не надо ориентироваться на общие стандарты, которыми руководствуются сотни заведений питания, входящие в крупные сетевые структуры. Таким образом, как большие, так и малые компании должны сами вырабатывать для себя те маркетинговые стратегии, которые могут дать им преимущество в конкурентной борьбе за рынок. При анализе каждого своего конкурента любая компания должна обращать внимание на следующие переменные.

1. *Доля рынка*: доля конкурента на целевом рынке.
2. *Доля известности*: процент потребителей, которые называют компанию-конкурента в ответ на следующий вопрос: «Назовите компанию, которая первой вам приходит на ум, из тех, что действуют в этой отрасли».

**3. Доля привлекательности:** процент потребителей, которые называют компанию-конкурента в ответ на следующий вопрос: «Назовите компанию, у которой вы предпочли бы покупать продукт».

Менеджеры зачастую не дают правильной оценки действиям своих конкурентов или вообще не понимают, кто действительно является их соперниками. Так, управляющий рестораном в Хьюстоне, специализирующимся на продуктах моря, считал, что у него нет конкурентов, поскольку его заведение было единственным с такой специализацией во всем регионе. Всего через несколько месяцев ресторан обанкротился. Это произошло потому, что жители этого района Хьюстона предпочитали тратить свои деньги в ресторанах другого типа, а если кому очень хотелось отведать дары моря, он отправлялся в другие районы. Наши исследования показали, что только около 40% потребителей, относящих при ранжировании гостиницу или ресторан к категории хорошего заведения, готовы снова воспользоваться их услугами и что эта цифра подскакивает до 90%, если потребители при ранжировании относят заведение к категории отличных. Конкурентные силы в нашей индустрии настолько сильны, что быть просто хорошим теперь недостаточно. Мы должны стремиться к отличному уровню.

Профессор Сеймус Балоглу (Seymus Baloglu) установил, что хотя 78% потребителей приходят в казино регулярно и считаются владельцами лояльными посетителями, только 34% на самом деле попадают в эту категорию, в то время как остальные 44%, по мнению профессора, только кажутся лояльными. Помимо наличия поведенческой лояльности, связанной с регулярным посещением казино, по-настоящему лояльные клиенты имеют и лояльность, связанную с отношениями, и поэтому готовы рекомендовать данные казино своим друзьям. В то же время кажущиеся лояльными клиенты, хотя и демонстрируют лояльное поведение или регулярно посещают эти казино, эмоционально к ним не привязаны и, вполне вероятно, перестанут их посещать, если рядом откроется новое казино. Для менеджеров важно понимать, какая доля их потребителей может перейти к новому участнику, если тот откроет свое заведение поблизости.

Каждая компания вынуждена вести конкурентную борьбу на четырех уровнях, что схематично показано на рис. 4.3.

1. Компания может считать своими конкурентами другие компании, предлагающие тем же потребителям аналогичные товары и услуги примерно по той же цене. На этом уровне McDonald's может рассматривать как своих конкурентов такие компании, как Burger King, Wendy's и Hardee's.
2. Компания может также считать своими конкурентами все другие компании, производящие те же товары или категории товара. В этом случае McDonald's может рассматривать в качестве своих конкурентов все рестораны быстрого обслуживания, включая Kentucky Fried Chicken, Taco Bell, Jamba Juice и Arby's.
3. Компания может рассматривать своих конкурентов более широко: как все компании, предлагающие аналогичные товары и услуги. Так, McDonald's может рассматривать как своих конкурентов не только рестораны быстрого обслуживания, но и все предприятия, специализирующиеся на приготовлении пищи, включая кафетерии в супермаркетах.

4. Компания может рассматривать своих конкурентов еще более широко: как компании, способные бороться с ней за деньги потенциальных потребителей. В этом случае McDonald's может рассматривать в качестве своих конкурентов все магазины продовольственных товаров, в которых потенциальные клиенты могут закупать продукты для домашнего приготовления пищи.

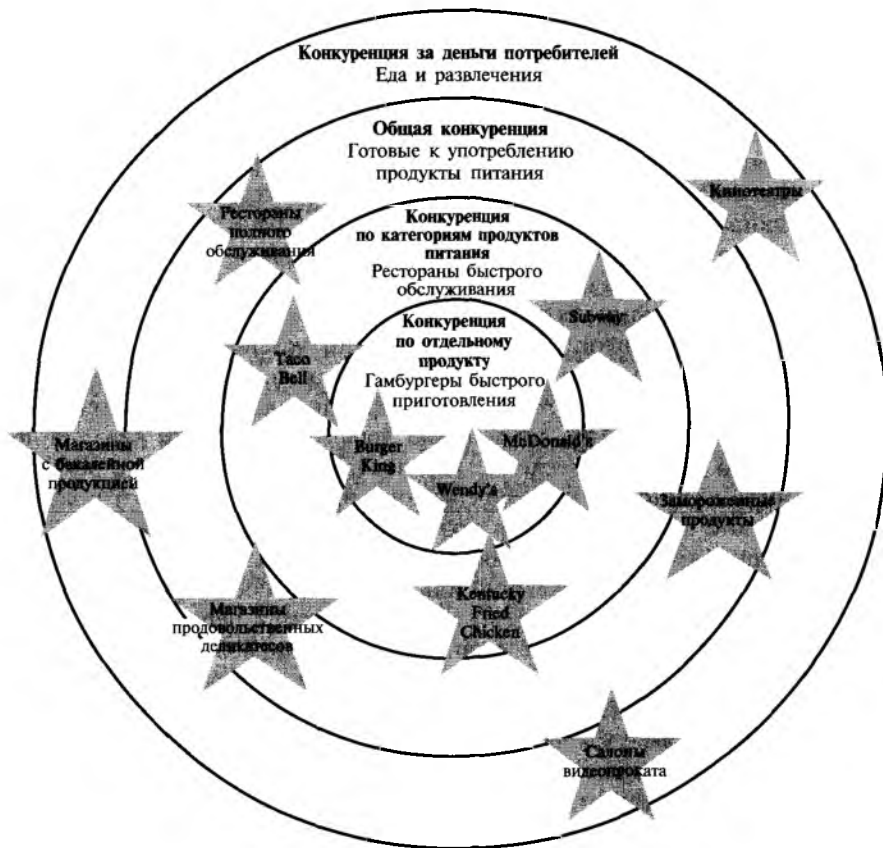


Рис. 4.3. Уровни конкуренции из книги *Анализ при маркетинговом планировании* Дональда Лемана и Рассела Винера

e

4.3. Arby's, Burger King, Hardee's, Jamba Juice, KFC, McDonald's, Taco Bell

Реализуя эту модель на практике, заведения Subway, в которых предлагаются сэндвичи, обратились к рекламе, цель которой — конкуренция второго уровня. В этой рекламе подчеркивалась питательная ценность их сэндвичей по сравнению с другим видом быстрого питания, например гамбургерами. Рекламная кампания McDonald's «Сегодня вы заслужили право передохнуть»

ориентировалась на четвертый уровень конкуренции, сообщая домохозяйке, что она может позволить себе отдохнуть от приготовления пищи. Carnival Cruise Lines рассматривала конкуренцию на третьем уровне, то есть ориентируясь на такие места для отдыха, как Гавайи и Лас-Вегас.

### **Рыночные барьеры, препятствующие выходу на рынок и уходу с него, и конкуренция**

Значительное влияние на конкурентную борьбу оказывает способность компаний выходить на рынок и уходить с него. На рынке существуют так называемые барьеры, которые, с одной стороны, препятствуют новым компаниям начать действовать на этом рынке, а с другой — мешают компаниям, которые там работают, свободно его покидать. В разных отраслях высота этих барьеров разная. Так, ресторанная индустрия характеризуется низкими барьерами, препятствующими выходу на рынок, т.е. для того, чтобы начать здесь свое дело, требуется сравнительно небольшой капитал. Однако предсказать, какой будет здесь конкуренция в будущем, сложно, так как в этот бизнес могут легко включиться как организации, так и отдельные лица. Некоторые предприниматели, открывшие свои рестораны почти без конкурентной борьбы, за год наживают себе четырех или даже пятерых конкурентов. Это означает, что всегда следует предвидеть появление конкурентов и действовать исходя из предпосылки, что конкуренция в этом бизнесе неизбежна. И еще одна важная предпосылка — считайте своей главной целью обеспечить высокую степень удовлетворения потребителя, так как в противном случае у него всегда есть возможность уйти от вас к другому.

У гостиничного бизнеса другие барьеры, препятствующие выходу на этот рынок, которые можно считать средними. Для того чтобы построить гостиницу, требуется значительный капитал, да и удобных мест для строительства новой гостиницы становится все меньше. Здесь высокие барьеры при уходе с рынка, что порождает самые разные проблемы конкурентного характера. В частности, затраченный капитал может стать невозвратными издержками. В результате этого гостиницы, которые не в состоянии окупить свое строительство, налоги и прочие постоянные издержки, но производят достаточный валовой доход, способный компенсировать их хотя бы отчасти, обычно не закрываются, а продолжают работать, хотя являются в целом убыточными. Поэтому в ситуациях, когда спрос резко падает, а количество номеров в гостиницах, естественно, остается прежним, борьба за клиента обостряется еще сильнее.

Есть еще один фактор, влияющий на атмосферу конкуренции в гостиничном бизнесе. Строительство большинства гостиниц начинается на том этапе делового цикла, когда спрос превышает предложение, т.е. когда бизнес находится на подъеме. Однако между стадией планирования строительства гостиницы и ее открытием обычно проходит около четырех лет, а то и больше. К этому времени в бизнесе может начаться этап снижения деловой активности. И как это ни печально, но новым гостиницам часто приходится распахивать двери перед первыми гостями в период экономического спада.

## Демографические процессы

**Демография** — это наука, изучающая народонаселение по численности, плотности, разделению на возрастные группы, полу, расам, роду занятий и другим статистическим параметрам. Для специалистов по маркетингу демографические явления очень интересны, поскольку любой рынок состоит из людей. Основные демографические тенденции, показанные ниже, относятся к Соединенным Штатам.

### Изменяющаяся возрастная структура населения

В 2005 г. население США составляло 295 млн человек, а к 2025 г. возможно его увеличение до 340 млн. Самый важный демографический тренд в Соединенных Штатах — изменение возрастной структуры населения. Тремя крупнейшими группами возрастной популяции граждан США являются беби-бумеры, представители поколения X и представители поколения Y. Каждая из этих групп оказывает свое влияние на нынешние маркетинговые стратегии. Ниже обсуждается сущность этих трех самых крупных групп и то, как они влияют на применяемые в настоящее время маркетинговые стратегии.

**Беби-бумеры.** В результате бума рождаемости, который начался в 1946 г., после Второй мировой войны, и продолжался до 1964 г., в США на свет появилось 77 млн детей. С тех пор беби-бумеры стали одной из самых мощных сил, формирующих общую маркетинговую среду. По своей природе беби-бумеры являются динамичной группой, порождающей все новые и новые рынки по мере того, как они переходят из одной возрастной категории в другую, например из малышек превращаются в тинейджеров, затем в молодых взрослых, а теперь в людей среднего и зрелого возрастов. В настоящее время процентная доля беби-бумеров в стране составляет около 28%, хотя они зарабатывают более половины всего личного дохода.



*Средний возраст людей при вступлении в брак в последнее время повысился. Люди теперь путешествуют семьями, из-за чего на курортах появляется потребность в семейных видах отдыха.*

Послевоенное поколение — это все слои населения, но маркетологов в первую очередь интересует его верхушка, которую составляют самые мо-

бильные, самые просвещенные и самые обеспеченные сегменты общества. В Америке они получили множество прозвищ. В середине 1980-х годов их называли «яппи» (yuppies от young urban professionals — «молодые городские профессионалы»), «бампи» (bumpies от black upwardly mobile professionals — «чернокожие профессионалы, ориентированные на карьеру»), «ямпи» («yumpies» от young upwardly mobile professionals — «молодые ориентированные на карьеру профессионалы»), «юмми» (yummies от young upwardly mobile mommies — «молодые ориентированные на карьеру матери») и «динки» (DINKs от dual-income, no-kids couples — бездетные семейные пары, живущие на двойной доход). Однако в 1990-е годы «яппи» и «динки» сменяются новым поколением — «дьюками» (DEWkS от dual-earners with kids — «семейные пары с детьми, живущие на двойной доход»), «моби» (MOBYs от mother older, baby younger — «мама старше, ребенок младше»), «вуфами» (WOOFs от well-off older folks — «предки с достатком») и «грампи» (GRUMPIES — «поколение сварливых»).

Самые молодые бумеры в настоящее время достигли 40 лет, а самые пожилые вышли на уровень 60 лет. Сегодня общее число беби-бумеров около 77 млн человек. В совокупности они тратят более 2 трлн долл., и ослабления здесь даже не намечается. Большинство маркетологов в последние 30 лет целенаправленно работают именно с этой группой. Фактически в Америке каждые восемь секунд один из бумеров достигает возраста 50 лет. После того как бумеры продолжают взрослеть, они вливаются в важный и крупный рынок пожилых людей. Сегодня в Соединенных Штатах людей в возрасте от 61 до 79 лет насчитывается 34 млн человек. Однако к 2025 г. их будет уже 64 млн.

По мере того как беби-бумеры взрослеют, они выходят на пик своих доходов и расходов. Благодаря этому они являются привлекательным рынком для отрасли путешествий. Было бы ошибкой думать, что бумеры с возрастом становятся домоседами. Многие бумеры с возрастом становятся еще более активными, стараясь воспользоваться всеми радостями жизни. Например, по данным Travel Industry Association of America (Ассоциации индустрии туризма США), за последние пять лет половина всех взрослых людей в США выбирали активный отдых. Примерно 56% этих путешественников были бумерами. Да и вообще беби-бумеры не чувствуют себя старыми. Они тратят миллиарды долларов на путешествия, стараясь отыскать активные места отдыха, где можно испытать приключения или стать участниками исследований, например наблюдать полярных медведей на севере Канады или рассматривать достопримечательности Европы. Отделы непрерывного обучения университетов разрабатывают специальные образовательные туры, предназначенные именно для беби-бумеров. Агентства Batterfield и Robinson организуют двухнедельные велосипедные туры с ночными остановками в интересных местах для представителей этого поколения. Они стремятся во время своего отдыха узнавать новое. Одна из причин того, что у бумеров столь популярны круизы, — их повышенная ценность, которая достигается благодаря варианту «все включено».

**Поколение X.** За временем беби-бумеров последовал период резкого снижения рождаемости, в результате чего с 1965 по 1976 г. на свет появилось только 45 млн человек. Дуглас Купланд (Douglas Coupland) назвал этих людей поколением X, поскольку они жили в тени бумеров и не имели явно выра-



женных характеристик. У этого поколения есть и другие названия, например «беби-бустеры» (поколение спада), «теневое поколение» и «йиффи» (yiffies от young, individualistic, freedom-minded few) — молодые свободомыслящие индивидуалисты.

Представители этого поколения определяются не столько своим возрастом, сколько общими взглядами. Повышенная доля разводов и более высокая занятость их матерей привели к тому, что они стали первым поколением X. Если бумеры породили сексуальную революцию, то представители поколения X жили в эпоху СПИДа. Выросшие во времена экономической рецессии и сокращения управленческих корпоративных структур, они более осторожно подходят к экономической стороне жизни и более скептически относятся к маркетинговым приманкам, обещающим легкий успех.

У поколения X свои культурные запросы. Их интересуют вопросы окружающей среды, и они положительно реагируют на социальные действия компаний. Хотя они и стремятся к успеху, но все же менее материалистичны, ценят опыт, а не просто приобретение. Они осторожные романтики, которые хотят повысить качество жизни, и более заинтересованы в том, чтобы работа приносила интерес. Они не готовы ради продвижения по службе жертвовать личным счастьем.

В свое время названные поколением MTV и бездельниками, увлекающимися пирсингом и постоянно скулившими, если надо было выполнить какую-то работу, они выросли и начинают занимать ведущее положение в обществе. Они проводят больше времени в Интернете, чем представители любых других групп, но делают это с самыми серьезными намерениями. Поколение X изменило стиль жизни, культуру и материалистические ценности беби-бумеров. В совокупности их годовые расходы составляют 125 млрд долл. К 2010 г. они сменяют беби-бумеров в качестве основного рынка почти по каждой продуктовой категории.

Они покупают множество продуктов, в частности еду быстрого приготовления, пиво, компьютеры и горные велосипеды. Однако цинизм делает их более разумными покупателями, а финансовые трудности заставляют более внимательно относиться к получаемой ценности. Им нравятся низкие цены и функциональность. Представители поколения X ратуют за честность в рекламе; им нравится непочтительность и дерзость, а также насмешки в адрес традиционных рекламных подходов. Например, в недавней рекламе Miller Brewing Company содержался призыв, привлекательный для этой группы: «Настало время идиота, который сидит внутри каждого из нас», и изображалось соревнование — кто больше съест сосисок за короткое время.

Некоторые ресторанные сети создали новые или изменили прежние продукты, привлекательные в первую очередь для поколения X. В Сан-Франциско для них открыт ресторан Ponzu. Здесь создана своеобразная атмосфера с использованием принципов фэн-шуй, потому что толпа, приходящая сюда, хочет чего-то особого. Другая концепция, получившая популярность у этой возрастной группы, — индо-французский вариант «хукан-дена» (дословно «кальянной берлоги»), места, где после обеда можно что-нибудь выпить и покурить. Том Уолтерс (Tom Walters), президент Chart House Restaurant, утверждает, что они выделили просторное светлое помещение, в котором звучит

музыка, и включили в свое меню больше морепродуктов и вегетарианских блюд, чтобы привлечь представителей поколения X.

**Поколение Y (или эко-бумеры).** И беби-бумеры, и поколение X рано или поздно передадут бразды правления в руки самой последней из крупных демографических групп — поколению Y. Родившиеся в период с 1977 по 1994 г., эти дети беби-бумеров в настоящее время насчитывают 72 млн чел., обогнали по численности поколение X и почти сравнялись с сегментом беби-бумеров. Поколение эко-бумеров от детей до молодых взрослых сейчас только формирует свои покупательные предпочтения и типы поведения.

Старшие представители поколения Y окончили колледжи и приступили к работе. Как и у последних представителей предыдущего поколения, одна из отличительных характеристик поколения Y — хорошее знакомство с компьютерами, цифровыми и интернетовскими технологиями. По этой причине один из аналитиков назвал это поколение «нет-генс» (т.е. сетевое поколение) или даже короче — «эн-генс».

В статье в *Successful Meeting* утверждается, что представители поколения Y любят пищу, которую можно было бы легко есть на ходу. Сюда, например, относятся макароны и сыр в керамических горшочках, различные салаты в упаковках и бургеры. Это поколение привлекает простая еда, но оформленная оригинальным способом. В будущие годы, когда они начнут работать и их покупательная мощь возрастет, этот сегмент станет более активно соперничать с беби-бумерами в расходах и влиянии на рынок.

**Маркетинг, учитывающий особенности поколения.** Надо ли маркетологам создавать отдельные продукты и маркетинговые программы для каждого поколения? Некоторые эксперты предупреждают, что каждое поколение охватывает несколько десятилетий и в него входят самые разные социально-экономические составляющие. Например, маркетологи часто подразделяют беби-бумеров на три меньшие группы: бумеры-лидеры, бумеры основной волны и бумеры, плетущиеся в хвосте — и считают, что у каждой из этих подгрупп свои идеалы и типы поведения. Аналогично они делят поколение Y на Y-взрослых, Y-тинейджеров и Y-малышей. Этим маркетологам необходимо сформировать более точные возрастные сегменты внутри каждой группы. Что более важно, деление людей по году рождения может быть менее эффективным, чем сегментирование по стилю или этапу жизни. Другие специалисты предупреждают, что маркетологам необходимо проявлять тщательность в отношении каждого поколения всякий раз, когда они создают продукт или сообщение, которые становятся привлекательными или эффективными для другого.

## Изменения состава американской семьи

Традиционная семья состоит из мужа, жены и детей (иногда в нее включают и бабушек и дедушек). Однако в настоящее время прежний американский идеал семьи (два ребенка, две машины и дом в пригороде) свою притягательность постепенно теряет. «Если в прошлом для представления среднего американского домашнего хозяйства использовалась семья Уорда и Джун Кливер (выбранных в качестве типичной), — рассказывает один демограф, — то сегодня маркетологов обвинят в небрежности, если они не включают в свои

бизнес-планы предпочтения Уилла и Грейс (другой типичной пары, чьи характеристики более точно отражают особенности настоящего времени)» [13].

В настоящее время в Соединенных Штатах пары, находящиеся в браке и имеющие детей, составляют только 34% от имеющихся в стране 105 млн домашних хозяйств, причем эта процентная доля все время снижается. На людей в браке и людей, живущих с другими родственниками, приходится 22% общего населения страны, на долю родителей-одиночек — 12%. Не менее 32% — домашние хозяйства, не являющиеся семьями, т.е. это либо взрослые люди, живущие в одиночку, либо взрослые, живущие вместе, при этом они могут быть как одного пола, так и разных. Многие люди разведены или живут отдельно от семьи, другие предпочитают не вступать в брак, вступать в него позже или вступать в брак без намерения иметь детей. Маркетологам необходимо тщательно анализировать особые потребности нетрадиционных домохозяйств, поскольку их число растет более динамично, чем традиционных. У каждой группы свои запросы и покупательные привычки. Число работающих женщин существенно возросло: если в 1950 г. на их долю приходилось менее 30% всей рабочей силы в США, то в конце 1990-х годов она составила 46% [14]. Тенденция ухода от традиционной семьи обуславливает необходимость выделения все больших средств на питание в ресторанах, поскольку семейные пары, в которых оба члена семьи работают и не имеют времени для приготовления еды. Доля средств, которая тратится на еду в ресторанной отрасли, по оценкам, в 1955 г. составляла 25%, а сейчас около 46,4%.

### **Географические изменения в жизни населения**

Сейчас наступил период масштабной миграции как внутри стран, так и между странами. Американцы, например, очень мобильные люди, и поэтому около 16% людей, проживающих в этой стране, каждый год переезжают на новое место. За последние два десятилетия население США мигрирует в сторону штатов солнечного пояса. Из-за этого численность людей на востоке и юге страны возрастает, а на среднем востоке и на севере количество проживающих снижается. Подобные массовые переезды особенно интересуют маркетологов, поскольку люди в разных регионах покупают по-разному. Например, исследования показывают, что люди в Солт-Лейк-Сити покупают много шоколадных батончиков, жители Нового Орлеана часто пользуются кетчупом, а жители Майами очень много пьют сливового сока.

Кроме того, в течение более чем столетия американцы переезжают из сельскохозяйственных в городские регионы. Но в 1950-х годах они в массовых количествах начали уезжать из центров городов в пригороды. В настоящее время миграция в пригороды продолжается, но демографы обратили внимание на еще одно возникшее явление, которое они назвали «возврат в сельскую местность». Округа, не входившие в городские метрополии, которые потеряли часть населения, уехавшего в города в течение большей части этого столетия, теперь сталкиваются с возвратом значительного числа жителей городов. Все больше и больше американцев переезжают в «микроролии» — небольшие города и поселки, расположенные за пределами густонаселенных метрополий. Эти микроролии предлагают своим жителям много преимуществ, работу, рестораны, развлечения, общественную жизнь, но без толкотни, дорож-

ных пробок, высокой преступности и высоких налогов на недвижимость, т.е. тех явлений, которые стали характерными для очень урбанизированных регионов.

### **Повышение образования и возрастание численности белых воротничков**

Население США становится все более образованным. Например, в 2000 г. 84% населения США в возрасте свыше 25 лет закончили среднюю школу, а 26% — колледж. Для сравнения: в 1980 г. эти цифры составляли 69 и 17% соответственно [18]. Возрастающее число образованных людей приводит к возрастанию спроса на качественные продукты, в том числе на роскошные отели, отлично организованные путешествия, дорогие вина и обеды в хороших ресторанах. Происходят изменения и в составе персонала. Рабочая сила все больше становится беловоротничковой. За период с 1950 по 1985 г. доля рабочих категорий «белые воротнички» выросла с 41 до 54%, в то время как число голубых воротничков снизилось с 47 до 33%, в те же годы число служащих, работающих в сфере обслуживания, увеличилось с 12 до 14%. В новом тысячелетии эти тенденции сохранятся.

### **Увеличивающаяся этническая и расовая дифференциация**

Все страны различаются по этническому и расовому составу своего населения. Здесь могут быть самые разные варианты. Например, в Японии почти все граждане японцы. И наоборот, население Соединенных Штатов состоит из граждан почти всех национальностей мира. Соединенные Штаты часто называют «плавильным котлом» — местом, где представители разных наций и культур сплавляются в единое более однородное целое. Может быть, Соединенные Штаты более правильно называть «чашей для приготовления салата», в которой различные группы смешиваются друг с другом, но при этом сохраняют свое разнообразие, не теряя важных этнических и культурных особенностей.

По мере того как операции компаний по своей природе становятся все более международными, маркетологи сталкиваются со все более разнообразными рынками, возникающими как в своей стране, так и за рубежом. Только в Соединенных Штатах рост числа этнических групп в 6 раз превышает темпы роста белого населения, а этнические потребители в совокупности обладают покупательной мощностью, превышающей 1 млрд долл. 72% населения США являются белыми, на долю афроамериканцев приходится 13%. В настоящее время очень быстро возрастает численность испаноговорящих людей, доля которых уже составила 11%. В последние годы начала динамично возрастать доля азиатского населения, которая на сегодня составляет около 3%. Оставшийся 1% населения — индейцы, эскимосы и алеуты. В течение следующего полувека доля испаноговорящей и азиатской групп более чем удвоится. Надо учитывать и то, что примерно 25 млн человек, живущих в Соединенных Штатах, т.е. более 9% всего населения, родились в другой стране. Многие ком-

пании из индустрии гостеприимства и поездов специально разрабатывают продукты для одной или нескольких перечисленных групп.

Разнообразие не ограничивается этническими аспектами. Например, в Соединенных Штатах более 54 млн инвалидов, т.е. это рынок более крупный, чем рынок для афроамериканцев или испаноговорящих, вес которого в годовом исчислении по расходам — почти 1 трлн долл, причем эта цифра, скорее всего, в предстоящие годы будет возрастать, поскольку в категорию инвалидов все больше входят представители более зажиточного и более легко тратящего деньги поколения беби-бумеров. Джулия Перес (Julie Perez) видит различия, когда она заходит в отель Divi Hotels, расположенный в Фламинго-бич на карибском острове Бонер. «Он знаменит своей полной доступностью, — рассказывает Джулия. — В гостиничных брошюрах наглядно демонстрируются удобства доступа в него на инвалидной коляске. Инструкторы по подводному плаванию получили соответствующую подготовку и готовы помочь инвалидам, которые хотят заняться нырянием. Они этого не боятся». Перес, которой 35 лет и которая выросла в Вентуре, Калифорния, опытный любитель подводного плавания, по профессии агент по организации путешествий, парализованная женщина. Пока у нее не было детей, она 5 раз в год ездила на Карибы. Сейчас же ей удастся это сделать только раз или два за год.



#### 4.4. British Airways, Caribbean, Divi Hotels, Virgin Airways

В Соединенных Штатах, по оценкам, около 15 млн геев и лесбиянок. British Tourist Authority совместно с авиалинией British Airways и London Tourist Board целенаправленно занимается этим рынком. Их рабочая группа тесно взаимодействует с WinMark Concept, вашингтонской маркетинговой и рекламной фирмой, которая специализируется на подготовке рекомендаций для ведущих компаний о том, как работать на рынке геев и лесбиянок. «Мы хотим предложить что-то привлекательное именно для геев, — говорит президент WinMark Concept, — но чтобы это было совершенно необычным». «Это образованные и очень умные потребители», — считает он. Недавно в одном журнале в рекламе были показаны пять мужчин среднего возраста, представители целевой группы от 35 до 50 лет, находящиеся внутри и рядом с телефонными будками красного цвета, характерными для Лондона. Подпись гласила: «Один звонок, и вы получаете очень широкий диапазон выборов». Кампания оказалась успешной. «Молва об этой журнальной рекламе, о том, что в Великобритании в целом положительно относятся к геям и лесбиянкам, вышла за пределы страны, что в конце концов привело к увеличению базы данных на 40 000 людей, проживающих по всей стране. Теперь наступило время для более целенаправленных кампаний прямой почтовой рассылки и e-мейлов для людей, которые, как мы знаем, заинтересуются нашим предложением». После того как ВТА начала эту кампанию, к ней подключились United Airlines и Virgin Airways, а также туристические советы таких городов, как Манчестер, Брайтон и Глазго [23].

## Экономическая среда

Чтобы рынок функционировал, с одной стороны, нужны люди, с другой — наличие покупательной силы. На **экономическую среду** в значительной степени действуют факторы, которые влияют на покупательную способность населения и особенности его затрат. Страны очень сильно отличаются друг от друга по доходам и их распределению. Экономика некоторых стран покрывает лишь самые необходимые потребности; население потребляет большую часть своей сельскохозяйственной и промышленной продукции, и поэтому здесь относительно мало рыночных возможностей. Противоположенный вариант — *промышленно развитые страны*, являющиеся богатыми рынками для самых разных товаров и услуг. Маркетологи должны уделять повышенное внимание основным тенденциям и типам потребительских расходов на всех мировых рынках. Рассмотрим основные экономические тенденции, происходящие в Соединенных Штатах.

### Изменение уровня доходов

На протяжении 1980-х годов, которые некоторые публицисты назвали «революционными восьмидесятыми», американские потребители ударились в активные расходы, чему способствовали рост доходов, снижение федеральных налогов, быстрое повышение стоимости домов и бум заимствования. Они покупали, покупали и снова покупали, часто не особо задумываясь и влезая в огромные, порой рекордные, долги. «Это было классно заявлять о себе как о человеке, “рожденном для покупок”». Когда же ситуация осложнялась, походы за покупками становились более редкими».

В 1990-е годы представители поколения беби-бумеров вышли на уровень своих максимальных доходов, а число небольших семей, где оба члена активно занимаются построением карьеры, продолжало расти. В этих условиях многие потребители требовали предоставления качественных товаров и лучшего обслуживания и были способны это оплатить. Однако легкость к расходам и высокие ожидания 1980-х годов были остановлены рецессией, которая случилась в начале 1990-х. Фактически 1990-е годы стали десятилетием «выдавливаемого из бизнеса потребителя». Наряду с повышающимися доходами в отдельных сегментах происходило увеличение финансового бремени. Потребители столкнулись с необходимостью оплачивать долги, которые у них накопились в предыдущие периоды легкого отношения к финансам, из-за чего расходы на хозяйство и семью возросли, а также начали заранее копить деньги для оплаты обучения в колледже и на пенсию. Эти переживающие финансовые трудности потребители более трезво относились к покупкам и корректировали свое поведение с учетом изменившейся финансовой ситуации. Теперь они тратали более осторожно и старались отыскать более высокую ценность в приобретаемых товарах и услугах. Из-за этого на многих рынках основным термином стал *маркетинг на основе ценности*.

По мере наступления нового тысячелетия у потребителей сохраняется тенденция, начавшаяся в предыдущее десятилетие, — тратить аккуратно. Как следствие, компании по-прежнему пользуются маркетингом на основе цен-

ности. Вместо того чтобы предлагать высокое качество по высокой цене или низкое качество по очень низкой цене, маркетологи ищут способы, позволяющие им предлагать нынешним более рациональным покупателям более высокую ценность, т.е. отыскать правильную комбинацию качества продукта и хорошего обслуживания по справедливой цене.

В складывающихся условиях маркетологи должны обращать большее внимание как на *распределение доходов*, так и на средний доход на душу населения. Распределение доходов в США все еще остается очень неравномерным. На верху социальной пирамиды находятся покупатели, относящиеся к *высшему классу*, на покупательские привычки которых изменения экономической ситуации не влияют, и поэтому они всегда остаются главными потребителями товаров и услуг высшей категории. Есть также зажиточный *средний класс*, который, хотя традиционно осторожен в покупках, все-таки может позволить себе время от времени хорошую жизнь. *Рабочий класс* вынужден строго ограничиваться самыми необходимыми тратами на пищу, одежду и жилье и должен жестко экономить, чтобы откладывать деньги. И наконец, есть *низший класс* (люди, живущие на пособие по бедности, и многие из пенсионеров), представители которого вынуждены считать каждый доллар, прежде чем купить что-то из самого необходимого для жизни.

За последние три десятилетия богатые стали еще богаче, доля среднего класса снизилась, а бедные остались бедными. В 1998 г. первые 5% домохозяйств по доходам в Соединенных Штатах получили более 21% совокупного дохода. Для сравнения: в 1967 г. их доля составляла 17,5%. В то же время доля дохода, полученного нижними 20% домохозяйств, снизилась с 4 до 3,6%. Такое распределение доходов привело к появлению двухслойного рынка.

## Глобальная экономика

В настоящее время отрасль путешествий действует в глобальной среде. Так, повышение числа туристов, приезжающих в Хорватию, происходит за счет снижения числа людей, отдыхающих в других местах. Когда обменный курс между евро и американским долларом становится выгодным для европейцев, меньше путешественников из Америки едут в Европу, но в этом случае от этого выигрывают места отдыха в Соединенных Штатах (например, в Майами).

Одним из положительных результатов девальвации валюты в Аргентине стал факт, что здесь стало проводиться гораздо больше конференций и других встреч. Скажем, номер в отеле бизнес-класса в Буэнос-Айресе, который семь лет назад стоил 280 долл., сегодня обходится гостю в два раза меньше. Но когда организаторы международных встреч переводят эти мероприятия в Сантьяго, Сан-Пауло, Рио-де-Жанейро, Буэнос-Айрес и других городах Южной Америки, это означает, что города в Азии, Европе и Северной Америке теряют своих клиентов. Аргентина, Чили, Уругвай относятся к тем туристическим дестинациям, которые привлекают более миллиона гостей. Во многом это объясняется экономическими последствиями изменившегося курса обмена валют.

Мексика также видит для себя возможность получить часть этого рынка, перехватив его у ряда других направлений, и хочет добиться сохранения конкурентоспособности в соревновании с другими южноамериканскими городами. В ней было создано бюро по проведению конференций и отменен налог на продажи в размере 15%, связанный с расходами на конференции. Учитывая экономические изменения, происходящие по всему земному шару, Мексика сделала ряд шагов, чтобы упрочить свой бизнес, связанный с проведением конференций. Маркетологи, отвечающие за направления, должны хорошо понимать суть глобальных тенденций, которые происходят в индустрии путешествий, и разрабатывать новые туристические направления с учетом них.

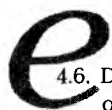


*Благоприятный обменный курс привел к тому, что Аргентина стала привлекать гораздо больше туристов и стала более выгодным местом для проведения бизнес-встреч, чем в прошлом.*

## Природные явления

С точки зрения рассматриваемого здесь вопроса природная среда — это ресурсы природы, необходимые для маркетинговой деятельности или оказывающие на нее влияние. В 1960-е годы родилось движение людей, озабоченных тем, что развитие современной промышленности наносит природе огромный урон. Массовыми тиражами стали выходить книги, предупреждающие о том, что вода, земля и воздух находятся в опасности, что природные ресурсы планеты невозможны. Активно стали появляться клубы активистов в защиту экологии, такие, как Sierra Club (Клуб Сьерры) или Friends of the Earth (Друзья планеты Земля), а законодатели предложили ряд мер, направленных на защиту окружающей среды.



4.6. Disney, Friends  
of the Earth, Sierra Club

Местные сообщества наконец поняли, что сохранение окружающей природы может быть выгодно — благодаря активизации туризма. Так, власти Гонконга решили, что создание Disneyland — это, помимо прочего, и хорошая возможность улучшить природную среду. Чтобы увеличить площади зеленых насаждений в Гонконге, было проведено несколько форумов с целью добиться поддержки со стороны местных сообществ. Эдвард Стоук (Edward Stokes) считает, что в Гонконге очень внимательно и разумно подходят к окружающей среде, что привело к тому, что людям стал больше нравиться общий зеленый облик города. В то же время этот специалист утверждает, что даже с учетом сделанного и того, что Гонконг великолепно расположен, этот ресурс еще не используется должным образом и не поддерживается в надлежащем состоянии.

Природная среда включает многие составляющие, которые привлекают туристов, например, леса, чистые пляжи, чистые реки, дикие животные и птицы и незагрязненный воздух, но при неправильном обращении все это может быть потеряно. Мальдивы — страна-остров, расположенная к югу от Шри-Ланки, столкнулась с тем, что из-за теплого течения Эль-Ниньо в 1998 г. ее коралловые рифы серьезно пострадали. Поскольку 60% людей, приезжающих отдохнуть в эти места, занимаются подводным плаванием, коралловые рифы — важнейшая часть общей инфраструктуры. Глобальное потепление приводит к тому, что полярные ледяные шапки начинают таять более активно. Из-за этого в последние 20 лет уровень воды в Индийском океане повысился на 25 см, и к концу этого столетия это может привести к тому, что часть Мальдив окажется под водой. Поэтому каждый человек, имеющий отношение к туризму, обязан защищать окружающую среду и способствовать созданию поддерживающего туризма.

Один из способов такой защиты — сокращение объема отходов и более активная ее переработка. В Disney разработали интенсивную программу по снижению количества отходов. Например, закупка томатной пасты в емкостях по 55 галлонов вместо упаковок по 10 банок привела к тому, что стали закупать на 100 000 упаковок в год меньше. Disney измельчает бумагу; переработанную бумагу отправляют в магазины, где она используется как упаковочный материал, а старые простыни идут на тряпки, благодаря чему сокращается потребность в бумажных полотенцах. Снижение размера салфеток на 25% привело к сокращению отходов бумаги более чем на 150 т. В Disney для полива площадок для гольфа, лужаек и садов используется так называемая серая вода (обработанные сточные воды). Роберт Пенн (Robert Penn), директор по экологическим аспектам в муниципальных подразделениях Disney, утверждает, что использование серой воды может помочь операторам, управляющим большинством заведений для проживания гостей. Серая вода не только дешевле муниципальной воды, но и хороший способ с точки зрения экологии использования воды для полива крупных садов и площадок для гольфа.

Управление отходами в компании Disney's устранило тонны отходов, а ее программа переработки мусора позволяет обрабатывать 40 т мусора в день. В результате переработки мусора Disney's получает 10 долл. за газетную бумагу и 650 долл. — за тонну пустых алюминиевых банок. Даже при таком доходе Disney's не получает на этом прибыли. Однако руководство компании продолжит заниматься этим направлением, потому что считает его правильным и потому что руководствуется пожеланиями основателя компании. Уолт Дисней (Walt Disney) говорил: «Наши леса, воды, лужайки и дикая природа должны умело защищаться и использоваться с умом. Я призываю всех граждан соединить усилия, чтобы сохранить естественную красоту Америки» [29].

Еще одна компания, разработавшая программу отходов, — McDonald's. Несколько лет назад они отказались от картона из полистирола и теперь пользуются меньшими по размеру упаковками и салфетками из переработанной бумаги. Помимо этого, компания уже давно проводит политику сохранения тропических лесов и взяла на себя обязанность закупать продукты из переработанных материалов и использовать при строительстве своих заведений приемы, экономящие энергию.

## Технологическая среда

Самая мощная сила, управляющая нашими судьбами, — это технический прогресс. Он дал нам беспроводный доступ в Интернет, возможность отправки документов в электронном виде по всему миру и относительно дешевую транспортировку в другие части земного шара. Также она породила такие ужасы нашего времени, как ракеты с ядерными боеголовками, химическое оружие и такие продукты, имеющие как плюсы, так и минусы, как телевидение и автомобили.

Темпы технического прогресса постоянно возрастают. Многие вещи, без которых невозможно представить себе современную жизнь, еще 30 лет назад были редкостью или вообще не существовали: сотовые телефоны, копировальные аппараты, сети быстрого питания, персональные компьютеры, реактивные самолеты, отели категории «все включено», проигрыватели DVD и др. Футурологи обещают, что в будущем люди будут перемещаться в пространстве на летающих автомашинах и с помощью реактивных мини-двигателей, укрепленных прямо на поясе, и что путешествия в космос (включая проживание в космических гостиницах) станут обычным явлением.

Технический прогресс затронул и индустрию гостеприимства: роботизированное устройство доставляет подносы с едой до отдельных помещений по всей больнице; во многих гостиницах регистрация прибытия и убытия гостей производится на компьютерах; в ресторанах процесс приготовления многих блюд автоматизирован, чтобы исключить возможность ошибки. В настоящее время во многих гостиницах стали применяться компьютеризированные системы видеорегистрации. Электронные системы запираания номеров сообщают горничным, какие номера заняты; замок мини-бара информирует о том, как гости пользовались его содержимым, благодаря чему облегчается задача его пополнения закусками и напитками. Теперь в некоторых ресторанах заказы можно размещать и при помощи факс-аппаратов.

К тому же технология существенно облегчила коммуникации. Администрация Бостона разместила оценки проверок ресторанов на веб-сайте. Некоторые потребители утверждают, что, прежде чем отправиться куда-нибудь поесть, они смотрят информацию на этом сайте. The Massachusetts Restaurant Association (Ассоциация ресторанов Массачусетса) и некоторые специалисты штата, отвечающие за безопасность еды, выразили озабоченность, что слишком общее объяснение нарушений может оказаться неконструктивным. Например, небольшая передвижная полка, установленная рядом с умывальником, может указываться в отчете как грубое нарушение. А услышав о грубом нарушении, человек может посчитать, что в этом ресторане высокая опасность нанесения вреда здоровью. После этого власти Бостона перестали публиковать оценки, но без Интернета не обойтись, если хочешь знать, что другие говорят о твоём бизнесе. Неформальное мнение теперь распространяется не только среди людей, которых мы знаем, но и при помощи Интернета по гораздо более широкой аудитории. На веб-сайте по этой книге перечисляется список некоторых сайтов, при помощи которых потребители обмениваются своим мнением.

Интернет очень сильно повлиял на индустрию гостеприимства и поездок. Интернет создал новый канал дистрибуции для продуктов, предлагаемых в этих отраслях. Expedia продает более десяти миллионов суток гостиничных номеров в год. В настоящее время более 50% бизнес-путешественников заказывают услуги, связанные с поездкой в онлайн, а всего лишь два года назад их число не превышало 33%. Большинство гостиниц, компаний, занимающихся прокатом автомобилей и гостиничных сетей, создали собственные онлайн-системы резервации, благодаря чему их потребители могут заказывать у них услуги непосредственно в онлайн.

Интернет — это и отличный источник информации для путешественников. Действующие с расчетом на перспективу, бюро CVB предоставляют подробную информацию потенциальным гостям о своей дестинации. На CD-диске размером с визитку содержится краткое описание дестинации с указанием адреса выхода на веб-сайт CVB. Отели также используют этот тип продвижения, который менее дорогой, чем подготовка и печать цветной брошюры.



#### 4.6. Starbuck's

Starbuck's объявила о соглашении с Microsoft о предоставлении посетителям возможности беспроводного подключения к Интернету в некоторых своих заведениях. Это позволит посетителям выходить в Интернет и одновременно наслаждаться кофе. Даррен Хаустон (Darren Houston), старший вице-президент Starbucks, по этому поводу говорит следующее: «Мы хотим, чтобы эта услуга усилила впечатления, получаемые при посещении заведений Starbucks... Мы полагаем, что возможность выходить в корпоративный Интернет и получать свои электронные сообщения по пути на работу будет очень цениться нашими покупателями». Компании, эффективно использующие Интернет, могут получить конкурентное преимущество над другими участниками, которые этого не делают. Способ эффективного использования Интернета как эффективного инструмента более подробно обсуждается в этой книге в гл. 16.

Технологический прогресс всегда встречал противодействие со стороны людей, которые видят в нем угрозу природе, свободе личности и даже самому существованию человеческого рода. Многие группы активистов организуют движения протеста против открытия ресторанов в пригородных зонах и в исторических местах, а также против сооружения гостиниц, аэропортов и увеселительных заведений в национальных парках. Поэтому маркетологи должны иметь хорошее представление об изменениях, происходящих в технологической среде, и уметь пользоваться технологическими новшествами в интересах людей. Им также надо быть осторожными в отношении тех новаций, которые могут ущемить в чем-то потребителей и вызвать у них чувство протеста.

## **Политическая среда**

На маркетинговые решения в значительной степени влияют особенности **политической среды**, включающей в себя законодательные акты, а также действия правительственных учреждений и различных политических группировок, от которых зависит индивидуальная и коллективная деятельность людей. В этом параграфе мы расскажем о некоторых политических тенденциях и покажем, как они сказываются на работе менеджеров по маркетингу.

### **Увеличение числа законодательных актов и постановлений, регулирующих бизнес**

По мере того как товары и услуги усложняются, возрастает и озабоченность людей по поводу безопасности обращения с ними. Государственные учреждения все чаще контролируют продажи, начиная с мер противопожарной безопасности и кончая правилами санитарии и гигиены. Органы власти штата сами регулируют вопросы занятости и труда персонала, а также определяют порядок продажи спиртных напитков, хотя устанавливаемые правила могут быть разными даже в пределах одного округа, поскольку определяются местными властями. Политики также считают путешественников хорошим источником доходов, поскольку приезжающие хотя и тратят здесь деньги, но не могут голосовать против них. Для некоторых местных властей популярным источником доходов стали гостиничные и ресторанные налоги. Обычно считается, что деньги, взимаемые в качестве гостиничного налога, идут на развитие туризма. Во многих случаях, однако, допускается весьма вольная интерпретация этого пункта, и деньги тратятся, например, на приобретение скульптур для пригородного парка. Руководство гостиницы должно следить за тем, чтобы данные средства расходовались более эффективно. А совместно с другими заинтересованными организациями оно должно следить за тем, чтобы указанные налоги не становились слишком обременительными. Так, в Нью-Йорке, например, в 1990 г. гостиничный налог был поднят до 21,25% для всех гостиничных номеров стоимостью более 100 долл. в сутки. В результате этого организаторы конференций стали избегать Нью-Йорк за его недружелюбную политику в этом вопросе. Они стали выбирать другие города для проведения своих мероприятий, и в итоге в течение следующих трех лет заполняемость гостиниц снизилась на 37%. В результате, несмотря на повышение этого налога, муниципалитет суммарно получил налоговых средств меньше, чем до повышения ставки. Убедившись в этом, Нью-Йорк снизил гостиничный налог с проживающих, сравнив его с налогом в других городах.

Правовое регулирование бизнеса имеет три цели. Во-первых, оно призвано защищать компании друг от друга. Хотя обычно компании а на словах восхваляют конкуренцию, на деле они пытаются нейтрализовать ее, особенно когда она начинает ущемлять их интересы. В США вопросами недобросовестной конкурентной борьбы занимаются Federal Trade Commission (Федеральная комиссия по торговле) и Антимонопольный отдел при Министерстве юстиции. В них часто поступают жалобы от компаний на нечестные приемы их конкурентов. Часто подаются судебные иски, в которых одна компания обвиняет другую в таких действиях, как ведение недобросовестной рекламы или установление недобросовестных цен, что наносит ущерб их бизнесу.

Во-вторых, государственный контроль должен защитить потребителей от нечестного бизнеса. Не чувствуя за собой никакого контроля, компании могут выпускать недоброкачественные и низкосортные товары, дезориентировать покупателей лживой рекламой, обманывать их, манипулируя упаковкой и ценами. Различные государственные учреждения выявляют случаи недобросовестной торговли и предлагают меры борьбы с ней. Бизнес, однако, может минимизировать государственное вмешательство в свои дела, активно занимаясь самостоятельным регулированием своей деятельности. Такие организации в гостиничном и ресторанном бизнесе, как American Hotel and Motel Association и National Restaurant Association, много делают для поощрения добросовестной торговли. Эти организации разработали рекомендации для своих членов по продаже алкоголя, требованиям санитарии и критериям честности информации, указываемой в меню ресторанов.



#### 4.7. American Hotel and Motel Association, National Restaurant Association

В-третьих, государственный контроль преследует цели защитить интересы общества, нарушаемые в результате коммерческой деятельности предприятий. Не всегда прибыльный бизнес улучшает качество жизни людей. В интересах всего общества государственные учреждения разрабатывают рекомендации по борьбе с курением, с загрязнением окружающей среды, использованием устаревшего оборудования и т.д. Другими словами, регулирование предназначено для того, чтобы компании несли ответственность как за социальные, так и за частные издержки своей производственной и дистрибуторской деятельности.

Государственное регулирование и контроль, по всей вероятности, еще более усилятся в будущем. Руководители предприятий индустрии гостеприимства, занимаясь развитием своих предприятий и маркетингом предлагаемого на рынке продукта, должны знать основные законодательные акты по вопросам защиты конкуренции, потребителей и общества.

### **Изменение приемов, применяемых правительственными учреждениями при реализации принятых законов**

Для проведения в жизнь своих законодательных актов Конгресс учредил несколько федеральных агентств: Federal Trade Commission (Федеральную комиссию по торговле), Food and Drug Administration (Управление по конт-

ролю за продуктами и лекарствами), Interstate Commerce Commission (Комиссию по торговле и транспортировке грузов между штатами), Federal Communication Commission (Федеральную комиссию по средствам коммуникации), Federal Power Commission (Федеральную комиссию по энергетике), Civil Aeronautics Board (Комитет гражданской авиации), Consumer Product Safety Commission (Комиссию по вопросам безопасности продуктов), Environmental Protection Agency (Управление по охране окружающей среды) и Office of Consumer Affairs (Управление по делам потребителей). Эти агентства могут оказывать значительное влияние на маркетинговые операции любой компании. Обычно для реализации своих полномочий по выполнению принятых законов им предоставляется определенная свобода действий, и порой в своих действиях они не очень церемонятся с компаниями-нарушителями. Как правило, эти структуры возглавляют юристы и экономисты, редко имеющие собственный практический опыт в маркетинге и бизнесе. Правда, в последние годы Federal Trade Commission ввела в свой штат экспертов по маркетингу, чтобы лучше разбираться в этих сложных вопросах.

Государственная власть в США настолько сильна, что правительство может оказывать давление на предприятия индустрии гостеприимства и путешествий не только по линии законодательства. Примером может служить забастовка 1993 г. в авиакомпании American Airlines, организованная персоналом, обслуживающим пассажиров во время полета. В дело вмешался сам президент Клинтон, обратившись к Роберту Крэндалу (Robert Crandal), главному исполнительному директору компании, с настоятельной просьбой решить проблему. Престиж и власть главы государства настолько велики, что руководство авиакомпании пошло на некоторые уступки и выполнило требования бастующих. American Airlines, как и любая другая авиакомпания, находится под контролем стольких федеральных агентств, что правительству очень легко оказать давление на руководство этой авиакомпании.



#### 4.8. American Airlines, Hilton, Prudential Insurance

Другой пример этого рода — вопрос о продаже гостиницы Tarrytown Hilton в Вестчестерском округе Нью-Йорка. Владельцы гостиницы, страховая компания Prudential Insurance и компания Hilton, выставили ее на продажу. Обычно продажа гостиницы — дело обычное и проходит без особой шумихи. В данном же случае все получилось иначе. Председатель муниципального управления округа Вестчестер публично объявил, что муниципалитет рассматривает вопрос приобретения этой гостиницы, чтобы сделать ее временным пристанищем для бездомных. Это вызвало бурный протест общественности, в результате чего владельцы гостиницы от ее продажи отказались. Но шум уже пошел: многие решили, что гостиница уже превращается в ночлежку для бездомных, и отменили свои предварительные заказы на проведение там встреч, банкетов и вечеринок. Убытки гостиницы составили 800 тыс. долл. чистыми плюс 45%-е сокращение доли на рынке по некоторым из услуг.



*MADD активно стараются прекратить употребление спиртных напитков водителями автомобилей. Эта группа начиналась как сообщество заинтересованных людей, но теперь стало влиятельной политической силой и может способствовать принятию более жестких законов, направленных против водителей, употребляющих спиртные напитки.*

### **Повышение внимания к этическим и социальным аспектам в деятельности организаций**

За последние два десятилетия число групп заинтересованных людей существенно возросло, усилилось и их влияние на политической арене. Эти группы занимаются многими вопросами, связанными с социальной ответственностью. Синди Лэмб (Cindi Lamb) с пятимесячной дочерью Лаурой возвращалась домой из бакалейного магазина, когда на них наехал пьяный водитель. Из-за этой катастрофы девочка оказалась парализованной. Особенно Синди возмутил тот факт, что сбивший их человек, как она выяснила, не раз нарушал правила вождения и в пьяном состоянии садился за руль. Она решила изменить подход, при помощи которого судьи, полицейские и политики подходят к праву вождения машин такими людьми. Объединившись со своими друзьями и другими жертвами, она создала группу, которая известна как MADD от Mothers Against Drunk Driving (Матери против пьянства за рулем). В настоящее время у MADD 600 отделений и общий бюджет в размере 50 млн долл. MADD оказывает серьезное влияние на индустрию гостеприимства, требуя, чтобы рестораны более ответственно подходили к обслуживанию гостей спиртными напитками, а также призывает политиков принять законы, по которым люди, работающие со спиртными напитками, должны получать специальную подготовку и знать о своей социальной ответственности. MADD помогла принять закон о снижении разрешенного содержания алкоголя в крови (BAC от blood alcohol content) с 0,10 до 0,08%. Более того,

десять штатов приняли законы, по которым ВАС снижен до 0,06%. Правда, исследование, финансируемое федеральными органами власти, установило, что снижение ВАС с 0,10 до 0,08% не приведет к сокращению смертных случаев, в том числе и потому, что люди, оказывающиеся в таких авариях, имеют обычно ВАС гораздо более высокий, чем 0,10%. Джон Дойл (John Doyle) из American Beverage Institute утверждает, что законы не направлены на тех, кто выпивает во время обеда в ресторанах, поскольку это, как правило, ответственные взрослые люди. Статья в *Nation's Restaurant News* рассказывает об инициативе MADD, предусматривающей, чтобы в каждом соглашении о разводе обязательно был пункт, запрещающий любому родителю употреблять спиртные напитки перед вождением машины. По словам автора статьи, родитель, выпивший стакан вина за обедом, должен терять право на посещение ребенка. Конечно, менеджеры должны быть более социально ответственными, но при этом понимать разницу между рациональными и эмоциональными решениями.



*People for the Ethical Treatment of Animals, PETA (Люди за этическое обращение с животными) — самая крупная группа по защите прав животных. «Индустрия продуктов питания каждый год убивает девять миллиардов животных, — говорит Лиза Ланж (Lisa Lange), изображенная на этой фотографии. Один из приемов, к которому активно прибегает PETA, — пикетирование ресторанов, чтобы сообщить людям о том, через что проходят животные, прежде чем они станут едой. Члены этой группы хотели бы, чтобы все люди перешли на вегетарианский вариант питания и чтобы во всех ресторанах подавались только вегетарианские блюда.*



Один из экспертов, поддерживающих деятельность группы People for the Ethical Treatment of Animals (PETA), утверждает, что они хотели бы, чтобы все заведения быстрого обслуживания, где подают мясо, были закрыты. PETA выступает против McDonald's, Burger King, Wendy's и KFC. Они создали веб-сайт, который назвали KentuckyFriedCruelty.com. (в нем обыгрывается аббревиатура KFC, которая расшифровывается не как Kentucky Fried Chicken [Жареные цыплята из Кентукки], а KentuckyFriedCruelty [Повышенная жестокость из Кентукки]). Разумеется, более гуманное обращение с животными — нужная вещь, но полное устранение мясной пищи из нашего рациона не тот вариант, который поддерживают многие люди. KFC критикуют за то, что эта компания мало рассказывает о своей деятельности и почти не общается с журналистами. Ниже приведен материал с сайта KentuckyFriedCruelty.com [38].

PETA просит KFC отказаться от наиболее жестоких приемов, от которых цыплята страдают на фермах и на бойнях поставщиков, в том числе ошпаривания кипятком живых цыплят, калеченья цыплят в самом начале жизни и болезненного процесса лишения цыплят клюва. Более 750 млн цыплят, убиваемых каждый год в KFC, подвергаются пыткам, за которые владельцы котлов или собак были бы признаны виновными в мучительстве животных, но до сих пор KFC отказывается пойти на какие-либо изменения. Как лидер в данной отрасли KFC несет ответственность за то, чтобы цыплята выращивались в нормальных условиях и не подвергались мучениям.

На национальном, региональном и местном уровнях действуют сотни потребительских сообществ, а также представители экологических, национальных и других заинтересованных групп, как частных, так и правительственных. Прозорливые участники индустрии гостеприимства уже поняли, что многие из этих групп создают отличные маркетинговые возможности, и поэтому предоставляют им места для проведения семинаров, конференций, встреч и социальных мероприятий. Скажем, ассоциацию National Association of Black Skiers (Национальная ассоциация темнокожих лыжников) активно обхаживают лыжные курорты.

Писанные правила не могут предусмотреть все ситуации, да и принятые законы не всегда легко реализовать на практике. Однако помимо распоряжений и законов бизнес также руководствуется социальными кодексами и правилами профессиональной этики. Социально ответственные компании поощряют своих менеджеров руководствоваться не только регулируемыми нормами, но и исходить из здравого смысла. Такие производственные и торговые организации активно ищут способы защиты долгосрочных интересов своих потребителей, способствующих и сохранению окружающей среды.

Недавние скандалы в мире бизнесе и возросшая озабоченность сделали вопросы этики и социальной ответственности еще более значимыми. Для маркетинга эти вопросы никогда не теряют актуальности. К сожалению, далеко не всегда можно выбрать наилучших вариант действий в каждой конкретной ситуации. Многие производственные и торговые организации принимают кодексы этики, а многие компании теперь разрабатывают рекомендации и наставления, как необходимо действовать в сложных социально ответственных условиях.

## Культурная среда

Культурная среда включает в себя институты и учреждения, которые оказывают влияние на основные ценности, восприятия, предпочтения и поведенческие нормы людей. Являясь коллективным образованием, общество в значительной степени формирует основные ценности и убеждения своих членов, поскольку они воспринимают общее мировоззрение, определяющее впоследствии их взаимоотношения с другими членами общества. На решения, которые принимают люди при проведении ими маркетинговых операций, могут оказывать влияние самые разные составляющие культуры.

### Стабильность культурных ценностей

В любом обществе люди придерживаются определенных основополагающих ценностей и имеют достаточно устойчивые убеждения. Например, большинство американцев считают, что главное в жизни — быть честным, трудолюбивым, иметь хорошую семью и не жалеть денег на благотворительность. Эти ценности можно считать основополагающими, потому что все остальное в культуре американцев является производным от них. Они переходят от родителей к детям, пропагандируются государственными учреждениями, подкрепляются в школе, в церкви, в рабочем коллективе. Поэтому основные ценности такие стойкие. Вторичные ценности, являющиеся производными от основных, более гибкие, их поменять легче. Убеждение в необходимости семейной жизни первично, убеждение, что, чем раньше заведешь семью, тем лучше, — вторично. Поэтому специалист по планированию семьи имеет некоторые шансы убедить человека завести семью позже, но не заводить совсем — почти никаких.

Во многих странах западного мира некоторые убеждения, связанные с личными привычками (например, курение и алкоголь), на протяжении двух столетий значительно изменились, особенно радикально в США. В период освоения Дикого Запада отношение к выпивке было более чем терпимое. Попыткой полного искоренения этой пагубной привычки стало введение «сухого закона». В наши дни общество мирится с употреблением горячительных напитков, но призывает, чтобы и те, кто употребляет, и те, кто их продает, осознавали свою ответственность. Ведущие компании ликеро-водочной промышленности ответили на это кампанией за «повышение культуры употребления алкогольных напитков». Отрасль гостеприимства отреагировала, разработав строгие правила торговли спиртным и организовав обучение персонала, занимающегося ею по долгу службы. Здесь также пришлось больше внимания уделить активному маркетингу, который может помочь изменить в лучшую сторону вкусы потребителей. Вместо того чтобы бездумно спаивать своих посетителей, ресторан может уделять больше внимания социальным аспектам или хорошей кухне, что не в меньшей степени, чем алкоголь, может способствовать процветанию бизнеса. Основой для кампаний стимулирования могли бы стать те блюда в меню, которые особенно хорошо удаются шеф-повару. Так, в гостинице Westwater Inn в Олимпии, штат Вашингтон, для продажи различных закусок (фрикадельки, крылышки цыплят, грибы в горшочках и др.) используются специальные столы, расположенные под тентами.

Индустрия гостеприимства действует по всему миру. Вполне вероятно, что многие из читателей этой книги когда-либо окажутся по делам в другой стране и в другой непривычной обстановке. Вы скоро поймете, что местные культурные нормы и запреты могут оказывать заметное влияние на деятельность заведения, да и роль управляющих здесь несколько иная, чем, скажем, в США или Канаде. Так, если ваша компания имеет свою гостиницу в Израиле, вам придется соблюдать правила, связанные с приготовлением кошерной пищи. Это сделает приготовление пищи более трудным и потребует более строгого управления этим процессом. Гостиницы в Израиле должны иметь две кухни: одну для приготовления мясных блюд, другую — для молочных продуктов. Поскольку кошерное мясо дорого, стоимость ресторанной пищи в такой гостинице будет выше, чем в других странах.

## e 4.9. Hyatt

В Китае, Гонконге и Сингапуре (а в последнее время широко и в Японии, Вьетнаме и Корее) активно используется прием, называемый фен-шуй, что обозначает «ветер и вода». Странники фен-шуя рекомендуют создавать наиболее благоприятные условия для деятельности любого предприятия, особенно за счет правильного размещения офисных зданий и мест для столов, дверей и других предметов внутри помещений. Согласно принципам фен-шуя здание должно выходить фасадом на воду, а с флангов иметь горы. Другими словами, оно не должно блокировать благотворное влияние гор. Гостиница Hyatt в Сингапуре была спроектирована без учета принципов фен-шуя и в результате, для того чтобы стимулировать свой бизнес, вынуждена была пойти на реконструкцию. Первоначально стойка регистрации гостей располагалась параллельно дверям и дороге, что, по мнению специалистов фен-шуя, приводило к тому, что доброе начало все время покидало помещение. Более того, двери помещений выходили на северо-восток, что делало эти помещения легко уязвимыми для нежелательного влияния. Специалисты предложили провести перепланировку, благодаря которой доброе начало сохранялось бы, а для всего негативного проникновение в здание было бы затруднено.

## 4.1. Лидеры маркетинга

### Тенденции в культуре Porcorn

В составе Futurist Faith Porcorn действует компания BrainReserve, которая занимается маркетинговым консультированием, отслеживая тенденции в культуре, и дает рекомендации таким компаниям, как AT&T, Citibank, Black & Decker, Hoffman-La Roche, Nissan, Rubbermaid и многим другим о том, каким образом подобные тенденции вли-

яют на принимаемые ими маркетинговые и другие бизнес-решения. Изучив прогнозы, BrainReserve предлагает несколько услуг: ее подразделение BrainJam генерирует новые идеи относительно продуктов для своих клиентов, а BrainRenewal пытается вдохнуть новую жизнь в бренды, теряющие привлекательность, FutureFocus разрабаты-

вает маркетинговые стратегии и концепции, позволяющие получить долгосрочное конкурентное преимущество. Еще одной услугой является база данных TrendBank, содержащая информацию, связанную с отслеживанием культурных явлений и собеседований с потребителями. Порсоп выделяют следующие основные культурные тенденции, затрагивающие американских потребителей.

1. *«Перевод стрелки»:* попытка изменить жизнь и вести ее в более медленном темпе, который оказывается для человека более удобным. Руководитель компании неожиданно отказывается от своей успешной карьеры, уходит от суеты и переезжает в спокойный штат, вроде Вермонта или Монтаны, где начинает выпускать небольшую газету, открывает маленький пансион типа В&В или организует музыкальную группу. Люди делают все это потому, что начинают полагать, что плата за стресс слишком велика. Они пытаются в ностальгическом порыве вернуться к ценностям маленьких городов, отыскать чистый воздух, безопасные школы и соседей, которые изъясняются простым языком, без всякой вычурности.
2. *Коконизация:* когда внешний мир становится слишком жестким и пугающим, появляется желание уйти в себя. Многие люди превращают свои дома в коконы. Занимаются садоводством и выращиванием овощей, смотрят дома телевизионные фильмы, заказанные по каталогу, а в качестве фильтров для сигналов, поступающих из внешнего мира, принимают автоответчики. В ответ на возрастание числа криминальных и других социальных проблем сторонники коконизации зарываются в своего рода норы и строят «бункеры», в которых прячутся от внешней жизни. Недавнее исследование показало, что 33% потребителей изменили свои привычки, связанные с покупками, в результате возрастающих преступлений. 43% этих людей теперь после наступления темноты покупок вообще не совершают. Даже на территории студенческих городков времена прежней вольницы закончились. Объединение

студентов в наши дни устанавливает более строгие правила о том, кого они могут допустить на свои мероприятия. В Пенсильвании прежняя практика «открытых домов», когда на вечеринку мог прийти любой желающий, прекратилась, теперь гостей принимают только по списку приглашенных.

3. *Создание кланов:* это общение с людьми, которые имеют такие же интересы, идеи, желания и влечения. Людей с одинаковыми пристрастиями в развлечениях, если для этого есть соответствующие условия, отыскать достаточно легко. Именно поэтому в каждом городе и каждом штате наблюдается взрывообразный рост числа членов частных клубов, начиная от Princeton Club, включая Maidstone и заканчивая Bel-Air Country Club. Когда вы принадлежите к группе, члены которой в чем-то с вами одинаковы, появляется чувство повышенного комфорта и безопасности. Основой для такой общности могут быть интерес к гольфу, теннису, сквошу, окончание одного учебного заведения или простое стремление отгородиться от всего остального мира. Например, в Беверли-Хиллз появился клан любителей сигар, где люди собираются вместе, чтобы покурить такой сорт, например, как Havana. Накануне Рождества американские евреи, которые, возможно, чувствуют себя не включенными в праздничную суету, могут поприсутствовать на одном из девяти специальных балов (Matzoh), устраиваемых по всей стране.
4. *Стремление сохранить молодость:* тенденция действовать и чувствовать себя моложе своего паспортного возраста. В настоящее время к секс-символам относятся: Шер (Cher, ей более пятидесяти) и Пол Ньюмен (Paul Newman, выше семидесяти). Пожилые люди сейчас тратят больше средств на более молодежные виды одежды, на окрашивание волос и пластическую хирургию лица. Они ведут себя более активно и действуют так, как в прошлые годы считалось для таких людей неприличным.

Они покупают игрушки для взрослых, посещают лагерь отдыха для взрослых и во время отпуска предпочитают активный отдых.

5. *Индивидуальность*: стремление развивать самобытность, для того чтобы отличаться от других. Это не уход в себя, а просто желание индивидуализировать себя через обладание чем-то, что человеку близко, и полученный опыт. Люди все активнее подписываются на узкотематические журналы, вступают в небольшие группы, стремящиеся достичь нестандартных целей, и покупают одежду, автомобили и косметику на заказ. Такие личности предоставляют маркетологам возможность преуспеть, предлагая им товары, услуги и новый опыт. Если вы учтете это в своей маркетинговой деятельности, то воспользуетесь одним из наиболее эффективных способов выйти на потребителей, сыграв на их чувстве индивидуальности, желании оправданно заявить: «В этом мире нет никого, кто был бы похож на меня».
6. *Искатели приключений*: потребность испытывать сильные эмоции, позволяющие компенсировать повседневную рутину. Люди могут выбирать для этого экстремальные виды отдыха, пробовать экзотические блюда, отправляться в Disneyland и другие тематические парки развлечений или украшать свои дома так, словно Санта-Клаус живет в них постоянно. Для маркетологов это возможность создать новые оригинальные товары и услуги с совершенно немыслимыми ранее чертами. Например, компания Sky Warriors, расположенная в Атланте, позволяет жителям (у которых нет необходимого летного опыта) участвовать в настоящих воздушных схватках истребителей. Вы можете подняться с бывшим военным пилотом на военном самолете Т-34А или Т-6 и совершить несколько маневров, атакуя другой самолет. Имитацией боя является то, что «пулемет», из которого вы стреляете по «врагу», является лазерным, и поэтому любое прямое попадание в самолет соперника вызывает имитацию пожара его

двигателя. Одним из вариантов приключений становится пребывание в условиях дикой природы, позволяющее людям вырваться из монотонности повседневной жизни. Жизнь в условиях дикой природы манит в год множество людей, только в районе Арканзаса около 275 тыс. человек решают сплавиться на плотках по рекам этой части США. Многие путешественники затрачивают тысячи долларов, чтобы отправиться в Новую Гвинею к местным племенам, полюбоваться слонами в Индии или побывать в лагерях дикой природы, расположенных в кустарниках Австралии.

7. *Удовольствие как реванш*: характерно для многих людей, которые отказываются садиться на различные диеты, бросать курить или употреблять спиртные напитки. Массовые увольнения, практикуемые в последние годы крупными корпорациями, приводят к росту числа преступлений, а зарплаты, которые не успевают за ростом цен, заставляют людей быть готовыми к тому, что в этой жизни надо всегда ожидать какой-нибудь пакости, и поэтому надо при каждой возможности пытаться получить удовольствия. В результате этого число американцев, которые говорят, что они пытаются перестать быть толстыми, сократилось в последнее время на 50%. Объем продаж хот-догов растет. Реализация масла вышла на уровень, на котором она была 30 лет назад. Продажа прохладительных напитков с калориями возрастает при одновременном снижении реализации диетических сортов. В Лос-Анджелесе в заведениях McDonald's на каждые 60 биг-маков (крупный и достаточно жирный бургер) продавался только один McLean (бургер с обезжиренными ингредиентами, так называемые «тощие маки»). В конце концов McDonald's вообще прекратила выпуск McLean. Видно, что люди снова возвращаются к тем продуктам питания, которые им нравятся.
8. *Небольшие поблажки*: это более мягкая разновидность предыдущей тенденции. Вы серьезно задумываетесь о себе, о сво-

- ем стиле жизни и хотите относиться к себе лучше. Но иногда, когда человек чувствует себя подавленно, короткое путешествие может стать для него небольшой отдушиной, например трехдневная поездка в каньоны, расположенные в Беркшире (район в западной части штата Массачусетс), или поход в театр или музей в одном из крупных городов может рассматриваться в виде награды, которую человек сам себе вручает. Если вы отправитесь для этого в новое место, то, чтобы провести там одну ночь, вам вполне будет достаточно простой, скромной гостиницы: никаких лифтов или роскошных холлов. Поэтому небольшие, но очень уютные гостиницы все активнее становятся неотъемлемой частью американских городов, приближаясь по стандартам обслуживания к лондонским The Draycott или парижским L'Hotel.
9. *99 жизней*: это ужасное состояние людей, которые в своей повседневной жизни вынуждены играть множество ролей и нести самые разные виды ответственности. Примером этого может служить «супермама», которая должна работать весь день, одновременно умудряясь вести хозяйство и воспитывать детей. В наши дни людям постоянно не хватает времени. Они стараются снять временной стресс, используя для этого факсы, мобильные телефоны, питаются в ресторанах быстрого питания и прибегая к другим подходящим для этого способам.
  10. *S.O.S.* (спасите наше общество, от *англ.* save our society): растущее число людей, которые становятся все более социально ответственными в отношении образования, этики и окружающей среды. Такие люди собираются в специальные группы, члены которых стремятся добиться повышенной сознательности в деятельности компаний и других людей. Наилучшей реакцией для маркетологов на эту тенденцию является побуждение своих компаний практиковать больше приемов социально ответственного маркетинга.
  11. *Будь активным*: увеличение качества нашей жизни, добавление к текущим цен-

- ностям все время новых. Динамизм жизни стал тенденцией, отмеченной в отчете *Popcorn Report*, опубликованном в 1991 г.; он стал основой лозунга: «Живи дольше и живи лучше». Причем в последние годы наблюдается переход от пассивной активности (когда человек позитивно относился к внешним активным проявлениям жизни) к активной активности (когда он сам старается проявить эту активность). В наши дни ценится не столько продолжительность жизни, сколько ее качество. Во многих частях Азии сообщества китайцев, которые там живут, регулярно ходят в специальные рестораны, в которых готовится здоровая пища. В журнале *Wall Street Journal* репортер Бручли (M. Brouchli) описывает одно из таких заведений в Гонконге — всегда переполненный посетителями ресторан Yat Chau Health. По словам репортера, служащий ресторана внимательно выслушивает пожелания посетителя и заносит заказы в свой блокнот, но в отличие от обычного метрдотеля не рекомендует какие-то блюда, а предписывает их. У вас воспалились гланды? Попробуйте цыпленка и тушеного морского конька. У вас кружится голова? Может быть, вам поможет жареный рис с плодами заманихи.
12. *Бдительный потребитель*: человек, который не хочет больше удовлетворяться третьесортными продуктами и плохим обслуживанием. Такой потребитель хочет, чтобы компании были более ответственными и более динамично реагировали на его запросы. Он хочет, чтобы автомобильные компании забирали проданный ему бракованный товар и при этом полностью возвращали деньги. Он подписывается на узкоспециальные журналы, посвященные вопросам защиты прав потребителей (*National Boycott News, Consumer Reports*), становится членом Ассоциации «Матери против пьянства за рулем» (MADD), покупает экологически чистые, так называемые «зеленые» продукты и ищет информацию о хороших и плохих компаниях. Маркетоло-

ги должны выступать в качестве представителей своих компаний, стараясь, чтобы этих потребителей обслуживали лучше и предлагали им более качественные товары и услуги. Основной темой в этом отношении является недостаток доверия. Бдительные потребители с подозрением относятся к лозунгам, провозглашаемыми компаниями, ко всем их рекламным трюкам, направленным на увеличение продаж, и к выступлениям любых крупных шишек корпораций.

13. *Женский подход*: сюда относятся те, кто полагает, что женщины отличаются от мужчин, причем не в худшую и не в лучшую сторону, а просто они другие. Хотя политически и некорректно заявлять это, но мужчины и женщины действительно думают по-разному, общаются по-разному и совершают покупки по разным причинам. В этом заключении существуют свои плюсы и минусы. Если вы занимаете на рынке позицию, которая отражает женский тип мышления, т.е. предлагаете товары и услуги с ориентацией в первую очередь на женщин, вы входите в категорию маркетологов с «женским подходом».

### *Традиционный подход*

Ориентация в работе на иерархию  
Потребность знать все ответы  
Ролевая идентификация  
Единый стиль мышления  
Сопrotивление переменам  
Нацеленность на достижение целей  
Движение по намеченному плану  
Ориентация на совершение сделок, при этом желательнее, чтобы переход от (А) одной точки к другой (В) осуществлялся по прямой

### *Женский подход*

Использование команд (семейный подход)  
Желание задавать правильные вопросы  
Идентификация через множество ролей  
Множественный стиль мышления  
Стремление к переменам  
Учет используемых процессов  
Ценность самого пути  
Ориентация на взаимоотношения: какие отношения у А и С, как В относится к D, что общего у В и F

*Источник: Clicking by Faith Popcorn and Lys Marigold, New York: HarperCollins, 1996.*

## **Субкультуры**

В каждом обществе есть группы людей, объединенных ценностными системами, в основе которых лежат общий жизненный опыт или похожие жизненные ситуации. Эти группы людей представляют так называемые субкультуры. Подростки, работающие женщины, члены одной церковной общины — все это разные субкультуры внутри единого общества. Их объединяют общие убеждения, предпочтения и нормы поведения. Поскольку субкультуры характеризуются специфическими покупательскими потребностями и привычками, маркетологи могут рассматривать их в качестве своего целевого рынка.

## **Взаимосвязанность факторов внешней среды**

В 1992 г. впервые общие расходы на питание в ресторанах и на покупку уже готовой еды превысили расходы на продукты питания в бакалейных магазинах, а в 1996 г. жители Соединенных Штатов съели больше продуктов питания, приготовленных не дома, чем домашней еды. Одна из причин, объясняющих эти изменения, заключается в том, что во многих семьях в настоящее

время работают и муж и жена. Среднее время, затраченное на приготовление пищи, в настоящее время составляет 15 минут и продолжает сокращаться. От женщин теперь, как правило, не ожидают, что они будут готовить еду для мужчин. Семьи едят в ресторане или забирают еду уже готовой, чтобы съесть дома. Конечно, многие люди предпочитают питаться дома, но у них нет времени, чтобы готовить пищу. В результате такой тенденции возникли рестораны типа «еда, как дома». Примерами ресторанных концепций, направленных на создание высококачественных блюд в сочетании с удобством самообслуживания, можно назвать рестораны Robert Del Grande's Cafe Express из Техаса и Аризоны. Гости могут есть еду либо в заведении, либо брать ее домой. Этим трендом умело воспользовалась и Foodies Kitchen из Нового Орлеана.

## 4.2. Лидеры маркетинга

### Работники заведений быстрого обслуживания реагируют на потребность в диете с небольшим содержанием углеводов

Диеты с небольшим содержанием углеводов, как и все остальные диеты, хотя и имеют свои ограничения, в целом становятся очень популярными. Дин Робарт (Dean Robart), редактор *LowCarbiz*, утверждает, что он уверен, что низкоуглеводные диеты сохранятся в течение длительного времени, но не уверен в этом в отношении некоторых их разновидностей, например диеты Аткинса (Atkins). Поэтому он предполагает, что рестораны должны выбрать общий подход вместо того, чтобы ориентироваться на какой-то конкретный вариант диеты, как это сделала T.G.J. Friday's. The Valen Group изучила привычки американцев, связанные с диетами. По ее оценке, 59 млн американцев, т.е. 28% населения страны, стараются ограничить прием углеводов, а миллион людей строго придерживаются диеты с низким содержанием углеводов.

Другие специалисты не столь убеждены, что диета с небольшим содержанием углеводов сохранится более пяти лет. По мнению Гэрри Блейзера (Harry Blazer) из NPD, примерно 10 млн американцев строго следуют диете с небольшим содержанием углеводов. Но из этого следует, что остальные 270 млн американцев не относятся к ее поклонникам. Блейзер — вице-президент NPD, фирмы, занимающейся рыночными исследованиями, которая отслеживает предпочтения людей в питании в течение

последних двадцати лет. Блейзер полагает, что за этот период люди стали избегать кофеина, сахара, жира, соли и холестерина в своей еде. NPD отслеживает тенденцию сокращения жиров и видит, что среднее число блюд с низким содержанием жиров, потребляемых за год, сократилось с 380 в 1990 г. до 262 в 2003 г. Он считает, что диета с небольшим содержанием углеводов — это всего лишь одно из многочисленных увлечений, которое через какое-то время пройдет. Блейзер соглашается, что в настоящее время диета с небольшим содержанием углеводов, конечно, настолько явная тенденция, что вы не можете ее игнорировать. Однако он предупреждает, что не следует вкладывать слишком много средств в изменение меню, стараясь изменить свою меню, чтобы подстроиться под эту тенденцию.

Рестораторы и организаторы встреч должны учитывать запросы своих клиентов. Ресторанов, которые предлагают блюда с небольшим содержанием углеводов, очень много. Сеть Subway, в составе которой 18 000 заведений, предложила Atkins-Friendly Wrap (что-то вроде пирожка, приготовленного в соответствии с рекомендациями Аткинса), в котором содержится только 5 граммов углеводов по сравнению с обычными сэндвичами, в которых 17 граммов жира. A Smoothie King предлагает продуктовую



линию деликатесов с небольшим содержанием углеводов. В Chipolte предлагают новый вариант буррито — в горшочке, т.е. практически одну начинку без оболочки из теста. Don Pablo заменила тортильянс — плоскую маисовую лепешку, подаваемую к фахитас (блюдо испанской и мексиканской кухни), салатом-латук. Этому же последовали и Carl's Jr. и Hardee's. Они предлагают гамбургер с небольшим содержанием углеводов, где булочка заменена салатом-латук. Майк Арчел (Mike Archer), заместитель директора по производственным вопросам в T.G.I. Friday's, утверждает, что «диета Аткинса известна уже более 20 лет. Даже если это и очередная мода, то одна из самых продолжительных по времени, о которых я знаю. Во многом это объясняется ее простотой: если вы расскажете людям о ней, им очень легко последовать вашим рекомендациям».

Лу Шейе (Lew Shaye) из D'Angelo's and Papa Gino's Pizza полагает, что, «прежде чем изменить наше меню, мы должны узнать, насколько эта тенденция имеет прочные корни. Опасность заключается в том, что вы можете затратить большие средства на разработку новых продуктов, чтобы учесть новую тенденцию в питании, и вдруг обнаружите, что эта тенденция уже не работает». Правда, затем он добавляет: «вам необходимо оставаться конкурентоспособным и предлагать блюда, которые учитывают нынешние запросы. Шейе полагает, что тенденция спроса на блюда с небольшим содержанием углеводов сохранится в течение достаточно длительного времени, и поэтому D'Angelo's включила в свое меню три блюда, составленные в соответствии с ней.

Лесли Уикес (Leslie Weekes), специалист по организации встреч, обратила внимание на то, что служащие при изучении меню в столовой могут воскликнуть: «Ты только посмотри, сколько углеводов они туда напихали!». Джерри Айерс (Gerri Ayers) из Ayers Meetings and Events начала рекомендовать подавать сыры во время перерывов на совещаниях, так как служащие жаловались, что еда, предлагаемая на завтрак, содержит слишком много углеводов. Аналогично другой организатор конференций —

Джин Людвиг (Jean Ludwig) заявила, что она в прошлом году занималась постепенным реструктурированием ассортимента предлагаемых блюд, чтобы учесть вкусы людей, участвующих в тех мероприятиях, которые она организовывает. Она заменила большую часть блюд меню, и в первую очередь пончики и пирожки с мясом и сыром. Арлин Шефф (Arleen Sheff), старший специалист по организации встреч и мероприятий в Boeing Co., любит разрабатывать блюда, позволяющие гостям самим выбирать. Она утверждает, что возможность самому указывать ингредиенты для салатов и сэндвичей позволяет каждому получать именно то, что он хочет. Благодаря такому подходу и те, кто внимательно относится к диете, и те, кто этого не делает, получают гораздо больший выбор.



*Работники заведений быстрого обслуживания изучают окружающую среду, чтобы получить узнать привычки потребителей, связанные с питанием, и о том, как они могут повлиять на выбор блюд, когда люди питаются вне дома. Один из способов этого — изучение книжных магазинов, чтобы понять, какой популярностью пользуются книги о диете.*

Впрочем, у некоторых работников ресторанов эта тенденция вызывает сомнения. Рон Шайч (Ron Shaich) вспоминает одну из модных диет на основе овсяных отрубей, которая, правда, пользовалась по-

пулярностью относительно недолго: «Я уверен, что вы всегда можете найти несколько мешков с мукой с добавкой таких отрубей в наших хлебопекарнях или на складах». Он полагает, что необходимо быть очень осмотрительным, следуя рыночным тенденциям, поскольку это может создать огромные проблемы на уровне операций. Автор статьи по ресторанным вопросам Малком Непп (Malcolm Knapp) добавляет по этому поводу: «Обычно считается, что красное мясо для человека — это плохо и что его активное употребление наносит человеку большой вред. Теперь же утверждают прямо противоположное — ешьте красное мясо, и это спасет вашу жизнь». Консультант по вопросам деятельности ресторана Рональд Хиатт (Ronald Hiatt) добавляет, что следовать диете, которая в определенной мере разрешает использовать мясо и жиры, не так трудно. Консультант Роберт Сандомен (Robert Sandelman) видит риск в адаптации блюд, входящих в меню, к новым диетам. Самое худшее, что может произойти в этом случае, — придется заново печатать ваше меню.

По сей день отсутствуют стандарты норм для блюд с низким содержанием углеводов. Это означает, что компании могут по своему усмотрению действовать при продвижении этих блюд, включенных в меню, утверждая, что они относятся именно к этой

категории. Поэтому каждый ресторан должен четко сформулировать и показать, каким образом они определяют низкое содержание углеводов. Консультант Гас Вейл (Gus Vale) предполагает, что компании, рекламирующие блюда с низким содержанием углеводов, должны проконсультироваться с юристами, чтобы четко заявлять о тех рекомендациях, которыми они пользуются при определении этого содержания. Операторы заведений быстрого питания по-разному влияют на внешнюю среду. Некоторые из них решительно стали удовлетворять запросы людей, предпочитающих блюда с низким содержанием углеводов, в то время как другие считают, что это одно из многочисленных увлечений, которые регулярно сменяют друг друга. Те, кто сможет правильно разобраться в ситуации, получат конкурентное преимущество.

*Источники:* Julie Dunn, January 4, 2004, «Restaurant Chains, Too, Watch Their Carbs», *New York Times*, Business Section, p.3; Steve Brooks, February 1, 2004, «Betting on Atkins: Is Low-Carb Eating Really Here to Stay? Plenty of Restaurants Seem to Think So, But While Some Call It a Jackpot, Others Say It's a Joke», *Restaurant Business*, p. 22+; Amy Garber, February 16, 2004, «Low-Carb Craze Stirs Up Quick-Service Feeding Frenzy», *Nation's Restaurant News*, p. 1+; Loree Stark, March 1, 2004, «Planners Adjusting to the Low-Carb Craze», *Meeting News*, p. 2+.

В последнее время бакалейные магазины начали конкурировать с ресторанами. По словам Дэвида Одреана (David Audrian), вице-президента Texas Restaurant Association (Ассоциации ресторанов Техаса), основным направлением в индустрии продуктов питания в настоящее время является рост предложения услуг в этой сфере в супермаркетах и обычных магазинах. Большинство бакалейных магазинов имеют прилавки (обычно рядом с отделом кулинарии), на котором выставлены образцы блюд, только что приготовленных в микроволновой печи. Здесь можно увидеть мясо, запеченное в горшочке, кусочки цыплят, маринованные в соевом или в других соусах, блюда из макаронных изделий. Их цена колеблется от 2,50 до 7,00 долл. Бакалейный магазин Ну-Вее, расположенный на пересечении 14-й улицы и Парк-авеню в Де-Мойне (столица штата Айова), имеет даже окно выдачи блюд, к которому посетители могут подъехать прямо на автомобиле. Люди, возвращаясь с работы, могут взять здесь приготовленную еду и съесть ее дома.



#### 4.10. Café Express, Foodies Kitchen, Hy-Vee

Приведенный пример показывает, что элементы внешней среды оказываются взаимосвязанными. Экономические факторы приводят к тому, что в семьях и муж и жена теперь вынуждены работать. Это демографическая статистика, которую можно проследить во времени. Женщины теперь также могут заниматься своей карьерой и занимать должности управляющих, которые в прошлом были доступны только мужчинам. У членов семьи, которые работают, больше нет времени, чтобы заниматься приготовлением пищи дома. Если говорить о культурных факторах, то еще 30—40 лет назад предполагалось, что женщина будет оставаться дома и заниматься хозяйством. Теперь времена другие, поэтому мы становимся свидетелями культурных изменений, когда мужчины все активнее принимают участие в домашних обязанностях, и уже не ожидается, что один из членов семьи будет готовить всю пищу и заниматься этим все время. Технология также облегчила процессы приготовления пищи и подогрева уже готовой пищи в домашних условиях. И наконец, конкуренция между бакалейно-гастрономическими магазинами и ресторанами быстрого обслуживания, как полагают, будет только нарастать. Магазины предлагают все более изысканные деликатесы, а также увеличивают ассортимент уже готовых к употреблению блюд. Для этого они используют микроволновые печи, установленные в обычных магазинах, или специальные окна, как в Hy-Vee, в которых можно получить еду, не выходя из автомобиля. Эти новые черты обслуживания, вероятно, скоро станут типичными. Из этого видно, что изменение в типах приема еды оказывается связанным с экономическими, демографическими, технологическими, культурными и конкурентными тенденциями.

## Реакция бизнеса на рыночную среду

---

Многие компании рассматривают **рыночную среду** как неконтролируемую стихию, к которой они должны просто приспособливаться. Они пассивно принимают рыночную среду как данность и не пытаются ее изменить. Они просто анализируют ситуацию, в которой вынуждены работать, и разрабатывают стратегии, позволяющие компании избегать угроз, связанных с проявлениями внешней среды, и, если возможно, пользоваться преимуществами, которые она предоставляет.

Другие компании предпринимают попытки активного **управления рыночной средой**. Вместо того чтобы просто наблюдать и подстраиваться под среду, такие компании действуют активно, пытаясь на нее как-то влиять. Например, чтобы изменить законы, отрицательно влияющие на их бизнес, они нанимают лоббистов или организуют положительные материалы о своей деятельности в средствах массовой информации. Чтобы повлиять на мнение общественности о себе, они заказывают специальные статьи со скрытой рекламой в газетах и журналах, где якобы высказывается мнение об их деятельности или продукции редакциями этих печатных органов. Они завали-

вают суд жалобами на государственных чиновников, пытающихся регулировать их взаимоотношения с конкурентами, а через систему контрактов и соглашений обеспечивают себе лучший контроль над каналами дистрибуции своей продукции.

Один из элементов макросреды, на которую можно повлиять, — политическая составляющая. Для этого крупные компании нанимают лоббистов, которые отстаивают их интересы на местном, региональном и федеральном уровнях власти. Такие компании, как, впрочем, и фирмы меньших размеров, вступают в профессиональные организации, в частности American Hotel and Lodging Association (AH&LA), the American Society of Travel Agents (ASTA), the Catering International Management Association (HCIMA) и the National Restaurant Association (NRA). Такие ассоциации также нанимают лоббистов и создают комитеты, чтобы они защищали интересы своей отрасли и довели их до официальных лиц. Сообщая о возможных последствиях предлагаемых законов на отраслевую деятельность и жизнь местного сообщества, такие комитеты иногда могут повлиять на рассматриваемые законодательные предложения.

Но отделы маркетинга далеко не всегда могут влиять на факторы рыночной среды. Зачастую им приходится довольствоваться ролью пассивного наблюдателя, в лучшем случае к ней приспособливающегося. Например, у компании, пытающейся оказать заметное воздействие на экономические процессы, миграцию населения или изменить базовые культурные ценности населения, шансов преуспеть в этом слишком мало. Тем не менее при каждом благоприятном случае маркетологи предпочитают занимать активную позицию и все-таки пытаются повлиять на силы, действующие в рыночной среде.

## Сканирование экономического ландшафта

Изучение экономической среды ведется по определенному плану и для многих предприятий индустрии гостеприимства оказывается полезным. Оно включает в себя следующие этапы: 1) определение в этой среде участков, которые необходимо отслеживать; 2) определение источников информации и методов ее сбора, а также того, кто будет ее собирать и как часто; 3) реализация программы сбора данных; 4) анализ данных и использование их в процессе маркетингового планирования.

Одна из основных задач, особенно для малых предприятий, например ресторана, — назначение служащих, которые будут отвечать за сбор информации. Боб Саутуэлл (Bob Southwell), бывший управляющий ресторана Houston Country Club, заставлял своих секретарей регулярно просматривать журналы и отыскивать новые идеи, которые можно было использовать при составлении меню; менеджеров бара и обеденных залов — искать новые идеи, позволяющие разрабатывать и внедрять привлекательные новшества в обслуживании посетителей. В поиск подобных идей включались и остальные служащие. В табл. 4.1 приведен пример плана мероприятий по сканированию маркетинговой среды. Конечно, его детали для каждого отдельного ресторана или гостиницы будут разными.

**Таблица 4.1.** Пример плана мероприятий по сканированию маркетинговой среды для ресторана

<i>Фактор среды</i>	<i>Источники информации</i>	<i>Ответственные лица</i>	<i>Частота сканирования</i>
Потребители услуг	Клиенты	Персонал по обслуживанию	Ежедневно
	Служащие	Менеджеры	Ежедневно
	Счета клиентов	Бухгалтеры	Ежедневно
	Туристические бюро	Менеджеры	Ежемесячно
	Интернет	Менеджеры	Еженедельно
Социальные/культурные аспекты	Журналы для специалистов	Менеджеры	Еженедельно или ежемесячно
		Бармен	
		Персонал по обслуживанию	
	Журналы для потребителей	Секретари	Еженедельно или ежемесячно
		Бухгалтеры	
		Менеджеры	
	Газеты Интернет	Менеджеры	Еженедельно
		Владелец ресторана	
		Секретари	
Конкуренты	Потребители	Менеджеры	Ежедневно
		Персонал по обслуживанию	
		Менеджеры	
		Менеджеры, шеф-повар	
	Газеты Посетители Интернет	Менеджеры	Ежедневно
		Менеджеры	
		Менеджеры, шеф-повар	
		Менеджеры	
Экономические аспекты	Газеты Средние размеры продаж Экономические бюллетени Торговые палаты Интернет	Менеджеры	Ежедневно
		Бухгалтеры	
		Менеджеры по продажам	
		Менеджеры	
		Менеджеры	
Правовые аспекты	Специализированные журналы Информационные бюллетени Интернет	Менеджерские группы	Ежемесячно
		Менеджеры	
		Менеджеры	
Технологические аспекты	Специализированные журналы Специализированные выставки Интернет	Менеджеры, шеф-повар	Еженедельно или ежемесячно
		Менеджеры, шеф-повар	
		Бухгалтеры	
		Менеджмент	
			Ежегодно
			Ежемесячно

## Использование информации о маркетинговой среде

Просто собирать данные об окружающей среде недостаточно. Информация должна быть надежной, своевременной и такой, чтобы ею можно было воспользоваться для принятия решений. Уильям Уотсон (William S. Watson),

старший вице-президент Best Western Worldwide Marketing, предлагает следующий совет.

Будучи маркетологами, мы время от времени совершаем рискованные поступки, в основе которых лежат творческие качества нашего характера. Однако чтобы принимать обоснованные решения, нам нужна соответствующая информация, т.е. достаточно хороших данных, чтобы мы могли выйти за пределы очевидных для всех толкований, поэтому мы должны быть подготовлены как профессионалы. В связи с этим профессионалы должны уделять, может быть, не столько внимания сбору данных, сколько интерпретации этих данных. Другими словами, они должны делать из сырых данных полезную информацию. Сбор данных ради самих данных напоминает собиание самих марок. Конечно, это может быть прекрасным хобби, но с его помощью организовать работу почты невозможно.

## Ключевые термины и понятия

Агентства маркетинговых услуг	134	Политическая среда	153
Беби-бумеры	140	Поставщики	132
Демография	140	Рыночная среда	168
Макросреда	131	Рыночные посредники	134
Микросреда	131	Управление рыночной средой	168
Поколение X	141	Финансовые посредники	134
Поколение Y (эко-бумеры)	143	Экономическая среда	147

### Обзор главы

- I. **Микросреда.** К микросреде, в которой функционирует компания, относятся факторы и силы, действующие в непосредственной близости от нее, которые могут влиять на ее способность обслуживать потребителей; это прежде всего сама компания, посредники, потребители и широкая общественность.
- 1. Компания.** Менеджеры по маркетингу тесно взаимодействуют с руководством компании и ее различными отделами.
  - 2. Поставщики** — это различные структуры бизнеса и частные лица, которые поставляют ресурсы, необходимые компании для производства товаров и оказания услуг.
  - 3. Рыночные посредники.** Ими называются структуры бизнеса, которые помогают компаниям рекламировать, продвигать на рынок, продавать и доставлять продукт покупателю.
  - 4. Транспортные системы** служат для того, чтобы доставлять покупателям произведенный товар. Предприятия индустрии гостеприимства нуждаются в транспортных услугах, чтобы доставлять товары и перевозить клиентов.
  - 5. Агентства маркетинговых услуг** — это компании, занимающиеся маркетинговыми исследованиями, рекламные агентства, средства массовой информации, консультанты. Все они помогают предприятиям индустрии гостеприимства определять целевой рынок и продвигать на него свои товары и услуги.
  - 6. Финансовые посредники** — это банки, кредитные и страховые компании и прочие организации, финансирующие сделки, совершаемые предприятиями индустрии гостеприимства, и страхующие от рисков, с которыми сопряжена их работа.

**II. Макросреда.** К макросреде относятся более широкие социальные силы, которые влияют на микросреду. Это демографические, экономические, природные, технологические, политические, конкурентные и культурные факторы. Они и составляют семь основных сил макросреды, в которой действует компания.

**1. Конкурентная среда.** Каждая компания должна выбрать стратегию своих действий в зависимости от своих размеров и положения на рынке относительно конкурентов. Для того чтобы в бизнесе преуспеть, компания должна удовлетворять потребности клиентов лучше, чем ее конкуренты.

**2. Демографическая среда.** Демографией называется наука, изучающая народонаселение по численности, плотности, разделению на группы по возрасту, полу, расам, роду занятий и другим статистическим параметрам. Для специалистов по маркетингу демографические явления очень интересны, поскольку любой рынок состоит из людей.

**3. Экономическая среда** состоит из факторов, которые влияют на покупательную способность населения и особенности его затрат. Рынку нужны не просто люди, а покупатели, т.е. люди, которые могут приобрести товары и услуги. Поскольку общая покупательная способность определяется текущими доходами, наличием сбережений, уровнем цен и условиями кредитования покупок, маркетологи должны быть в курсе основных тенденций, связанных с доходами населения и изменяющимися особенностями совершения покупок.

**4. Природная среда** — это ресурсы самой природы, необходимые для маркетинговой деятельности или оказывающие на нее влияние.

**5. Технологическая среда** — это самая мощная сила, управляющая нашими судьбами.

**6. Политическая среда** включает в себя законодательные и правительственные учреждения, а также различные политические группировки, от которых зависит индивидуальная и коллективная деятельность людей.

**7. Культурная среда** включает в себя институты и учреждения, оказывающие влияние на основные ценности, восприятия, предпочтения и поведенческие нормы людей.

**III. Реакция бизнеса на рыночную среду.** Многие компании рассматривают рыночную среду как неконтролируемую стихию, к которой они должны приспосабливаться. Другие компании предпринимают попытки активного управления рыночной средой. Вместо того чтобы просто наблюдать и подстраиваться под среду, такие компании действуют активно, пытаясь на нее как-то воздействовать. Для того чтобы следить за меняющейся рыночной средой, они прибегают к ее сканированию.

## Вопросы для обсуждения

1. Насколько изменилась основная концепция компании McDonald's с 1960-х годов? Какие факторы внешней среды стоят за этими изменениями? Как может измениться эта концепция в ближайшее десятилетие, если учесть новые силы, появившиеся в рыночной среде?
2. Какие тенденции экологического характера будут оказывать влияние на деятельность первоклассных гостиничных сетей, таких, как Hyatt или Sofitel? Если бы вы были ее директором корпорации по маркетингу в такой сети, что бы вы предприняли, чтобы учесть эти тенденции?
3. 75 млн людей, которые родились во времена беби-бума, теперь стали взрослыми людьми, причем старшим из этого поколения уже за пятьдесят. Перечислите некоторые маркетинговые возможности и угрозы, связанные с этой демографической тенденцией, для индустрии гостеприимства и путешествий.

4. Поясните, как тенденции экологического характера повлияли на гостиничный дизайн.
5. Объясните, как тенденции экологического характера обусловили изменения в меню ресторанов таких гостиниц экономического класса, как Sheraton, Hilton или Sofitel.
6. Поскольку макросреда слабо поддается нашему контролю, зачем вообще мы пытаемся ее контролировать?
7. Какие тенденции экологического характера в первое десятилетие XXI в. повлияют на деятельность компании Walt Disney Company? Если бы вы отвечали за маркетинг в этой компании, что бы вы приняли, чтобы учесть эти тенденции?

## Упражнения экспериментального типа

*Выберите один из вариантов задания и выполните его.*

1. Изучите годовые отчеты нескольких компаний, работающих в индустрии гостеприимства. Как, по вашему мнению, они могли бы изменить содержание своего бизнеса, чтобы больше соответствовать окружающей среде? Если вы не можете получить доступ к годовому отчету, обратитесь к веб-сайту этой книги и на нем найдете подобные отчеты.
2. Выберите, а затем посетите ресторан, клуб или отель, который, как вам кажется, специально спроектирован для одного из поколений, описанных в этой книге (беби-бумеров, поколения X, экомумеров). После посещения более глубоко изучите особенности обслуживаемого поколения, определите, что фирма, которую вы посетили, сделала для удовлетворения запросов целевого поколения.

## Интернет-упражнения

*Помощь при выполнении этих упражнений вы найдете на веб-сайте, разработанном для книги **Маркетинг. Гостеприимство и туризм**, адрес которого — [www.prenhall.com/kotler](http://www.prenhall.com/kotler)*

- A. В Интернете найдите, как разные организации для привлечения туристов применяют экотуризм.
- B. Пользуясь информацией, которую вы можете найти в Интернете, определите, станет ли космический туризм реальностью. Какие организации занимаются развитием космического туризма?

## Библиографический список

1. [www.dominos.com](http://www.dominos.com) по состоянию на 10/10/04. Tom Monaghan, *Pizza Tiger*, New York: Random House, 1986; «Domino's Launches Safety Ads,» *Nation's Restaurant News*, August 14, 1986, 11; «Domino's Truck Kills 2 en Route to Delivery,» *Nation's Restaurant News*, August 29, 1988, 4; «Domino's May Go to the Block,» *Houston Chronicle*, September 12, 1989, 46; «Fight on Quick Pizza Delivery Grows,» *New York Times*, August 29, 1989, Sec. D, 11; «Policy on Drivers at Domino's Pizza,» *New York Times* (June 23, 1989), Sec. D, 4; «Domino's Pizza: How It Became the No. 2 Chain,» *Business Week*, August 15, 1983, 114; «Tom Monaghan; The Fun-Loving Prince of Pizza,» *Business Week*, February 8, 1988, 90, 93; Ron Simpson, «Can Monaghan Deliver,» *Restaurant Business*, April 10, 1992, 78—88; «Domino's Pizza Fails to Deliver: Some Lessons on «Laser-Beam Focus»,» *International Journal of Retail and Distribution Management*, April 14, 1997, 17—41; Puppy Brech, «Domino's Trails First Live Order TV Ad,» *Marketing*, September 14, 2000, 4+; «Best Use of New Channel to Market,» *Marketing*, June 6, 2000, 16+; Kathleen Sampey, «Domino's New Marketing Chief Talks Priorities,» *Adweek*, July 2, 2001, 6+.



2. Sarah Lorge, «The Coke Advantage,» *Sales and Marketing Management*, December 1998, 17.
3. Seyhmus Baloglu, «Dimensions of Customer Loyalty, Separating Friends from Well Wishers,» *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(1) (February 2002), 47—59.
4. Philip Kotler, *Marketing Management*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1988; Donald R. Lehmann and Russel S. Winer, *Analysis for Marketing Planning*, Plano, TX: Business Publications, 1988.
5. Michael Porter, *Competitive Strategy*, New York: Free Press, 1980.
6. Melinda Bush, «The Critical Need to Know,» *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 26, no. 3 (November 1985), 1.
7. Получено на основе данных, приведенных в «Cumulative Estimates of Population Change for the United States and for Puerto Rico and State Rankings: April 1, 2000 to July 1, 2003», информация по состоянию на 9 октября 2004, получена на веб-сайте <http://www.census.gov/popest/states/tables/NST-EST2003-02.xis>.
8. Haya Nasser, «Census Projects Growing Diversity,» *USA Today*, March 18, 2004, Section A, 1.; Marc Freedman, «“When I”m 64: Beatles’ refrain doesn’t age well,» *USA Today*, October 7, 2004, Section A, 21, Alison Embrey, «The Largest Generation,» *Convenience Store News*, September 13, 2004, 103+. Jennifer Lach, «Dateline America,» *American Demographics*, May 1999, 19—20.
9. Tammy Joyner, «GenX-ers Focus on Life Outside the Job Fulfillment,» *The Secured Lender*, May-June 2000, 52—54; Jean Chatzky, «Gen Xers Aren’t Slackers After All,» *Time*, April 8, 2002, 87.
10. Margot Hornblower, «Great X,» *Time*, June 9, 1997, 58—69. Janus Dietz, «When Gen X Meets Aging Baby Boomers,» *Marketing News*, May 10, 1999, 17; Ben Van Houten, «The X Factor,» *Restaurant Business*, October 1, 2000, 13+.
11. Pauline Parry and Linda Naiman, «Minding Your X’s and Y’s,» *Successful Meeting*, July 2003, 29; Ken Gronback, «Marketing to Generation Y,» *Home Textiles Today*, September 11, 2000, 14.
12. J. Walker Smith and Ann Clurman, *Rocking the Ages*, New York: Harper Press, 1998, Alison Stein Wellner, «Generational Divide,» *American Demographics*, October 2000, 53—58.
13. Alison Stein Wellner, «The American Family in the 21st Century» *American Demographics*, August 2001, 20.
14. Информация о составе домохозяйств получена в онлайн на веб-сайте [www.census.gov/population/projections/nation/hh-fam/table5n.txt](http://www.census.gov/population/projections/nation/hh-fam/table5n.txt), 10/8/04.
15. National Restaurant Association, информация получена на веб-сайте <http://www.restaurant.org/research/consumer/index.cfm>, 10/8/04.
16. U.S. Census Bureau, «Geographical Mobility: Population Characteristics», May 2001, информация получена на веб-сайте [www.census.gov/prod/2001pubs/pp.20-538.pdf](http://www.census.gov/prod/2001pubs/pp.20-538.pdf).
17. Kevin Heubusch, «Small Is Beautiful,» *American Demographics* (January 1998), 43—49; Brad Edmundson, «A New Era for Rural Americans,» *American Demographics* (September 1997), 30—31; and Kenneth M. Johnson and Calvin Blake, «The Rural Rebound,» *Wilson Quarterly* (Spring 1998), 50—56.
18. U.S. Census Bureau, «Educational Attainment in the United States (Update),» March 2000, информация получена на веб-сайте [www.census.gov/population/socdemo/education/](http://www.census.gov/population/socdemo/education/) Table 20-536, 10/8/04.
19. Fabian Linden, «In the Rearview Mirror,» *American Demographics*, April 1984, 4—5; Peter Francese, «America at Mid-Decade,» *American Demographics*, February 1995, 23—29; Rebecca Piirto Heath, «The New Working Class,» *American Demographics*, January 1998, 51—55; and *Digest of Education Statistics 1997*, National Center for Education Statistics, January 1998, at <http://nces.ed.gov/pubs/digest97/>.
20. Jonathan House, Santiago Perez, and Carita Vitzhum, «The Quest: Spanish Banl Sees U.S. Hispanic Treasure,» *Wall Street Journal*, July 8, 2004, C1.
21. Marydee Ojala, «The Daze of Future Business Research,» *Online* (January — February 1998), 77; and Guy Kawasaki, «Get Your Facts Here,» *Forbes*, March 23, 1998, 156.
22. Abstract of The U.S. Gay and Lesbian Market, 4th edition, информация получена на веб-сайте <http://www.marketresearch.com/product/display.asp?ProductID=952768#pagetop>. 10/8/04.
23. По этим и другим примерам см. Laura Koss-Feder, «Out and About,» *Marketing News*, May 25, 1998, 1, 20; Jennifer Gilbert, «Ad Spending Booming for Gay-Oriented Sites,» *Advertising Age*, December 6, 1999, 58; John Fetto, «In Broad Daylight,» *American Demographics*, February 2001, 16, 20; Robert Sharoff, «Diversity in the Mainstream,» *Marketing News*, May 21, 2001, 1, 13; David Goetzl, «Showtime, MTV Gamble on Gay Net,» *Advertising Age*, January 14, 2002, 4; and Kristi Nelson, «Canada’s Gay TV Network Gets Ready for U.S.,» *Electronic Media*, Chicago, May 6, 2002.
24. James W. Hughes, «Understanding the Squeezed Consumer,» *American Demographics*, July 1991, 44—50. Для дополнительной информации о тенденциях, связанных с затратами потребителей, см. Cheryl Russell, «The New Consumer Paradigm,» *American Demographics*, April 1999, 50—58.

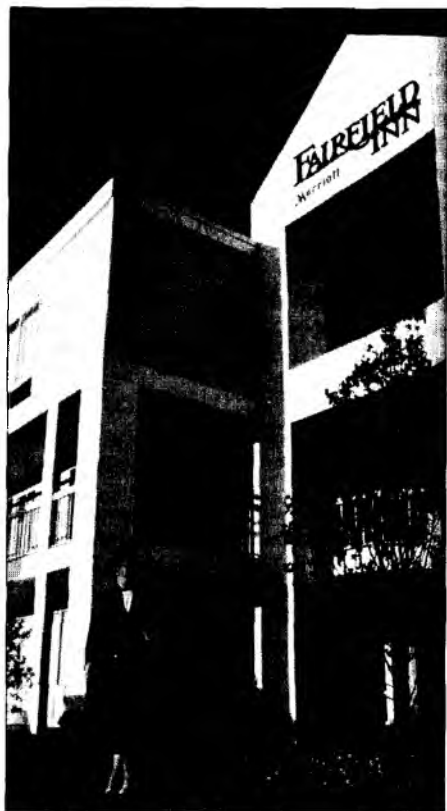
25. Carmen DeNavas-Walt and Robert W. Cleveland, *Money Income in the United States: 2001*, U.S. Census Bureau, 2002.
26. Barbara DeLollis, «Expensive Euro, SARS, Terrorism Fears Send Business Groups Way South of The boarder,» *USA Today*, February 24, 2004, 5B; «Sense of Adventure,» *Travel Retailer International*, 39
27. Edward Stokes, «Greening Hong Kong: Imagining Environmental Renewal,» Hong Kong Conservation Photography Foundation, 2000.
28. Kamin, Mohammadi, «Calling Robinson Crusoe,» *Geographical Magazine*, информация по состоянию на 18 октября 2004; «Maldiv Islands Could Be Sinking,» October 5, 2004, информация по состоянию на 18 октября 2004, получена на веб-сайте [http://news.bbc.co.uk/cbbcnews/hi/world/newsid\\_3715000/3715928.stm](http://news.bbc.co.uk/cbbcnews/hi/world/newsid_3715000/3715928.stm).
29. Philip Hayward, «Disney Does the Environment», *Lodging* 19, no. 7 (March 1994), 46—51.
30. Для получения дополнительной информации см. «Earth in the Balance,» *American Demographics*, January 2001, 24; and Subhabrata Bobby Banerjee, «Corporate Environmentalism: The Construct and Its Measurement,» *Journal of Business Research*, March 2002, 177—191.
31. Leonard D. Goodstein, Timothy M. Nolan, and J. William Pfeiffer, *Shaping Strategic Planning*, Glenview, IL: Scott, Foresman, 1989, 3—4.
32. Bruce Mohl, «Public Digests Restaurants' Low Scores,» *Boston Globe*, March 17, 2000, A1+.
33. Art Pfenning, «NetGain: Web Still Growing as Way To Plan, Book Travel,» *Travel Weekly*, May 17, 2004.
34. John Gaffney, «Starbucks and Microsoft Go for That Wireless Buzz,» *Revolution* (February 2001), 9.
35. Gene Sloan, «Restaurant Taxes Gain Weight in Cash-Strapped Cities,» *USA Today*, International Edition (Asia), September 28, 1994, Sec. B, 7.
36. Glenn Withiam, «The Strange Death and Energetic Rebirth of the Tarrytown Hilton Inn,» *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 30, no. 3 (November 1989), 46.
37. Ira Camaharn, «Sober Up,» *Forbes*, July 26, 2004, 100+, Rick Berman, «Recalling Prohibition Best Way for Operators to Halt Progress of Anti-alcohol Campaigns,» *Nation's Restaurant News*, May 24, 2004, 38+.
38. Jay Nordlinger, «PETA vs KFC,» *National Review*, December 22, 2003, 27+, информация получена на веб-сайте <http://www.kentuckyfriedcruelty.com/10/9/04>.
39. Denney G. Rutherford, «Managing Guest Intoxication; A Policy to Limit Third-Party Liability,» *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 26, no. 3 (1985), 67.
40. Kenneth J. Gruber, «The Hotels of Israel: Pressure and Promise,» *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 28, no. 4 (February 1988), 42.
41. J.S. Perry Hobson, «Feng Shui: Its Impacts on the Asian Hospitality Industry,» *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 6, no. 6 (1994), 21—26; Bernd H. Schmitt and Yigang Pan, «In Asia, the Supernatural Means Sales,» *New York Times*, February 19, 1995, sec. 3, 11.
42. Richard L. Papiernik, «Foodservice-Food-Market Lines Blur, but Focus Is on the Big \$650 Billion Pie,» *Nation's Restaurant News*, September 1, 1997, 57.
43. Matthew Schifrin and Bruce Upton, «Crab Rangoon to Go,» *Forbes*, March 24, 1997, 124—128.
44. Carl P. Zeithaml and Valarie Zeithaml, «Environmental Management: Revising the Marketing Perspective,» *Journal of Marketing* (spring 1984), 46—53.
45. William S. Watson, «Letters, the New Research Responsibility,» *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 34, no. 5 (October 1993), 7.

# 5

## Маркетинговые информационные системы и исследования

Знай своего врага и знай себя, и тогда  
в сотнях битв ты никогда не будешь по-  
вержен.

*Сун Цу*



Как-то раз воскресным утром лета 1986 г. шестеро служащих компании Marriott поселились в недорогой гостинице недалеко от аэропорта Атланты. Устроившись в тридцатидолларовых номерах со стандартными лохматыми красными ковриками на полу и пурпурными велюровыми шторами на окнах, они занялись привычным для себя делом. Один из них позвонил вниз и сказал, что у него порвался шнурок на ботинке и не может ли кто-нибудь сбегать в магазин за новыми шнурками для него. Другой внимательно осмотрел туалетные принадлежности: сорт мыла, шампуня и полотенца. Третий снял пиджак, завалился на кровать и принялся стонать, охать и так ерзать на ней, что спинка кровати стучала в стену, а его коллега в соседней комнате слушал эти звуки и отмечал про себя, что звукоизоляция в гостинице никудышная.

В течение шести месяцев «тайные агенты» компании Marriott разъезжали по стране, собирая данные относительно гостиниц для туристов — рынок, на который Marriott очень хотела пробиться. Получив в свое распоряжение подробнейшую информацию о слабых и сильных сторонах своих предполагаемых конкурентов, компания выделила 500 млн долл. на создание новой сети гостиниц, которые побьют существующие по всем показателям, начиная от мыла в ванной и кончая звуконепроницаемыми стенами.

По просьбе Marriott кадровое агентство, специализирующееся на исполнительных руководителях высшего уровня, провело собеседования с 15 региональными управляющими из пяти ведущих сетей гостиниц экономического класса, чтобы получить представление о требованиях и ожиданиях этих уп-

правляющих, с которыми они сталкиваются в ходе своей работы, а также узнать их мнение о возможных продвижениях по службе и повышении квалификации, услышать их пожелания относительно тарифной сетки оплаты труда. Ли Пилсбери (Lee Pillsbury), в прошлом также исполнительный директор компании Marriott, считает, что этот сбор «разведанных» нисколько не противоречит профессиональной этике, поскольку члены команды, поселяясь в гостиницах, не скрывали, что работают на Marriott, а интервьюеры прямо говорили региональным управляющим, что хотя в настоящее время вакансий в Marriott нет, но в ближайшее время, возможно, будут. Фактически Marriott отобрала для себя из числа проинтервьюированных пять региональных управляющих.

Новая сеть гостиниц экономического класса получила название Fairfield Inns. Изучение продукции конкурента было не единственным способом получения нужной информации, к которому прибегла Marriott, прежде чем открыть новую сеть гостиниц. Они также наняли команду «охотников за головами», которая провела собеседования с менеджерами соперников, действующих на разных иерархических уровнях. В ходе общения с этими менеджерами и на основе собственных наблюдений специалисты Marriott выявили слабые места в деятельности конкурентов и разработали более совершенный продукт. Marriott продолжала собирать маркетинговую информацию и после открытия каждой из гостиниц, входящих в сеть Fairfield Inns. Чтобы отслеживать свою позицию на рынке и знать, как клиенты оценивают их услуги, компания постоянно и активно занимается маркетинговыми исследованиями, включая опросы по телефону и по почте. Менеджеры Marriott понимают ценность маркетинговой информации как для разработки специальных проектов вроде концепции Fairfield Inns, так и для последующего совершенствования своей деятельности. Внимание, которое менеджеры Marriott уделяют сбору, анализу и использованию информации, в значительной степени влияет на темпы роста этой компании. В настоящее время у нее более 575 отелей Fairfield Inns, а сеть уже вышла на территорию Мексики и Канады.

#### Изучив данную главу, вы должны уметь:

- 1) пояснить концепцию применения маркетинговых систем информации
- 2) определять, какая информация может потребоваться компании;
- 3) описать процесс маркетингового исследования, в том числе дать определение проблем и целей исследования, а также сущности исследовательского плана; реализовать на практике план проведения исследований, интерпретировать полученные результаты и составить отчеты по ним.

*Цели главы*

В нынешней более динамичной среде менеджерам необходимо обновлять информацию, чтобы принимать своевременно решения высокого качества. Кроме того, в результате недавнего появления и очень быстрого развития информационных технологий компании могут генерировать информацию в огромных количествах. Но при этом маркетингологи часто жалуются, что у них

недостаточно нужной информации. Так, в одном недавно проведенном исследовании было установлено, что менеджеры теряют не менее трех часов в день в поисках правильной информации, что в совокупности ежегодно обходится компаниям США более чем в 2,5 млрд долл. Результаты другого исследования показали, что, хотя половина менеджеров-респондентов заявили, что они не могут справиться с объемом поступающей к ним информации, две трети опрошенных хотели бы, чтобы объем этой информации был более высоким. На основании этого исследователь пришел к выводу, что несмотря на объем они до сих пор не получают той информации, что им нужна. Поэтому вывод здесь таков: большинство менеджеров по маркетингу хотят не больше информации, а именно нужной информации. Поэтому компании должны проектировать эффективные системы маркетинговой информации, предоставляющие менеджерам информацию в нужной форме и в нужное время, благодаря чему они смогут принимать более обоснованные решения.

## Маркетинговая информационная система

**Маркетинговая информационная система** (marketing information system, MIS) включает специалистов, оборудование и процедуры, которые используются для сбора полезной информации, ее сортировки, анализа, оценки и своевременного доведения до тех, кто принимает маркетинговые решения. Принципиальная схема такой системы показана на рис. 5.1. Маркетинговая информационная система начинается с менеджеров, ими же она и заканчивается, но она не заработает, если к ней не подключить всех менеджеров компании. Сначала с MIS взаимодействуют менеджеры по маркетингу, оценивающие потребности компании в информации. Затем начинаются сбор и обработка информации, поступающей из трех источников: внутренние материалы, маркетинговая разведка и маркетинговые исследования. Вся эта информация после соответствующего анализа уже в обработанном виде направляется менеджерам, которым она должна помочь своевременно осуществить планирование, реализацию принятых планов и вести контроль.

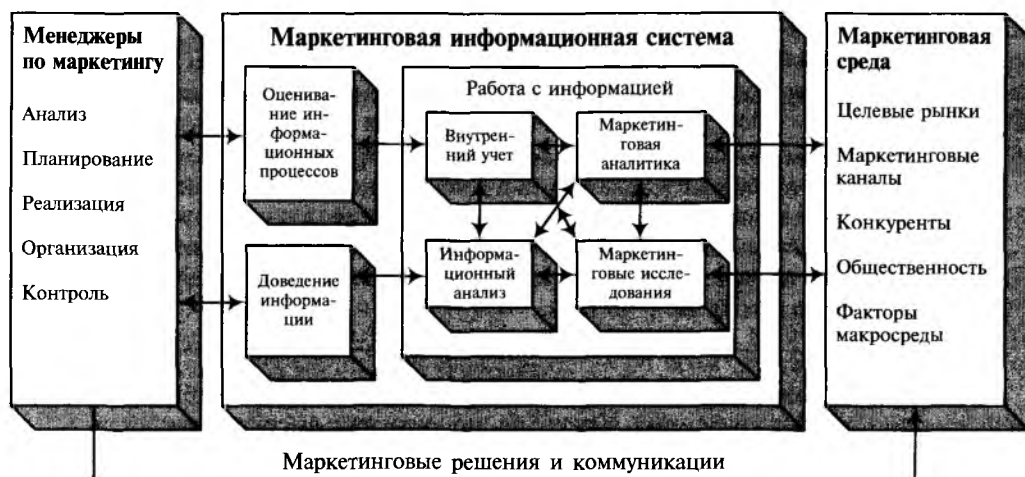


Рис. 5.1. Маркетинговая информационная система

А теперь рассмотрим более подробно, как функционирует в компании подобная маркетинговая информационная система.

## Оценка потребности компании в информации

Хорошая информационная система всегда представляет некий компромисс между информацией, которой менеджерам хотелось бы обладать, и той, которую практически можно получить. Работа начинается с того, что проводится опрос менеджеров и выясняются их запросы в нужной для них информации. Например, рестораны компании Mrs. Fields' Cookies снабжают своих менеджеров по маркетингу прогнозом продаж на каждый час работы, а если прогнозируемый уровень не выдерживается, компьютер предлагает определенные меры для поднятия уровня продаж, в частности собрать дополнительную информацию о рынке, методом выборки проверить качество товара и т.д.

Некоторые менеджеры склонны требовать информацию, не думая о том, сколько она будет стоить и действительно ли она необходима. Слишком много информации столь же плохо, как и слишком мало. Другие менеджеры по причине большой занятости могут забыть вовремя запросить действительно нужную им информацию.



Например, менеджерам надо заранее предвидеть возможность появления на рынке нового товара. Однако конкуренты информацию такого рода обычно тщательно скрывают. Когда Kentucky Fried Chicken (KFC) занималась разработкой своего знаменитого маленького сэндвича с курятиной, только некоторые ее менеджеры знали об этом. Компания разработала новые спецификации для ингредиентов и предложила их поставщикам подписать договор о неразглашении коммерческой тайны, так как не хотела, чтобы конкуренты узнали о новинке до того, как появятся опытные образцы. Тем не менее кое-кто из конкурентов, у кого, возможно, были хорошие информационные системы, узнали о планах Kentucky Fried Chicken. Возможно, они прослышали, что поставщик хлеба проговорился о том, что KFC сделала заказ на булочки для гамбургеров меньшего, чем обычно, размера. Может быть, они услышали, что кто-то из руководителей KFC сказал, что их компания собирается усилить свою позицию по ланчу. Другими словами, даже если подписывается документ о неразглашении коммерческой тайны, какая-то информация из компании может просочиться. Поэтому менеджеры по маркетингу, чтобы не пропустить важного хода конкурента, должны держать ухо востро и быть все время начеку.

Компания должна сопоставить ценность, которую та или иная информация может представлять для нее, и цену, которую придется заплатить за ее приобретение. Ценность информации определяется тем, как она будет использована, хотя суждение об этой ценности может быть весьма субъективным. Да и цену, в которую обойдется получение информации, порой определить довольно трудно.

Затраты на получение информации, ее обработку, хранение и доведение до заинтересованных лиц могут возрасть очень быстро. Иногда дополнительная информация может совсем незначительно влиять на маркетинговое решение, принимаемое менеджером, а стоимость на ее получение может существенно превышать ее ценность. Например, управляющий рестораном подсчитал, что запуск в производство нового блюда без сбора дополнительной информации маркетингового характера даст 500 тыс. долл. прибыли за все время его предложения потребителям, а если собрать такую информацию, можно улучшить маркетинговые возможности нового продукта, доведя прибыль от него до 525 тыс. долл. При таком раскладе было бы глупо тратить на дополнительную информацию 30 тыс. долл. и больше. Хорошая маркетинговая информационная система позволяет сбалансировать запросы пользователей этой информации, сочтя ту из них, которую пользователи хотели бы иметь, и ту, в которой они реально нуждаются и которую система действительно может предложить.

## Работа с информацией

Как уже было сказано, требующаяся маркетинговым менеджерам информация может быть получена из **собственных (внутренних) источников**, при помощи маркетинговой разведки и проведения маркетинговых исследований.

### Внутренние источники

Многие компании создали огромные внутренние базы данных, прежде всего благодаря сбору в электронном виде информации, получаемой из источников данных, расположенных в самой компании. Менеджеры по маркетингу могут оперативно получить доступ к информации в этой базе данных и работать с нею, благодаря чему они могут выявлять новые маркетинговые возможности и проблемы, заниматься планированием и составлением программ и оценивать показатели деятельности. Помимо баз данных или складов данных менеджеры также имеют доступ к учетной информации, создаваемой в бухгалтерском отделе компании, например финансовым документам и подробным отчетам о продажах, затратах и потоках наличных средств. Ежедневные отчеты ресторана могут содержать цифры по общему объему продаж, продажи на одного служащего, продажи на один пункт меню, среднюю выручку и средний размер затрат одного посетителя. Ежедневные отчеты гостиницы могут содержать данные по занятости, числу гостей, общей выручке, количеству невостребованных зарезервированных номеров и данные по аренде помещений другими организациями для проведения своих мероприятий. Собственные потребности в информации менеджер может оценить, отвечая на вопросы, приведенные в табл. 5.1.

Многие компании для создания обширных внутренних баз данных активно пользуются внутренними отчетными документами, чему способствует компьютеризированный сбор информации из источников данных, имеющихся в компании.

**Таблица 5.1.** Вопросы, помогающие оценить потребность в маркетинговой информации

- 
1. Какие решения вы обычно принимаете?
  2. Какая тематическая информация вам нужна для того, чтобы принимать подобные решения?
  3. Какую полезную информацию вы получаете регулярно?
  4. Какую информацию вы хотели бы получать, но не получаете?
  5. Какую информацию вы получаете, хотя она вам и не нужна?
  6. Какую информацию вы хотели бы получать ежедневно? Еженедельно? Ежемесячно? Ежегодно?
  7. Информацию по какой теме вы бы хотели получать постоянно?
  8. Какие базы данных были бы для вас полезными?
  9. Какие программы по анализу информации вы хотели бы иметь?
  10. Назовите четыре наиболее насущных усовершенствования для информационной системы, которой вы пользуетесь.
- 

К внутренним базам данных обычно можно получить доступ быстрее и дешевле, чем к любым другим информационным источникам, но работа с ним может породить некоторые проблемы. Поскольку внутренняя информация обычно собирается для других целей, она может быть неполной или представлена не в той форме, которая необходима для принятия маркетинговых решений. Скажем, выручка в точке продаж, фиксируемая системой программного обеспечения ресторана, в первую очередь используется для заказов кухни и для подготовки счетов для гостей, но также может применяться и для оценивания работы официантов, определения востребованности продуктов и сбора информации об отдельных потребителях.

Имеющиеся данные быстро устаревают; для поддержания базы данных в надлежащем состоянии, отражающем текущие условия, требуются большие усилия. Кроме того, крупная компания производит огромное количество информации, и поэтому отслеживание всей этой массы данных с каждым днем становится все более сложной задачей. Информация в базе данных должна быть хорошо интегрирована и легко доступна при помощи легких для пользователя интерфейсов, так как в противном случае менеджеры не смогут применять ее эффективно.

В каждой компании имеется гораздо больше информации, чем способен проанализировать любой менеджер или хотя бы знать о ней. Эта информация разбросана по огромному числу самых разных баз данных, планов и отчетных документов, а также находится в головах многих давно работающих в организации менеджеров. Компания должна каким-то образом упорядочить эти информационные «залежи», чтобы менеджеры могли более легко отыскивать ответы на интересующие их вопросы и принимать взвешенные решения. Для этого компании все чаще создают **хранилища данных**, чтобы все имеющиеся данные о потребителях хранились в одном месте с удобным к ним доступом. В этом случае, используя приемы углубленной работы с данными, можно оперативно отыскивать полезные образцы поведения, требующиеся для принятия следующих решений менеджеров.

Полезная информация также содержится в графике работы кухни, в отчетах об объеме продаж, в отчетах регистратуры, в отчетах по продажам по



поступившим запросам. Для оценивания показателей функционирования и своевременного выявления проблемных ситуаций и новых возможностей менеджеры могут воспользоваться информацией, собранной из этих и других источников. Вот несколько примеров того, как внутренние источники помогают менеджерам принимать маркетинговые решения.

- Для своевременного принятия решения о размещении рекламных объявлений и обращений к потенциальным клиентам с предложением своих услуг менеджеры гостиницы изучают отчеты о забронированных номерах и регистрационную книгу проживающих. Если большинство клиентов, отдыхающих в феврале, бронируют себе номера в ноябре, то рекламировать свое заведение в декабре будет поздно.
- Регистрационная книга гостиницы может дать информацию о лучших агентствах по организации путешествий, с которыми взаимодействует гостиница. Когда планируются какие-нибудь мероприятия рекламного типа, представитель гостиницы может созвониться с такими агентствами или даже лично приехать в них, чтобы пригласить их представителей на это мероприятие: это поможет в будущем повысить показатель заполняемости гостиницы.
- В штате Луизиана после изучения поведения гостей было установлено, что большинство семей планируют свой летний отдых весной. Теперь их специалисты рекламируют свой штат как место проведения отдыха на рынке семейных потребителей с января по май, и поэтому их сообщения поступают к потенциальным гостям в то время, когда принимается решение о том, где провести отпуск.

**Накопленная информация о клиентах.** Одним из самых важных элементов в любой маркетинговой информационной системе, используемой в индустрии гостеприимства и путешествий, является процесс фиксации и использования информации о клиентах. Без учета этой информации невозможно улучшать обслуживание, создавать эффективные рекламные кампании и программы стимулирования продаж, разрабатывать новые продукты и улучшать уже производимые, составлять планы маркетинга и продаж и заниматься эффективными программами управления поступлениями. К сожалению, в сфере индустрии гостеприимства и поездок большинство компаний имеют о своих клиентах весьма смутное представление.

Информация о клиентах, которая может оказаться необходимой для деятельности гостиниц, представлена в табл. 5.2. На первый взгляд многие пункты этого списка кажутся излишними. Тем не менее предприятия индустрии гостеприимства все чаще и чаще собирают и используют эту информацию. Конечно, гостиница, курорт, круизная компания и другие подобные компании должны действовать очень аккуратно, чтобы не вторгаться в частную жизнь гостей и не раздражать их своими назойливыми расспросами. Огромный массив подобных данных можно получить из регистрационных книг и из других внутренних отчетов. Но для этого требуется тесное сотрудничество разных подразделений компании, в том числе и службы регистрации и бухгалтерии.

**Таблица 5.2.** Конкретная информация, которая может быть получена от клиентов

<i>Информация о самих клиентах</i>	<i>Характеристика гостиничных услуг/ приобретаемых товаров</i>
Имя	Характеристика номера
Адрес	обычный номер
Почтовый код	апартаменты
Факс (дом.)	люкс
Факс (раб.)	Другие услуги и приобретаемые товары (отметить крестиком)
Номера телефонов:	Междугородный телефон
домашний	Стирка
рабочий	Обслуживание в номере
в автомобиле	Мини-бар
Электронная почта	Дополнительная еда и напитки
Регистрационный номер	Оздоровительный клуб
(при коллективном заезде)	Условия для развлечения
Цель поездки:	Товары розничной торговли, включенные в счет
деловая	Продолжительность проживания
отдых	Дни проживания (указать даты)
непредвиденные обстоятельства	Прибытие:
Кем заказан номер:	на личном автомобиле
лично	на арендованном автомобиле
организацией	на туристическом автобусе
агентством по организации поездок	поездом
Место работы	на такси
Адрес места работы	Для членов программы, часто приезжающих гостей
Должность	Для данной гостиницы (учетный номер)
Способ оплаты:	Для других партнеров, участвующих в программе
кредитная карточка	Авиакомпания (учетный номер)
какая:	Компания (учетный номер)
наличными	
чеком компании счетом компании	

**Информация о тенденциях в поведении клиентов.** Без информации о закономерностях в поведении клиентов невозможно ни планировать собственные доходы или прибыль, ни управлять ими. Наиболее актуальной информацией такого рода для гостиниц, авиакомпаний, круизных линий и агентств по аренде автомобилей можно считать следующую:

- типы резервирования;
- отказ от резервирования;
- процент фактического резервирования по сравнению с наведением справок по этому вопросу;
- избыточное резервирование мест (овербукинг);
- колебания в заполняемости в пик сезона, в обычное время и в «мертвый сезон»;
- влияние сезона на прибыль.

Чтобы получить данные такого рода, необходимо тщательное планирование с использованием информационной системы. Извлекать подобную ин-

формацию из документации компании, если заранее не позаботиться о форме, в которой она может понадобиться, очень трудно, а то и вовсе невозможно.

Информация о гостях должна помогать отделу маркетинга знать привычки и предпочтения тех из них, кто не в первый раз прибегает к услугам компании. Если гость пожелал, чтобы ему доставляли в номер определенную газету, это обязательно должно быть отражено в его персональной карточке, чтобы в свой следующий приезд он мог быть уверен, что об этой его привычке в гостинице помнят. Если в свой пятый приезд гость получит лучшую комнату без доплаты, он наверняка и в шестой раз остановится в этой же гостинице.

### Управление процессом сбора информации

Получение необходимой информации не может зависеть от прихоти руководителей отделов или вестись от случая к случаю. Основу системы получения требуемой информации о клиентах составляют определенные приемы, которые рассмотрены ниже, или их комбинация.

**Заполняемые от руки на основе регистрационных документов и личных наблюдений журналы и карточки гостей.** Этот подход практически исчез из обихода, сохранившись лишь в маленьких городских и сельских гостиницах, в домах рыбака, в гостевых комнатах на ранчо или ферме, действующих по типу В & В. Несмотря на то что эта методика напоминает девятнадцатый век, для небольших предприятий отрасли гостеприимства она остается вполне подходящей.

**Карточки отзывов гостей.** Такие карточки часто распространяются среди обедающих в столовой или вручаются гостям при их отъезде. В них обычно содержится много полезной информации, на которую следует обращать внимание всем службам, имеющим отношение к возникающим проблемам. Например, несколько отрицательных отзывов о качестве пищи — это потенциальная проблема для работников, занимающихся приготовлением пищи. Если после некоторых корректирующих действий есть улучшение, значит, меры оказались эффективными. Один из недостатков карточек отзывов гостей объясняется тем, что они могут не отражать мнение большинства клиентов. Обычно эти карточки заполняют лишь самые недовольные или, наоборот, наиболее довольные обслуживанием гости, число которых в процентном исчислении не превышает 1—2%. Поэтому подобная методика может оказаться полезной, чтобы выявить назревающие проблемы, но объективную картину состояния дел с ее помощью получить вряд ли можно. Кроме того, если распространение таких карточек и контроль за ними хорошо не продуманы, служащие могут вручать их избирательно, только тем из гостей, которые, как они думают, скорее всего положительно оценят работу персонала. Служащие могут также при каждом удобном случае избавляться от карточек, в которых содержатся неблагоприятные отзывы о их работе. Чтобы этого избежать, многие компании просят клиентов присылать такие карточки по почте.

**Общение с гостями.** Во многих организациях разработаны формальные приемы и способы, руководствуясь которыми служащие общаются с гостями. Отели, например, предлагают своим частым клиентам бесплатное угощение в полдень. Это не только помогает поблагодарить гостей, но и предоставляет возможность менеджерам пообщаться с ними в более неформальной обстановке.

новке. Sea World в Австралии требует, чтобы их менеджеры каждую неделю беседовали с несколькими гостями. Это отличный способ, позволяющий узнать, что люди думают о заведении, причем менеджеры могут это сделать напрямую. В Wyndham звонят своим постояльцам, предупреждая их за 5 минут до прихода служащего, если что-то надо сделать или что-то принести. Эта процедура появилась в результате комментария одного из гостей. Одна из женщин, путешествующая по делам, сказала, что она часто заказывает услуги в номер, но служащие могут прийти в тот момент, когда она принимает душ, не одета или завтракает. Предварительный звонок позволит ей рассчитать время. Работники Wyndham постоянно общаются со своими клиентами и поэтому хорошо знают, что все бизнес-путешественники ценят такое внимание. Получение информации от гостей позволяет решить и другую задачу — они знают, что вы интересуетесь ими, а это может помочь повысить доверие и потребительскую лояльность.

Если служащие подготовлены к тому, чтобы выслушивать отзывы и пожелания гостей и сообщать их менеджерам, такая организация коммуникаций может стать мощным источником информации. Ваши служащие могут быть своего рода магнитофонами, записывающими высказывания клиентов. Чтобы такая система хорошо работала, менеджеры должны обучить служащих тому, как им следует использовать полученную информацию. К тому же между менеджерами и служащими должно быть полное понимание. Ritz Carlton удалось добиться полного использования концепции «пост подслушивания». Хорд Шульц, в прошлом президент Ritz Carlton, по этому поводу говорит: «Постоянно слушайте, о чем говорят гости, потому что их мнения меняются, и если вы хотите удовлетворять их запросы на 100%, слушать надо обязательно и меняться самим, и тогда, если у гостей меняются ожидания, вы оперативно можете сменить свои подходы к их обслуживанию» [8].

**Автоматизированные системы.** Увеличение возможностей автоматизированных систем архивирования данных о клиентуре и снижение стоимости подобных систем создают хорошие предпосылки для установления более тесных связей между предприятиями индустрии гостеприимства и их клиентами.

Очевидно, любые крупные компании, такие, как сеть гостиниц или круизные линии, вполне могут позволить себе иметь подобную систему. Сейчас на рынке имеется большое количество готовых вариантов подобных систем, и поэтому, прежде чем приобретать одну из них, необходимо тщательно изучить и проверить ее в действии. Помните, что автоматизированная система архивирования данных о клиентуре является частью более широкой системы, такой, как маркетинговая база данных или управление доходами или прибылью.

Подобная автоматизированная система может очень помочь в вопросах продаж. Продавцы могут извлечь из системы информацию о взаимодействии с гостями по конкретным географическим территориям, например городу. Эта информация может помочь, особенно при проведении блиц-продаж, в том числе и благодаря идентификации частых гостей, которые получают обслуживание по высшей категории. Информация о гостях может также выявить гостей, в прошлом часто пользовавшихся услугами отеля, но теперь в нем не останавливающихся. Торговые представители могут позвонить этим людям и поинтересоваться возможностью восстановления отношений.

Автоматизированная система учета клиентских историй позволяет любой сети, особенно небольшой, получить по-настоящему мощное конкурентное преимущество. «При помощи централизованной системы или сети группа отелей может обмениваться информацией о гостях. Представьте, каким сильным будет впечатление у гостя, если он заказал номер-люкс, шампанское в номер и гипераллергенную подушку, когда останавливался в отеле Бостона, а затем ему предложили те же самые услуги в сетевой родственной структуре в Мауи, хотя он об этом еще не успел попросить» [10].



*Этот менеджер ресторана Cheesecake Factory знает, что нравится их гостям и, наоборот, чего они не любят при посещениях их заведений.*

**Проверки под видом клиентов.** Это направление деятельности фактически стало отдельной отраслью бизнеса общей стоимостью около 1,5 млрд долл. Компании, действующие в индустрии гостеприимства, часто нанимают специалистов, которые выступают под видом клиентов и составляют отчет о том, как их обслужили. Такие приемы используются для контроля за всеми видами операций. Скажем, в McDonald's используется подобная программа проверок, назначение которой — добиться, чтобы все заведения сети работали в полном соответствии с установленными стандартами. Результаты таких проверок сообщаются в Паутине, благодаря чему менеджеры местных заведений и корпоративные менеджеры могут легко с ними познакомиться.

Эффект от подобных проверок еще больше, если с их помощью также можно выявлять лучших служащих и вознаграждать их за высокие показатели в работе. Это одна из составляющих концепции подкрепления позитивного поведения. Наиболее эффективные системы проверок под видом клиентов исходят из того, что служащие заранее получают список позиций, по которым проверяющий будет составлять отчет по результатам своей проверки.

Если служащие чувствуют, что единственная цель программы проверок под видом клиентом — сообщить о плохом обслуживании и о последующем наказании, программа в полной степени не реализует своего потенциала.

**Учетные данные компании.** Одним из самых широко используемых источников информации являются учетные данные, накапливаемые в самой компании. Менеджеры по маркетингу могут воспользоваться информацией, которая имеется в различных подразделениях. Очень полезны имеющиеся данные о клиентах, причем даже потенциальных.

**Информация с мест продаж.** Если говорить о ресторанах, регистрация в точках продаж при помощи систем POS, несомненно, расширяет их возможности по сбору данных и их дистрибуции при помощи компьютеров, поскольку предоставляет информацию, которая до этого вводилась в отчеты вручную. Система POS может заниматься сбором информации об отдельных посетителях ресторана, если они пользуются кредитными картами.

Некоторые специалисты в области индустрии быстрого обслуживания полагают, что в будущем торговые точки ресторанов будут снабжены экспертными системами, т.е. будут пользоваться компьютерными программами, работающими по принципу искусственного интеллекта. Так, разработана система, в которой данные о предпочтениях посетителей, размере и стоимости их заказов будут браться из компьютера, в который заложена программа, условно называемая «компьютербургер». Экспертная система прогнозирует, что и в каких количествах будет заказываться в разное время рабочего дня и даже сама делает общий заказ.

Большой интерес к информационным системам на местах продаж проявляют казино. Некоторые игровые машины теперь сами уже способны регистрировать количество запусков машины игроками-завсегдатаями при помощи магнитной карточки и записывать величину их выигрышей и проигрышей. Каждый игрок получает какое-то число учетных очков, а казино при помощи специальных клубных карт может выявлять привычки игроков.

Во многих казино также установлены системы для отслеживания игроков, которых привели с собой люди с дурной репутацией. За обнаружение таких «союзов» отвечают служащие, действующие в каждой игровой зоне, например у столов «блэджера».

Гостиница Hilton в Лас-Вегасе имеет систему, которая позволяет предоставлять необходимую маркетинговую информацию. Эта система включает:

- регистрационную систему фронт-офиса, которая позволяет учитывать сдачу постояльцам каждого номера и систематизировать сданные номера по сегментам;
- систему отслеживания игроков в казино, которая не только сосчитает общее число игроков, но и классифицирует их по игровым сегментам, т.е. сколько человек сидит за игровыми столиками и сколько находится у игровых автоматов;
- базу данных по всем гостям, останавливающимся в Hilton, с указанием их затрат и классификацией по отдельным сегментам;
- маркетинговые исследования по демографическим характеристикам гостей, в том числе частоту их посещения и размер трат в разбивке по рыночным сегментам.

Потребность в разработке и использовании надежной информации о гостях, в частности сведений о степени удовлетворения гостей, была проанализирована специалистами в ресторанной индустрии. Они сделали вывод, что «неудачи в работе ресторанов являются, в частности, результатом отсутствия у менеджеров стратегической ориентации в измерении степени удовлетворения запросов потребителей и сфокусированности на ее достижениях» [14].

### **Информация о корпоративных клиентах и рыночных посредниках**

Для служащих, занимающихся продажами продукции, очень важно иметь базу данных о потребителях, как имеющих, так и потенциальных. Особенно она важна для гостиниц и домов отдыха, специализирующихся на проведении конференций и совещаний. Так, служащие компании Benchmark Hospitality Conference Resorts подготовлены для этого лучше, чем другие, и в поисках клиентов не ограничиваются типовыми демографическими данными, а активно и целенаправленно работают с потенциальными потребителями своей продукции по соответствующим географическим и отраслевым сегментам. Служащие Benchmark внимательно отслеживают состояние дел в отдельных отраслях бизнеса, что позволяет им более точно вычислять возможных потребителей их услуг. Прежде чем организовать встречу с представителями корпорации, желающей организовать в гостинице мероприятие, служащим следует иметь о потенциальных клиентах информацию такого характера:

- положение в своей отрасли и перспективы роста;
- доходы и расходы компании, указанные в годовых отчетах;
- соотношение долгов компании и ее капитала;
- сведения о корпоративной культуре;
- данные о том, как эта компания использует помещения во время проведения аналогичных мероприятий.



5.2. Ritz Carlton, Ruby's, Las Vegas  
Hilton, Benchmark, *Wall Street Journal*

Подобную информацию можно получить из ежегодных отчетов, финансовых анализов, статей в профессиональных журналах и просто из разговоров со служащими компании. Помимо сбора подробных сведений о потенциальных клиентах, служащие Benchmark, как ожидает руководство компании, будут постоянными и внимательными читателями деловой прессы, например журналов *Wall Street Journal* и *New York Times*.

### **Разведка рынка**

Разведка рынка предполагает сбор повседневной информации о всех изменениях в рыночной среде, помогающей менеджерам разрабатывать маркетинговые планы и тактику их реализации. Служба маркетинговой разведки определяет источники информации и затем собирает ее и доставляет менеджерам по маркетингу в формате, удобном для пользования.

## **Внутренние источники маркетинговой разведки**

В компании разведкой рынка в той или иной степени могут заниматься ее руководители, работники регистратуры, обслуживающий персонал, агенты по закупкам и торговые представители. Но, к сожалению, эти категории служащих часто слишком заняты своими непосредственными обязанностями и поэтому не могут системно и целенаправленно передавать важную информацию заинтересованным лицам. Поэтому компания должна оплачивать их дополнительную работу в качестве сборщиков информации, учить добывать нужные данные и информировать менеджеров и специалистов обо всех интересных изменениях на рынке. Менеджеры обязаны постоянно инструктировать об этом своих подчиненных, особенно тех, кто непосредственно общается с представителями других структур и потребителями.

Немалую роль в сборе полезной информации могут сыграть владельцы гостиниц и члены правления. Джон Ф. Пауэр (John F. Power), генеральный управляющий гостиницы New York Hilton and Towers, во время своей поездки в Японию выступил в качестве разведчика. «Я понял, — говорит он, — насколько японский завтрак отличается от нашего, и это необходимо учитывать, составляя меню. Хотя большинство приезжих не возражают против того, чтобы попробовать блюда кухни нашей страны, но завтракать они все же предпочли бы по-своему».

На основе «разведывательных данных», собранных Пауэром во время поездки, в нью-йоркском Hilton, как и в обычном японском утреннем буфете, теперь на завтрак можно заказать суп «мисо», нори (сушеные морские водоросли), якидзакана (гриль из рыбы), сырые яйца, натто (ферментированные бобы), осиако (маринованные овощи) и вареный рис.

## **Внешние источники маркетинговой разведки**

При сборе полезной маркетинговой информации предприятия индустрии гостеприимства не могут обходиться лишь своими средствами. Поэтому каждая компания этой отрасли должна стимулировать организации, с которыми она работает в контакте (поставщиков, агентства по организации путешествий, бюро по организации конференций и другие подобные организации), в снабжении ее интересующей информацией. Внешние сведения, в получении которых заинтересована компания, можно разделить на три категории информации: 1) о макросреде; 2) о конкурентах; 3) о различных новшествах и тенденциях. Типы информации, в которой заинтересована любая компания, работающая в сфере гостеприимства, и источники ее получения показаны в табл. 5.3. Компании будет легче получать подобную информацию, если она будет общаться с потенциальными источниками, которые могут ее предоставить должным образом. Кроме того, следует поощрять вступление менеджеров компании в различные местные и профессиональные организации, где в ходе общения с другими членами они могут получить полезную для компании информацию.



**Таблица 5.3.** Внешняя маркетинговая информация, необходимая для предприятий индустрии гостеприимства

<i>Типы информации</i>	<i>Внешние источники информации</i>
<i>Информация о клиентах</i>	Бюро по работе с посетителями (местное, штата, федеральные)
Краткая характеристика прибывших	Торговые палаты
<i>Расходы клиентов</i>	Колледжи и университеты
Дни визита	Публичные компании, предоставляющие коммунальные услуги
Цель приезда	Лыжные курорты
Желаемые или используемые возможности для отдыха	Газеты и журналы
Желаемые или реальные условия для проживания	Национальные парки, заповедники, бюро земельного управления
Желаемые или потребленные еда и напитки	Авиаинии, круизные линии
Желаемые или фактически совершенные покупки	Ассоциации (гостиниц, ресторанов, авиаиний, круизных линий, казино и т.д.)
<i>Сведения о конкурентах</i>	Природоохранные организации
Стратегия ценообразования	Музеи и выставки
Ассортимент продукции	Частные экскурсионные бюро
Плановое расширение, инновации	Банки и другие финансовые институты
Расширение товарного ряда продукции	Поставщики, розничные торговцы
Клиентская структура	Консультанты
Стратегическое направление	Агентства по организации поездок
Рекламные кампании и средства продвижения	Туроператоры
Настроения служащих (позитивные и негативные)	Авиаинии, круизные линии, автобусные и железнодорожные компании
Показатели занятости, сведения о скидках	Публикации конкурентов
<i>Новшества и тенденции</i>	Профессиональные издания
Новые технологии для производства товаров и услуг	Публикации ассоциаций
Технологии ценообразования, например управление прибылью	Конференции, собрания
Усовершенствование оборудования	Работники конкурирующих компаний
	Положение с кадрами, льготы
	Представители профессиональных ассоциаций
	Тот же список, что и для сбора сведений о конкурентах

Помимо перечисленных здесь источников, также можно воспользоваться веб-сайтами, указанными на портале, упомянутом в 5.3. Лидеры маркетинга.

Менеджеры, работающие в гостиницах и ресторанах, находятся в наиболее выгодном положении, помогающем им получать отличную информацию, общаясь в неформальной обстановке со многими носителями интересующей компанию информации. Хорошими источниками информации являются продавцы и служащие по продажам.



Иногда такую информацию вам поставляют конкурирующие компании. Скажем, Боб Эйлинг (Bob Ayling), в прошлом главный исполнительный директор British Airways, сделал это при посещении офиса недавно появившейся авиалинии EasyJet. Эйлинг подошел к основателю компании Стелиосу Хайи-Иоанноу (Stelios Haji-Ioannou) и спросил, может ли он поближе познакомиться с их деятельностью, заявив, что на него произвело сильное впечатление, как этот греческий предприниматель смог создать формулу, на основе которой работает эта экономичная авиалиния. Хайи-Иоанноу не только согласился принять конкурента, но и, как говорят, показал Эйлингу свой бизнес-план. Через год British Airways объявила о создании своей дочерней структуры Go. «Это была копия EasyJet, — говорит директор по корпоративным делам EasyGroup. — Те же самые самолеты, та же самая прямая продажа билетов, то же самое использование неосновных аэропортов и та же самая идея продажи закусок во время рейса. Они успешно украли нашу бизнес-модель. Это была действительно отлично выполненная шпионская работа» [17].

### Источники информации о конкурентах

Информацию о конкурентах можно добыть из их годовых отчетов, статей в профессиональных журналах, речей, пресс-релизов, брошюр и рекламы. Управляющим гостиниц и ресторанов следует периодически наведываться во владения конкурентов. Как уже сказано в гл. 4, следует четко определить, какие компании целесообразно рассматривать как конкурентов.

«В нынешний информационный век компании переходят от бумажных носителей информации к онлайн-формам», — говорит один из экспертов по онлайн-аналитике. Современные менеджеры «не должны просто полагаться на старые новости или интуицию при принятии бизнес-решений или инвестициях». Используя интернетовские поисковые устройства, маркетологи могут искать названия конкретных конкурентов и мероприятий или выявлять тренды и анализировать их параметры. Специалисты по поиску информации и ее анализу могут просеивать тысячи онлайн-баз данных, некоторые из которых они могут получить бесплатно. Например, база данных U.S. Security and Exchange Commission (Комиссия по ценным бумагам) предоставляет огромное количество финансовой информации о компаниях-конкурентах, чьи акции продаются и покупаются на биржах. А заплатив за подписку, компании могут получить доступ более чем к 3000 онлайн-базам данных и службам поиска информации, в частности Dialog, DataStar, LEXIS-NEXIS, Dow Jones News Retrieval, UMI ProQuest и Dun & Bradstreet's Online Access. Менеджеры по гостеприимству также могут подписаться на такие информационные бюллетени, как HotelMarketing.com, National Restaurant Association Smart Brief и HotelOnline.net. HotelOnline.com, одна из таких новостных служб, готовит издания, привязанные к конкретным странам, в том числе Бразилии, Германии, Китаю, Польше и Румынии. Чтобы получить издание по вашей стране, введите в URL интернетовскую аббревиатуру вашей страны, скажем, для Бразилии — [www.HotelOnline.com.br](http://www.HotelOnline.com.br).

Ассоциации иногда получают данные от своих компаний-членов, обобщают их и делают доступными для всех своих членов за разумную плату. Информация этого рода, впрочем, часто может вводить в заблуждение, потому что компании-члены нередко предоставляют неточные данные или могут отказаться предоставить какие-то статистические данные, особенно если они владеют основной долей рынка.

## Маркетинговые исследования

Менеджеры не всегда могут ждать, пока у них соберется достаточно информации, поступающей от службы маркетинговой разведки, так как им часто необходимо оперативно провести изучение каких-то возникших ситуаций. Когда McDonald's решила включить в свое меню салаты, отделы планирования должны были знать, каким овощам отдается предпочтение и чем салаты лучше всего заправлять.

Компания Ven's Steakhouse, действующая в г. Пальм-Бич, штат Флорида, хотела знать, какой процент ее потенциальных клиентов слышал про их рестораны, как они узнали про их существование, что они о них знают и какого они мнения об их фирменном блюде — бифштексе. Эта информация позволила бы ей судить о том, насколько эффективна ее маркетинговая коммуникация. Обычная маркетинговая разведка не может предоставить информацию такого рода, и поэтому необходимы специализированные маркетинговые исследования.

**Маркетинговые исследования** — это процесс, в ходе которого компания определяет свои возможности функционирования на рынке и проблемы, которые при этом возникают, отслеживает и оценивает маркетинговые действия и показатели и сообщает полученные результаты и свои выводы руководству [19]. Исследователей рынка интересуют прежде всего следующие десять общепринятых показателей: оценка рыночного потенциала компании, анализ рыночной доли, определение характеристик рынка, анализ продаж, изучение тенденций в бизнесе, краткосрочные прогнозы, изучение продукции конкурентов, долгосрочные прогнозы, изучение систем маркетинговой информации и тестирование выпускаемой продукции.

Компания может проводить маркетинговые исследования собственными силами либо нанимать исследователей из внешних структур. Большинство крупных компаний (фактически более 73%) имеют собственные отделы маркетинговых исследований. Но даже они время от времени пользуются услугами других компаний — для работы на местах («полевые» работы) и для проведения специальных исследований.

### 5.4. Marriott

Фрэнк Комачо (Frank Camacho), бывший вице-президент отдела маркетинга компании Marriott, указал в качестве приоритетных для своей компании следующие задачи в области маркетинговых исследований:

- сегментация рынка и определение размеров сегментов;
- разработка базовых концепций компании и тестирование продукции;
- оценка ценовой чувствительности;

- отслеживание рынка;
- удовлетворение запросов потребителя.

Небольшие гостиницы и рестораны могут получить помощь в проведении маркетинговых исследований от местных университетов и колледжей, которые разрабатывают соответствующие программы. К исследованию можно подключать и студентов, поручив им заниматься сбором информации о перспективной клиентуре и проводить собеседования с клиентами. Многие преподаватели пользуются этим, чтобы предоставить студентам возможность приобрести практический опыт исследовательской маркетинговой работы.

## Процесс маркетинговых исследований

Маркетинговые исследования — это целенаправленный процесс, включающий четыре этапа (рис. 5.2): определение проблемы и постановку цели исследования; разработку плана исследования для сбора информации; реализацию этого плана, сбор данных, их анализ; интерпретацию и представление результатов.

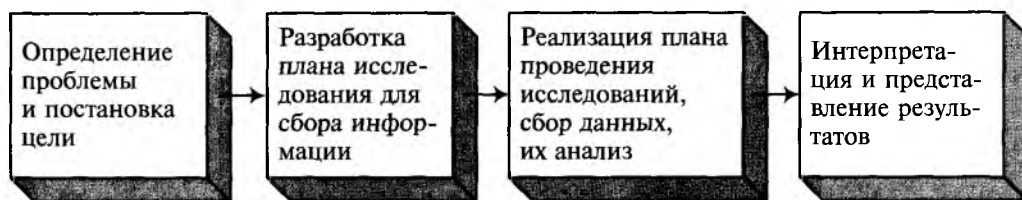


Рис. 5.2. Процесс маркетингового исследования

### Определение проблемы и постановка цели

Чтобы определить проблему и поставить цели исследования, необходима совместная работа менеджеров по маркетингу и аналитического отдела. Никто лучше менеджеров не понимает важности рассматриваемой проблемы и необходимости принятия по ней соответствующего решения, а специалисты-аналитики могут предложить оптимальную методику поиска информации, необходимой для принятия этого решения, и организовать ее сбор и обработку.

Ответственность за интерпретацию полученных результатов в основном ложится на менеджеров, которые должны иметь достаточное представление о маркетинговых исследованиях, чтобы не сделать из представленных данных неверного вывода и не затребовать от исследовательской группы гораздо больше информации, чем это им действительно необходимо. В любом случае исследователи должны помочь менеджерам определить проблему и сделать правильные выводы из полученных результатов.

Как-то управляющий рестораном обратился к исследователям с просьбой установить, насколько посетители целевого рынка осведомлены о существовании его заведения. Ему казалось, что ресторан имел мало посетителей только потому, что люди просто не знали о нем. Однако исследователи обнаружили, что уровень осведомленности потенциальных посетителей о существовании этого ресторана был достаточно высок, и этого было достаточно, чтобы управляющий успокоился, хотя проблема заполняемости ресторана осталась.

Причина заключалась в том, что люди рассматривали этот ресторан скорее как место, куда можно пойти, чтобы отпраздновать какое-то важное событие, нежели просто пообедать. Как видно, управляющий неправильно определил проблему и поставил для исследования не ту цель.

Если предположить, что проблема определена и поставлена правильно, менеджер и исследователь должны сформулировать цели исследования. Маркетинговые исследования подразделяются на три типа: **предварительные**, когда собирается предварительная информация, помогающая сформулировать гипотезу, **описательные**, если описывается структура или размеры рынка, и **аналитические**, если с их помощью проверяется гипотеза о причинно-следственных связях. Обычно исследование начинается с предварительной части, затем переходит к описанию и/или анализу полученных данных.



*Одним из мест, привлекающих туристов, в Гонконге является The Cantonese Opera. Органы власти, отвечающие за туризм, и их структуры, в частности Hong Kong Tourist Association, проводят исследования, чтобы определить, кто приезжает в их города и какие достопримечательности их привлекают.*

Неудачным примером проекта, который был реализован без предварительного маркетингового исследования, является строительство гостиниц в районах резерваций американских индейцев. В ожидании наплыва туристов были построены 52 гостиницы, из которых впоследствии смогли выжить только

две. В некоторых случаях места для строительства гостиниц выбирались непродуманно — в редко посещаемых местах в удаленных регионах страны. Предварительные маркетинговые исследования позволили бы выявить тенденции в посещаемости региона, провести возможное сегментирование рынка, выяснить размеры сегментов и предпочтения людей, путешествующих в этих местах.

### Разработка плана исследования

Второй этап в маркетинговом исследовании — выявление потребности в информации, без которой невозможно решить поставленную задачу, и составление плана ее сбора.

**Выявление потребности компании в определенной информации** — это перевод абстрактных целей исследования на язык конкретных фактов. Когда Marriott решила приступить к созданию сети новых, недорогих гостиниц, она преследовала две цели: переманить постояльцев у конкурирующих компаний и сделать это без ущерба для уже существующих собственных гостиниц более дорогой категории. Для реализации этих целей ей потребовалась следующая информация.

- Какими чертами должны отличаться новые гостиницы?
- Какой должна быть их ценовая политика?
- Где они должны быть размещены? Можно ли их разместить вблизи уже существующих гостиниц компании без ущерба для них?
- Каковы прогнозы на продажи и доходы?

**Сбор вторичной информации.** Для того чтобы удовлетворить потребности менеджера в информации, исследователь может предоставить ему вторичную информацию, первичную информацию или информацию обоих типов. Под **вторичной информацией** имеется в виду уже существующая информация, собранная другими людьми по другому случаю для какой-то другой цели. Под **первичной информацией** понимается информация, собранная специально для конкретной ситуации.



5.5. National Restaurant Association

Обычно исследователи начинают с обзора вторичной информации, поскольку собрать ее быстрее, чем первичную, и стоит она гораздо дешевле. Например, ежегодный справочник *Restaurants USA* (Рестораны США), выпускаемый National Restaurant Association, дает годовые прогнозы продаж в этой сфере бизнеса как в масштабах всего государства, так и по отдельным штатам и секторам рынка. Компания, интересующаяся тем, что стоит за приведенными цифрами, должна выбрать между оплатой услуг исследовательской группы, которая может собрать нужную информацию, и вступлением в National Restaurant Association, где она может получать эту информацию через публикации ассоциации. Последнее намного выгоднее по соотношению затрат и эффективности.

Однако для принятия решений вторичной информации часто бывает недостаточно. Прежде всего, требуемой информации может просто не существовать. Но даже если она имеется, то может оказаться неполной, не очень

соответствующей проблеме, неточной или устарелой. Например, один профессиональный журнал хотел определить рейтинг сетей гостиниц среди менеджеров, часто отправляющихся в поездки по делам бизнеса, и у агентов, организующих подобные поездки. Вложив соответствующие анкеты в один из номеров своего журнала, он распространил их среди подписчиков. Хотя откликнулось меньше 0,05% респондентов, журнал поместил рейтинг, хотя в его основе лежала очень малая и непредставительная выборка. Надо учесть и то, что если исследование этого типа не подготовлены правильно, они могут давать завышенные результаты по более крупным гостиничным или ресторанным сетям, поскольку такие организации лучше известны респондентам.

Кроме того, хотя с обзора вторичной информации хорошо начинать всякое маркетинговое исследование, признать ее достаточной для принятия решения нельзя, и потому компания должна позаботиться о сборе первичной информации.

**Планирование сбора первичной информации.** Некоторые менеджеры считают, что той первичной информации, которую они собирают, имея несколько заготовленных типовых вопросов и находя при необходимости людей для интервьюирования, им вполне достаточно. Но подобный «от случая к случаю» сбор информации часто оказывается бесполезным или, что еще хуже, вводящим в заблуждение. Как наглядно показано в табл. 5.4, при планировании сбора первичной информации необходимо продумать метод сбора данных, тип контакта, план выборки и инструментарий исследования.

**Таблица 5.4.** Планирование сбора первичной информации

<i>Метод</i>	<i>Контакт</i>	<i>План выборки</i>	<i>Инструментарий исследования</i>
Наблюдение	По почте	Единица выборки	Опросники-анкеты
Опрос	По телефону	Размер выборки	Механические инструменты
Эксперимент	Личный	Процедура выборки	

**Приемы исследования.** Основные три приема, используемые в маркетинговых исследованиях, — наблюдение, опрос и эксперимент. При помощи **наблюдения** собирается первичная информация о действиях определенных людей в определенных ситуациях. Например, группа наблюдателей от сети предприятий питания может посетить соседний ресторан, чтобы изучить их меню (цены, величину порций и их состояние) и понаблюдать за тем, как там обслуживают посетителей. Или чтобы составить представление о том, как разместить свои торговые точки, можно «подсмотреть» у конкурирующих компаний: как они разместили свои торговые точки, что находится по соседству с каждой из них, какова пропускная способность каждой из них. Если вы работаете в сетевой гостинице, то целесообразно даже отправить наблюдателей под видом посетителей в свои кафе, чтобы знать, как там кормят, каков уровень чистоты и обслуживания.

Методом наблюдения можно собрать информацию, которую люди обычно скрывают или предоставить не могут. Множество тарелок с недоеденной пищей красноречивее всяких слов говорит о качестве этой пищи. Однако более

тонкие нюансы, мотивирующие поведение клиентуры, простым наблюдением определить невозможно. Также трудно выявлять особенности, проявляющиеся нерегулярно или с большими промежутками времени. Из-за этой ограниченности методы наблюдения необходимо дополнять методами анализа.

Для сбора информации описательного характера более подходит **опрос (интервью)**. Опрос как метод маркетингового исследования может быть структурированным и неструктурированным. Во время структурированного опроса заранее заготовленные списки вопросов, требующих ответа «да» или «нет», предъявляются всем респондентам без каких-либо дополнительных объяснений. Неструктурированный опрос позволяет интервьюеру управлять опросом в зависимости от ответов, даваемых респондентом.



Вопросы могут быть прямыми и косвенными. При прямых вопросах исследователь старается выяснить поведение или мысли непосредственно; например, пытаясь определить причины низкой посещаемости какого-нибудь ресторана, например Arby's, интервьюер может прямо спросить респондента: «Почему вы не обедаете в Arby's?» Если же используется косвенный подход, исследователь может сформулировать тот же вопрос по-иному: «Какого типа люди обедают в Arby's?» Анализ полученных ответов может выявить такие факторы, влияющие на посещаемость этого ресторана, о которых респонденты сами даже не задумывались.

Главное достоинство метода опроса — его гибкость. Фактически он может быть применен для сбора самой различной информации и в самых разнообразных маркетинговых ситуациях. В зависимости от замысла опроса можно собрать информацию и быстрее и дешевле, чем при использовании метода наблюдения.

Но и этот метод имеет свои ограничения. Некоторые люди затрудняются давать ответы на вопросы по той простой причине, что они никогда не задумывались о том, что они делают и почему. А может быть, они не хотят тратить свое время на ответы или не хотят отвечать на такие вопросы практически незнакомому для них человеку. Известно, что некоторые люди не любят отвечать на вопросы, в которых не считают себя специалистами, а другие, не задумываясь, отвечают на любые вопросы, чтобы только не показаться невежественными. А есть респонденты, которые любят давать ответы, которые, по их мнению, нравятся интервьюеру. Минимизировать эти проблемы может помочь продуманное построение вопросников.

В начале 1980-х годов руководство сети ресторанов быстрого обслуживания Hardee's, осознавая их низкую эффективность, провело несколько опросов. В ходе опросов была установлена очень малая осведомленность населения о самом существовании этой сети ресторанов. Результаты опросов также показали, что необходимо улучшить обслуживание и саму атмосферу заведения. Руководство отреагировало на результаты этих исследований должным образом — улучшило интерьеры, приобрело новое оборудование и разработало новую технологию производства гамбургеров.

Если метод наблюдения лучше всего использовать для проведения разведки, а опрос — для сбора информации описательного характера, то для того,



чтобы разобраться в причинно-следственных связях явлений, лучше воспользоваться **экспериментальным методом**. Суть эксперимента может состоять в том, чтобы подобрать группу однородных субъектов и, контролируя не связанные между собой факторы, проследить различие в реакциях индивидуумов на воздействие.

Прежде чем ввести в меню новый сэндвич, ресторан типа Arby's может провести эксперимент, который поможет ему найти ответы на следующие вопросы.

- В какой степени новый сэндвич повысит объем продаж продукции ресторана?
- Как предложение нового сэндвича отразится на продаже других блюд, входящих в меню?
- Какого типа реклама окажет наибольшее воздействие на продажи нового товара?
- Какие цены можно назначить на него и как они могут сказаться на продажах товара?
- На кого следует ориентировать новый товар: на взрослых, детей или на тех и других?

Например, для того чтобы проверить эффект различных цен, Arby's может провести такой простой эксперимент: начать продавать этот сэндвич в одном из ресторанов сети за одну цену, а в другом ресторане в городе такого же типа — за другую. Если выбранные города действительно похожи друг на друга и если все другие маркетинговые моменты более-менее идентичны, то разница в количестве проданных сэндвичей должна быть напрямую связана с разницей в цене. Эксперимент значительно усложнится, если ввести дополнительные переменные и расширить масштаб эксперимента до нескольких городов.

**Контакты интервьюера с респондентами.** Информацию от респондента можно получать по почте, по телефону и в ходе личного общения. В табл. 5.5 показаны плюсы и минусы каждого из этих способов.

**Таблица 5.5.** Достоинства и недостатки трех методов опроса

	<i>Почта</i>	<i>Телефон</i>	<i>Лично</i>
Гибкость	Низкая	Средняя	Высокая
Объем данных, которые можно собрать	Средний	Удовлетворительный	Большой
Контроль за влиянием интервьюера	Отличный	Удовлетворительный	Низкий
Контроль за выборкой	Удовлетворительный	Отличный	Удовлетворительный
Скорость сбора данных	Низкая	Высокая	Достаточно высокая
Доля получаемых ответов	Небольшая	Достаточно высокая	Достаточно высокая
Затраты	Низкие	Средние	Высокие

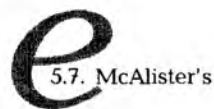
*Источник:* из работы *Marketing Research Measurement and Method*, 6th ed., by Donald S. Tull and Del I. Hawkins, с разрешения Macmillan Publishing Company.

Почтовые опросы имеют много преимуществ. С помощью анкет, пересылаемых по почте, можно собрать большой объем информации при очень небольших материальных затратах. Как правило, респонденты дают более прямые ответы на деликатные вопросы по почте, чем при личном или телефонном интервьюировании, особенно незнакомому собеседнику. При таком методе опроса какое-либо воздействие на респондента со стороны интервьюера практически исключено. Этот метод более удобен для респондентов, которые могут ответить на вопросы анкеты в удобное для себя время. Это практически единственный метод, с которым можно работать с людьми, часто находящимися в разъездах по долгу службы, как, например, с организаторами конференций.

Однако метод опроса по почте имеет и ряд недостатков. Анкета не позволяет оперативно вносить изменения и должна состоять из простых вопросов, изложенных простым языком. Эти вопросы требуют таких же простых и ясных ответов и в одном и том же порядке. При этом интервьюер не может по ходу ответов изменить вопросы, чтобы учесть предыдущие ответы. Такой недостаток гибкости ведет к тому, что опрос по почте занимает больше времени, чем при личном контакте и по телефону, процент реагирования, т.е. количество возвращенных анкет из всех отправленных, очень низок. А раз процент реагирования низок, то, значит, и ответы нельзя считать полностью типичными для той части населения, которую респонденты представляют. Кроме того, у исследователя нет никакой уверенности, что ответы на вопросы дает именно тот человек, на которого он рассчитывает, так как подготовка ответов ведется без его присутствия, дома или в офисе респондента.

Опросы по телефону — более быстрый метод сбора информации. Он более гибкий, чем проведение опроса по почте: интервьюер может объяснить непонятные вопросы и в зависимости от реакции респондента опустить одни вопросы и добавить другие. Телефонное интервьюирование позволяет лучше контролировать контакт с респондентами, чем при почтовой опросе. К тому же интервьюер может сам выбирать респондентов, обладающих требуемыми характеристиками, и процент реагирования обычно в этом случае гораздо выше, чем при интервьюировании по почте.

Однако у опросов по телефону имеются свои недостатки. Во-первых, этот способ более дорог (в пересчете на одного респондента), чем почтовый вариант. Кроме того, некоторые люди с большей неохотой отвечают на вопросы, которые считают деликатными. Также отметим, что, хотя гибкость в целом положительное качество, вместе с ней приходит и возможность интервьюера оказывать на респондента определенный нажим: сама манера говорить, строить свои вопросы и другие личные качества могут повлиять на ответы респондента. Кроме того, разные интервьюеры могут по-разному интерпретировать и фиксировать один и тот же ответ. А иногда, чтобы сэкономить время, некоторые интервьюеры могут приписывать респондентам ответы, даже не задав соответствующих вопросов.



Использование телефонных опросов себя оправдывает, если потребитель добровольно принимает решение участвовать в таком обзоре и сам звонит по указанному номеру (для него в этом случае звонок бесплатный). Во время

покупки человеку сообщают, что он выбран как потенциальный участник обзора и о том, что если он согласится в нем участвовать, то получит некоторое вознаграждение. Как правило, это вознаграждение — скидка на покупки в размере от 3 до 5 долл. во время следующего посещения. Некоторые подобные обзоры автоматизированы, благодаря чему издержки на их проведение снижаются. Фил Фридман (Phil Friedman), главный исполнительный директор McAlister's Deli, утверждает, что они пользуются системой анализа входящих звонков и что эта система у них хорошо работает. У McAlister's более 150 ресторанов в основном в штатах среднего запада, а также в юго-западном регионе Соединенных Штатов. Результаты опросов каждый день появляются в Пауитине. С ними можно провести анализ в разбивке по заведениям, датам и вопросам, заданным во время обзора. McAlister's показывает, как компании получают преимущества от технологий, разрабатывая дешевые системы обратной связи с потребителями, обеспечивающие легкий доступ к информации.

К сожалению, в последнее время широкая публика проявляет все большее нежелание участвовать в телефонном опросе. Это объясняется тем, что некоторые нечестные компании под видом разрешенного законом опроса занимаются махинациями. Участились также случаи, когда воры под видом опроса выясняют время дня, когда их потенциальные жертвы чаще всего отсутствуют дома и даже приблизительно определяют, чем в жилище можно поживиться.

Личный опрос бывает двух типов: индивидуальный опрос и углубленный. Второй тип относится к приемам качественного типа, которые рассматриваются в этой главе ниже. Индивидуальный опрос обычно происходит дома, в офисе, на улице, в магазине. Интервьюер должен заручиться согласием респондента уделить ему немного времени — от нескольких минут до нескольких часов. В случае продолжительного опроса некоторые компании предлагают небольшую сумму денег в качестве компенсации за потраченное время.

Индивидуальным опросом широко пользуются, например, при изучении предпочтений туристов. Например, в Колорадо компания Steamboat Springs опросила 600 туристов, приезжающих к ним в период летних отпусков. Пожалуй, это единственный способ узнать что-либо о людях, приезжающих в ваш город на короткое время и чьи имена и адреса там практически никому не известны. Для проведения подобных опросов обычно используется представительная выборка: в поисках потенциальных респондентов интервьюер обычно ориентируется на определенные базовые параметры (например, 20% респондентов должны быть моложе 20 лет, а 40% — старше 60 лет и т.д.), и он может здесь ошибиться, неправильно определив «на глазок» возраст, расу и даже пол респондентов. Кроме того, у него могут быть личные предубеждения к людям определенной расы или возраста.

Основные недостатки личного собеседования — большие расходы и использование выборки. Личные собеседования могут быть в три-четыре раза дороже, чем телефонные, поскольку при изучении интересующего вопроса на основе групповых собеседований обычно прибегают к небольшим выборкам, чтобы сэкономить время и деньги, но порой по полученным таким образом результатам сложно делать верные обобщения. Кроме того, поскольку интервьюеры при персональном общении имеют больше свободы, это может помимо плюсов порождать и серьезную проблему — тенденциозность.

Относительно новым методом контактов стало проведение обследований при помощи Интернета. У этого варианта несколько преимуществ. Обследование можно осуществлять с глобальной выборкой, и при этом не надо платить большие деньги за пересылку писем в другие страны. Еще одно преимущество связано с тем, что существуют программные пакеты, помогающие табулировать ответы респондентов. Как и при любой форме компьютеризированного собеседования, ответ на вопрос автоматически приводит либо к заданию следующего вопроса, либо к пропуску некоторых вопросов. Например, если человек, путешествующий по делам бизнеса, отвечает на один набор вопросов, а человек, приехавший на отдых, — на другой, выбор соответствующей группы вопросов начинается с вопроса о цели поездки.

Недостаток проведения обследований при помощи Интернета в том, что доступ к ним может получить далеко не каждый. Скажем, у некоторых людей нет возможности регулярно пользоваться Интернетом. К тому же, хотя люди, которым за 65, — это один из самых быстрорастущих сегментов пользователей Интернета, их еще не так много. Поэтому вполне вероятно, что в вашей выборке будут доминировать представители более молодых поколений. Исследование в области туризма выявило существенные различия в ответах, полученных при традиционном варианте ответов на бумаге и через Интернет, в том числе и различия демографического характера. Если собеседование проводится на конкретном интернетовском сайте, исследование должно удостовериться, что люди, выходящие на этот сайт, являются представителями интересующей его популяции. Чтобы повысить долю ответивших, некоторые исследователи отправляют письма респондентам, в которых указывают место проведения обследования. Другие исследователи отправляют e-мейлы с указанием URL-сайта. Некоторые исследователи, чтобы избежать тенденциозности, предоставляют респондентам выбор бумажного или интернетовского варианта. В целом высокая скорость и потенциально низкие издержки повышают популярность интернетовских обзоров. Одна из компаний, управляющая тематическими парками, сформировала группу респондентов из 11 000 гостей для участия в обзоре. Она опрашивает представителей этой группы регулярно через Интернет. Директор по исследованиям этой компании утверждает, что интернетовские обзоры экономят им по крайней мере 30 000 долл. по сравнению с телефонными опросами и обеспечивают получение надежной и ценной информации.

Якоб Браун (Jacob Brown), исследователь по вопросам маркетинга, использующий в работе Интернет, высказал следующее предположение. Как и при других видах обследований, всегда необходимо вначале проводить предварительное тестирование. Если у вас есть ограниченное число фамилий в вашей базе данных и вы не хотите использовать их напрасно в ходе предварительного тестирования, купите список респондентов с аналогичными характеристиками и используйте его для такого тестирования. Это гораздо более эффективный вариант, чем вообще не заниматься предварительным тестированием. Посмотрите на число людей, которые отсеиваются после каждого вопроса. Если коэффициент отсева после какого-то вопроса слишком высокий, это, возможно, указывает на наличие проблем, связанных с данным вопросом. Если коэффициент заполнения в целом низок и при этом ни один вопрос не имеет высокого коэффициента отсева, это может указывать, что вопросник слиш-

ком длинный. Если речь идет о потребительском рынке, важно пользоваться простой технологией. Не заставляйте респондентов ждать, когда у них на экранах появится графика, или переустанавливать их мониторы. Интернетовские опросы — быстрый способ получения информации, который к тому же может быть дешевым. Доля ответов может оказаться спорной, если вопросы не продуманы должным образом или предложены не для целевой аудитории [27].

Опрос фокус-групп обычно проводится специально подготовленным человеком (модератором) группы, в которую входит от шести до десяти человек, в течение нескольких часов об организации обслуживания, о новом товаре и т.д. Модератор должен быть объективным, владеть предметом разговора, уметь общаться с группой людей, иметь хорошее представление о психологии потребителей. За свое участие интервьюируемые обычно получают небольшие суммы или какой-то подарок. Мероприятие организуется в приятной, непринужденной обстановке, часто за чашкой чая. Как правило, модератор начинает с широких вопросов, постепенно сужая тему дискуссии, поощряя открытость и свободу обсуждения, что позитивно сказывается на динамике поведения группы, позволяя в конце концов членам фокус-группы высказывать свои истинные чувства и мнения. В то же время модератор постоянно фокусирует внимание группы на определенной теме, откуда и идет название приема — сфокусированное интервью. Все комментарии записываются или снимаются на видеокассету и в дальнейшем изучаются с целью получения интересующей исследовательскую группу информации. Иногда за процедурой такого обсуждения наблюдают (например, через специальные зеркала) представители рекламного агентства или заказчика исследования.

Сфокусированное групповое интервью быстро становится одним из главных инструментов маркетинговых исследований, имеющих целью изучение менталитета и поведения потребителя. Эта методика особенно хорошо подходит для менеджеров гостиниц и ресторанов, которым легко вступать в общение со своими клиентами. Например, в некоторых гостиницах практикуется приглашать на бесплатный завтрак представителей того или иного сегмента рынка. Во время завтрака, в неформальной обстановке, менеджер может побеседовать с гостями о том, что им нравится в работе гостиницы и что можно было бы сделать, чтобы их пребывание в этой гостинице стало еще более приятным и комфортабельным. Гостям нравится подобное внимание руководства гостиницы или ресторана, а менеджеры получают ценную информацию. Менеджеры ресторанов используют аналогичные приемы для проведения подобных обсуждений с посетителями во время ланча или обеда.

Ниже приведены примеры того, как методика группового интервью может использоваться для улучшения работы ресторана.

- В одном кафе, страдающем от недостатка посетителей, было проведено интервьюирование двух групп посетителей. Одну фокус-группу сформировали из тех, кто сказал, что больше никогда не придет в это заведение, а вторую — из тех, кто собирался посетить его повторно. Из обсуждения владельцы узнали, что посетители считали кафе местом, где можно хорошо провести время, но жаловались на то, что пища довольно однообразна. Расширили ассортимент, включили в меню новые блюда, и проблема была решена.

- Материал группового интервью, проведенного для Энди Рейса (Andy Reis), владельца Café Provincial в городе Эванстон (штат Иллинойс), позволил увидеть причины его проблем. Выяснилось, что клиенты бывали бы в его заведении чаще, если бы у кафе была собственная стоянка для автомобилей посетителей (владелец считал, что достаточно имеющейся неподалеку стоянки машин на соседней улице). Кроме того, он узнал, что посетителям не нравилось обедать на террасе, обставленной слишком бедно для приличного кафе (стеклянные столы и стулья из гнутого дерева). Энди Рейс прислушался к критике: сменил мебель на террасе и оборудовал стоянку для автомашин посетителей. Результаты не заставили себя ждать: клиенты стали проявлять повышенный интерес и к кафе вообще, и к террасе в частности. Рейс утверждает, что фокус-группы — полезный инструмент, особенно если вы слушаете, что они говорят, причем слушаете внимательно.



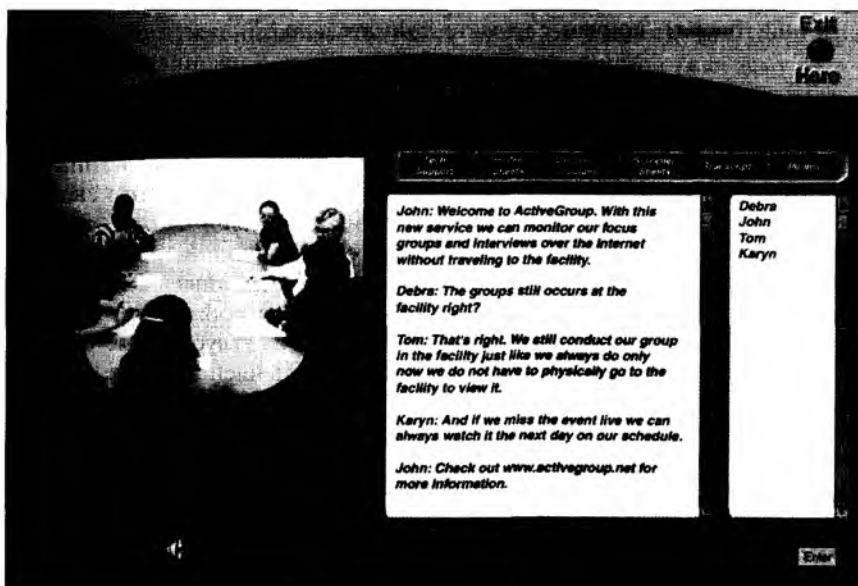
Еще одной формой личного интервьюирования качественного типа являются углубленные интервью. Как следует из самого названия, это свободное собеседование, с открытыми вопросами. Они позволяют в ходе исследования разобраться в сущности потребительского поведения. Например, если кто-то вспоминает название отеля потому, что он останавливался там в роскошном номере-люкс, исследователь может попытаться понять, что заставило считать респондента люкс этого отеля роскошным. Углубленные опросы можно использовать вместо фокус-групп, если собрать членов фокус-группы затруднительно. Скажем, мы хотели бы опробовать ряд концепций, ориентированных на людей, которые останавливаются в отелях категории люкс. Однако собрать в одно и то же время шесть или больше людей, отправляющихся в такую поездку, затруднительно. Но пообщаться с каждым из них во время завтрака гораздо проще.

Чтобы уточнить определение и сущность концепций, хорошо подходят исследования качественного типа. Без хорошего понимания концепций очень сложно спроектировать инструментарий для проведения обзоров, и поэтому частично в ходе процесса отработки обзора используются фокус-группы и углубленные обзоры. Исследования качественного типа также полезны для анализа результатов опросов. Например, посетители ресторана быстрого обслуживания могут сообщить, что для них важна скорость обслуживания. Как менеджерам нам необходимо знать, каким образом наши посетители определяют скорость обслуживания и измеряют ее. Эту информацию можно получить при помощи исследования качественного типа.

**План выборки.** В любом маркетинговом исследовании выводы о настроениях значительной группы потребителей делаются на основе «образцов», т.е. мнений выбранных представителей этой группы. **Образец**, или **выборка**, — это выбранный сегмент популяции, представляющей эту популяцию в целом. В идеальном варианте выборка должна быть максимально представительной, что позволит исследователю точно узнать о мыслях и поведении популяции в целом.

При определении выборки необходимо получить ответы на четыре основных вопроса. Во-первых, из кого ее делать? Это не всегда легко решить. Например, изучая вопросы принятия решений о семейном отдыхе, кого надо интервьюировать: мужа, жену, других членов семьи, представителя агентства по организации поездок? А может быть, их всех? Чтобы ответить на этот вопрос, исследователю надо решить, какого типа информация ему нужна и кто ею скорее всего обладает.

Во-вторых, сколько людей надо опросить? Большая выборка дает более достоверные результаты. Однако для получения достоверных результатов не всегда надо делать срез всего рынка или даже его значительной части. Если эта выборка сделана правильно, то достоверные результаты можно получить на основании выборки, составляющей менее 1% популяции.



*В Active Group применяется программа Client Lounge, позволяющая членам организации работать с фокус-группой. Менеджеры могут наблюдать за деятельностью фокус-группы напрямую, через Интернет, и разбирать обсуждаемые вопросы так, как будто они лично сами принимают участие в работе группы.*

В-третьих, как производить выборку? Выборка может быть случайной, когда каждый представитель населения имеет одинаковый шанс быть отобранным (случайная выборка), или целенаправленной, когда исследователь выбирает тех представителей населения, у которых, по его мнению, легче всего получить требуемую информацию (подобранная выборка). Или исследователь может выбирать определенное количество участников каждой из определенных демографических групп (квотированная выборка). Эти и другие методы выборки характеризуются разными параметрами точности, затратами времени и средств на проведение и получаемыми статистическими показателями. Обычно сами цели проводимого исследования предопределяют,

какой метод выборки может оказаться наиболее эффективным в данном случае. В табл. 5.6 приведены основные характеристики разных типов выборки.

**Таблица 5.6.** Типы выборки

<i>Случайная выборка</i>	
Простая случайная выборка	Каждый представитель имеет равный и известный шанс быть отобранным в выборку
Стратифицированная случайная выборка	Популяция делится на взаимно исключающие группы (например, по возрасту), и из каждой группы выбирается случайная выборка
Кластерная (ареальная) случайная выборка	Популяция делится на взаимно исключающие группы (например, блоки), и исследователь выбирает из них группу для опроса
<i>Неслучайная выборка</i>	
Упрощенная выборка	Исследователь отбирает для интервью людей, у которых легче всего получить информацию
Подобранная выборка	Исследователь отбирает для интервью людей, которые, по его мнению, могут дать наиболее точную информацию
Квотированная выборка	Исследователь отбирает для интервью определенное число людей из каждой категории, на которые разбита популяция

Четвертое решение — определение времени проведения обзора — особенно важно при персональных обзорах. Выбранные дни и часы должны соответствовать общему трафику. Если, например, 70% гостей в заведение прибывают после 19.00, то сбор данных в основном надо проводить вечером. Круг гостей может изменяться в зависимости от времени дня. Люди, работающие поблизости, могут приходить в ресторан на ланч, а люди, живущие в этом районе, могут обедать в ресторане. Бизнесмены нередко останавливаются в отеле с воскресенья по четверг, а люди, приезжающие на отдых, чаще воспользуются его услугами на уик-энд. Поэтому если интересующей популяцией являются люди, путешествующие по делам бизнеса, то целесообразно более активно заниматься их выборкой в течение рабочей недели. Неспособность правильно выбрать время дня и дни недели при сборе информации о паттернах бизнеса может привести к нерепрезентативным результатам обзора.

**Инструментарий исследования.** Собирая первичную информацию, исследователь может воспользоваться для этого различными инструментами: опросом (структурированным и неструктурированным), механическими устройствами и структурированными моделями (например, тестированием рынка). Для проведения структурированного опроса применяются вопросники.

На сегодняшний день самый распространенный инструмент, используемый при интервьюировании, — *вопросник*. В него входит набор вопросов, задаваемых респонденту, который должен дать на них свои ответы. Поскольку существует множество способов постановки одних и тех же вопросов, вопросники являются очень гибким инструментом. Однако прежде чем ими пользоваться на практике, особенно широко, их нужно умело составить и тщательно проверить. Если к их составлению подойти без должной ответственности, то обычно неизбежны ошибки (см. 5.1. Лидеры маркетинга).

При подготовке материалов исследователь должен решить, какие вопросы следует задать, в какой форме их подать и в какой последовательности



задать. Составляя анкеты, исследователи частенько забывают включить важные вопросы и, наоборот, дают такие, на которые нельзя ответить или не стоит отвечать. Поэтому каждый вопрос следует взвесить с точки зрения того, помогает ответ на него достичь цели исследования или нет. Если вопрос сам по себе интересен, но не значим для результатов исследования, то его следует исключить.

На ответ часто влияет форма, в которой задается вопрос. В маркетинговых исследованиях применяются вопросы двух типов: закрытые и открытые. К закрытым вопросам предлагается конечный набор ответов, и респондент должен указать один или несколько из них, которые он считает верными или лучше всего отражающими его отношение к рассматриваемой проблеме. Открытые вопросы предполагают, что респондент даст ответ самостоятельно, в собственной формулировке. Например, изучая мнение пассажиров об авиакомпании Delta Airlines, можно спросить их: «Что вы думаете о авиакомпании Delta Airlines?» Или можно предложить им закончить фразу: «Решая, самолетом какой авиакомпании лететь, я руководствуюсь следующими критериями...» С помощью этих и других открытых вопросов часто можно получить интересную информацию, потому что респонденты не стеснены заранее заготовленными ответами. Этими вопросами чаще пользуются тогда, когда исследователь пытается узнать, что люди думают по какому-либо вопросу, нежели тогда, когда он пытается выяснить, сколько людей думает так, а не иначе. Закрытые вопросы задаются тогда, когда ответы легче интерпретировать и представлять в табличном виде.

## 5.1. Лидеры маркетинга

### Возможные вопросы

Предположим, что менеджер ресторана, для того чтобы получить профиль своего потенциального рынка, подготовил вопросник, который представлен ниже. Как вы отнеслись бы к этим вопросам в качестве потребителя?

1. Каков ваш доход (дайте ответ с точностью до сотни долларов)?

Даже если бы вы знали свой годовой доход с такой точностью, неужели вы стали бы отвечать на столь личный вопрос первому встречному? Кроме того, никогда не следует начинать вопросник с подобного вопроса.

2. Как часто вы едите вне дома?

Вопрос сформулирован очень расплывчато. В нем не уточняется тип еды или место, где вы едите вне дома. При проведении описательного опроса полезно включить разные варианты ответа.

3. Как часто в течение рабочей недели вы завтракаете?

1 \_\_\_ 2 \_\_\_ 3 \_\_\_ 4 \_\_\_ 5 \_\_\_

Вопрос не позволяет дать всех вариантов ответов. Может быть, кто-то вообще не завтракает? На этот случай надо добавить еще одну позицию — 0 \_\_\_.

4. Сколько в среднем вы тратите на ланч?  
\_\_\_ от 0 до 2 долл. \_\_\_ от 2 до 4 долл.  
\_\_\_ от 4 до 6 долл. \_\_\_ от 6 до 8 долл.

Вопросы перекрывают друг друга. Если кто-то тратит ровно 2, 4 или 6 долл., как он должен отвечать? Кроме того, вопрос не позволяет дать всех вариантов ответов. Как должны отвечать те, кто тратит свыше 8 долл.?

5. Хотелось ли бы вам, чтобы в (название ресторана) вечером в пятницу и субботу играл оркестр? Да \_\_\_ Нет \_\_\_

Слово «хотелось» не отражает поведения людей как покупателей. Поэтому многие респонденты ответят на этот вопрос положительно, так как им предлагается развлечение. Но означает ли это, что они собираются у вас ужинать каждую субботу?

Кроме того, респондент должен знать, что оплата оркестра включается в стоимость блюд или напитков. Так что не мешало бы выяснить, что респондент думает по этому поводу. И наконец, важно уточнить, какой оркестр имеется в виду. Кто-то может поставить крестик, думая, что собираются пригласить оркестр, играющий музыку стиля «кантри», и будет очень разочарован, если это окажется хард-рок.



6. Когда вы получили больше ресторанных купонов: в апреле этого или прошлого года? Кто может помнить такое?
7. Какие характеристики ресторана согласно вашей оценке являются самыми яркими и определяющими? Не используйте в анкете научных терминов, которые для респондента могут оказаться непонятными.

Особое внимание следует уделять тому, как формулируется вопрос. Он должен быть прямым, недвусмысленным и простым. Также важна последовательность вопросов. Первый должен возбуждать интерес к поднимаемой теме, остальные следовать за ним в логической последовательности. А наиболее трудные и личные вопросы надо задавать в конце, когда негативная реакция респондента уже не может испортить интервью. В табл. 5.7 дан обзор наиболее часто используемых закрытых и открытых вопросов.

Исследователи, работающие в индустрии гостеприимства, должны проявлять максимум такта, чтобы при отборе респондентов или своими вопросами случайно их не обидеть. Конечно, в разных отраслях бизнеса возможности для этого разные. Скажем, при исследовании продаж строительной плитки или фиттинговых деталей подобное вряд ли возможно. Но не везде все так просто. Классический пример ошибки, сделанной во время проведения маркетингового исследования, — случай с одной из американских авиакомпаний. Эта компания предложила специальную скидку для спутниц пассажиров, приглашенных на одно из рекламных мероприятий этой компании, полагая, что спутницами будут, конечно, жены. После этого мероприятия компания разослала анкеты, направленные, правда, не бизнесменам, а их женам, в которых был такой невинный вопрос: «Как вам понравилось путешествовать на нашем самолете, когда вы сопровождали своего мужа?» Среди ответов на этот вопрос анкеты были и такие: «Какое путешествие? Я никуда не летала!» Руководству авиакомпании пришлось выслушать множество отповедей от разгневанных бизнесменов, в которых звучали угрозы привлечь их к суду за вмешательство в их личную жизнь или за развал семьи.

А вот гостиница Observation City Resort в г. Перте (Австралия) дает пример того, как маркетинговое исследование и полученная в ходе него маркетинговая информация могут привести к блестящим результатам. Гостиница вошла в полосу застоя, и руководство ломало голову, как вывести ее из этого состояния и добиться успеха. Были собраны статистические данные о постояльцах, из которых стало ясно, что если гостиница и впредь будет ориентироваться лишь на отдыхающих, то положение дел не изменится. Менеджеры также проанализировали состояние дел у конкурентов и выяснили, каковы тенденции заполняемости у разных гостиниц.

Таблица 5.7. Типы вопросов

А. ЗАКРЫТЫЕ ВОПРОСЫ		
Тип	Описание	Пример
Альтернативный	Вопрос, на который предлагаются два ответа на выбор	Готовясь к поездке, Вы сами звонили в авиакомпанию Delta? Да <input type="checkbox"/> Нет <input type="checkbox"/>
Множественный	Вопрос, на который предлагаются три или более ответов на выбор	С кем Вы путешествуете на этот раз? Один <input type="checkbox"/> Только с детьми <input type="checkbox"/> С супругой (супругом) <input type="checkbox"/> С коллегами / друзьями / родственниками <input type="checkbox"/> С супругой (супругом) и детьми <input type="checkbox"/> В составе туристической группы <input type="checkbox"/>
Шкала Лайкерта	Указание, в какой степени респондент согласен или не согласен с чем-либо	«Маленькая авиакомпания обычно обслуживает лучше, чем крупная». Согласны ли вы с этим утверждением? Совершенно не согласен <input type="checkbox"/> Не согласен <input type="checkbox"/> Не выработал пока мнения по этому вопросу <input type="checkbox"/> Согласен <input type="checkbox"/> Полностью согласен <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Семантический дифференциальный	Шкала суждений между крайними вариантами, на которой респондент указывает точку, соответствующую, по его мнению, тому, что он думает по данному вопросу	<i>Авиакомпания Delta</i> Большая <input checked="" type="checkbox"/> : : : : : <input type="checkbox"/> Маленькая Опытная : : : : : <input checked="" type="checkbox"/> Неопытная Современная : : : : : <input checked="" type="checkbox"/> Старомодная
Шкала важности	Шкала ранжирования важности анализируемого атрибута, начиная от «вообще не важен» до «очень важен»	Услуги по питанию в полете для меня Чрезвычайно важны <input type="checkbox"/> Очень важны <input type="checkbox"/> Важны <input type="checkbox"/> Не очень важны <input type="checkbox"/> Совершенно не важны <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Рейтинговая шкала	Шкала ранжирования анализируемого атрибута от «неудовлетворительно» до «отлично»	Питание на Delta можно признать Отличным <input type="checkbox"/> Очень хорошим <input type="checkbox"/> Хорошим <input type="checkbox"/> Посредственным <input type="checkbox"/> Плохим <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Шкала намерения купить	Шкала ранжирования, свидетельствующего о серьезности намерений респондента купить анализируемый продукт	Если в ходе длительного полета можно было бы звонить за плату, я Обязательно позвонил бы <input type="checkbox"/> Возможно, позвонил бы <input type="checkbox"/> Не уверен, что позвонил бы <input type="checkbox"/> Скорее всего не позвонил бы <input type="checkbox"/> Конечно, не позвонил бы <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Б. ОТКРЫТЫЕ ВОПРОСЫ		
Абсолютно неструктурированный	Вопрос, на который можно дать ответ практически любого размера	Каково Ваше мнение о компании Delta Airlines?
Словесные ассоциации	Респонденту поочередно предлагаются отдельные слова, к ним он должен добавить другое слово, которое первым придет ему на ум	Какое первое слово приходит Вам на ум, когда вы слышите следующие слова? Авиакомпания _____ Delta _____ Путешествие _____
Закончить предложение	Респонденту поочередно предлагаются отдельные незаконченные предложения, которые он должен довести до логической завершенности	Когда я решаю, самолетом какой компании лететь, для меня самыми главными факторами являются _____
Закончить рассказ	Респонденту предлагается довести до логической завершенности незаконченный рассказ	«Несколько дней назад я летел самолетом авиакомпании Delta. Мне бросилось в глаза, что и снаружи и изнутри самолет окрашен в яркие цвета. Это вызвало у меня ...» Закончите рассказ
Закончить картинку	Респонденту показывается картинка с двумя персонажами, один из которых бросает какую-то реплику. Респонденту предлагается ответить на нее в качестве другого персонажа	А они хорошо здесь кормят 
Тест на тематическое восприятие (ТАТ)	Респонденту предлагается составить рассказ о том, что происходит или может произойти на предложенной ему картинке	 Придумайте рассказ по картинке

Проведенный конкурентный анализ позволил менеджерам Observation City Resort прийти к выводу, что гостиница может переманить у конкурентов часть постояльцев, а именно людей, приезжающих в город в будние дни по делам бизнеса. Руководство Observation City Resort понимало, что для этого необходимо разработать план привлечения данной категории клиентов и что для его выполнения потребуются усилия всего коллектива.

Чтобы получить информацию, необходимую для выработки указанного плана, были проведены маркетинговые исследования.

- Для установления соотношения спроса и предложения на гостиничные номера в центральном деловом районе г. Перта и в районе аэропорта было проведено интервьюирование представителей бизнеса.
- Среди приезжающих менеджеров и работников компаний, ответственных за деловые поездки, были распространены анкеты компании Observation City Resort.
- Под наблюдение были взяты все крупные предприятия индустрии гостеприимства и путешествий, специализирующиеся на обслуживании корпоративных клиентов.
- Отдел человеческих ресурсов компании организовал занятия с персоналом Observation City Resort, в ходе которых их обучили сбору первичной информации при помощи специальных вопросников; сначала эта работа велась только в Перте, а затем и в пригородах.

Результаты проведенного исследования превзошли все ожидания. За четыре года процент проживающих в гостинице людей, приехавших по делам бизнеса, увеличился с 8 до 40. *Дополнительными плюсами стали глубокое изучение менеджерами и персоналом рынка, на котором они действуют, более тесное взаимодействие с потребителями своих услуг и отыскание новых возможностей для удовлетворения их потребностей.*

**Презентация плана исследования.** На этой стадии исследователи представляют общий план в письменном виде. Особенно это необходимо в случае крупномасштабного исследования или участия в работе внешних структур. В плане должны быть указаны все подлежащие исследованию проблемы и поставлены все цели, определен объем информации, которую надо собрать, указаны источники вторичной информации и методы сбора первичной информации, а также показано, каким образом проведенное исследование и его результаты должны помочь менеджерам по маркетингу принимать решения. Кроме того, в плане должны быть указаны расходы на его реализацию. Оформленный в виде официального документа план исследования является гарантией того, что менеджер по маркетингу и исследователи обсудили все важные аспекты исследования и согласовали, что должно делаться и как это должно делаться. Прежде чем утвердить план, руководство должно еще раз внимательно его изучить.

### **Реализация плана исследования**

После утверждения плана маркетингового исследования руководитель проекта приступает к его реализации, для чего осуществляются процессы сбора, обработки и анализа нужной информации. Эта работа может быть поручена служащим отдела маркетинговых исследований самой компании, что дает компании большую возможность контролировать процесс сбора и качество

информации. С другой стороны, приглашение исследователей со стороны тоже имеет свое преимущество, поскольку они, будучи специалистами в своей области, могут выполнить работу быстрее, да и обойдется это компании дешевле.

Самые большие затраты и самая высокая вероятность наделать ошибок обычно характерны для стадии сбора информации. Руководитель проекта должен постоянно контролировать работу технических исполнителей, следя, чтобы она велась согласно утвержденному плану, чтобы интервьюеры не ошибались и не делали пропусков, чтобы респонденты, дающие необъективную или заведомо неверную информацию, своевременно отслеживались и отсекались.

Собранные данные должны быть обработаны и проанализированы, и на их основе получена требуемая информация и подготовлены выводы. С помощью стандартных программ собранные с помощью вопросников данные проверяются на точность и полноту и кодируются для проведения компьютерного анализа. Затем они заносятся в таблицы, проводятся подсчеты среднего арифметического и прочих основных показателей.

### **Интерпретация результатов исследования и составление отчета**

Далее исследователи должны интерпретировать полученные результаты исследования, сделать соответствующие выводы и представить отчет руководству компании. Отчет не должен быть перегружен цифрами и сложными статистическими выкладками. Менеджерам в первую очередь нужны не они, а выявленные закономерности, знание которых поможет им принимать правильные решения.

Ответственность за интерпретацию собранного материала не должна целиком ложиться на плечи одних исследователей, и менеджеры не должны в этом вопросе слепо полагаться на них. Интерпретировать статистические данные можно по-разному, и поэтому, чтобы быть уверенными в том, что предлагаемая интерпретация верна, менеджеры должны участвовать в обсуждении результатов исследования. Менеджеры также должны подтвердить, что исследование полностью выполнено в соответствии с утвержденным планом. Возможно, в ходе обсуждения у менеджеров возникнут дополнительные вопросы, ответы на которые можно найти, проанализировав еще раз полученные данные. Исследователи в этом случае должны указать на соответствующую информацию и помочь менеджерам по маркетингу сделать на ее основе новые выводы.

Интерпретация — важная стадия маркетингового процесса. Даже блестяще проведенное исследование ничего не даст, если менеджер сделает на его основе неверные выводы. Дело в том, что в вопросах маркетинга ему порой бывает трудно сохранить объективность. Часто он видит в предоставленной информации то, что хочет увидеть, и не замечает того, что противоречит его ожиданиям. Именно поэтому интерпретация данных анализа должна быть результатом совместных усилий менеджеров и исследователей, так как они



*Пытаясь повысить эффективность своих кампаний продвижения, компании прибегают к исследованиям.*

вместе несут ответственность за процесс исследования и конечные решения, принимаемые на его основе.

Интерпретация результатов и составление отчета — последняя стадия четырехэтапного процесса маркетингового исследования. А раз исследование — процесс, то необходимо относиться к нему именно как к процессу, т.е. продвигаться от стадии к стадии, не пропуская ни одной. Некоторые из проблем, могущих возникнуть в ходе исследовательского процесса, рассмотрены в 5.2. Лидеры маркетинга.

## Анализ информации

Информацию, собранную маркетинговой разведкой компании и в ходе проведенных маркетинговых исследований, целесообразно подвергнуть дополнительному анализу — это помогает получить дополнительные выгоды. Для этого можно воспользоваться углубленным статистическим анализом, который позволяет выявить внешне некоторые скрытые зависимости, существующие в общем массиве данных. Такой дополнительный анализ позволяет менеджерам выйти за рамки средних значений или стандартных отклонений и ответить на следующие вопросы.

- Каковы основные переменные, влияющие на продажи, и насколько важна каждая из них?
- Если цены повысить на 10%, а расходы на рекламу увеличить на 20%, как это повлияет на продажи?
- Что лучше всего помогает предсказать, кто из потенциальных клиентов выберет вашу гостиницу, а не гостиницу вашего конкурента?
- Какие переменные важнее всего учитывать при сегментации рынка; сколько сегментов можно выделить?

Помочь маркетологам принять верные решения также может математическое моделирование. С помощью некоторых моделей можно найти ответы на вопросы типа «Что будет, если?» и «Что лучше?». За последние 20 лет специалисты по маркетингу разработали большое количество моделей, с помощью которых менеджеры могут принимать более эффективные решения по комплексу маркетинговых мер воздействия на рынок (маркетинг-миксу), формировать территорию продаж и разрабатывать планы продаж, выбирать лучшие места для точек розничной торговли, разрабатывать оптимальную рекламу и прогнозировать продажи новой продукции.

## 5.2. Лидеры маркетинга

### Проблемные зоны исследования

1. **Принятие допущений.** Владелец одного ресторана подумывал о том, чтобы приобрести пианино и организовывать по вечерам выступления артистов эстрады. Группа исследователей разработала анкету, один из вопросов которой относился к этому проекту. Посетителей спрашивали, не возражают ли они против увеселительной программы, задуманной

руководством ресторана, не уточнив, однако, какого типа будет эта программа. Посетители не возражали, в большинстве своем полагая, что речь идет об оркестре, под который они смогут танцевать. Владелец ресторана, получив утвердительный ответ, уже отдал распоряжение купить пианино и начать переговоры с артистами. Надо думать, его весьма удивил-

ло бы отсутствие восторга публики, если бы его план был реализован. К счастью, этого не произошло. Во время повторного анкетирования вопрос был сформулирован более точно, и ответы большинства опрошенных оказались отрицательными.

Руководство одного загородного клуба хотело выяснить, не считают ли члены клуба, что их здание нуждается в ремонте и переоборудовании, не сказав, однако, какие суммы потребуются для этого и как это скажется на размере членских взносов. Большинство членов ответили, что считают. Управляющий пригласил высокооплачиваемых консультантов, чтобы они разработали проект реконструкции помещения клуба. Когда эти чертежи вместе со сметой и предложением повышения членских взносов были представлены на обсуждение общего собрания, члены клуба пришли в ужас от таких расходов и отклонили проект. Если во время первоначального опроса сумма, в которую обойдется переоборудование помещения, была бы упомянута, это сберегло бы клубу тысячи долларов, которые пришлось заплатить группе консультантов за разработку проекта реконструкции здания.

2. **Нехватка качественной информации.** Большинство сообщений о различных опросах, печатающихся в профессиональных журналах индустрии гостеприимства, в основном содержит информацию описательного характера. Например, в результате подобного исследования компания Procter & Gamble установила, что самый главный фактор, из-за которого часто путешествующие люди предпочитают останавливаться в той или иной гостинице, — чистота. Чтобы можно было действительно воспользоваться подобной информацией, надо знать, какими критериями гости руководствуются, когда судят о том, отличается гостиница чистотой или нет. Поговорив с различными группами (фокус-группами), менеджер может выяснить, как гости оценивают чистоту комнаты, какие факторы раздражают их больше всего и заставляют считать помещение грязным, т.е. получить более конкретную информацию.

3. **Неумение сегментировать выборку.** Результаты анкетирования должны быть проанализированы с целью выяснения не только среднего арифметического показателя, но и различий между группами. Средние показатели часто недостаточны, так как обычно скрывают различия между отдельными сегментами рынка. Например, в одном клубе проводился опрос мнения членов клуба о качестве обедов в их столовой. Среднее арифметическое — 2,0 балла — составилось из следующих оценок: один человек был очень доволен качеством пищи, три человека были вполне довольны и пять были недовольны. Когда экспериментальная выборка была разделена на два сегмента (довольные и недовольные), результаты были более интересными для менеджера, чем общее среднее арифметическое: одна группа показала высокий уровень удовлетворенности — 1,5 балла, а другая — еще больший уровень неудовлетворенности — 2,7 балла. Теперь руководство должно было решать, что делать: повышать качество пищи, прислушавшись к недовольным, или ориентироваться в своей деятельности только на тех, кто удовлетворен.

4. **Неправильное использование статистических данных.** Один исследователь сообщил об очень высоком наплыве слушателей в школы бизнеса на специальность «Гостиничное и ресторанное дело» (96%). Он вывел даже формулу, по которой школы бизнеса могут рассчитать приток слушателей в зависимости от числа преподавателей. Если в такой школе три преподавателя, то в нее запишется в среднем 251 студент, но если пригласить в нее еще двоих педагогов, то число студентов повысится до 426. Однако руководителей школ бизнеса, планирующих работу на следующий учебный год, если они воспользуются предложенной формулой, ждет большое разочарование.

Действия названных выше факторов могут порой привести к совершенно различным конечным результатам. Иногда может оказаться, что клиенты не поступают согласно тем намерениям, которые они высказывали в анкетах, что результаты просто были неправильно интер-

претированы из-за ошибок, произошедших в той или иной проблемной зоне маркетинговых исследований.

5. **Использование непредставительной выборки.** Выборка — это сегмент населения, отобранный для представления в целом. В идеале выборка должна быть представительной в той степени, чтобы исследователь мог, изучив выборку, сделать точные оценки в отношении всего населения. Управляющие гостиниц часто получают премии за то, что, как показал опрос, постояльцы удовлетворены работой гостиниц. Но иногда некоторые респонденты дают более низкий рейтинг, чем остальные, хотя кажется, что они всем довольны. Например, во вре-

мя одного из опросов респонденты в возрастной категории от 26 до 35 лет оценивали уровень обслуживания в гостинице ниже, чем остальные. Но, как выяснилось, они и работу конкурирующей организации оценили точно так же: ниже, чем другие сегменты населения. Внешне их недовольство никак не проявлялось. Они просто были склонны оценивать услуги ниже, чем другие. В тех случаях, когда в выборку попадают подобные сегменты населения, они могут дать искаженную картину — улучшенную или ухудшенную: если их слишком мало, то оценка окажется завышенной, если слишком много — заниженной.

## Доведение информации до заинтересованных лиц

Ценность маркетинговой информации равна нулю до тех пор, пока менеджеры не используют ее для принятия конкретного решения. Поэтому очень важно, чтобы собранная информация дошла до нужных менеджеров и вовремя. Большие компании имеют централизованные маркетинговые информационные системы, снабжающие менеджеров информацией о текущей работе, последними данными маркетинговой разведки, отчетами о проведенных исследованиях. Эта повседневная информация необходима менеджерам для планирования маркетинговых операций, реализации этих планов и контроля за процессом. Но им нужна не только такая повседневная информация, но и специально собранная для принятия оперативных решений по конкретным ситуациям. Например, менеджеру по продажам, у которого появились проблемы при общении с важным клиентом, могут срочно потребоваться данные о приобретении этим клиентом продукции в прошлом году, а управляющий рестораном, обнаруживший, что его склад затоварен продуктами для популярного блюда, должен знать, как обстоят дела со снабжением в других ресторанах сети. В компаниях с централизованной информационной системой все, что нужно сделать менеджерам в подобных ситуациях, — это направить свой запрос в отдел маркетинговых исследований и ждать ответа. Правда, этот ответ иногда приходит тогда, когда уже поздно.

За последнее время в системах передачи информации произошли поистине революционные изменения. В связи с широким внедрением персональных компьютеров, совершенствованием программного обеспечения и средств коммуникации многие компании занимаются децентрализацией информационных систем, предоставляя своим менеджерам прямой доступ к имеющейся информации. Используя терминал на своем рабочем месте, они могут запросить любую информацию, хранящуюся в памяти компьютерной сети, проанализировать эту информацию, подготовить доклад по ней с помощью текстового редактора и передать эту информацию по сети другим заинтере-



сованным лицам. Превосходным источником маркетинговой информации стал Интернет (см. 5.3. Лидеры маркетинга).



*В Marriott's MountainSide, курортном клубе Marriott Vacation Club, маркетинговые исследования используются для того, чтобы убедиться, что клуб действительно предоставляет своим гостям максимальную ценность. Это одна из причин, объясняющих успех Marriott Vacation Club в таймшерном бизнесе.*

Подобные системы открывают совершенно новые перспективы. Они позволяют менеджерам оперативно и непосредственно получать необходимую информацию и так же быстро приспособлять ее к своим целям. По мере того как эта система будет становиться все более дешевой и все больше менеджеров будут осваивать эту технику, все больше предприятий индустрии гостеприимства будут заниматься децентрализацией своих информационных систем.

### *5.3. Лидеры маркетинга*

#### **HSMIAI: отличный источник маркетинговой информации**

В 2005 г. The Hospitality Sales and Marketing Association, HSMIAI (Ассоциация специалистов по продажам и маркетингу в отрасли гостеприимства) создала веб-сайт eConnect. HSMIAI проделала отличную работу по каталогизации информации, полученной из разных источников. Этот портал, который

поставляет глобальную информацию и ресурсы по маркетинговым темам гостеприимства, — очень полезный источник для профессионалов маркетинга и студентов, изучающих маркетинг в индустрии гостеприимства.

В разделе отраслевых новостей и событий содержится самая последняя информа-

ция, получаемая из разнообразных источников. На сайте представлены статьи на маркетинговые темы, полученные из отраслевых новостных медийных средств, и краткие изложения их содержания с привязкой к полному тексту статьи. В другом разделе перечисляются группы, имеющие общие интересы. Так, группа по организации совещаний и конференций может получить там информацию по пресс-релизам, статьям, поставщикам, книгам, мероприятиям и веб-сайтам, относящимся к этому направлению. Кроме того, существует мультимедийный раздел, где представлены презентации участников отрасли организации встреч и конференций.

Особенно полезный источник информации для студентов — раздел исследований, статей и документов. В нем содержатся результаты научных исследований, отчеты по изучению рынков, презентации на конференциях и статьи из HSMAI' Marketing Review. В разделе, посвященном рынкам, приводятся отчеты, выполненные консультантами рынка со всего мира. Так, в одном отчете сообщаются статистические данные по операциям индийских гостиниц. В дру-

гом отчете содержится информация о туризме на Фиджи. В этом разделе также представлены прогнозы для 174 стран, подготовленные Всемирным советом туризма и путешествий (The World Travel and Tourism Council, WTTC). В разделе конференций с помощью программы подготовки презентаций PowerPoint представлены материалы и слайды международных конференций, например презентация на тему Тенденции в приготовлении горячих блюд (Hot Food Trends), подготовленная International Hotel and Restaurant Association (Международная ассоциация гостиниц и ресторанов) и презентация Марка Ломмано (Mark Lommano) из Smith Travel Research о гостиничной индустрии в США. Существует раздел, на котором представлены отраслевые звенья связи.

Таким образом, на одном исследовательском сайте собрана богатая маркетинговая информация. На eConnect можно выйти через [www.hsmi.org](http://www.hsmi.org). Для студентов и преподавателей, которые хотели бы стать членами HSMAI, вступительный взнос ниже, чем для других лиц.

## Международные маркетинговые исследования

Международные маркетинговые исследования проходят те же стадии, что и аналогичные исследования, проводимые в рамках одной страны: от определения проблемы, подлежащей исследованию, и разработки плана к интерпретации результатов исследования и представления соответствующего отчета. Однако при проведении маркетинговых исследований на международном уровне могут возникнуть и специфические проблемы. Если внутри страны мы имеем дело с достаточно однородными рынками, то в международной практике приходится сталкиваться с рынками стран, в значительной степени различающихся по экономическому развитию, культурным традициям и покупательским привычкам.

Занимаясь рынками многих зарубежных стран, исследователь может столкнуться с трудностями получения добротной вторичной информации. Если в США найти достоверные данные такого рода не представляет трудности — там имеются десятки местных исследовательских центров, то во многих других странах мира подобных центров нет вообще. Даже крупнейшие центры по международному маркетингу могут работать далеко не во всех странах. Однако положение меняется. Так, компания A.C. Nielsen, крупнейшая компания такого рода, имеет свои структуры во многих странах мира. Но даже

тогда, когда необходимая вторичная информация существует, ее приходится добывать по крохам из различных источников, договариваясь по каждому конкретному случаю на межгосударственном уровне, и поэтому сводить эту информацию воедино и сопоставлять ее оказывается очень трудно.

Из-за нехватки добротной вторичной информации во время проведения международных проектов маркетинговых исследований приходится собирать собственную первичную информацию. В этом случае исследователи часто сталкиваются с проблемами, которых у них не бывает при работе с национальными рынками. Например, им порой трудно получить даже элементарную выборку. Если в США исследователи могут пользоваться телефонными книгами, данными последней переписи населения и огромным количеством других источников социологической и экономической информации, то во многих странах такого рода данные могут просто отсутствовать. Но даже когда проблема определения респондентов преодолена, с ними зачастую невозможно связаться по телефону, по почте или лично, как это делается в США. В некоторых странах телефон даже в наши дни — большая редкость. Например, в Египте телефон есть у четырех человек из тысячи, в Турции — у шести, а в Аргентине — у тридцати двух. В некоторых странах почта работает очень ненадежно. Так, в Бразилии до адресатов не доходит до 30% писем. Во многих развивающихся странах плохие дороги и транспортные системы делают многие районы практически недоступными, а личное интервьюирование — трудным и дорогостоящим [34].

Различия в национальных культурах ставят перед международными маркетинговыми исследователями дополнительные проблемы. Самая очевидная из них — языковой барьер. Например, вопросники, подготовленные на одном языке, должны затем переводиться на языки всех стран, в которых проводятся исследования. И ответы также должны переводиться со всех национальных языков на тот язык, на котором вопросник был составлен, так как без этого нельзя провести интерпретирования и анализа. Все это повышает расходы, связанные с исследованием, и чревато различными ошибками.

Перевод вопросников на другой язык — не такая уж легкая проблема, как может показаться. Поскольку устойчивые словосочетания в разных языках могут иметь разные значения, то при переводе многие нюансы пропадают. Один специалист по международному маркетингу из Дании советовал провести такой эксперимент: попросить перевести обратно на английский язык страницу вопросника, переведенного на какой-нибудь из экзотических национальных языков. Вас может ожидать шок! Так, один переводчик решил, что английское выражение «out of sight, out of mind» (с глаз долой — из сердца вон) означает «невидимые вещи безумны» [35].

Поведение человека в роли покупателя, когда он принимает решение покупать или не покупать, в разных странах очень различно, что еще более затрудняет деятельность исследователей в области международного маркетинга. Отличаются люди и своим отношением к проведению исследований вообще. В одной стране они с большим желанием принимают в нем участие, в других же одна из главных проблем — отказ от всякого сотрудничества. В некоторых исламских странах жителям, особенно женщинам, вообще запрещается входить во всякий контакт с иностранцами, и в таком случае исследователь не сможет даже по телефону узнать об их отношении к бренду

той или иной компании и вообще об особенностях их покупательского поведения. Высокий уровень неграмотности во многих странах делает невозможным использовать при работе с некоторыми группами населения метод письменного анкетирования. А представители среднего класса могут лукавить, отвечая на вопросы, чтобы показаться более преуспевающими, чем они есть на самом деле. Например, изучая вопрос потребления чая в Индии, работники, проводящие опрос, столкнулись с тем, что более 70% респондентов ответили, что обычно покупают один из нескольких самых дорогих сортов чая, в то время как по статистике более 60% чая, продаваемого в Индии, относится к самым дешевым сортам.

Однако, несмотря на все эти трудности, интенсивные исследования международного маркетинга, проведенные за последнее время, повысили интерес к этим проблемам во многих странах. Международные корпорации не могут обходиться без маркетинговых исследований международного масштаба, хотя шансы на успех в этом деле у них небольшие. Международные маркетинговые исследования стоят дорого, и проблем с ними предостаточно, но отказаться от них — еще дороже. Некоторые бизнесмены это осознают, только наделав массу ошибок и упустив прекрасные возможности. Вместе с тем люди, которые поняли важность международных маркетинговых исследований, могут не допустить повторения прошлых ошибок и справиться с проблемами, встречающимися в ходе их проведения.

## **Маркетинговые исследования в малом бизнесе**

До сих пор в этой главе мы рассматривали процесс маркетингового исследования — от определения целей исследования до составления отчета о его результатах — как единую, достаточно длительную по времени и формализованную по этапам деятельность, осуществляемую крупными компаниями, активно занимающимися маркетингом. Но многие небольшие фирмы, а также некоммерческие организации тоже пользуются маркетинговыми исследованиями. Практически любое предприятие может отыскать неформализованные, достаточно дешевые приемы вместо тех дорогостоящих и сложных методик, описанных в этой главе, которыми пользуются преимущественно исследователи, работающие с крупными компаниями (см. 5.4. Лидеры маркетинга).

### *5.4. Лидеры маркетинга*

#### **Маркетинговые исследования в малом бизнесе**

Менеджеры, работающие в структурах малого бизнеса, часто уверены, что маркетинговые исследования могут проводиться только экспертами из крупных компаний, выделяющих для этого большие денежные средства. Однако многие маркетинговые приемы вполне пригодны и для небольших видов бизнеса, причем они требуют очень небольших затрат, а иногда вообще ничего не стоят.

Большое количество маркетинговой информации можно собрать, просто наблюдая за тем, что происходит вокруг. Управляющий маленьким рестораном вполне может оценить состав собственной клиентуры, просто подсчитывая в разное время дня количество своих посетителей и на глазок определяя их статус. О рекламе конкурентов нетрудно составить представление,

регулярно смотря местные телевизионные программы и читая местные газеты.

Менеджеры могут проводить небольшие исследования, пользуясь неформальными контактами с клиентами, которые играют роль выборки. Менеджер туристического агентства может узнать о пристрастиях своих клиентов, пригласив нескольких из них наланч в ресторан. А менеджеру ресторана и приглашать их не надо: они сами приходят. Надо только уметь разговаривать с ними. А о качестве еды в больничной столовой можно узнать, поговорив с пациентами. Менеджеры ресторанов могут звонить по телефону, набирая номера произвольно, и узнавать мнение людей о своем собственном заведении и о конкурирующих организациях. Они могут время от времени проводить простые эксперименты. Немного изменяя тактику контактов с клиентами и отслеживая, как она работает, можно найти оптимальный вариант. Варьируя содержание и оформление газетной рекламы, менеджер может отслеживать, как изменение размера рекламы, размещение ее в органе массовой информации, добавление купонов на скидку или вид медийного средства влияют на конечный результат.

Малые предприятия могут получать и вторичную информацию. Многие ассоциации, местные СМИ, торговые палаты, государственные учреждения выпускают массу публикаций, представляющих интерес для всех заинтересованных лиц, в том числе и для малых предприятий. Одно только U.S. Small Business Administration (Управление по делам малого бизнеса США) публикует десятки бесплатных брошюр с рекомен-

дациями по самым разнообразным вопросам, начиная от того, как следует планировать рекламные объявления, до размещения заказов на оформление бизнес-документов. Часто материалы, связанные с покупательскими привычками граждан, проживающих на конкретной территории, печатают местные газеты.

Иногда провести какое-нибудь несложное исследование могут помочь добровольцы или студенты местного колледжа. Для колледжей малый бизнес представляет большой интерес как полигон для практических занятий со студентами по маркетингу. А группы студентов, специализирующихся на продажах, с удовольствием примут приглашение участвовать в распродажах, проводимых в гостиницах.

Эффективно собирать вторичную информацию, вести наблюдение и проводить эксперименты могут даже очень небольшие организации с очень маленьким бюджетом. Хотя затраты на простые маркетинговые исследования гораздо меньше, чем на полномасштабные, к их подготовке следует относиться со всей серьезностью: тщательно продумывать цели, заранее формулировать вопросы и определять их последовательность, систематически корректировать получаемые результаты на возможные субъективные отклонения. Если исследование тщательно спланировано и умело реализовано, то и «камерное» маркетинговое исследование может дать достоверную информацию, использование которой способно повысить результативность принимаемых маркетинговых решений.

## Ключевые термины и понятия

Аналитическое исследование 194  
 Вторичная информация 195  
 Маркетинговая информационная система 178  
 Маркетинговое исследование 192  
 Маркетинговые аналитические данные 188  
 Наблюдение 196

Образец, или выборка 203  
 Описательное исследование 194  
 Опрос (интервью) 197  
 Первичная информация 195  
 Предварительное исследование 194  
 Собственные (внутренние) источники 180  
 Хранилища данных 181  
 Экспериментальный метод 198

**Маркетинговая информационная система (MIS)** включает специалистов, оборудование и процедуры, которые используются для сбора полезной информации, ее сортировки, анализа, оценки и своевременного доведения до тех, кто принимает маркетинговые решения. Маркетинговая информационная система начинается с менеджеров, ими же она и заканчивается, но она не заработает, если к ней не подключить всех менеджеров компании. Сначала с MIS взаимодействуют менеджеры по маркетингу, оценивая потребности компании в информации. Затем начинаются сбор и обработка информации, поступающей из трех источников: внутренние материалы, маркетинговая разведка и маркетинговые исследования. И наконец, вся эта информация после соответствующего анализа уже в обработанном виде направляется менеджерам, которым она должна помочь своевременно осуществить планирование, реализацию принятых планов и вести контроль.

- I. **Оценивание потребности компании в информации.** Хорошая информационная система всегда представляет некий компромисс между информацией, которой менеджерам хотелось бы обладать, и той, которую практически можно получить.
- II. **Работа с информацией.** Требуемая маркетинговым менеджерам информация может быть получена из собственных источников, путем маркетинговой разведки и проведения маркетинговых исследований. Аналитическая группа обрабатывает полученный материал и предоставляет его менеджерам в удобном для пользования виде.
  1. **Внутренние источники** — это рабочие материалы и архивы компании, из которых можно извлекать нужную информацию для оценки текущей маркетинговой ситуации и выявления как маркетинговых проблем, так и новых возможностей.
  2. **Разведка рынка предполагает сбор** ежедневной информации о всех изменениях в маркетинговой среде, помогающей менеджерам разрабатывать план маркетинга и тактику его реализации. Разведывательные данные могут быть получены из внутренних и внешних источников.
    - а. **К внутренним источникам** относятся владельцы компании, ее руководящие работники и служащие.
    - б. **К внешним источникам** относятся конкуренты, государственные учреждения, поставщики, профессиональные журналы, журналы по бизнесу, газеты, бюллетени профессиональных ассоциаций и конференций, базы данных, которые можно получить через Интернет.
  - в. **Маркетинговые исследования** — это процесс, в ходе которого компания определяет свои возможности функционирования на рынке и проблемы, которые при этом возникают, отслеживает и оценивает маркетинговые действия и показатели и сообщает полученные результаты и свои выводы руководству. Маркетинговые исследования — это целенаправленный процесс, имеющий начало и конец. Он включает четыре этапа: определение проблемы и постановку цели исследования; разработку плана исследования для сбора информации; реализацию этого плана, сбор данных, их анализ; интерпретацию и представление результатов.
    - (1) **Определение проблемы и постановка цели.** По своим целям маркетинговые исследования подразделяются на три типа:
      - а) **предварительные:** собрать первоначальные данные, с помощью которых определяется проблема и предлагаются гипотезы;
      - б) **описательные:** описать размеры и структуру рынка;
      - в) **аналитические:** проверить выдвинутую гипотезу о причинно-следственных связях.

**(2) Разработка плана исследования:**

**а) выявление потребностей компании в определенной информации** — перевод абстрактных целей исследования на язык конкретных фактов. Чтобы получить требуемую для менеджеров информацию, исследователи собирают информацию двух типов: вторичную и первичную. Под вторичной информацией подразумевается уже существующая информация, собранная другими людьми по другому случаю и для других целей. Под первичной информацией подразумевается информация, собранная специально для данного случая.

**б) Приемы исследования.** Основными приемами, применяемыми в маркетинговых исследованиях, являются наблюдение, опрос и эксперимент:

- **наблюдение** — это сбор первичной информации о действиях определенных людей в определенных ситуациях;
- **опрос** (структурированный или неструктурированный, прямой или косвенный) — лучший способ сбора информации описательного характера;
- **эксперимент** — лучший способ сбора информации аналитического характера.

**в) Способы контактов.** Информация может быть собрана интервьюером лично, по почте и по телефону.

**г) План выборки.** Выводы о предпочтениях значительной группы потребителей часто делаются на основании мнений отобранных представителей этой группы. При определении выборки необходимо обдумать следующие четыре вопроса.

- Из кого делать выборку?
- Сколько людей надо опросить?
- Как производить выборку?
- Когда производить выборку?

**д) Инструментарий исследования.** Собирая первичную информацию, исследователь может воспользоваться для этого различными инструментами: опросом (структурированным и неструктурированным), механическими устройствами и структурированными моделями (например, тестирование рынка). Для проведения структурированного опроса применяются вопросники.

**е) Представление плана исследования.** На этой стадии план исследования представляется в письменном виде.

**(3) Реализация плана исследования.** После утверждения плана маркетингового исследования руководитель проекта приступает к его реализации, для чего осуществляются процессы сбора, обработки и анализа нужной информации.

**(4) Интерпретация результатов исследования и составление отчета.** На этой стадии исследовательская группа дает свою интерпретацию результатов исследования и представляет руководству компании отчет.

**а) Информационный анализ.** Информацию, собранную маркетинговой разведкой компании и в ходе проведенных маркетинговых исследований целесообразно подвергнуть дополнительному анализу — это помогает получить дополнительные выгоды. В ходе этого анализа можно найти ответы на вопросы типа «что будет, если?» и «что лучше?».

**III. Доведение информации до заинтересованных лиц.** Ценность маркетинговой информации равна нулю до тех пор, пока менеджеры не используют ее для принятия конкретного решения. Поэтому очень важно, чтобы собранная в процессе исследования информация дошла до нужных менеджеров и в нужное время.

## Вопросы для обсуждения

1. Какую роль играют маркетинговые исследования в реализации маркетинговой концепции компании?
2. Чем различаются маркетинговая информационная система и система маркетинговой разведки?
3. Вы владеете первоклассным рестораном с очень высокими ценами. Ресторан расположен в Майами, штат Флорида. В нем работают 30 служащих. Вы хотите повысить уровень обслуживания своих посетителей. Каким образом исследование, в основе которого лежит наблюдение, может помочь вам достичь поставленных целей?
4. Перечислите возможные исследовательские задачи по следующим направлениям бизнеса: принятие решений, связанных с дистрибуцией; принятие решения по товарной политике; принятие решения по рекламной кампании; принятие решений по персональным продажам; принятие решений по ценообразованию.
5. Объясните, почему самыми трудными этапами исследовательского процесса часто считаются определение проблемы и постановка задач исследователям.
6. Исследователи обычно начинают процесс сбора необходимых данных с изучения вторичной информации. Какими источниками этой информации может пользоваться управляющий крупного ресторана, который хочет понять тенденции в потребительских предпочтениях?
7. Обсудите положительные и отрицательные стороны использования специальных карточек отзывов посетителей в ресторане.
8. Какой тип исследования наиболее продуктивен в следующих ситуациях и почему?
  - а) Ресторан быстрого питания хочет узнать, какое влияние оказывают дети на продажи ее продукции.
  - б) Отель, специализирующийся на бизнес-путешественниках, хочет собрать информацию о том, что думают останавливающиеся у них бизнесмены о разнообразии меню, самих блюдах и об обслуживании в их ресторане.
  - в) Ресторан повседневного питания обдумывает вопрос об открытии своего отделения в быстрорастущем пригороде.
  - г) Ресторан быстрого питания хочет проверить влияние двух новых рекламных объявлений на продажи горячих сэндвичей в двух городах.
  - д) Чиновник, ответственный за туризм в вашем регионе, хочет знать, как лучше потратить деньги, выделенные на кампании продвижения.
9. Одним из наиболее часто используемых приемов маркетинговых исследований и одновременно сильнее всех критикуемых являются фокус-группы. Каковы достоинства и недостатки этого приема? Какие вопросы, по вашему мнению, являются наиболее подходящими для рассмотрения при помощи фокус-групп?

## Упражнения экспериментального типа

*Выберите один из вариантов задания и выполните его.*

1. Вас попросили выяснить, что думают обитатели студенческого городка о еде, которую им предлагают в студенческих кафе.
  - А. Кто входит в выборку для данного исследования?
  - Б. Разработайте план выборки, в том числе времени и мест, представительных в отношении интересующей вас популяции.
2. Пообщайтесь с людьми, которые воспользовались услугами местной компании из отрасли гостеприимства, и узнайте их мнение о ней. Какие изменения вы бы предложили внести в форму, применяемую при опросе? Если бы вы были менеджером, как вы бы воспользовались информацией, получаемой из карточек, которые раздаются гостям, чтобы они сделали свои комментарии?



## Интернет-упражнения

Помощь для выполнения этих упражнений вы можете найти на веб-сайте, разработанном для книги *Маркетинг, Гостеприимство и туризм, адрес которого — [www.prenhall.com/kotler](http://www.prenhall.com/kotler)*

- A. Вам поручили разработать программу вознаграждений для гостиницы или ресторана. Поищите в Интернете информацию о подобных программах, в том числе тех, которые уже действуют в отелях и ресторанах. Обобщите результаты ваших поисков в письменном виде. Некоторые рекомендации о том, как провести такое исследование, приведены на веб-сайте этой книги.
- B. Вам поручили провести обзор с посетителями в районе, где вы живете или учитесь. При разработке вопросника вам необходимо выяснить, что важно для людей, приезжающих в ваш регион. Некоторые рекомендации о том, как провести такое исследование, приведены на веб-сайте этой книги.
1. Воспользуйтесь Интернетом и посмотрите, можете ли вы получить доступ к предыдущим исследованиям и узнать, что важно для приезжающих. Обобщите результаты ваших поисков.
  2. Были ли выявлены различия при проведении исследований среди разных сегментов, например среди людей пожилого возраста или семейных пар?

## Библиографический список

1. <http://www.mamott.com>, информация по состоянию на 19 октября 2004. Kate Bertrand, «With Customers, the Closer the Better», *Business Marketing* (July 1989), 68–69; Brian Dumaine, «Corporate Spies Snoop to Conquer», *Fortune* (November 1988), 68–76.
2. Alice LaPlante, «Still Drowning!» *Computer World*, March 10, 1997, 69–70; and Jennifer Jones, «Looking Inside», *InfoWorld*, January 7, 2002, 22–26.
3. Tom Richman, «Mrs. Field's Secret Ingredient» (October 1987) в том виде, как это цитируется в *Managing Services* by Christopher Lovelock, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1992, pp. 365–372.
4. John Bowen, «Computerized Guest History: A Valuable Marketing Tool», in *The Practice of Hospitality Management II*, ed. Robert C. Lewis et al., Westport, CT: AVI, 1990.
5. David Menzies, «Comment Cards», *Foodservice and Hospitality* 21, no. 5 (July/August 1988), 14; Robert C. Lewis and Abraham Pizam, «Guest Surveys: A Missed Opportunity», in *Strategic Marketing and Planning in the Hospitality Industry*, ed. Robert L. Bloomstrom, East Lansing, MI: Educational Institute of the AH&MA, 1988.
6. Mark Lynn, «Making Customer Feedback a Priority — A Key to Inducing Demand and Maximizing Value», *Hospitality Net*, информация по состоянию на 28 июня 2004, получена на сайте <http://hospitalitynet.org>. June 28, 2004.
7. Rick Hendrie, «Hear Me Out: Talking, Listening to Current Guests May Be the Best Way to Get More Through the Door», *Nation's Restaurant News*, January 20, 2003, 28+; Cary Jehl Broussard, «Inside the Customer-Focused Company», *Harvard Business Review* (May 2000), S20.
8. James L. Heskett, W. Earl Sasser Jr., and Leonard A. Schlesinger, *The Service Profit Chain*, New York: Free Press, 1997, p. 67.
9. Chekitan S. Dev and Bernard O. Ellis, «Guest Histories: An Untapped Service Resource», *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 32, no. 2 (August 1991), 31.
10. Tammy P. Bieber, «Guest History Systems: Maximizing the Benefits», *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 30, no. 3 (November 1989), 22.
11. Carolyn Taschner, «Commentary: Mystery Shopping is Booming Business», *The Daily Record* (Baltimore), May 5, 15, 2004; Allison Perlik, «If They're Happy, Do You Know It», *Restaurants and Institutions*, October 15, 2002, 65–70.
12. Joseph F. Durocher and Neil B. Neiman, «Technology: Antidote to the Shakeout», *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 31, no. 1 (May 1990), 35.
13. Christopher W. Nordling and Sharon K. Wheeler, «Building a Market-Segment Accounting Model to Improve Profits», *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 33, no. 3 (June 1992), 32.
14. Laurette Dube, Leo M. Renaghan, and Jane M. Miller, «Measuring Customer Satisfaction for

- Strategic Management», *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 35, no. 1 (February 1994), 39.
15. Burt Cabanas, «A Marketing Strategy for Resort Conference Centers», *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 33, no. 3 (June 1992), 47.
  16. «Making Them Feel at Home», *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 30, no. 3 (November 1989), 4.
  17. Эти и другие примеры приведены в Stan Crock, «They Snoop to Conquer», *Business Week*, October 28, 1996, 172; and James Curtis, «Behind Enemy Lines», *Marketing*, May 24, 2001, 28–29.
  18. «Company Sleuth Uncovers Business Info for Free», *Link-Up*, January–February 1999, 1, 8.
  19. *American Marketing Association*, officially adopted definition (1987).
  20. Frank E. Camacho and D. Matthew Knain, «Listening to Customers: The Market Research Function at Marriott Corporation», *Marketing Research* (March 1989), 5–14.
  21. «The Entrepreneurial Approach to Indian Affairs», *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 29, no. 2 (August 1988), 5.
  22. Jerry Wind, Paul E. Green, Douglas Shifflet, and Marsha Scarbrough, «Courtyard by Marriott: Designing a Hotel Facility with Consumer-Based Marketing», *Interfaces* 19, no. 1 (January–February 1989), 25–47.
  23. Robert C. Lewis and Richard E. Chambers, *Marketing Leadership in Hospitality: Foundations and Practices*, New York: Van Nostrand Reinhold, 1989, p. 518.
  24. Allison Perlik, «If You Are Happy, Do You Know It», *Restaurants and Institutions*, October 15, 2002, 65–70.
  25. Stephen W. Litvin and Goh Hwai Kar, «E-surveying for tourism research: Legitimate tool or a researcher's fantasy?», *Journal of Travel Research* (February 2001), 308–314.
  26. Anne Chen, «Customer Feedback Key for Theme Park», *eWeek*, December 15, 2003, 58.
  27. Jacob Brown, «Survey Metrics Ward Off Problems», *Marketing News*, November 11, 2003, информация по состоянию на 12 октября 2004, получена из Business Source Premier.
  28. Joe L. Welch, «Focus Groups for Restaurant Research», *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 26, no. 2 (August 1985), 78–85.
  29. Dorothy Dee, «Focus Groups», *Restaurants USA* 10, no. 7 (August 1990), 30–34.
  30. Robert J. Kwortnik, Clarifying «Fuzzy» Hospitality-Management Problems with Depth Interviews and Qualitative Analysis: Properly Conducted Depth Interviews Can Dig to the Sometimes-Confusing Heart of Consumers' Motivation for Hospitality Purchases» *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, April 2003, 117–129.
  31. David H. Sogar and Michael H. Jones, «Attracting Business Travelers to a Resort», *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 34, no. 5 (October 1993), 43–47.
  32. Дополнительные материалы см. в Gary L. Lilien, Philip Kotler, and K. Sridhar Moorthy, *Marketing Models*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1992.
  33. Jack Honomichl, «Top Marketing/Ad/Opinion Research Firms Profiled», *Marketing News*, June 2, 1992, H2.
  34. Многие из примеров, приведенных в этом параграфе, заимствованы из Subhash C. Jain, *International Marketing Management*, 3rd ed., Boston; PWS-Kent, 1990, pp. 334–339. См. также Vern Terpstra and Ravi Sarathy, *International Marketing*, Chicago: Dryden Press, 1991, pp. 208–213.
  35. Jain, *International Marketing Management*, p. 338.



# 6

## *Потребительский рынок и покупательское поведение*

Прежде чем стать тореадором, сначала  
надо научиться быть быком.

*Неизвестный автор*

**Д**аже беглый взгляд на то, как гостиничная отрасль реагирует на возрастающее число женщин, путешествующих по делам бизнеса, позволяет понять, почему так важно уметь разбираться в поведении потребителей. Этот пример также показывает, что добиться такого понимания далеко не просто. В 1970 г. они составляли лишь 1% постояльцев гостиниц, а в наши дни — не меньше 50%. Уже в конце 1970-х годов управляющие гостиниц начали осознавать важность этой категории постояльцев, но еще не знали, как следует их привлекать. Может быть, объявить некоторые этажи женскими? Или оборудовать специальные номера для женщин дополнительными осветительными приборами у зеркала, фенами и вешалками для платьев и юбок в шкафу? Может быть, стоит разработать специальную программу мероприятий под кодовым названием «Lady» («Леди»)? Многие сети гостиниц делали все это, и даже больше. Некоторые провели опросы среди женщин, пытаясь выяснить, не считают ли они, что их следует обслуживать иначе, чем мужчин. Это мало что дало, потому что откуда женщинам знать, как в гостиницах обслуживают мужчин? Но большинство опрошенных все-таки предпочли бы, чтобы к ним относились просто как к деловым людям в командировке, и вовсе не хотели, чтобы их выделяли в особую категорию по половому признаку. Так что многие из первых программ такого рода оказались неэффективными. Мужчины, стоящие во главе известных сетей гостиниц, просто не понимали особенностей поведения представительниц этого сегмента их рынка. Во-вторых, женщины хотели, чтобы к ним не относились покровительственно или

выделяли в особую группу, а считали бы обычными клиентами, путешествующими по делам бизнеса. Первые программы, предназначавшиеся для женщин, путешествующих по делам бизнеса, оказались неуспешными. Мужчины-менеджеры гостиничных сетей просто не понимали особенностей поведения представительниц этого нового сегмента.

Ниже перечислены некоторые новые услуги, появившиеся в результате исследования этого рынка, рынка женщин. The Pebble Beach Resort, известная своей площадкой для гольфа, предлагает уроки гольфа женщинам, занимающимся бизнесом, потому что многие сделки зарождаются в то время, когда руководители играют в гольф. The Nob Hill Lamouthe, небольшой комфортабельный отель в Сан-Франциско, разработал особое предложение для работающих матерей. В их пакет входят бесплатный 15-минутный звонок домой, чтобы пообщаться с малышами, бесплатный подарок каждому ребенку и рамка для фотографии детей, которая ставится в номере. Большинство отелей бизнес-класса предлагает в номерах зеркала в полный рост, фены и утюги с гладильными досками. Все эти вещи, по мнению женщин, необходимые, хотя их ценят в определенной степени и мужчины.

По сравнению с мужчинами для женщин более остро стоит вопрос безопасности. Например, Ивон Линдон-Кейв (Yvonne Lyndon-Cave), банкир из Гонконга, утверждает, что она предпочитает номера, расположенные ближе к лифту, и не любит, когда ей приходится идти долго по гостиничному коридору. Preferred Hotels разработала программу, по которой женщин сопровождают при прогулках вокруг отеля, и поэтому им не приходится ходить там в одиночку. К тому же в Preferred Hotels женщин размещают гостей недалеко от лифта и в номерах, которые не соединены общим балконом. Другая составляющая безопасности, которую женщины ценят, — этажи, закрывающиеся на ключ, что характерно для этажей, обслуживаемых консьержами, или этажей в отелях высшей категории. Женщины, как правило, чаще остаются в отеле вечером, чем мужчины. Поэтому важными составляющими отеля являются специальный холл для отдыха и центр здоровья.

В целом отели в настоящее время предпринимают большие усилия и выделяют значительные ресурсы, чтобы удовлетворить запросы женщин, путешествующих по делам бизнеса, представительниц сегмента, масштабы которого быстро растут, а особенности не до конца поняты. Отели, которым удалось это сделать лучше, смогли привлечь гораздо большую долю рынка, чем они могли бы получить ее в других условиях. Исследование, недавно проведенное Total Research, показало, что 81% опрошенных женщин более лояльны к компаниям, которые учитывают их запросы. Маркетологам важно понимать сущность поведения потребителей. Wyndham Hotels & Resorts добилась этого в отношении женщин, воспользовавшись программой «Women on Their Way» (Женщины, следующие своим путем). Эта программа предусматривает создание консультативного совета из женщин, интернетовского сайта и проведение исследований по вопросам, связанным с женщинами, путешествующими по делам бизнеса. Это исследование провели специалисты университета New York University. Стремление Wyndham понять и удовлетворить потребности деловых женщин привело к увеличению на 50% объема их бизнеса в этом сегменте за последние семь лет.

**Изучив данную главу, вы должны уметь:**

- 1) назвать элементы модели потребительского поведения типа стимул — реакция;
- 2) показать основные характеристики, влияющие на потребительское поведение, и перечислить основные культурные, социальные, личностные и психологические факторы, влияющие на потребителей;
- 3) пояснить процесс принятия решения покупателем и высказать свою точку зрения в отношении осознания проблем, поиска информации, оценивания вариантов, принятия решения сделать покупку и потребительского поведения после совершения покупки.



6.1. Wyndham Hotels and Resorts

Маркетологи, анализируя поведение потребителей, должны быть очень осторожны в своих оценках. Часто то, что казалось беспроблемным предложением, потребитель вообще не воспринимает как нечто, заслуживающее внимания. Как только вы начинаете думать, что понимаете потребителя, он тут же удивит вас каким-нибудь иррациональным поступком. Но то, что кажется нелогичным менеджеру, для потребителя является абсолютно разумным. Поведение потребителя, поскольку на него оказывает влияние множество факторов, никогда не бывает простым. Тем не менее понять его — одна из главных задач менеджера по маркетингу.

Чэмберс (Chambers), Чако (Chaco) и Льюис (Lewis) подвели итог своим наблюдениям за поведением потребителей в виде пяти постулатов. Эти постулаты могут послужить хорошим отправным пунктом для начала обсуждения вопросов, связанных с поведением потребителя.

- **Постулат 1.** Поведение потребителя целенаправленно. Как уже отмечалось выше, то, что порой кажется менеджеру иррациональным, с точки зрения потребителя, является абсолютно логичным.
- **Постулат 2.** Потребитель имеет свободу выбора. Он совершенно не обязан замечать ваши маркетинговые ухищрения. Обрушивающийся на него коммуникационный поток потребитель перерабатывает выборочно. Чаще всего он выделяет из него несколько продуктов, из которых и делает свой выбор.
- **Постулат 3.** Поведение потребителя — это процесс. Для ведения маркетинговых операций необходимо понимать сущность этого процесса.
- **Постулат 4.** На поведение потребителя можно влиять. Поняв, каким образом в сознании потребителя происходит принятие решений о покупке и что может повлиять на этот процесс, маркетологи могут влиять на поведение потребителей.
- **Постулат 5.** Потребителя надо учить. Часто потребители действуют вопреки собственным интересам только из-за недостатка соответствующих знаний. Например, некоторые из них считают, что нет ничего плохого в том, чтобы выпить, а потом сесть за руль. Одна из главных общественно полезных задач маркетинга — учить потребителя.

В этой главе мы рассмотрим динамику поведения потребителя и опишем потребительский рынок. Когда мы говорим о покупательском поведении потребителя, то имеем в виду поведение конечных потребителей — индивидуумов и членов их семей, которые покупают товары и услуги, удовлетворяя собственные потребности. Потребительский рынок состоит из таких индивидуумов и членов их семей, которые покупают или приобретают товары и услуги для собственного их употребления. Потребительский рынок США — это свыше 295 млн людей, приобретающих в год товары и услуги на сумму свыше 2,8 трлн долл. (почти 10 000 долл. на каждого, будь это взрослый или ребенок). Каждый год в этот рынок вливается еще несколько миллионов человек, тратящих более 100 млрд долл., что делает рынок США одним из самых привлекательных потребительских рынков в мире.

Потребители различаются возрастом, вкусами, уровнем образования и доходов. Они покупают огромное количество самых разнообразных товаров и услуг. Как же они делают свой выбор, совершая покупки?

## Модель поведения потребителя

В наши дни рынок стал ареной жестокой конкурентной борьбы. За последние 30 лет в индустрии гостеприимства начали действовать сотни новых компаний, в результате чего в стране начали функционировать тысячи новых гостиниц и ресторанов. Кроме того, в последние годы в индустрии усиливается процесс глобализации. Так, компании, имеющие свои штаб-квартиры в США, Германии и Гонконге, вступили друг с другом в жесткую конкурентную борьбу за рынки Сингапура и Японии. В результате этого образовался сверхконкурентный международный рынок, на котором компании стремятся получить свою долю. Чтобы выиграть битву, они тратят большие суммы на маркетинговые исследования, которые должны выявить, что их потребители хотят покупать, где, как, сколько и почему.

Главный вопрос этих исследований можно сформулировать так: как потребители реагируют на различные маркетинговые стимулы, которые компания может использовать для привлечения их внимания? Компания, которая в самом деле понимает, как потребители будут реагировать на ее рекламу, товары, цены, имеет огромное преимущество перед своими конкурентами. Именно поэтому исследователи из различных компаний и университетов пристально изучают динамику маркетинговых стимулов и реакций на них потребителей. Исходным моментом является модель покупательского поведения, показанная на рис. 6.1. Эта схема свидетельствует, что маркетинговые и прочие стимулы входят в «черный ящик» сознания потребителя и вызывают у него соответствующие реакции. Что попадет в этот «черный ящик», зависит от специалистов по маркетингу.

На рисунке слева показаны основные маркетинговые стимулы — так называемые четыре Р (продукт, цена, место и продвижение, от *англ.* product, price, place, promotion). В группу других стимулов включены основные факторы окружающей покупателя среды — экономические, технологические, политические и культурные. Все эти стимулы попадают в «черный ящик» покупателя, где они преобразуются в определенные решения, которые можно видеть на схеме справа, а именно: выбор товара, бренда, дилера, времени и размера покупки.

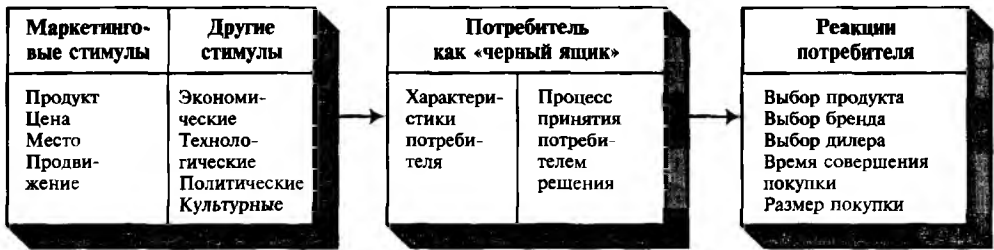


Рис. 6.1. Модель потребительского поведения

При проведении операций маркетингологии необходимо понимать, каким образом внутри «черного ящика» определенные стимулы вызывают определенные реакции. «Черный ящик» состоит из двух отделений:

- 1) личные характеристики самого потребителя, влияющие на то, как он воспримет стимулы и отреагирует на них;
- 2) собственно процесс принятия решения, оказывающий влияние на его результат. В этой главе мы сначала рассмотрим личные характеристики потребителя, а затем исследуем процесс принятия им решений.

## Личностные характеристики, влияющие на потребительское поведение

Что и как покупает человек, во многом предопределяется его культурными, социальными, личными и психологическими характеристиками, которые показаны на рис. 6.2. Большую их часть маркетинголог контролировать не может, но принимать во внимание, конечно, должен.



Рис. 6.2. Факторы, влияющие на поведение человека

## Культурные факторы

На поведение покупателя самое широкое и глубокое влияние оказывают культурные факторы. Проанализируем, какую роль в процессе покупки играют культура человека, его субкультура и социальная принадлежность.

### Культура

**Культура** — это основная сила, предопределяющая желания и все поведение человека. Она включает основные ценности, желания, поведенческие особенности, которые человек усваивает, живя в обществе. При этом и само общество — не статичная, а динамичная субстанция. В наши дни основы культуры, усвоенные человеком в детстве, повсеместно изменяются — от Чили до Калифорнии. Культура выражается через огромное множество осязаемых вещей, таких, как пища, жилище, одежда, искусство. Для индустрии гостеприимства и путешествий культура — неотъемлемая часть. Она определяет, что мы едим, куда и как мы ездим и где останавливаемся в пути. Культура динамична: она изменяется, адаптируясь к переменам, происходящим в окружающей среде.

Чтобы разрабатывать новые товары и услуги, на которые рынок позитивно отреагирует, маркетологи постоянно пытаются определить тенденции изменений в культуре. Например, стремление к здоровому образу жизни, характерное для современной культуры, привело к появлению во многих гостиницах спортклубов и спортзалов, а те гостиницы, которые не могли позволить себе такую роскошь, начали заключать договоры с местными спортклубами, чтобы те разрешали их гостям тренироваться на своих площадках. Переход людей на более легкую и здоровую пищу вызвал изменения в ресторанных меню. А изменения в цветовых и дизайнерских предпочтениях отразились на интерьерах гостиниц и ресторанов — они стали более светлыми, а мебель более простой.

Однако многие потребители не прочь побаловать себя чем-либо вкусным. В ресторанах часто можно видеть посетителей, которые, съев вареную рыбу и легкий салат, на десерт заказывают огромную порцию жирного мороженого.

**Субкультуры.** Каждая культура состоит из более мелких составляющих — субкультур или групп людей, имеющих одинаковые ценности, в основе которых лежат общий опыт жизни и похожие ситуации. Субкультуры по своей природе могут быть национальными, религиозными, расовыми и географическими. Многие субкультуры — важные рыночные сегменты, и поэтому маркетологи часто проектируют продукты и разрабатывают маркетинговые программы целенаправленно, с учетом запросов представителей этих сегментов. Примером трех таких важных субкультурных групп в США можно назвать испаноязычных, афроамериканских и азиатских потребителей. Если мы будем обсуждать их особенности, следует обязательно отметить, что каждая крупная субкультура в свою очередь состоит из более мелких групп, представители которых имеют свои предпочтения и демонстрируют свои типы поведения.

*Испаноговорящие потребители.* Рынок испаноговорящих потребителей в США состоит из американцев кубинского, мексиканского, центрально-американского, южно-американского и пуэрториканского происхождения. Общее число испаноговорящих людей в стране превысило 40 млн человек, а темпы его роста, равные 13%, почти в четыре раза превышают темпы при-



роста населения в целом (3,3%). Испаноговорящие потребители каждый год приобретают товаров и услуг более чем на 500 млрд долл., что на 24% больше, чем всего два года назад; как ожидается, за следующие 20 лет эта цифра вырастет на 64%. На представителей этого рынка легко выйти через увеличивающееся число эфирных передач и печатных медийных средств, выходящих на испанском языке. Испанцы очень лояльны к бренду и позитивно относятся к компаниям, которые демонстрируют особый интерес к ним.

*Афроамериканские потребители.* Если бы доля афроамериканского населения США, равная 40 млн человек, была бы выделена в отдельную нацию, ее покупательная способность, равная 550 млрд долл. в год, позволила бы этой нации занять одно из 15 первых мест в мире. Темнокожее население Соединенных Штатов постоянно демонстрирует рост своего влияния и переход на все более сложные виды продукции. Более внимательно относящиеся к цене, чем представители других сегментов, темнокожие потребители при выборе продуктов очень сильно ориентируются на их качество. Большое внимание они уделяют фирменным названиям, достаточно лояльны к брендам и не очень любят ходить по магазинам, чтобы просто посмотреть на выставленные там товары. В настоящее время маркетологи могут выйти и на виртуальное сообщество афроамериканцев. В расчете на каждого человека темнокожие потребители тратят в два раза больше, чем белые потребители, если говорить об онлайн-услугах. Афроамериканцы все больше обращаются к таким веб-сайтам, как *The Black World Today* на Интернетe, специальное издание *USA Today* для темнокожих, ориентированное на особенности их культуры, которые другие сетевые и кабельные телевизионные компании редко учитывают, а также к сайтам Urban Sports Network, NetNoir, AfroNet и Black Voice.

*Американские потребители азиатского происхождения.* Американцы с азиатскими корнями, второй по темпам прироста численности (12%) и самый влиятельный в США демографический сегмент, в наши дни насчитывают более 13,5 млн человек с общим располагаемым доходом 250 млрд долл. за год. Самую большую подгруппу на этом рынке составляют китайские американцы, а далее в порядке убывания американцы филиппинского, японского, индийского и корейского происхождения. По оценкам, к 2050 г. общая численность этого сегмента достигнет в США 30 млн человек.

## Национальная культура и потребительское поведение

Даже для компании, которая действует на территории всего одной страны, понять поведение потребителя достаточно трудно. Для тех же структур бизнеса, рынок которых охватывает несколько стран, разобраться с запросами своих потребителей и удовлетворить их должным образом гораздо труднее. Но даже если у потребителей из разных стран имеется много общего, всего равно их жизненные ценности, установки и их поведение во время покупки часто значительно отличаются. Занимаясь международным маркетингом, надо знать об этих различиях и вносить в свои маркетинговые планы соответствующие изменения. В качестве примера покажем некоторые из подобных особенностей.

- *Германия.* Будьте особенно пунктуальны. Американские бизнесмены, которых пригласили в этой стране к кому-нибудь домой, должны пода-

рить хозяйке дома цветы, желательно в развернутом виде. Во время знакомства представьте вначале женщину, а затем ждите, если она протянет руку для рукопожатия, и только тогда подавайте свою.

- *Великобритания.* На официальных обедах часто провозглашаются тосты. Если гость выступает с таким тостом в вашу честь, будьте готовы ответить своим в честь хозяина. Вопросы бизнеса скорее обсуждаются за ланчем, но не за обедом.
- *Саудовская Аравия.* Хотя при встрече мужчины целуют друг друга, они никогда не поцелуют на публике женщину. Американка должна подождать, пока мужчина протянет свою руку для приветствия, и только после этого протягивать свою. Если в этой стране во время общения вам предложат угощение, принимайте, иначе ваш отказ будет воспринят как оскорбление.
- *Япония.* Дружелюбие провайдеров услуг здесь рассматривается как неуважение, и поэтому самый лучший вариант в работе служащего — официальное поведение. Японцы ожидают оперативности и предпочитают быстрое и безличное обслуживание без длительного общения с провайдером услуг.

Неспособность понять различия в поведении или незнание национальных обычаев представителей другой страны может способствовать появлению отрицательного отношения к продукции вашей компании и программам, которые вы будете предлагать во время переговоров. В то же время те компании, которые умеют адаптироваться, оказываются в выигрыше. Так, рестораны в Израиле научились вносить изменения в свои меню при необходимости, например в период празднования еврейской пасхи. Поскольку многие рестораны на время этого праздника закрываются, а множество людей путешествуют, то спрос на услуги остальных ресторанов сильно повышается. Такие заведения быстрого питания, как KFC, Pizza Hut, Burger King и McDonald's, меняют на дни праздника свое меню, делая его на это время кошерным. Burger King готовит свои булочки из кукурузной и соевой муки, McDonald's заворачивает своего цыпленка Мак-Наггетс в пресную лепешку, которую едят во время пейсаха, Pizza Hut в качестве основы для своей пиццы берет недрожжевое тесто, а KFC вместо жареного цыпленка предлагает цыпленка, приготовленного на гриле.

Все лучше понимая международные рынки, особенно китайский, Yum! Brands (KFC, Pizza Hut и Taco Bell) открывает более 1000 ресторанов в год за пределами Соединенных Штатов. Yum изменяет блюда в своем меню, стараясь учесть вкусы иностранных потребителей. В Китае KFC разработала рецепт сэндвича с темным мясом цыпленка, потому что китайские потребители предпочитают именно такое мясо. Они заменили салат из капусты, моркови, лука, заправленный майонезом, китайскими овощами. Одним из самых инновационных проектов стали рестораны Taco Bell Grande, где посетителей обслуживают за столиками, которые выглядят скорее похожими на заведения T.G.I. Friday's, чем на Taco Bell. Здесь не предлагают фасоль или тако с твердыми наполнителями, поскольку у китайцев эти блюда не пользуются популярностью.

В каждом конкретном случае маркетологи должны решать, в какой степени им следует приспособлять свои товары и услуги к уникальным потребностям рынков, на которых они работают. С одной стороны, они заинтересованы в стандартизации того, что предлагают, так как это упрощает производственные операции и дает экономию от масштабов деятельности. С другой стороны, модификация товаров и услуг, проводимая с учетом конкретных условий, способствует лучшему удовлетворению потребностей местного рынка. Поэтому в последнее время вопрос о том, что надо делать с маркетинговыми мерами воздействия на рынок (маркетинг-миксом) в международных условиях: стандартизировать их или адаптировать, вызвал множество оживленных дискуссий.

### Социальная принадлежность

Любое общество имеет ту или иную социальную классовую структуру. **Общественные классы** — это относительно стабильные и упорядоченные подразделения человеческого общества, члены которых имеют сходные интересы, ценности и поведенческие нормы. В американском обществе специалисты выделяют семь таких классов: верхний слой высшего класса (менее 1%), нижний слой высшего класса (около 2%), верхний слой среднего класса (12%), средний класс (32%), рабочий класс (38%), верхний слой низшего класса (9%), нижний слой низшего класса (7%).

В молодых странах, таких, как США, Канада, Австралия и Новая Зеландия, принадлежность к тому или иному общественному классу определяется далеко не единственным фактором, например размерами дохода. Во внимание принимаются и другие факторы: род занятий, источник дохода, образование, состояние здоровья и многие другие. В более старых принадлежность к классу, как правило, определяется единственным фактором — рождением в нем, что значит гораздо больше, чем уровень дохода или образование. Для маркетологов общественные классы интересны тем, что люди, принадлежащие к одному классу, обычно характеризуются сходными поведенческими особенностями, в том числе и покупательским поведением. Социальное происхождение определяет предпочтения в выборе продуктов и брендов, например пищи, путешествий, времяпрепровождения. Некоторые предприятия индустрии гостеприимства ориентируются в своей деятельности на вкусы и привычки только одного класса. Так, ресторан Four Seasons в верхнем Манхэттане ориентирован на представителей высшего класса, а Joe's Cofee Shop в нижнем Манхэттане — на представителей низшего класса. У разных социальных классов разные предпочтения медийных средств: представители высшего класса предпочитают журналы и книги, а низшего основное время проводят перед телевизором. Даже внутри отдельной медийной категории, такой, как телевидение, есть свои отличия: потребители высшего класса в основном смотрят новости и драматические передачи, в то время как потребители низшего класса предпочитают мыльные оперы и спортивные программы. Существуют и языковые отличия между социальными классами, что означает, что рекламщики должны составлять тексты и диалоги с учетом целевого социального класса.

## Социальные факторы

Поведение потребителя также зависит от многих социальных факторов, включая референтные группы, на которые он ориентируется, семью, социальные роли, которые он играет, и статус, который он имеет. Поскольку эти и подобные факторы заметно влияют на реакцию потребителей, компании при разработке маркетинговых стратегий должны их учитывать.

### Группы

На поведение человека и его социальные установки большое влияние оказывают различные небольшие группы. Те группы, к которым он принадлежит сам и которые влияют на человека напрямую, называются **членскими группами**, или **группами принадлежности**. Они включают первичные социальные группы (семья, друзья, соседи, коллеги по работе и другие люди, с которыми человек регулярно поддерживает тесные отношения) и вторичные социальные группы (люди, между которыми поддерживаются более формальные и менее регулярные связи: церковная паства, профессиональные организации, профсоюзы и т.д.). В ряде стран некоторые вторичные социальные группы благодаря тому влиянию, которое они оказывают на своих членов, приближаются по значимости к первичным. Так, жизнь членов мормонских общин в США в огромной степени определяется их религиозными воззрениями, что следует принимать во внимание при проведении маркетинговых акций, направленных на их привлечение. Например, их не заинтересует реклама прекрасных вин, шикарных ресторанов или других питейных заведений, поскольку они вообще не употребляют алкогольных напитков.

**Референтные группы** — это те группы, которые влияют на позицию и поведение индивида и с которыми он прямо или косвенно сравнивает свои поступки. Люди могут испытывать влияние так называемых **эталонных групп**, к которым они не принадлежат, но хотели бы принадлежать. Например, студент-первокурсник, мечтающий стать членом правления корпорации Nuatt, может идентифицировать себя с этой группой людей, хотя и не является ее членом.

Занимаясь маркетингом, необходимо иметь представление о референтных группах участников рынка, который пытаешься завоевать. Эти группы оказывают значительное влияние на потребителя по трем причинам: 1) демонстрируют ему новые типы поведения и стили жизни; 2) влияют на его жизненные установки и самооценку; 3) способствуют конформизму, и это может влиять на то, какие товары, каких брендов и у каких продавцов потребители будут стараться покупать.

Подобные группы влияют на покупательские предпочтения в вопросе выбора разных товаров и услуг и их брендов по-разному. Влияние проявляется наиболее сильно, если покупка становится очевидна для членов группы, на мнение которых покупатель ориентируется. При покупке товаров и услуг для сугубо личного пользования влияние этой группы не столь значительно. Некоторые ночные клубы, ассоциируемые в сознании людей с эталонными группами, привлекают тех, кто хотел бы принадлежать к этим группам и общаться с завсегдагатаями этих клубов.

В подобных группах обычно имеются **лидеры**, мнение которых является определяющим. Это люди, которые благодаря своим знаниям, умениям и лич-

ностным характеристикам пользуются авторитетом у других членов группы и формируют мнение членов группы по определенным вопросам. Все слои общества имеют своих лидеров, и человек, являющийся лидером в одних вопросах, в других может подчиняться влиянию других членов группы. Занимаясь бизнесом, необходимо знать лидеров в конкретных группах и не забывать приглашать их на важные мероприятия. Например, имена этих лидеров должны обязательно фигурировать в списке гостей на праздновании годовщины гостиницы или на церемонии по случаю открытия нового ресторана.

NOR, фирма, занимающаяся маркетинговыми исследованиями, разработала профиль лидеров, которые определяют доминирующее мнение. Этих людей они называют «влиятельными личностями». Исследователи установили, что люди примерно в четыре раза чаще общаются с такими влиятельными личностями, чем с остальными. Специалисты также установили, что бибумеры ищут информацию о ресторанах и местах отдыха таким образом гораздо чаще, чем другие категории. Вот почему компании, вроде Heineken, устраивают специальные вечеринки для этих влиятельных людей. Они хотят, чтобы лидеры, формирующие мнение, заказывали пиво Heineken вместо вина или крепких спиртных напитков, когда они отдыхают со своими друзьями, а те, глядя на них, будут делать то же самое. Компании пытаются влиять на оценки потребителей, влияя на подобных лидеров.

## Семья

На покупательское поведение значительное влияние могут оказывать члены семьи. Так, в американском обществе семья все еще остается самой главной покупательской организацией и с этой точки зрения изучалась неоднократно. Исследователи знают довольно много о роли мужа, жены и детей в приобретении различных товаров и услуг. Соотношение покупок, совершаемых женой и мужем, существенно варьируется в зависимости от категории продукта и этапа покупательского процесса. К тому же роль людей как покупателей меняется и с эволюцией потребительских стилей жизни. В Соединенных Штатах основным покупателем в семье, особенно если говорить о продуктах питания, продуктах для дома и одежды, являются женщины. Но теперь, когда около 70% женщин работают и мужья готовы более активно заниматься покупками для дома, общая тенденция здесь меняется. Например, женщины принимают решение или активно влияют на него при 80% покупок автомобилей, а на долю мужчин приходится 40% расходов, связанных с покупкой еды.

Влияние детей, например, очень значительно в ресторанах быстрого обслуживания, и поэтому не случайно, что реклама компании McDonald's главным образом направлена на них. Ролики компании регулярно прокручиваются в субботних утренних телевизионных программах для детей, рекламируя новые игрушки, которые они получают вместе с Happy Meals (Хэппи Милз), если еще раз посетят их заведение.

В Азии все более влиятельной силой становятся дети. В недавно проведенном исследовании было установлено, что на 66% азиатских подростков влияет телевизионная реклама, а на 20% — Интернет. Это важные данные, поскольку исследование, проведенное в Тайване, выявило, что в 98% случаев выбор телевизионной программы, которую смотрит семья, определяют дети. Дети по всему миру сильно влияют и на то, в какой ресторан или кафе

отправляется семья. Поэтому в Соединенных Штатах отрасль продуктов питания тратит 14 млрд долл. в год на рекламу для детей. Исследование, проведенное Mintel, установило, что до 12 лет на привычки детей, связанные с питанием, в основном влияют их родители. Но после 12 лет эта роль переходит к сверстникам.

### Роли и статусы

Человек всегда является членом сразу многих групп — собственной семьи, клубов, в которые он входит, разных организаций. Его положение в каждой из этих групп можно определить с помощью терминов «роль» и «статус». **Роль** представляет собой действия, которые ожидают от человека другие члены группы, в которую он входит. Наиболее обычные для любого человека — это роли сына или дочери, мужа или жены, начальника или подчиненного.

Какую бы роль вы ни играли в своей среде, она оказывает влияние на ваше поведение как покупателя. Например, студент колледжа, обедая в ресторане со своими родителями, будет вести себя не так, как он ведет себя, когда обедает в компании своих сверстников. Заказывая обед для членов своей церковной общины, богатый человек выберет блюда подешевле, так как боится, как бы о нем не подумали, что он кичится своим богатством. Заказывая же банкет для своих сослуживцев-банкиров, он выберет блюда подороже, беспокоясь прежде всего об их качестве, о том, чтобы о нем не подумали, что он скряга. Таким образом, роль, которую мы играем в данный момент, в значительной степени влияет на наше поведение как потребителя.

На ту роль, которую мы играем, оказывает влияние и ситуация. Обедая в фешенебельном ресторане, люди ведут себя не так, как в ресторане быстрого обслуживания. И они ожидают, что и обслуживающий их в этих разных ситуациях персонал тоже будет вести себя по-разному. Когда кто-то играет не ту роль, которую от него ожидают, это вызывает недовольство. Например, когда человек садится за стол в фешенебельном ресторане, принято, чтобы официант отодвигал его стул. Но этот же человек весьма бы удивился, если бы ему помог сесть за столик кто-то из служащих ресторана быстрого обслуживания типа White Castle.

В каждой роли содержится указание на статус индивида, отражающий большее или меньшее уважение к нему со стороны других членов группы. Часто люди выбирают те или иные товары и услуги именно из-за их общественного статуса. Например, бизнесмен сильно расстроится, если все билеты первого класса на рейс, который ему наиболее удобен для полета, уже проданы и ему придется лететь туристическим классом. При этом причиной его расстройства является не то, что в туристическом классе обслуживание хуже, а то, что его знакомые могут о нем подумать, если увидят его в салоне туристического класса. Другими словами, его волнует не столько обслуживание в полете или возможность удобно расположиться в кресле, сколько мнение других людей. Это свидетельствует, что роль и статус каждого человека не относятся к постоянным, неизменным параметрам. Многие маркетологи и служащие, занимающиеся продажами, нередко совершают ошибки, поспешно делая неверные суждения о роли и статусе потенциальных потребителей.

## Личностные факторы

На поведение покупателя также оказывают влияние его личностные характеристики, такие, как возраст, этап жизни, род занятий, финансовое положение, стиль жизни, индивидуальность и самооценка.

### Возраст и этап жизненного цикла

В течение жизни интерес людей к определенному типу товаров и услуг, которые они приобретают, изменяется. Часто можно найти взаимосвязь между выбором мест и видов отдыха и путешествий, едой и развлечениями, с одной стороны, и возрастом — с другой. Однако многие возрастные факторы из поля зрения менеджеров по маркетингу часто выпадают. Вероятно, это связано с большой разницей в возрасте между теми, кто определяет маркетинговые стратегии, и теми, кто приобретает товары и услуги. Специальное изучение запросов путешественников старшего поколения выявило огромное значение, которое они придают таким «мелочам», как поручни и дополнительные полотенца в ванной, ночник у кровати, крупный шрифт объявлений в вестибюле и в меню в столовой. Но, несмотря на очевидную значимость подобных вещей, исследователи отметили тот странный факт, что информация о них почему-то «в рекламные проспекты не включается».

Возможно, для того чтобы маркетинг в различных по возрасту сегментах рынка оказался успешным, необходимо прибегнуть к специализированным маркетинговым стратегиям. Это, конечно, потребует создания нескольких баз данных по различным возрастным категориям клиентуры и проведения специальных кампаний. Кроме того, маркетинговые и рекламные агентства должны иметь специально подготовленных служащих, умеющих работать с клиентами разного возраста и разных культурных запросов.

На поведение покупателя также оказывает влияние этап жизненного цикла семьи. Молодые люди, не состоящие в браке, обычно несут более низкое финансовое бремя и тратят значительную долю своих располагаемых доходов на развлечения. Молодые люди, состоящие в браке, но без детей, также имеют высокие располагаемые доходы и часто обедают в ресторанах. Посещения ресторанов представителями этой группы происходят чаще, чем любой другой. Но после того как в семье появляются дети, характер покупок может стать другим, в частности, вместо посещения ресторанов они чаще будут заказывать еду из ресторана на дом или покупать ее в ресторане навынос. Когда дети покидают дом, располагаемый доход семьи может резко возрасти, в результате чего ее расходы на питание вне дома увеличатся. Маркетологи часто описывают целевые рынки жизненного цикла и разрабатывают продукты и маркетинговые планы с их учетом.

Одним из инновационных подходов McDonald's стало распространение дисков DVD через свои рестораны. Сначала McDonald's протестировала эту концепцию в Вашингтоне, столице страны, и Лас-Вегасе. После успешных результатов эта концепция была реализована в 105 заведениях в Денвере. Видеодиски можно взять напрокат за 1 долл. или купить в киосках, где принимают к оплате кредитные карты. В киосках предлагается примерно 300 дисков, причем 25—30 из них категории лучших. Такой диск можно вернуть в любое

заведение McDonald's, участвующее в этой программе. Деннис Ломабарди (Dennis Lomabardi) из Technomic утверждает, что преимущества такого подхода в том, что диск можно вернуть в ресторане, т.е. специально для этого никуда не надо ехать.



## 6.2. Steak and Ale Restaurant

Билл Уотсон (Bill Watson), вице-президент по маркетингу Steak and Ale Restaurants, считает, что на «обитателей пустого гнезда» (семейные пары без детей) приходится менее 20% бизнеса Steak and Ale Restaurants по численности, но их доля расходов в их заведениях превышает 20%. В исследовании, проведенном по заказу National Restaurant Association, было установлено, что представители категории «пустое гнездо» на еду в ресторанах тратят на 65% больше, чем пары с детьми. Уотсон и его компания теперь предлагают новые варианты, цель которых — удовлетворить запросы беби-бумеров, которые быстро переходят в категорию «пустое гнездо». Одно из их предложений — филе, приправленное смесью из девяти видов перца, чтобы более сильно воздействовать на вкусовые рецепторы людей, которым за 50. Buca di Verro, известная своими блюдами в семейном стиле, теперь предлагает фирменное блюдо Buca for Two (буко для двоих).<sup>1</sup> Они надеются привлечь пары без детей и представителей категории «пустое гнездо», предлагая им менее крупные порции.

### Род занятий

На характер покупок человека сильно влияет род его занятий. Например, рабочие-строители часто обедают в передвижных столовых, обслуживающих их непосредственно на рабочем месте. Руководители компаний обедают в солидных ресторанах, а их служащие — в расположенных по соседству ресторанах быстрого обслуживания или приносят ланч с собой из дома. Служащим солидных компаний руководство иногда не разрешает ходить в подобные рестораны, считая, что, если станет известно, что служащие, получая 300 долл. в час, обедают в дешевых ресторанах, это негативно повлияет на имидж компании. В связи с этим для успешного маркетинга необходимо уметь идентифицировать профессиональную принадлежность людей, которые могут проявить повышенный интерес к вашим товарам или услугам.

### Материальное положение

На характер покупок людей и количество совершаемых ими покупок очень сильно влияет их материальное положение. В период экономического спада потребители снижают до минимума расходы на питание в ресторанах, на развлечения и даже на отпуска. Когда они решаются пойти на подобные траты, то долго думают, прежде чем остановить свой выбор на определенном ресторане или блюде, которое они собираются заказать. При этом они стараются получить купон, который дает им право на скидку при следующем посещении этого же заведения. Маркетологи должны внимательно отслеживать



тенденции в распределении личных доходов, наличии сбережений и размерах процентных ставок на вклады. Если экономический барометр предсказывает спад, необходимо срочно изменять позиционирование и ценовую политику. Возможно, ресторанам придется добавить к меню несколько недорогих блюд, которые позволят по-прежнему привлекать клиентов.

И наоборот, период экономического процветания создает новые благоприятные возможности. В такие времена потребители проявляют большую склонность покупать дорогие вина и импортное пиво, увеличиваются их расходы на воздушные и морские путешествия, и тогда ресторанам также пора пересматривать свои меню, но, естественно, в другую сторону. Таким образом, предприятия индустрии гостеприимства и путешествий должны пользоваться благоприятными возможностями экономического подъема и вовремя предпринимать защитные меры в период экономических спадов. Иногда менеджеры реагируют на изменение экономической ситуации с большим запозданием, поэтому отслеживание факторов макросреды всегда себя оправдывает. Менеджерам по маркетингу надо постоянно следить за публикациями в специальных журналах типа *Wall Street Journal*, в экономических разделах местной прессы, регулярно читать экономические отчеты местных и региональных банков — это помогает все время быть в курсе дел.

### Стиль жизни

Даже люди одной субкультуры, с одним социальным положением и даже родом занятий могут в значительной степени отличаться стилями жизни. **Стиль жизни** — это совокупность занятий человека, его интересов и мнений, которые он разделяет (табл. 6.1). Изучение стилей жизни позволяет понять больше, чем дает изучение социального положения или даже индивидуальности, так как позволяет получить общий профиль поведения человека, понять, как он действует и взаимодействует с миром. Маркетологи стараются отыскать зависимости между своими продуктами и людьми, ориентированными на достижения. Шеф-повар в результате этого сможет более точно ориентировать свой ресторан на людей, не останавливающихся на достигнутом. Изучение туристов, которые выбирают отдых категории «все включено», в сравнении с теми, кто заказывает отдельные составляющие, выбирая их самостоятельно, показывает, что характеристики стилей жизни в этом случае заметно отличаются. Покупатели первой категории более социально интерактивны, динамичны и в основном отправляются на отдых, чтобы расслабиться. Туристы второй категории более самодостаточны и чаще ищут уединения.

Одна из самых популярных в последнее время классификаций, в основу которой положены психографические особенности людей, называется VALS 2. Более того, модель VALS (*International Values and Lifestyles* — международная квалификация ценностей и стилей жизни) фактически стала единственной коммерческой системой психографической сегментации, получившей широкое распространение. VALS 2 классифицирует взрослых людей в США согласно их потребительским наклонностям по параметрам затрат ими времени и денег. Здесь все потребители в зависимости от их психологических характеристик делятся на восемь категорий. Система сегментации работает на основе ответов людей на вопросы в анкете, где содержатся пять демографических и 42 поведенческих вопроса, а также вопросы об использовании онлайн-выходов и веб-сайтов.

Таблица 6.1. Параметры стилей жизни

<i>Вид деятельности</i>	<i>Интересы</i>	<i>Мнения о</i>	<i>Демографические параметры</i>
Работа	Семья	Себе	Возраст
Хобби	Дом	Социальных вопросах	Образование
Социальные события	Работа	Политике	Доход
Отдых	Принадлежность к местному сообществу	Бизнесе	Род занятий
Развлечения	Отдых	Экономике	Размер семьи
Членство в клубах	Мода	Образовании	Место жительства
Принадлежность к местному сообществу	Еда	Продуктах	География проживания
Совершение покупок	Средства массовой информации	Будущем	Размер города
Спорт	Достижения в каких-то областях	Культуре	Этап жизненного цикла

*Источник:* Joseph T. Plummer, «The Concept and Application of Life-Style Segmentation,» *Journal of Marketing* (January 1974), 34.

В анкете VALS 2 респондентов просят согласиться или не согласиться с утверждениями вроде следующих: «Я бы хотел, чтобы моя жизнь изо дня в день была в основном одной и той же», «Я часто испытываю приподнятость духа», «Я бы скорее сам это сделал, чем купил».

Можно привести два примера из восьми стилей жизни американцев.

**Приверженцы:** потребители, ориентированные на принципы, с достаточно скромными доходами. Они консервативны и предсказуемы, предпочитают американские продукты и проверенные бренды. Их жизни ориентированы на семью, церковь, местное сообщество и страну.

**Достигающие целей:** успешные, ориентированные на работу люди, которые добиваются удовлетворения своих запросов в карьере и семейной жизни. В политическом смысле они консервативны, уважают власть и стараются сохранить нынешнее положение. Предпочитают проверенные товары и услуги, демонстрирующие уровень их успеха.

Еще одна часто применяемая модель классификации потребителей по стилям жизни — схема Prizm (Призма), разработанная Джонатаном Роббином (Jonathan Robbin). Prizm — это геодемографическая система, позволяю-

щая исследователям разобраться в составе или плотности стилевых групп (по стилям жизни) по каждой из 36 000 территорий страны, имеющих свой собственный почтовый код. Ниже приводится профиль одного из кластеров Prizm — Blue Chip Blues. На долю «голубых воротничков» в США приходится около 6% населения, и они одни из самых крупных пользователей услугами ресторанов быстрого обслуживания.

**Относящиеся к кластеру Blue-Chip Blues домохозяйства (2% в США)** — самые влиятельные в стране домохозяйства высокопрофессиональных специалистов, которые состоят из жителей пригородов, появившихся после Второй мировой войны в основных городских агломерациях страны. Здесь живут люди, реализовавшие вариант американской мечты для «голубых воротничков»: у большинства взрослых людей среднее образование и собственный комфортабельный дом среднего класса. Имея самую высокую долю семейных пар с детьми, жители Blue-Chip Blues — это часть сообщества, предпочитающего рестораны быстрого питания, расположенные в каждом торговом центре, бейсбольные площадки в парках и моторные лодки на подходящих для этого водоемах.

Одно из критических замечаний по поводу геодемографических систем строится на том, что такие системы исходят из того, что каждый человек похож на остальных. Хотя некоторые сообщества могут иметь более или менее похожих друг на друга членов, однако далеко не все люди, принадлежащие к данному сообществу, одинаковы. Например, большинство сообществ имеет семьи и людей без детей. Джок Бикерт (Jock Bickert) разработал классификацию, которую он назвал Cohorts (Когорты). Cohorts построена на основе обширных фактических данных, которые сообщают о себе сами домохозяйства, а не на предположительных данных или данных, собранных на уровне территорий, применяемых в других системах сегментации. Cohorts идентифицирует 27 существенно однородных групп домохозяйств. Применение Cohorts позволило получить классификацию, уникальную с точки зрения домохозяйств. Пример успешного применения Cohorts показан в 6.1. Лидеры рынка.



6.3. Cohort, Prizm, VALS

Разумеется, классификация потребителей по стилям жизни не является универсальной. Например, рекламное агентство McCann-Erikson London определило существование в Великобритании следующих стилей жизни: авангардисты (люди, заинтересованные в изменениях); понтификаторы (традиционалисты, люди самого британского толка); хамелеоны (следующие за толпой); легкомысленные (довольные люди с низкими притязаниями). Агентство The D'Arcy, Masius, Benton & Bowles выделило пять категорий российских потребителей: купцы (торговцы), казаки, студенты, управленцы и «русская душа». Например, для казаков характерна амбициозность, независимость и демонстрация статуса; для русской души — пассивность, страх выбора и вера в чудо.

## 6.1. *Аидеры маркетинга*

### Бейсбольный клуб The San Diego Padres

На протяжении трехлетнего периода число болельщиков бейсбольного клуба The San Diego Padres (далее Padres) неуклонно снижалось, пока в 1995 г. посещаемость матчей не скатилась на предпоследнее место среди всех команд, выступающих в основных лигах.

Снижение интереса болельщиков можно было объяснить двумя причинами: прежний владелец команды, пытаясь резко снизить общую заработную плату игроков, распродал всех суперзвезд, из-за чего показатели игроков во время матча ухудшились и забастовкой игроков, из-за которой были сорваны сезон 1994 г. и начало сезона в 1995 г.

В этой ситуации Padres хотел добиться следующего:

- повысить посещаемость;
- разобраться с характером поведения болельщиков, любителей бейсбола;
- повысить лояльность болельщиков;
- создать базу данных о болельщиках;
- выявить маркетинговые возможности пакета из нескольких билетов;
- определить базу поддержки для строительства чисто бейсбольного стадиона.

Padres выбрал агентство Looking Glass, чтобы оно помогло ему добиться поставленных целей. В качестве первого шага в ходе процесса формирования базы данных в последнюю неделю сезона 1995 г. Padres разместил анкету в *San Diego Union-Tribune*. В анкете было приведено несколько вопросов, касающихся поведения любителей бейсбола, а также вопросы демографического и стилевого характера, необходимые для разнесения респондентов по отдельным группам квалификационной системы Cohorts. На анкету откликнулись почти 6500 человек. Подобная анкета была также разослана владельцам сезонных билетов. Агентство выявило 11 сегментов Cohorts, составляющих базу бейсбольных болельщиков в Сан-Диего. Более половины владельцев сезонных билетов были отнесены к трем сегментам. У каждого сегмента свое особое поведения

на бейсболе и отношения к этой игре, как сается ли это чувствительности к цене или участию в других многочисленных спортивных событиях. Группа The Jules and Roz Cohort, например, не показала ценовой чувствительности, но их присутствие на матчах по бейсболу зависело от того, проходили ли в это время какие-то другие спортивные мероприятия.

Способность сопоставить фактическое поведение на бейсболе с членством в сегменте Cohorts позволила Padres очень хорошо разобраться с вопросами продажи билетов и подготовкой кампаний продвижения, благодаря чему эти кампании стали гораздо более целенаправленными как в отношении отдельных игр, так и сезонных билетов. Например, Padres узнал, что основной сегмент болельщиков из числа пенсионеров, группа Elwood & Willamae Cohort, была особенно лояльна к команде, причем независимо от соотношения ее побед и проигрышей. Однако вечерние игры они обычно не посещали. Знание этого факта привело к тому, что Padres стал днем проводить игры с менее интересными соперниками и за счет этого привлек 62 000 представителей группы Elwood & Willamae, проживающих в районе Сан-Диего. Кроме того, в начале 1996 сезона Padres начал реализацию программы членства, которую он назвал Compadres Club (Клуб болельщиков Padres). Болельщиков, посещающих домашние матчи, просили заполнить специальную форму, указать свою фамилию, адрес и ответить на вопросы демографического характера и о стиле жизни, благодаря чему они смогли отнести каждого члена клуба к одной из групп Cohorts. Чтобы стимулировать получение таких ответов, фанам вручали карточку члена со штрихкодом. Эта карта учитывалась на каждой посещаемой игре, а член клуба получал специальные баллы, которые после накопления определенной суммы можно было обменять на памятные сувениры, связанные с командой, а также получить право на некоторые привилегии на стадионе.

Compadres Club существует и сегодня, насчитывая более 100 000 членов. За сезон 1996—1995 гг., по оценкам, Padres увеличил продажу билетов на 2,5 млн долл. и почти на столько же повысил продажи сувениров и сдачу в аренду на стадионе торговых точек, полностью с связанных с деятельностью Compadres Club.

### Описание Cohort

Группа Elwood & Willamae: семейные пары пенсионного возраста с самым скромным доходом, которые обожают внуков, мало

путешествуют по Соединенным Штатам, в основном довольствуясь тем, что можно получить поблизости. Средний возраст — 63 года; средний доход — 23 336 долл.

Группа Jules and Roz: семьи, проживающие в городе, которые, несмотря на наличие детей в доме, располагают достаточными финансовыми ресурсами, чтобы приобретать последние высокотехнологичные товары и вести очень активный отдых. Средний возраст — 43 года; средний доход — более 100 000 долл.



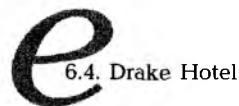
*Примечание.* Группы были названы на основе первых имен членов, которые обычно более часто встречаются в группе, чем во всей генеральной популяции.

### Индивидуальность и самооценка

Личность каждого человека, без сомнения, влияет на его поведение как покупателя. Под индивидуальностью, или личностью, понимаются отличительные психологические характеристики, определяющие индивидуальные и относительно устойчивые реакции человека на окружающую среду.

Личностные характеристики могут быть использованы для анализа предпочтений, отдаваемых потребителями определенным видам продуктов. Например, исследователи, работающие на пивоваренную компанию, установили, что типичные потребители этого напитка отличаются повышенной общительностью и агрессивностью поведения. Эта информация может быть использована при создании фирменного знака и при определении адресности рекламной кампании.

Стэнли Паски (Stanley Paskie), 72-летний старший бармен в Drake Hotel в Чикаго, говорил: «Общительность — главная черта характера, необходимая каждому бармену. К сожалению, искусству общения в школах, готовящих барменов, не обучают... Мне приходилось поддерживать разговоры с посетителями, во время которых я не сказал ни одного слова. Помню, как один из них, покидая мое заведение, поблагодарил меня за то, что я его выслушал». Паски считает, что в хорошем бармене должно быть что-то от отца, от философа, от священника и от искусителя. Думается, что эти черты важны для маркетинга в любой из отраслей индустрии гостеприимства и путешествий.



Многие маркетологи широко пользуются понятием, имеющим непосредственное отношение к личности человека, — понятием **самооценки** (также называемым собственным имиджем). У каждого из нас есть довольно сложное представление о самих себе, и наше поведение обычно подстраивается под это представление. Те, кто считает себя активными личностями, вряд ли купят билет на круиз, поскольку в сознании большинства людей круиз ассоциируется с пожилыми джентльменами, возлежащими в шезлонгах. Скорее всего, они предпочтут отдых среди любителей подводной охоты или горнолыжников. Однако при помощи умелой рекламы подобное представление об этом виде отдыха у людей удалось изменить, и сейчас круизные линии привлекают не только людей пенсионного возраста, но и активную молодежь.

Роль собственного имиджа особенно велика, когда выбирается занятие на время отдыха: гольф, яхта, путешествие на мотоцикле по пересеченной местности, рыбная ловля, охота или что-нибудь еще. Те, кому приходилось отдыхать у большого водоема, могли заметить некоторую натянутость отношений между яхтсменами и владельцами моторных катеров. Яхтсмены уничижительно отзываются о последних как о «вонючках», а те в свою очередь считают яхтсменов чопорными занудами.

## Психологические факторы

На выбор, который человек делает во время покупки, влияние также оказывают четыре основных психологических фактора: мотивация, восприятие, усвоение, убеждения и отношения.

### Мотивация

Всякий человек в любое мгновение своей жизни испытывает самые разнообразные потребности. Некоторые из них — биологические, появляющиеся при возникновении у человека голода, жажды или какого-либо дискомфорта.

Другие — психологического характера, возникающие, когда человек хочет добиться признания своих заслуг, талантов или прав как члена коллектива. Большинство этих потребностей обычно недостаточно сильны, чтобы побудить человека к совершению немедленного действия. Потребность становится **мотивом** поведения только тогда, когда достигает достаточного уровня напряженности. Это напряженное состояние заставляет человека действовать с целью избавиться от него. Психологи разработали несколько теорий, объясняющих мотивы деятельности человека. Две из них, наиболее популярные, — теории А. Маслоу (A. Maslow) и Херцберга (Herzberg) — дают два различных подхода к поведению потребителя, и обе могут быть использованы при анализе потребителей и маркетинга.

**Теория мотивации Маслоу.** Абрахам Маслоу пытался объяснить, почему определенные потребности в определенное время заставляют человека действовать так, а не иначе. Почему один человек тратит уйму времени и энергии, чтобы обеспечить себе личный покой, а другой лезет из кожи вон, чтобы добиться известности? Ответ Маслоу сводится к тому, что все человеческие потребности организованы в некую иерархическую систему: от наиболее значимых до наименее значимых. Наиболее важными Маслоу считает физиологические потребности, за ними в порядке убывания их значимости для человека следуют потребность самосохранения, социальные потребности, потребность в признании и уважении и потребность в самоутверждении и самовыражении. В первую очередь человек пытается удовлетворить самую насущную из потребностей. После своего удовлетворения эта потребность перестает быть мотивом, и тогда человек может заняться удовлетворением следующей по значимости насущной потребности. Например, голодающий человек (потребность 1) не интересуется последними новинками в области искусства (потребность 5), мнением других о нем (потребности 3 и 4) и даже тем, насколько чист воздух, которым он дышит (потребность 2). Но по мере того как каждая из этих потребностей удовлетворяется, наступает черед следующей.

Поэтому наши потребности можно представить в виде системы приоритетов. Например, студент университета, у которого остается после всех вычетов на обучение, питание, книги и т.д. около 500 долл. в год, которые он может потратить на развлечения, вряд ли потратит 400 долл. на путешествие во Флориду в весенние каникулы. Скорее всего, он будет тратить понемногу на «небольшие радости», но ему хватит на весь год. Вот если он неожиданно получит 2000 долл., то тогда появится возможность поддаться искушению и удовлетворить давно ощущаемую потребность более высокого порядка.

**Теория Херцберга.** Фредерик Херцберг (Frederick Herzberg) разработал *двухфакторную теорию*, в которой выделяются отрицательные раздражители (факторы, вызывающие неудовольствие) и положительные раздражители (факторы, вызывающие удовлетворение). Отсутствия отрицательных раздражителей еще недостаточно, чтобы мотивировать совершение покупки. Необходимо и наличие положительных раздражителей. Например, продажа компьютера без гарантии — это отрицательный раздражитель. Однако наличие гарантии на товар не выступает как положительный раздражитель или мотивирующий фактор при совершении покупки, поскольку не является источником изначального удовлетворения запросов, связанных с компьютером, а вот легкость пользования им к таким источникам относится.

У теории Херцберга два следствия. Во-первых, продавцы должны сделать все возможное, чтобы избежать наличия отрицательных раздражителей (например, плохой инструкции по подготовке оборудования к применению или плохого обслуживания). Хотя эти вещи не помогают продать продукт, они вполне могут помешать такой продаже. Во-вторых, производитель должен выявлять основные положительные раздражители или мотивирующие факторы при покупке на рынке, а затем предлагать их. Эти положительные раздражители становятся основным отличием, на которое ориентируется покупатель бренда.

## Восприятие

Мотивированный человек готов действовать. Каковы будут действия, зависит от его восприятия ситуации. В одной и той же ситуации два человека, имеющие одну и ту же мотивацию, будут действовать по-разному в зависимости от того, как они воспринимают данную ситуацию. Одному посетителю официанты в ресторане T.G.I. Friday's кажутся случайными непрофессионалами, а другому — веселыми и приветливыми людьми. Конечно, служащим Friday's гораздо легче работать со второй категорией.

Почему люди воспринимают одну и ту же ситуацию по-разному? Все мы получаем от нее определенные стимулы, воздействующие на наши органы чувств: зрение, слух, обоняние, осязание и вкус. Тем не менее каждый из нас получает, перерабатывает и понимает полученную информацию по-своему. Восприятие — это процесс, посредством которого человек собирает, организует и интерпретирует информацию, создавая свою собственную, осмысленную картину окружающего его мира.

Ключевое слово в определении восприятия — индивидуум. Один человек может считать быстро говорящего продавца агрессивным и неискренним, в то время как другой — понятливым и стремящимся помочь. Люди по-разному воспринимают одинаковые стимулы благодаря трем перцептивным процессам, из которых складывается восприятие: избирательная экспозиция, избирательное искажение и избирательное сохранение информации в памяти.

**Избирательная экспозиция.** Люди ежедневно подвергаются воздействию огромного числа стимулов, из которых не последнее место занимает реклама. В среднем за день человек видит более 1500 рекламных объявлений. Поскольку обратить внимание на все эти стимулы невозможно, большинство из них наше сознание просто не фиксирует. Оно может быть уподоблено экспонированной фотопленке: только проявив ее, мы можем увидеть, что на ней запечатлелось благодаря правильно или неправильно выбранной экспозиции. Другими словами, восприятие наше действует, отбирая определенные стимулы выборочно. Поэтому, чтобы привлечь внимание потребителя, отделам маркетинга приходится сильно постараться. Основная трудность — объяснить, на какие стимулы люди обращают внимание. Вот несколько результатов, полученных в этой области.

- *Люди скорее замечают стимулы, которые связаны с их текущей потребностью.* Человек, который хотел бы купить компьютер, скорее всего, обратит внимание на рекламу компьютера и в меньшей степени заинтересуется рекламой стереооборудования.



- *Люди скорее обратят внимание на стимулы, наличие которых они ожидают.* Вы с большей вероятностью обратите внимание на компьютеры, а не на радиоприемники в компьютерном магазине, поскольку не ожидаете, что в этом месте продаются подобные приемники.
- *Люди скорее обратят внимание на стимулы, у которых есть особенности, отличающие их от обычного стимула.* Вы скорее обратите внимание на рекламу с сообщением о скидке в 100 долл. на компьютер, чем на рекламу с сообщением о скидке в размере 5 долл.

**Избирательное искажение.** Даже тот стимул, который потребитель заметил, далеко не всегда воспринимается им так, как этого хотелось рекламодателям. Получая какую-либо информацию, люди пытаются втиснуть ее в уже сформированную картину мира, существующую в их сознании. Вот этот-то процесс приспособления новой информации к уже имеющейся психологи и называют избирательным искажением. К сожалению, маркетологи вряд ли могут как-то существенно повлиять на избирательное искажение.

**Избирательное запоминание.** Люди забывают очень многое из того, что узнают. Хорошо запоминается лишь та информация, которая подкрепляет их сложившиеся установки и убеждения. Поэтому процесс сохранения информации является выборочным. Благодаря избирательности сохранения в памяти любой новой информации человек обычно запоминает ту информацию, которая согласуется с его убеждениями, которая их подтверждает и упрочивает. Избирательное запоминание объясняет, почему маркетологи в процессе доведения сообщений часто используют элементы драматизации и повторения.

## Усвоение

Когда люди действуют, они узнают много нового, они учатся. **Усвоение** — это психологический термин, описывающий изменения в поведении индивидуума под влиянием накопленного опыта. Большинство поведенческих особенностей человека являются приобретенными им в течение прожитой жизни. Теоретики утверждают, что психологической основой для усвоения является сложное переплетение побуждений, стимулов, раздражителей, реакций и подкрепления.

Когда потребитель знакомится с продуктом, он учится им пользоваться и узнает что-то для себя новое. Например, члены комитета, которым поручили выбрать место для проведения конференции, прежде чем принять решение, сами проверяют услуги конкурирующих гостиниц. Они едят в их ресторанах, отмечая для себя уровень профессионализма обслуживающего персонала, изучают особенности номеров в гостиницах. На основе этих наблюдений они и делают свой выбор. Во время проведения самой конференции они продолжают знакомиться с гостиницей. На основе своих впечатлений и впечатлений других участников конференции они делают вывод, удачен ли был их выбор. Если удачен, то это их успех. Если нет, что ж, и на ошибках тоже учатся.

Гостиницы должны помогать гостям лучше узнавать о качестве их оборудования и услуг. Для постояльцев, останавливающихся впервые в гостинице высшего разряда, служащие проводят ознакомительные экскурсии, в ходе которых рассказывают об условиях проживания и оказываемых услугах. По-

стояльцам же, приезжающим не в первый раз, сообщают об изменениях, которые произошли в гостинице за последнее время. Это делается как в ходе общения гостей с персоналом гостиницы, так и при помощи специальных писем и рекламных буклетов, рассылаемых постоянным постояльцам.

### Убеждения и отношения

В процессе своих действий и обучения люди приобретают убеждения и установки, которые в свою очередь оказывают влияние на их поведение. **Убеждение** — это не подвергаемое сомнению мнение, которое человек имеет по поводу чего-либо. Например, потребитель может быть убежден в том, что гостиницы фирмы Adam's Mark Hotel предлагают лучшие в своей категории условия для проживания и лучший обслуживающий персонал. Это убеждение может базироваться на собственном опыте или же на мнении других людей. В этом убеждении может присутствовать эмоциональный компонент, но его может и не быть.

Для маркетологов очень важно знать, какие у людей убеждения относительно предлагаемых ими товаров и услуг. Убеждения положительного характера укрепляют престиж компании и ее бренды, так как люди действуют исходя из своих убеждений. Поэтому, если становится ясно, что какое-то необоснованное негативное убеждение подрывает продажи, отдел маркетинга должен не медля начать кампанию, направленную на изменение этого убеждения.

Необоснованные убеждения потребителя могут серьезно повлиять на доходы предприятия и даже поставить под угрозу само его существование. Среди таких убеждений могут быть следующие:

- в этом ресторане подают гамбургеры из мяса кенгуру;
- эта гостиница служит штаб-квартирой мафии;
- на этой авиалинии обслуживание техники оставляет желать лучшего;
- в этой стране стандарты на продукты питания не обеспечивают высокого качества.

Такого рода категорические суждения часто можно услышать о чем угодно: религии, политике, музыке, продуктах питания. Посредством них люди выражают свое отношение к этим вещам. **Отношением** называются относительно устойчивая оценка и определенные чувства, связанные с каким-либо объектом или идеей. Отношениями определяются наша симпатия или антипатия к ним. Отношения часто называются также установками. Благодаря своей установке на здоровую пищу многие люди видят в курятине здоровую альтернативу говядине и свинине. В результате этого потребление мяса цыплят на душу населения настолько возросло в США, что American Beef Council (Совет американских производителей говядины) и National Pork Producers Council (Национальный совет производителей свинины) попытались изменить отношение потребителей к говядине и свинине как к вредной для здоровья пище. В своей рекламе National Pork Producers Council стала называть свинину «альтернативным белым мясом», пытаясь внедрить в сознание потребителей идею, что между свининой и грудкой цыпленка особой разницы нет. Поэтому понимание того, в чем состоит установка человека относительно чего-либо, — это первый шаг к ее изменению или подкреплению.

Поскольку отношения и установки в сознании человека взаимосвязаны, изменять их очень трудно. Изменение одной из установок может повлечь за собой необходимость осуществления и других корректировок, порой более трудных. В связи с этим компании гораздо легче произвести товар или предложить услугу, на которые распространяется положительное отношение потребителя, чем изменить его негативное отношение к уже выпускаемой ею продукции. Конечно, из этого правила бывают и исключения, например, когда высокая цена, заплаченная за изменение отношения потребителей, окупается.

# THE NEXT PARTY

**Hot Sassy Appetizer**  
 This flavorful lamb chops recipe is the perfect size for elegant parties. Try it with a side of roasted fingerling potatoes and a green bean casserole. The sauce for dipping makes this a great idea for all occasions. Lamb chops have been a mainstay of the American diet for over 100 years. Call us today for information on the many ways to enjoy lamb chops. **1-800-4-A-PORK**

**Now you can enjoy the delicious taste of Spring Golden Pork Chops at home. Call us today for information on the many ways to enjoy lamb chops. **1-800-4-A-PORK****

**Member since 1914. Proudly serving the needs of the American Pork Producer since 1922. **1-800-4-A-PORK****



*A great party has two main ingredients:  
 Interesting guests and interesting food.  
 Assuming you've taken care of the former,  
 allow us to give you a delicious idea  
 for the latter -- The Other White Meat®*



**TASTE  
 WHAT'S  
 NEXT**

 **The Other White Meat.**

*Try tying bunches of herbs with ribbons for a refreshing, charming centerpiece.  
 Or, light candles around the house for an instantly elegant look.*



For the Lick Your Chops Cookbook, memo \$5.95 (includes shipping & handling) to LICK YOUR CHOPS COOKBOOK, P.O. Box 1000, America's Pork Producers, © 1998 National Pork Producers Council. In cooperation with the National Pork Board.

*National Pork Producers Council старается привлечь внимание людей к своей полезной для здоровья продукции и отказаться от вредных жирных сортов мяса.*

Среди рестораторов бытует поговорка, согласно которой качество ресторана определяется последним блюдом, которым тебя в нем угостили. В этой поговорке отразилось одно из характерных свойств отношений — их изменчивость. Посетитель, который много раз обедал в одном ресторане и всегда оставался доволен, на этот раз съел что-то, ему не понравившееся. Его позитивное отношение к ресторану начинает меняться. Если и в следующий раз такое повторится, он больше никогда в жизни в этот ресторан не придет: у него зафиксировано негативное отношение, а негативные отношения изменяются труднее, чем позитивные. Еще более опасно не угодить посетителю, когда он приходит в первый раз: у него немедленно вырабатывается негативное отношение, и он больше не придет к вам.

Отношения, выработанные в детстве, часто оказывают влияние на то, что мы покупаем, будучи уже взрослыми. У детей иногда по непонятной причине появляется антипатия к определенным местам, людям, овощам. И наоборот, существует множество мест, людей и овощей, к которым у них изначально формируется положительное отношение. Первое посещение парка Disneyland или ресторана McDonald's часто оставляет неизгладимое положительное впечатление. Со многими компаниями индустрии гостеприимства и путешествий у посетителей связаны стойкие позитивные или негативные установки, уходящие корнями в детские воспоминания. Скажем, резкое слово, сказанное управляющим гольф-клуба, или воздушная болезнь на борту самолета какой-то авиакомпании и при этом недостаток внимания со стороны стюардессы способствуют выработке отрицательного отношения, которое порой сохраняется на всю жизнь.

Disneyland и McDonald's рассматривают детей как своих пожизненных посетителей. Они хотят, чтобы дети возвращались к ним и в подростковом возрасте, и когда сами станут родителями, а потом и дедушками и бабушками. Многим предприятиям индустрии гостеприимства и поездок не мешало бы научиться у лидеров маркетинга такому подходу.

В настоящее время некоторые горнолыжные и морские курорты и гольф-клубы разрабатывают для детей специальные программы развлечений и специальные меню, видя в этом дополнительный источник доходов и сейчас и в будущем, когда дети вырастут. Например, компания Steamboat Springs Ski Resort предлагает специальные программы для детей от шестимесячного возраста до 15 лет. Акцент делается на том, что отдыхать здесь и интересно и безопасно. Успешно работают с детьми Smuggler's Notch в Вермонте и Omni Sagamore в Нью-Йорке. Лидером в этом деле следует признать сеть гостиниц Hyatt, уже давно организовавшую детский лагерь Camp Hyatt. Эта компания доказала, что гостиница может хорошо заботиться о детях, оставаясь при этом фешенебельной.

e

6.5. Adam's Mark Hotels, Camp  
Hyatt, National Pork Producers,  
Omni Sagamore, Smuggler's Notch

Однажды сформировавшееся негативное отношение изменить очень трудно. Владельцы новых ресторанов часто хотят, чтобы деньги к ним текли рекой, но не всегда подкрепляют свое желание делом. Они жалуются, что посе-

тител в своих пристрастиях непостоянны. Так, в первые дни после открытия одного нового ресторана не было отбоя от посетителей, стояла длинная очередь. И вот всего несколько месяцев спустя даже по вечерам зал остается полупустым. Очевидно, первые посетители не были удовлетворены его услугами. И хотя потом менеджеры исправили многие из ошибок, совершенных вначале, первые посетители не только сами не пришли в него во второй раз, но и, скорее всего, высказали свое негативное мнение об этом ресторане друзьям и родственникам.

Подводя итоги, мы можем еще раз повторить, что существует множество отдельных факторов, влияющих на поведение потребителя. В таких условиях его выбор — это результат сложного переплетения множества составляющих: культурных, социальных, личностных и психологических. На многие из них маркетолог влиять не может, однако, зная их, он может лучше понять поведение потребителя и его реакции.

## Процесс принятия решения о покупке

Теперь мы можем рассмотреть, как протекает сам процесс принятия решения о покупке. Он проходит, как показано на рис. 6.3, пять основных этапов: осознание необходимости сделать покупку, поиск информации о товарах или услугах, оценку предлагаемых вариантов, решение купить, поведение после покупки. В этой схеме подчеркнуто, что процесс покупки начинается задолго до принятия решения сделать ее и продолжается даже после того, как покупка уже совершена. А это означает, что, занимаясь маркетингом, нельзя фокусировать внимание только на самой покупке, забывая, что это — лишь один из этапов всего процесса.

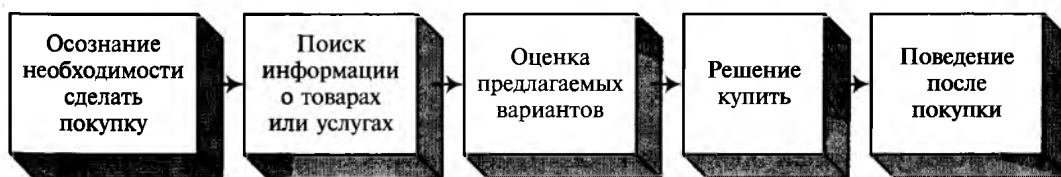


Рис. 6.3. Процесс принятия решения о покупке

Из рисунка можно заключить, что процесс покупки проходит все пять этапов, какой бы товар или услугу вы ни приобретали. Однако, совершая привычные покупки, потребители часто некоторые из этапов пропускают или через некоторые проходят поверхностно. Посетитель бара, подходя к стойке, сразу же заказывает свой любимый сорт пива, пропуская стадии информационного поиска и оценки предлагаемых вариантов. Психологи называют это *петлей автоматического реагирования* [26]. Мечта любого маркетолога — иметь покупателей, реагирующих на его продукцию подобным автоматическим образом. Однако такое бывает нечасто и лишь в случаях совершения привычных покупок. На рис. 6.4 показан более типичный случай, когда потребитель сталкивается при необходимости совершить покупку с новой и к тому же сложной ситуацией.



Рис. 6.4. Этапы между оценкой альтернативных вариантов и принятием решения о покупке

Чтобы показать на примере, как эта схема работает, представим себе некую студентку по имени Розмари Мартинес, у приятеля которой в следующую субботу будет день рождения, и мысленно последуем за ней через все этапы процесса выбора подарка.

## Осознание потребности

Процесс покупки начинается с осознания покупателем проблемы или потребности. Это выражается в ощущении разницы между фактическим и желаемым положением вещей. Проблема может появиться в результате действия внутреннего стимула. Из своего предыдущего опыта покупатель знает, как действовать в случаях возникновения подобной потребности, и начинает поиск способов, при помощи которых ее можно удовлетворить.

Возникновение потребности может быть также вызвано и внешним стимулом. Например, до Розмари, проходящей мимо ресторана, долетает чудесный запах только что выпеченных булочек, который сразу же обостряет ее чувство голода. Поэтому она идет обедать с подружкой, которая только что приехала с Бали и, захлебываясь от восторга, рассказывает о своем отдыхе на этом острове; или она смотрит телевизор, по которому показывают видовой фильм о гостинице Hyatt. Эти и им подобные стимулы могут стать основой для того, чтобы у девушки появилась какая-то проблема, которую нужно решить, или новая потребность, требующая удовлетворения.

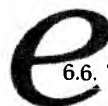
На этом этапе маркетологи должны определить, какие факторы и ситуации в наибольшей степени способствуют возникновению у человека подобных проблем или потребностей. Для этого им придется провести исследования и установить, какие стимулы наиболее часто вызывают интерес потребителя к определенным товарам и услугам и приводят к их приобретению.

Например, Розмари проходит мимо магазина канцелярских товаров и видит на витрине открытки с надписью «С Днем рождения!», и это сразу же напоминает ей о том, что приближается день рождения ее друга. Она знает, что он любит немецкую кухню, и решает отпраздновать это событие в немецком ресторане.

Собирая такого рода информацию, специалист по маркетингу изучает стимулы, наиболее часто вызывающие интерес потребителя к определенным товарам и услугам, и разрабатывает программы стимулирования продаж, в которых эти стимулы используются соответствующим образом. Мар-

кетологи могут также показать потребителю, каким образом их продукция может стать решением для появившейся у человека проблемы. Например, компания T.G.I. Friday's рекламирует свои подарочные сертификаты как решение проблемы рождественских покупок. Логика этой рекламы проста: накануне Рождества во всех магазинах царит покупательский ажиотаж, и поэтому зачем давиться в очередях, когда так просто приобрести подарочный сертификат и купить первоклассные продукты в приятной атмосфере магазинов полуфабрикатов при ресторанах Friday's? В данном случае Friday's проводит кампанию стимулирования подарочных сертификатов в качестве средства, позволяющего решить проблему приобретения подарков, с которой сталкиваются многие люди накануне Рождества.

Люди, путешествующие по делам бизнеса, стремятся найти такой отель, где бы им предоставили возможности для эффективного выполнения их работы. Под этим они понимают компетентных служащих более, чем персонализированные услуги и роскошную обстановку. К сожалению, некоторые отели, по-видимому, не до конца изучают все собенности, когда выбирают элементы, которые необходимы бизнес-рынку. В отелях огромные холлы и рестораны, но номера для людей, приехавших по делам ее бизнеса, не оборудованы офисной техникой, из-за чего отели не могут удовлетворить запросы представителей столь важного сегмента рынка.



6.6. T.G.I. Fridays, Travel Industry Association

The Travel Industry Association of America установила, что семье, где оба ее члена работают, трудно найти неделю, когда они оба одновременно свободны. Поэтому для данного сегмента рынка должна быть предусмотрена возможность приобретения короткого, на 3—4 дня, отдыха в последнюю минуту, поскольку 42% представителей этой группы планируют свой отдых фактически всего за две недели до его наступления. Эти примеры показывают, что компании должны хорошо разбираться в запросах своих потребителей и в том, как эти запросы трансформируются в желания.

## Поиск информации

Вслед за возникновением потребности что-то купить может появиться и потребность в информации о товарах или услугах, способных удовлетворить ее. Но нужда в этой информации может и не возникнуть. Если потребность слишком велика и под рукой есть вполне приемлемый товар, вы, вполне возможно, сразу же, без поисков дополнительной информации, его купите. Но если такого товара под рукой нет, вы, помня о возникшей потребности, начинаете поиск информации о способах, при помощи которых вы могли бы ее удовлетворить.

Как долго эти поиски продлятся, будет зависеть от того, насколько ваша потребность сильна, от количества исходной информации и степени доступности дополнительной информации, от значения, которое вы придаете этой дополнительной информации, и от того, насколько вам нравится или не нравится сам процесс сбора информации.

Розмари справилась у нескольких друзей, не знают ли они хорошего ресторана с немецкой кухней. Потом она просмотрела рекламу о ресторанах в местных журналах. И наконец, заглянула в желтые страницы телефонного справочника. В результате своих поисков Розмари узнала названия и адреса трех немецких ресторанов. После этого она попыталась отыскать друзей и знакомых, бывавших в одном или нескольких таких ресторанах, и попросить их поделиться с ней своими впечатлениями об этих заведениях. Она также отыскала справочник *Zagat Restaurant Guide* для своего города и посмотрела пригодимый там рейтинг ресторанов.

Итак, потребитель может получить информацию из нескольких источников, среди которых стоит упомянуть в первую очередь следующие:

- *личные источники*: семья, друзья, соседи, знакомые;
- *коммерческие источники*: реклама, продавцы, поставщики готовых товаров, дилеры, упаковка, выставки;
- *публикации в средствах массовой информации*: обзоры ресторанного бизнеса, статьи в разделе путешествий и отдыха, рейтинги потребительских товаров.

Если говорить о продуктах индустрии гостеприимства и путешествий, здесь информация из личных источников и публикаций важнее, чем реклама. Это объясняется тем, что потребитель не знает, что он скорее всего получит, до того, как это получит. Поэтому люди часто спрашивают других — друзей, родственников, знакомых, профессионалов — и просят их высказать свои рекомендации по поводу конкретного товара или услуги. Компании, работающие в этой индустрии, очень заинтересованы в формировании подобных *устных источников*. У этих источников два основных преимущества. Во-первых, они убедительны: неформальное мнение — это единственный способ продвижения, который осуществляется для потребителей и самими потребителями. Лояльные и удовлетворенные потребители, готовые продолжать иметь с вами дело, — мечта любого владельца бизнеса. Довольные потребители к тому же и частые потребители. Но, помимо этого, они фактически выступают живыми рекламными щитами, рассказывающими о вашем бизнесе. Во-вторых, издержки этого варианта низки. Поддержание контактов с довольными потребителями и превращение их в ваших неформальных адвокатов стоит бизнесу относительно мало. Потребитель не может попробовать нематериальный продукт до того, пока его не купит. Например, люди, возможно, видели рекламу ресторана, но они расспросят своих друзей об этом заведении, прежде чем отправятся в него. Ответы из индивидуальных источников влияют гораздо сильнее, чем реклама, поскольку воспринимаются как более достоверные. Кристофер Лавлок (Christopher Lovelock) перечисляет следующие подобные источники информации, пользуясь которыми потребители могут снизить риск при приобретении услуги:

- поиск информации в заслуживающих доверия персональных источниках (семья, друзья, коллеги);
- предпочтение фирмы с хорошей репутацией;
- наличие гарантии;
- ознакомительное посещение предприятия обслуживания или какое-то оценивание характеристик обслуживания до их приобретения;



- распрос служащих конкурирующих заведений о сопоставимых услугах;
- изучение материальных составляющих или других аспектов;
- использование Интернета для сравнения предлагаемых услуг.

Собирая информацию об интересующих товарах, потребители узнают о том, насколько широк может быть выбор и каковы специфические особенности каждого из предлагаемых товаров или услуг. В связи с этим маркетинговые меры воздействия на рынок (маркетинг-микс) обычно готовятся с учетом интересов потребителя: они подчеркивают достоинства продуктов и брендов и указывают на выгоды, которые потребители извлекут, сделав свой выбор в их пользу. Компания также должна собирать информацию и о конкурентах и подчеркивать в рекламе отличительные особенности своей продукции.

Маркетологам необходимо тщательно выяснять, какими источниками информации пользуются их потребители и как они к ним относятся. Для этого можно провести опросы потребителей, в ходе которых надо обязательно поинтересоваться, когда покупатели впервые услышали о бренде, что это была за информация, насколько они доверяют источнику, из которого о нем узнали. Эти данные помогут при подготовке эффективной рекламной кампании и планов стимулирования продаж.

## Оценка вариантов

Мы видели, как потребитель использует информацию, чтобы узнать о наличии вариантов продукции, способных удовлетворить возникшую у него потребность. Но как он осуществляет выбор в пользу одного из них? Как он мысленно сортирует и перерабатывает имеющуюся у него информацию, чтобы отказаться от всех вариантов, остановиться на одном? К сожалению, свести в единую и простую схему не только сложные процессы оценки вариантов, которыми пользуются разные покупатели, но и те процессы, которыми пользуется один и тот же покупатель при покупке разных товаров, невозможно. Фактически таких процессов оценки несколько.

Розмари Мартинес предпочитает рестораны с хорошей кухней и хорошим обслуживанием. В принципе все рекомендованные ей рестораны этим требованиям отвечают. Еще одним критерием, важным для нее, является романтическая обстановка и развлекательная программа. И наконец, будучи студенткой, она ограничена в средствах, и поэтому цены блюд также для нее немаловажны. Выбрав несколько ресторанов, отвечающих ее главным требованиям, она решает в пользу того, до которого удобнее всего добираться.

Можно предложить некоторые основные принципы, помогающие потребителю оценить вариант. Во-первых, будем исходить из допущения, что каждый покупатель рассматривает нужный ему товар как набор важных для него атрибутов. Например, для ресторана в этот набор входят качество пищи, ассортимент блюд, качество обслуживания, атмосфера, местоположение и цена. Разные посетители по-разному оценивают отдельные составляющие такого набора, но в любом случае в первую очередь их интересуют те, которые напрямую связаны с их потребностями.

Во-вторых, потребитель вольно или невольно присваивает каждому из этих атрибутов разную степень важности. Другими словами, каждый из потребителей уделяет каждому из этих атрибутов большее или меньшее внима-

ние исходя из собственных потребностей и желаний. В-третьих, потребитель часто вырабатывает свои собственные представления о рейтинге каждого из известных ему брендов по каждому из атрибутов, входящих в общую их комбинацию. Такой набор представлений об определенном бренде известен как **имидж бренда**. Из-за избирательности восприятия, избирательного искажения воспринятого и избирательного запоминания представления потребителя об атрибутах бренда могут значительно отличаться от фактических атрибутов. В-четвертых, будем исходить из допущения, что к каждому из атрибутов потребитель подходит с точки зрения его функциональной пользы. В общем виде функция полезности показывает ожидания человека о степени удовлетворения в целом при потреблении товара или услуги при изменении каких-то их атрибутов. В-пятых, отношение потребителя к различным брендам формируется в ходе определенных процедур их оценки. В зависимости от характера решения о покупке и самого потребителя для этого используется одна или несколько процедур оценки.

### **Решение о совершении покупки**

На стадии оценки вариантов покупки потребитель формирует рейтинг товаров и услуг, из которых ему предстоит сделать выбор, и склоняется к тому или той из них, которому или которой он отдает предпочтение. Как правило, он покупает тот продукт, который оказывается для него самым предпочтительным, хотя между намерением купить и решением о фактической покупке стоят еще два фактора, показанных на рис. 6.4.

Прежде всего это отношение других людей. Розмари Мартинес выбирает немецкий ресторан, поскольку ее друг любит немецкую кухню. В данном случае ее выбор целиком зависит от гастрономических пристрастий другого человека и от ее собственного желания учесть его вкусы. Чем сильнее выражено отношение другого человека и чем ближе он находится к лицу, принимающему решение о покупке, тем сильнее его влияние на выбор. Это особенно сильно проявляется в ситуациях, когда дело касается детей. Дети не скрывают своих пристрастий, и это оказывает сильное влияние на родителей и дедушек с бабушками, желающих сделать им подарок.

На намерение совершить покупку также влияют неожиданные ситуационные факторы. Потребитель формирует свое намерение на основе таких исходных параметров, как ожидаемый размер доходов, ожидаемая цена, ожидаемые выгоды от продукта. Но бывает так, что в момент, когда потребитель собирается действовать, появляются непредвиденные обстоятельства, которые могут заставить его изменить намерение сделать покупку. В случае с Розмари Мартинес таким непредвиденным осложнением могла быть неожиданная поломка ее машины, ремонт которой, по предварительным подсчетам, должен обойтись ей в 200 долл. Это может заставить ее отменить заказ на обед в ресторане и выбрать менее дорогой подарок.

Поскольку потребитель не знает, что в конце концов он получит, если воспользуется этой услугой, менеджеры должны помнить, что люди, потребляющие их услуги в первый раз, не являются настоящими потребителями, а лишь опробуют их продукт. Во время совершения покупки таким потреби-

телем работники должны сделать все возможное, чтобы у человека сложилось впечатление, что в покупке он не разочаруется.

## Поведение после совершения покупки

Покупка товара или услуги не означает, что действия маркетолога закончились. После их приобретения у потребителя может возникнуть чувство удовлетворения или неудовлетворенности, и это вызванное покупкой состояние представляет большой интерес для маркетологов. Чем объясняется удовлетворение покупкой или разочарование в ней? Ответом на это является соотношение ожиданий потребителя и того, чем продукт оказался на самом деле. Если он оправдал ожидания, то потребитель доволен, если же не оправдал, то у него возникает чувство досады.



6.7. Continental Airlines

В основе ожиданий потребителя лежит его собственный прошлый опыт, рекомендации продавцов, мнения друзей и сведения из различных информационных источников. Если продавец преувеличил достоинства товара, покупатель будет разочарован, и чем больше расхождение между ожиданиями и тем, что фактически получил потребитель, тем больше степень его разочарования. Поэтому продавцы не должны обещать того, чего нет, так как в противном случае разочарование неизбежно. Например, одна туристическая компания разрекламировала поездку на Бермуды в межсезонье, которое у них шло под девизом «Время рандеву», предлагая большую скидку и обещая туристам, что все заведения и сооружения для отдыха будут в их распоряжении. Когда же те прибыли на остров, то обнаружили, что кафе закрылись, аттракционы не работают, с пляжей убрано все, до последнего лежака. Обманутые туристы были очень разочарованы. Конечно, компании удалось с помощью рекламы заманить первую партию отдыхающих на остров, но шила в мешке не утаишь, и скоро заполняемость гостиницы упала на 50% и оставалась такой в течение шести последующих лет.

Почти все крупные покупки сопровождаются так называемым **когнитивным диссонансом**, т.е. дискомфортом, вызванным «послепокупочным» конфликтом с самим собой: потребители сожалеют, что купили продукт, в котором оказались недостатки, и не купили другой, в котором было столько достоинств. Когнитивный диссонанс закономерен, потому что идеальных продуктов не бывает, и в основе всякой покупки лежит компромисс. Тем не менее многие покупатели не хотят мириться с диссонансом и предпринимают шаги, чтобы уменьшить его.

В арсенале недовольного потребителя есть несколько способов. Довольно часто они возвращают купленный товар, требуя, чтобы компания либо вернула деньги, либо обменяла его на другой. Они могут также подать на компанию в суд. Или могут просто прекратить покупать продукцию этой компании и посоветовать родственникам и знакомым не иметь с ней никаких дел. В любом из этих случаев компания несет убытки.

## 6.2. Лидеры маркетинга

### Характерные черты потребителей на рынке индустрии гостеприимства и путешествий

Валери Зайтамл (Valerie Zeithaml), консультант по вопросам маркетинга, опубликовал статью, в которой описаны типологические различия в подходе потребителя к услугам разного типа. В ней, в частности, указывается, что, собираясь воспользоваться услугами компании, действующей в индустрии гостеприимства и путешествий, потребитель в значительной степени полагается на информацию, полученную из личных источников. Выбирая ресторан в незнакомом городе, люди обычно пользуются советами друзей, бывавших в этом городе, или информацией служащих и консьержей в гостинице, где они остановились, поэтому ресторанам следует обращать особое внимание на этих людей, чаще всего контактирующих с приезжими, и привлекать их к сотрудничеству через ассоциации гостиничных работников, имеющиеся во всех больших городах. Владельцы ресторанов, которые смотрят далеко вперед, время от времени организуют для членов таких ассоциаций бесплатные обеды.

Очень важной стадией является оценка услуг, получаемых потребителем после совершения покупки. Нематериальный характер услуг делает невозможным суждение об их качестве до тех пор, пока они не будут оказаны. Поэтому потребители, если они пользуются советами друзей в выборе гостиницы или ресторана, оценивают работу этих заведений на основании личного опыта. Оценка посетителя, впервые обедающего у вас или останавливающегося в вашей гостинице, зависит от того, как вы удовлетворите его запросы.

Покупая услуги компании из сферы индустрии гостеприимства и путешествий, клиент часто рассматривает цену, которую он платит, как показатель качества услуг. Деловая женщина, напряженно работавшая в течение длительного времени, берет по завершении проекта трехдневный отпуск. Она хочет хорошо отдохнуть и готова платить 175 долл. в день, но только чтобы пища

была отличная и обслуживание качественное. Она звонит в гостиницы и узнает, что ей готовы сделать специальную скидку: удовлетворить все ее запросы всего за 85 долл., поскольку они поощряют женский бизнес. Возможно, что эта гостиница действительно окажет услуги за такую цену на высоком уровне, так как снизила цену, возможно, только из-за того, чтобы стимулировать бизнес. Однако из-за того, что женщина ранее не останавливалась в этой гостинице, она вряд ли воспользуется ее услугами, поскольку здесь слишком занизили цену, а это всегда подозрительно. Точно так же человек, любящий продукты моря, вряд ли польстится на карпа-гриль всего за 7,99 долл., решив, что блюдо готовится из низкокачественного замороженного продукта, поскольку свежая рыба стоит по крайней мере вдвое дороже. Поэтому, если использовать цены в качестве средства для создания дополнительного спроса, следует проявлять особую осторожность, чтобы не создать у потребителя неправильного представления о низком качестве своей продукции, так как он исходит из того, что между ценой и качеством существует прямая зависимость.

Покупая услуги гостиницы, ресторана или бюро путешествий, человек всегда рискует. Поэтому когда мы хотим угостить друзей или важных деловых партнеров, то приглашаем их в тот ресторан, в котором сами бывали не раз и всегда оставались довольны. От добра добра не ищут, и поэтому посетители обычно сохраняют лояльность к любимому ресторану и проверенной гостинице. Служащий, отвечающий за подготовку конференции, скорее остановится на гостинице, в которой прошлый раз подобное мероприятие прошло удачно.

Потребители, даже если испытывают разочарование, часто винят сами себя. Заказав креветки в чесночном соусе, человек ругает не повара, если блюдо ему не понравилось, а себя — за то, что его выбор оказался неудачным. Он любит креветки, их хорошо готовят в его любимом ресто-

ране, но он поступил опрометчиво, решив, что и в другом месте их готовят именно так, как ему нравится. Поэтому, когда официант спросит, как ему понравились креветки, он скажет, что все нормально. Однако больше в этот ресторан он не придет. Рестораторы должны знать, что недовольные посетители жалуются не всегда. Поэтому они должны понимать, когда гость недоволен, и вовремя устранять причину недовольства. Заметив, что гость отставил та-

релку, едва попробовав блюдо, официант должен тут же предложить какую-нибудь альтернативу этому блюду или спросить гостя, не пожелает ли он заказать вместо не понравившегося ему блюда другое, приготовление которого не требует много времени.

*Источник:* Valerie Zeithaml, «How Consumer Evaluation Processes Differ between Goods and Services,» in *Marketing of Services*, ed. James Donnelly and William R. George (Chicago: American Marketing Association, 1981), pp. 186—190.

Маркетологи могут предпринять меры, позволяющие снизить когнитивный диссонанс у клиентов и помочь им получить от покупок удовольствие. Так, после завершения конференции, проводившейся в гостинице, ее руководство может послать письмо организаторам конференции, в котором поблагодарить их за выбор именно этой гостиницы для своего мероприятия и пригласить к дальнейшему сотрудничеству. При этом любые предложения гостей по улучшению работы гостиницы должны приниматься ее руководством с благодарностью.

Основа успешного маркетинга — понимание потребностей покупателей и сущности процесса покупки. Зная, как потребитель проходит стадию осознания потребности, стадию поиска информации о товарах, оценивает варианты, принимает решение о покупке, проходит «послепокупочную» стадию, маркетолог может научиться лучше удовлетворять запросы потребителя. А понимая, как ведут себя различные участники процесса покупки, он может сделать маркетинговую программу более эффективной.

## Ключевые термины и понятия

Имидж бренда 256

Индивидуальность,  
или личность 243

Когнитивный диссонанс 257

Культура 230

Лидеры 234

Мотив 245

Общественные классы 233

Отношение 248

Референтные группы 234

Роль 236

Самооценка 244

Стиль жизни 239

Убеждение 248

Усвоение 247

Членские группы, или группы  
принадлежности 234

Эталонная группа 234

Этап жизненного цикла семьи 237

- I. **Модель поведения потребителя.** Компания, которая в самом деле понимает, как потребители будут реагировать на ее рекламу, продукт и цены, имеет огромное преимущество перед своими конкурентами. Именно поэтому исследователи из различных компаний и университетов пристально изучают

динамику маркетинговых стимулов и реакций потребителей. Маркетинговые стимулы включают так называемые четыре «Р»: сам товар (product), цену на него (price), каналы его продажи (place) и меры по стимулированию продаж (promotion). В группу других стимулов включены основные факторы окружающей покупателя среды — экономические, технологические, политические и культурные. Все эти стимулы попадают в «черный ящик» покупателя, где они преобразуются в определенные решения: выбор продукта, бренда, продавца, времени и размера покупки.

## II. Личностные характеристики, влияющие на потребительское поведение

### 1. Культурные факторы.

**а. Культура** — основная сила, предопределяющая желания и все поведение человека. Она включает основные ценности, желания, поведенческие особенности, которые человек усваивает, живя в обществе.

**б. Субкультура** — внутри каждой культуры имеются различные субкультуры — группы людей, разделяющих общие системы ценностей, основанные на общности опыта и жизненных ситуаций.

**в. Социальная принадлежность.** Любое общество имеет ту или иную социальную классовую структуру. Общественные классы — это относительно стабильные и упорядоченные подразделения человеческого общества, члены которых имеют сходные интересы, ценности и поведенческие нормы. В молодых странах типа США, Канады, Австралии и Новой Зеландии принадлежность к социальному классу определяется не только размерами дохода, но и родом занятий, источником дохода, образованием, здоровьем и прочими факторами.

### 2. Социальные факторы.

**а. Референтные группы** — это группы, которые оказывают прямое (при личном контакте) или косвенное влияние на соответствующих индивидуумов, являясь эталоном для сравнения и образцом при формировании норм, ценностей и моделей поведения.

**б. Семья** — главная ячейка человеческого общества, члены которой могут очень значительно влиять на покупательское поведение друг друга. Семья остается главной потребительско-покупательской организацией в американском обществе.

**в. Роли и статусы.** Роль представляет собой действия, которые ожидают от человека другие члены группы, куда он входит. Каждая роль связана с определенным статусом, отражающим социальную оценку действий человека другими членами общества. Часто люди выбирают те или иные товары и услуги именно из-за их общественного статуса.

### 3. Личностные факторы.

**а. Возраст и этап цикла жизни семьи.** В течение жизни интерес людей к определенному типу товаров и услуг, которые они приобретают, меняется. По мере роста и взросления человека ассортимент товаров, которыми он интересуется, становится другим. Кроме того, на поведение покупателя также оказывает влияние его семейное положение: женат или холост, имеет ли он детей или нет и т.д. Например, молодые семейные пары с детьми часто обедают в ресторанах быстрого обслуживания.

**б. Род занятий человека,** несомненно, оказывает значительное влияние на характер его покупок товаров и услуг;

**в. Материальное положение** также влияет и на характер выбора товара, и на характер самих покупок;

**г. Стиль жизни** — это общий профиль действий человека в жизни и его взаимодействия с другими людьми. Если умело пользоваться этим понятием, оно помогает понять меняющиеся ценностные основы жизни человека и то, как они влияют на характер его покупок;

**д. Индивидуальность и самооценка.** Личность каждого человека, без сомнения, влияет на его поведение как покупателя. Под индивидуальностью, или личностью, понимаются отличительные психологические характеристики, определяющие индивидуальные и относительно устойчивые реакции человека на окружающую среду. Многие маркетологи широко пользуются понятием, имеющим непосредственное отношение к личности человека, — понятием самооценки (собственный имидж). У каждого из нас есть довольно сложное представление о самих себе, и наше поведение обычно подстраивается под это представление.

#### 4. Психологические факторы.

**а. Мотивация.** Потребность становится мотивом поведения, когда достигает достаточного уровня интенсивности. Это напряженное состояние заставляет человека действовать с целью избавиться от него.

**б. Восприятие** — процесс, посредством которого индивидуум собирает, организует и интерпретирует информацию, создавая свою собственную, осмысленную картину окружающего его мира.

**в. Усвоение** — психологический термин, описывающий изменения в поведении индивидуума под влиянием накопленного опыта.

**г. Убеждения и отношения.** Убеждение — не подвергаемое сомнению мнение, которое человек имеет по поводу чего-либо. Отношением называются относительно устойчивая оценка и определенные чувства, связанные с каким-либо объектом или идеей.

### III. Процесс принятия решения о покупке

**1. Осознание проблемы.** Процесс покупки начинается с осознания покупателем проблемы или потребности.

**2. Поиск информации.** Вслед за возникновением потребности что-то купить может возникнуть и потребность в информации о товарах или услугах, способных удовлетворить ее. Но необходимость в этой информации может и не возникнуть. Как долго эти поиски продлятся, будет зависеть от того, насколько ваша потребность сильна, от количества исходной информации и степени доступности дополнительной информации, от значения, которое вы придаете этой дополнительной информации, и от того, насколько вам нравится или не нравится сам процесс сбора информации.

**3. Оценка вариантов.** К сожалению, свести в единую и простую схему не только сложные процессы оценки вариантов, которыми пользуются разные покупатели, но и те процессы, которыми пользуется один и тот же покупатель при покупке разных товаров, невозможно. Фактически таких процессов оценки несколько.

**4. Решение о покупке.** На стадии оценки вариантов покупки потребитель формирует рейтинг тех товаров и услуг, из которых ему предстоит сделать выбор. Как правило, он покупает тот продукт, который оказывается для него самым предпочтительным.

**5. Потребительское поведение после совершения покупки.** Покупка товара или услуги не означает, что действия маркетолога закончились. После их приобретения у потребителя может возникнуть чувство удовлетворения или неудовлетворенности, и такое «послепокупочное» состояние представляет большой интерес для маркетологов.

## Вопросы для обсуждения

1. Для маркетологов было бы одинаковой ошибкой как считать все население США единой гомогенной группой, члены которой имеют одинаковые ценности и культурные характеристики, так и полагать, что все испаноговорящие потребители принадлежат к одной субкультуре или имеют одни и те же покупательские привычки. Прокомментируйте данное утверждение.
2. Предложите концепцию управления рестораном в другой стране, которая пришлась бы вам по душе. Как факторы, показанные на рис. 6.2, повлияют на работу такого ресторана?
3. В каких случаях фактор семьи может оказать сильное влияние на выбор ресторана?
4. Проанализируйте пять этапов процесса принятия решения при обсуждении вами места отдыха в этом году.
5. Президент одного рекламного агентства заявил: «Восприятие — это реальность». Что он имел в виду, делая подобное утверждение? Почему восприятие столь важно для маркетологов?

## Упражнения экспериментального типа

Выберите один из вариантов задания и выполните его.

1. Выберите организацию, работающую в сфере гостеприимства или путешествий. Представьте, что вам поручили разработать рекламу этой организации. Как бы вы определили основную идею этой рекламы?
2. Расспросите несколько человек о том, как они выбирают гостиницу в городе, в котором они никогда раньше не были, ресторан, чтобы отметить какое-то особое событие, или место отдыха. Что вы узнали нового из этих ответов о процессе принятия покупателем решения?

## Интернет-упражнения

Помощь для выполнения этих упражнений вы можете найти на веб-сайте, разработанном для книги *Маркетинг. Гостеприимство и туризм*, адрес которого — [www.prenhall.com/kotler](http://www.prenhall.com/kotler)

Посетите сайты VALS (International Values and Lifestyles) и Cohorts. На веб-сайте, сопровождающем эту книгу, приводятся звенья связи с обоими этими сайтами. Считаете ли вы, что информация о стиле жизни более полезна для объяснения потребительского поведения, чем демографические данные? Подробно объясните, почему да или почему нет. Примите участие в обзоре VALS (<http://www.sric-bi.com/VALS/pre-survey.shtml>). Как вы думаете, достаточно ли точно этот обзор описывает вас? Почему да или почему нет?

## Библиографический список

1. Pauline Loong, «What Women Want and Why,» *Asiamoney*, March 2004, 39+; «Safety is Preferred, Security is Preferred,» *Business Travel News*, January 2004, 12; Molly Cahill (February 2000), «Expecting Nearly Half of Business Travelers to Be Women, the Pan Pacific San Francisco Is Fine Tuning Amenities,» информация по состоянию на 1 октября 2001, получена на веб-сайте [http://www.hotelonline.com/Neo/News/Pressreleases2000\\_1st/feb00\\_womensurvey.html](http://www.hotelonline.com/Neo/News/Pressreleases2000_1st/feb00_womensurvey.html); Christine



- Calloway-Holt (2001), «The Nob Hill Lambourne Creates «Rebalancing Services» for Professional Women Travelers,» информация по состоянию на 1 октября 2001, получена на веб-сайте [http://www.hotel-online.com/Neo/News/PR2001\\_2nd/Jun01\\_Lambourne.html](http://www.hotel-online.com/Neo/News/PR2001_2nd/Jun01_Lambourne.html); Suzanne Crampton and Jitendra Mishra, «Women in Management,» *Public Personnel Management* 28, 87—106, информация по состоянию на 6 апреля 2000, получена на веб-сайте: <http://proquest.umi.com/pqd web?TS=... =1&Did=000000039998327 &Mtd=1&Fmt=4>; Ruth Hill, «Women Road Warriors,» *HSMAI Marketing Review* (Winter 2000/2001); Salina Khan, «Aiming to Please Women Business Travel Industry Introduces More Services for Female Customers,» информация по состоянию на 24 октября 2001, получена на веб-сайте <http://www.usatoday.com>; Regina McGee, «What Do Women Travelers Really Want?» *Successful Meetings* 37, no. 9 (August 1988); 54—56; Harry Nobles and Cheril Thompson, «Female Business Travelers' Expectations,» информация по состоянию на 24 октября 2001, получена на веб-сайте [http://www.hotel-online.com/Neo/News/PR2001/Jun01\\_femaletravelers.html](http://www.hotel-online.com/Neo/News/PR2001/Jun01_femaletravelers.html).
2. Richard Chambers, Harsha Chacko, and Robert Lewis, *Marketing Leadership in Hospitality*, New York: Van Nostrand Reinhold, 1995, p. 199.
  3. U.S. Census Bureau, информация по состоянию на 16 октября 2004, получена на веб-сайте [www.census.gov](http://www.census.gov); Roberta Bernstein, «Food for Thought,» *American Demographics*, May 2000, 39—42; Jack Neff, «Suavitel Generates Waft of Success,» *Advertising Age*, February 21, 2000, S4; and Laurel Wentz, «Doors Opening Wide,» *Advertising Age*, May 6, 2002, 24.
  4. U.S. Census Bureau reports, информация по состоянию на 16 октября 2004, получена на веб-сайте [www.census.gov](http://www.census.gov); David Kiley, «Black Surfing,» *Brandweek*, November 17, 1997, 36; Kim Cleland, «Narrow-Marketing Efforts Winning the Internet Savvy,» *Advertising Age*, November 16, 1998, S26; Alan Hughes, «Narrowing the Divide,» *Black Enterprise*, May 2002, 26; список наиболее популярных у афроамериканских сайтов приводится на веб-сайте [www.freemaninstitute.com/AfAmSites.htm](http://www.freemaninstitute.com/AfAmSites.htm), July 2002.
  5. Отчеты U.S. Census Bureau получены в он-лайне на веб-сайте [www.census.gov](http://www.census.gov) 16 октября 2004.
  6. Susan Harte, «When in Rome, You Should Learn to Do What the Romans Do,» *Atlanta Journal-Constitution*, January 22, 1990, D1, D6. См. также Lufthansa's *Business Travel Guide/Europe*; Sergey Frank, «Global Negotiating,» *Sales and Marketing Management* (May 1992), 64—69. Valarie Zeithmal and Mary Jo Bitner, *Services Marketing*, New York: McGraw-Hill, 2000; Kathryn Frazer Winsted, «The Service Experience in Two Cultures,» *Journal of Retailing*, 73 no. 3 (1997), 337—360.
  7. «Briefcase — It's Fast and It's Kosher,» *Houston Chronicle*, April 25, 1997, 4c.
  8. «Yum! Brands, Inc in China,» *China Business Review*, July—August 2004, 19; Yum! Brands: Tasty Profits,» *Business Custom Wire*, October 8, 2004, информация получена через EBSCOhost, Accession Number CX2004282X7447.
  9. Richard P. Coleman, «The Continuing Significance of Social Class to Marketing,» *Journal of Consumer Research*, December 1983, 264—280; Leon G. Shiffman and Leslie Lazar Kanuk, *Consumer Behavior*, 6th ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1997, p. 388.
  10. Arun Sudhaman, «Heineken Takes Pulse to Win HK Consumers,» *Media Asia*, June 18, 2004, 12; Becky Ebenkamp, «Under the Influence,» *Brandweek*, August 9, 2004, 18; Becky Ebenkamp, «Keeping Up With the Joneses,» *Brandweek*, May 19, 2004, 20+.
  11. Darla Dernovsek, «Marketing to Women,» *Credit Union Magazine*, October 2000, 90—96; and Sharon Goldman Edry, «No Longer Just Fun and Games,» *American Demographics*, May 2001, 30—38.
  12. Linda Abu-Shalback Zid, «What's for Dinner,» *Marketing Management*, September/October 2004, 6; David Evans, Olivia Toth, «Parents Buy, But Kids Rule,» *Media Asia*, November 14, 2003, 22+.
  13. John E.G. Bateson, *Managing Services Marketing*, New York: Dryden, 1989, pp. 291—300.
  14. Richard M. Howey, Ananth Mangala, Frederick J. De Micco, and Patrick J. Moreo, «Marketplace Needs of Mature Travelers,» *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 33, no. 4 (August 1992), 19—20.
  15. Nanci Hellmich, «We Dine Out a Lot, but There's no Plate Like...,» *USA Today*, October 13, 2004, 5D.
  16. Rachel Brand, «Would You Like a Movie With That? McDonald's Testing \$1-a-Day DVD Rentals at Stores in Denver,» *Rocky Mountain*

- News*, May 25, 2004, 1B; Amy Garber, «Dinner and a Movie: McD to Expand DVD Rental Test,» *Nation's Restaurant News*, June 7, 2004, 4+.
17. «Buca's Small Menu Signals Big Changes,» *Restaurant Business*, March 1, 2004, 12; Joan Raymond, «The Joy of Empty Nesting,» *American Demographics*, May 2000.
  18. Jihwan Yoon and Elwood L. Shafer, «An Analysis of Sun-Spot Destination Resort Market Segments: All Inclusive Package versus Independent Travel Arrangements,» *Journal of Hospitality and Tourism Research* 21, no. 1 (1997), 157–158.
  19. Arnold Mitchell, *The Nine American Lifestyles*, New York: Wamer Books, pp. viii — x, 25–31; Personal communication from the VALS™ Program, Business Intelligence Center, SRI Consulting, Menlo Park, CA, February 1, 1996. См. также Wagner A. Kamakura and Michel Wedel, «Lifestyle Segmentation with Tailored Interviewing,» *Journal of Marketing Research* 32, no. 3 (August 1995), 308–317.
  20. Source: © 1988 by Michael J. Weiss. *The Clustering of America*, New York: Harper & Row. Печата́но с разрешения HarperCollins Publishers, Inc.
  21. Stuart Elliot, «Sampling Tastes of a Changing Russia,» *New York Times*, April 1, 1992, D1, D19; and Miller, «Global Segments from «Strivers» to «Creatives,» 11; Philip Kotler, Gary Armstrong, John Saunders, and Veronica Wong, *Principles of Marketing*, 2nd ed., London: Prentice Hall Europe, 1999, pp. 240–242.
  22. Edmund O. Lawler, «50 Years behind the Bar,» *F&B Magazine* 2, no. 1 (March–April 1994), 44.
  23. James U. McNeal, *Consumer Behavior: An Integrative Approach*, Boston: Little, Brown, 1982, pp. 83–90.
  24. Abraham H. Maslow, *Motivation and Personality*, 2nd ed., New York: Harper & Row, 1970, pp. 80–106.
  25. M. Joseph Sirgy, «Self-Concept in Consumer Behavior: A Critical Review,» *Journal of Consumer Research* (December 1982), 287–300.
  26. McNeal, *Consumer Behavior*, p. 77.
  27. Anna Mattila, «Consumers' Value Judgments,» *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 40, no 1 (February 1999), 40.
  28. «TIA Study: Weekend Trips Increasing in Popularity,» *Travel Weekly*, July 2, 2001, 4.
  29. Более подробно об источниках неформального мнения см. Philip Kotler, *Marketing Management*, 11th ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2003, pp. 574–575
  30. Priscilla A. LaBarbara and David Mazursky, «A Longitudinal Assessment of Consumer Satisfaction/Dissatisfaction: The Dynamic Aspect of the Cognitive Process,» *Journal of Marketing Research* (November 1983), 393–404.
  31. Thomas Beggs and Robert C. Lewis, «Selling Bermuda in the Off Season,» in *The Complete Travel Marketing Handbook*, Lincolnwood, IL: NTC Business Books, 1988.
  32. Leon Festinger, *A Theory of Cognitive Dissonance*, Stanford, CA: Stanford University Press, 1957; Leon G. Schiffman and Leslie Lazar Kanuk, *Consumer Behavior*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1991, pp. 304–305.



# 7

## *Поведение покупателей для нужд организаций на некоторых рынках*

Идеальным служащим в подразделении, непосредственно общающимся с потребителями, является не продавец в классическом смысле этого слова, а человек, умеющий решать проблемы.

*Роберт Макэй*

**Д**он Уолтер (Don Walter) — один из членов Convention Liaison Council's (Совет менеджеров по организации конференций, съездов, собраний). Он удостоился этой чести своим вкладом в организацию конференций, семинаров и конгрессов в течение последних 30 лет. Всю свою профессиональную жизнь Дон Уолтер заключает сделки или влияет на покупки гостиничных и транспортных услуг стоимостью около 100 млн долл. Когда его спросили, что является основным фактором при переговорах с гостиницей, он ответил: «Честность и откровенность». Он утверждает, что «откровенность может сэкономить и организатору конференций, и коммерческому директору гостиницы несколько часов при переговорах».

Уолтер не стремится купить дешево и избегает предприятий, готовых идти на все, лишь бы заключить с ним сделку. Он считает, что такие гостиницы часто находятся в трудном финансовом положении, в результате чего их штат часто не укомплектован полностью. В подобных гостиницах из-за высокой текучести кадров переговоры проходят с разными представителями. А когда придет время конференции, участники окажутся недовольны обслуживанием, например, из-за нехватки персонала ужин продлится вместо запланированного часа целых полтора. Изменить что-либо по ходу дела практически невозможно. Все это раздражает участников мероприятия, и они, как правило, выплескивают свое недовольство на его организатора. Уолтер утверждает, что подобное плохое обслуживание может испортить любое заседание. А если

оно пройдет неуспешно, то вред, причиненный репутации ассоциации-организатора, будет несравним с сэкономленными средствами.

Поэтому, договариваясь с гостиницей, Уолтер стремится к заключению справедливой сделки. Он понимает, что гостиница зарабатывает на нем, но за это он ожидает от нее хорошего обслуживания и высокого качества услуг в целом. Выбирая гостиницу, Уолтер во время своего контрольного посещения внимательно присматривается к поведению ее служащих. Это помогает ему получить представление о том, какого типа обслуживание он может ожидать на планируемом мероприятии. Служащий гостиницы, поднимающий с пола обертку от жевательной резинки, гордится своей гостиницей, считает Уолтер. Он любит работать с гостиницами, где видит из года в год одни и те же лица. Он предпочитает те гостиницы, где текучесть кадров низка и где заметно, как служащие продвигаются по служебной лестнице вверх. Если служащий приветствует его по имени, то для Уолтера это признак того, что администрация гостиницы небезразлична к деталям и мелочам и заставляет своих служащих проявлять внимание к каждому постояльцу.

Подписав контракт с гостиницей, Уолтер предпочитает далее иметь дело только с одним конкретным человеком. Кстати, он приносит свой собственный контракт и не пользуется типовым контрактом гостиницы. Иногда в распределение номеров, предложенное гостиницей, он предлагает внести изменения. Когда, по мнению Уолтера, это необходимо сделать, он ожидает, что служащие сделают это охотно и незамедлительно.

Обсуждая вопросы развития бизнеса по организации собраний и конференций, Уолтер отмечает в этом деле особую значимость закона American Disabilities Act ADA (закон «Об инвалидах»), согласно которому всякий желающий участвовать в собрании должен иметь такую возможность. Причем обе стороны — и организатор, и гостиница — должны позаботиться об этом, так как в противном случае против них может быть подан судебный иск.

Дон Уолтер служит наглядным примером той высокой покупательной способности, которой обладают организации-заказчики. Он прекрасно понимает, что важно для организаторов собраний и для заказчиков — хорошее обслуживание по справедливой цене. Они не хотят никаких неожиданностей, и когда им нужно изменить что-нибудь по ходу, они ожидают, что администрация гостиницы пойдет им навстречу.

Существенная часть продаж услуг большинства гостиниц и предприятий общественного питания приходится на долю таких организаций. Рынки заказчиков для организаций чем-то похожи на рынки индивидуальных потребителей. И те и другие — это люди, выполняющие роль покупателя и принимающие решение о покупке, чтобы удовлетворить какие-то потребности. Тем не менее рынки заказчиков для организаций во многом отличаются от рынков потребителей. Отличия касаются структуры рынка и спроса, характера покупающего субъекта, типов решений и процесса их принятия.

В этой главе рассматриваются рынки, работа на которых приносит хорошую прибыль индустрии гостеприимства и путешествий. К этой категории относится и Hong Kong Convention and Exhibition Centre (Центр по проведению конференций и выставок в Гонконге), который показан на фотоснимке, открывающем эту главу.

**Изучив данную главу, вы должны уметь:**

- 1) понимать процесс совершения покупки коллективным заказчиком;
- 2) определить важность участников с точки зрения процесса совершения покупки коллективным заказчиком и высказать свое мнение по каждому из них;
- 3) определять основные влияния, оказываемые на коллективных заказчиков;
- 4) перечислить восемь этапов процесса покупки коллективным заказчиком;
- 5) выявлять и описывать групповые рынки в индустрии гостеприимства и путешествий.

## Процесс совершения покупки для нужд организации

### Структура рынка и спрос

American Marketing Association, AMA (Американская ассоциация маркетинга), проводит за год более 20 конференций. На долю гостиничных компаний Hyatt и Marriott приходится большая часть доходов от организации конференций, съездов, собраний AMA, причем Marriott обеспечивает для нее более 3000 человеко-суток в год. Если учесть продажу еды и напитков, то доходы от этого направления бизнеса приближаются к миллиону долларов. Помимо расходов на гостиницу делегат также тратит приблизительно 850 долл. на транспортные расходы, 425 долл. — на развлечения плюс деньги на посещение местных ресторанов. Каждая организация-клиент может стать источником десятка тысяч долларов для гостиницы, авиалинии или дестинации.



#### 7.1. Marriott, Hyatt, American Marketing Association

Спрос организации как покупателя товаров и услуг по своей природе является **производным**, вторичным; в конечном итоге он является отражением общего спроса на потребляемые товары и услуги. AMA планирует и проводит конференции потому, что ее члены, менеджеры по маркетингу, производители и преподаватели участвовали в предыдущих конференциях на подобные темы. Если участие заинтересованных лиц в конкретной конференции оказывается недостаточно активным, AMA снимает ее с программы. В конечном счете спрос на продукцию компаний — членов AMA является по своей сущности таким же экономическим явлением, как и спрос на другие продукты. Например, если число студентов в университетах снижается, то эти учебные заведения обычно сокращают бюджет, выделяемый на командировки своих служащих. Если падает количество проданных автомобилей, General Motors сокращает средства, выделяемые на командировки. Оба эти события отрицательно сказываются и на посещаемости конференций AMA, и как результат на доходах тех гостиниц и тех городов, где проводятся подоб-

ные мероприятия. Благодаря хорошему сканированию внешней среды маркетологи могут выявлять возникающие отрасли, компании и ассоциации. Они занимаются скринингом этих организаций, чтобы отыскать хороших партнеров по бизнесу.

По сравнению с обычными потребительскими покупками сделка с участием коллективных заказчиков отличается от сделки компании с обычным потребителем тем, что в ней участвует большее число покупателей и что подход к покупке является в данном случае более профессиональным (поэтому покупатель товаров и услуг для организации часто называют также и профессиональным покупателем). Корпорации, часто проводящие заседания и другие мероприятия в гостиницах, могут нанимать для их подготовки организаторов, постоянно занимающихся этим направлением бизнеса. Профессиональные организаторы подобных мероприятий имеют специальную подготовку, в том числе и по ведению переговоров. Они состоят членами таких ассоциаций, как Meeting Planners International (Международная ассоциация организаторов собраний), которая обучает своих членов новейшей технике ведения переговоров. Работа агента по организации поездок корпорации заключается в том, чтобы найти авиабилеты по самой низкой цене и получить самый низкий тариф на прокат машин и льготные расценки гостиниц. Из этого следует, что гостиницам также требуются менеджеры, подготовленные в профессиональном отношении не хуже представителей организации-заказчика. Кроме того, после того как место проведения продано, клиент обращается к менеджеру, отвечающему за обслуживание участников конференции, который взаимодействует с планировщиком этого мероприятия, чтобы удостовериться, что оно будет проведено в полном соответствии с ожиданиями этого проектировщика. Помимо упомянутых должностных позиций в гостинице должности, связанные с организацией подобных встреч, могут быть следующими: планировщик корпоративных встреч, планировщик встреч ассоциации, независимый планировщик встреч, торговый представитель бюро по организации конференций и привлечению гостей.

## Типы решений и процесс их принятия

Покупатели для нужд организации, как правило, сталкиваются с необходимостью принимать более сложные решения о покупке, чем индивидуальные покупатели. Их приобретения обычно стоят очень дорого, связаны с технически сложными аспектами (размеры и оборудование помещений, наличие комнаты отдыха, аудиовизуальное оборудование и т.п.), требуют учета дополнительных экономических соображений и взаимодействия множества людей на всех уровнях организации. **Процесс покупки для нужд организации** обычно более формализован, чем если покупка совершается индивидуальным потребителем; сам подход к покупке осуществляется более профессионально. Чем сложнее покупка, тем вероятнее участие в процессе принятия решения все большего числа служащих. Счет за однодневную деловую встречу даже 20 человек может составить несколько тысяч долларов. Поэтому, если IBM собирается проводить ряд деловых собраний в разных городах страны, ей будет полезно узнать расценки разных сетей гостиниц и уделить время их анализу цен.

И наконец, в процессе покупки организация-продавец и организация-заказчик часто в значительной мере зависят друг от друга. Рассматриваемое здесь направление бизнеса стало по своей сути консультативным процессом. Служащие гостиницы разрабатывают интересные и оригинальные меню, сценарии приемов и встреч и перерывы на кофе. Гостиницы, обслуживающие мероприятия, решают возникающие проблемы совместно с организаторами. Одним словом, служащие гостиницы активно и не жалея усилий тесно сотрудничают с компаниями и ассоциациями, выступающими в роли потребителя их услуг, и находят индивидуальные решения, соответствующие запросам заказчика. Таким образом, гостиницы и компании, занимающиеся вопросами питания, удерживают своих клиентов тем, что учитывают их текущие требования и стремятся предугадать их будущие запросы.

## Участники процесса покупки для организации

---

Структуру, принимающую в организации-заказчике решение о покупке, так называемый **закупочный центр**, можно определить как совокупность лиц и групп, принимающих участие в процессе принятия решения о покупке и разделяющих общие цели и риск, связанный с данным решением.

Закупочный центр включает тех членов организации, которые в процессе принятия решения о покупке играют одну из шести следующих ролей.

- 1. Пользователи.** Это люди, непосредственно потребляющие товар или услуги. Часто именно они выступают инициаторами покупки и определяют основные требования к продукту. И если они остаются недовольны его характеристиками (например, плохое обслуживание служащими гостиницы во время проведения там мероприятия), то могут повлиять на то, чтобы их компания в будущем не пользовалась услугами данного заведения (в нашем случае это гостиница).
- 2. Авторитеты.** Это лица, оказывающие сильное влияние на принятие решения о покупке, хотя сами не принимающие окончательного решения. Они часто помогают определить базовые требования к продукту и предоставляют необходимую для анализа информацию. Так, на выбор помещения для проведения соответствующих встреч и конференций большое влияние могут оказывать бывшие председатели торговых-промышленных ассоциаций. Значительное влияние на выбор места для проведения заседаний, семинаров, конференций и других мероприятий оказывают исполнительные секретари, жены и мужья лиц, принимающих решения, региональные менеджеры и многие другие люди.
- 3. Лица, принимающие решение о покупке.** Они вырабатывают требования, которым должен соответствовать продукт, и определяют поставщиков. Например, если в Денвере проводится собрание региональных представителей какой-то компании по продажам, то выбирать гостиницу для этого мероприятия и вести переговоры с ее администрацией о его условиях будет, вероятно, коммерческий директор, отвечающий за этот регион.
- 4. Лица, утверждающие решение о покупке.** Они санкционируют предлагаемые действия лиц, принимающих решение, или будут в дальнейшем

пользователями. Например, в Денвере собрание организует региональный коммерческий директор, но все проекты контрактов по найму помещений и ряда других должны быть представлены для официального одобрения заместителю президента корпорации по маркетингу.

5. **Покупатели.** Лица, уполномоченные выбрать поставщиков товаров и услуг и договориться об условиях их покупки. Покупатели могут помогать при определении требований к продукту и играть важную роль в выборе продавцов и в ходе переговоров с ними.
6. **«Сторожа».** Это лица, имеющие возможность помешать доступу продавцам к работникам закупочного центра и задержать поступление нужной информации по назначению. Например, отвечающий за сделку представитель гостиницы, пытаясь связаться с организатором собрания или конференции, часто вынужден «пробиваться» через секретаря, которому ничего не стоит помешать встрече этого представителя с организатором мероприятия. Он может не передать сообщение, может ответить, что организатора нет на месте, или же просто отговорит организатора от встречи с продавцом услуг или его представителем.

Закупочные центры различаются по числу и типу их участников. Поэтому продавцы, контактирующие с организацией-заказчиком, должны определить:

- главных участников в процессе принятия решения о покупке;
- решения, на которые они оказывают влияние;
- степень их влияния;
- критерии для анализа возможной покупки, которыми пользуется каждый участник центра.

Когда закупочный центр состоит из множества участников, у продавца может не оказаться времени или возможности вступить в контакт с каждым из них. Мелкие продавцы обычно пытаются пробиться к ключевым фигурам, оказывающим основное влияние на принятие решений о покупке или непосредственно их принимающим. Главное здесь, конечно, не действовать через головы лиц, принимающих решение. Большинство из них предпочитают чувствовать себя ключевой фигурой в принятии решения о покупке; принимающему решению не понравится, если кто-то будет действовать в обход него и вступать в контакт непосредственно с начальником. Тем более начальник, как правило, все равно передаст вопрос для принятия решения тому лицу, которое этим направлением занимается, а его недовольство тем, что его пытались обойти, скорее всего, приведет к тому, что контракт будет заключен с другой компанией-поставщиком. Все крупные организации-продавцы, пытаясь привлечь на свою сторону как можно больше участников сделки со стороны заказчика, действуют обычно сразу на нескольких уровнях. Для этого их агенты по продажам стараются внедриться во все структуры крупных заказчиков.

## Основные факторы, влияющие на организацию-покупателя

Принимая решение о покупке, покупатели товаров и услуг для организации подвергаются действию множества различных факторов. Некоторые продавцы считают, что самые важные из них — экономические. Они полагают, что покупатель предпочитает поставщика, предлагающего самые низкие цены,



лучший продукт и более разнообразное обслуживание. Если посмотреть на рассматриваемую ситуацию с этой точки зрения, то продавцам услуг в сфере индустрии гостеприимства следует сконцентрировать свое внимание в первую очередь на своей ценовой политике и на параметрах затрат.

Другие полагают, что покупатели реагируют в большей степени на личностные факторы, такие, как предпочтение, внимание или нежелание рисковать. Изучение этого аспекта в десяти крупных компаниях показало, что их представители, принимающие решения о покупке, в некоторой степени склонны к принятию решений под влиянием эмоций и чувств. Иногда они реагируют на имиджевые составляющие, заключают сделки с известными компаниями и небезразличны к проявлениям внимания, оказываемого лично им. При этом они болезненно реагируют на реальное или мнимое неуважение, склонны избегать контактов с компаниями, которые не реагируют на их запросы или задерживаются с предоставлением своих предложений по возможной сделке.

На самом деле покупатели товаров и услуг для организации обычно реагируют как на экономические, так и на личностные факторы. Когда предложения поставщиков по сути не отличаются друг от друга, на первое место выходит цена сделки. Если же конкурирующие продукты различаются значительно, покупатели в ходе принятия решения о покупке вынуждены принимать во внимание множество разнообразных факторов и не ограничиваются только сравнением цен.

Эти разнообразные факторы, заметно влияющие на организацию-покупателя, можно свести в четыре основные группы: внешнюю (ситуационную), организационную, межличностную и личностную среду. В самом общем виде эти группы показаны на рис. 7.1.

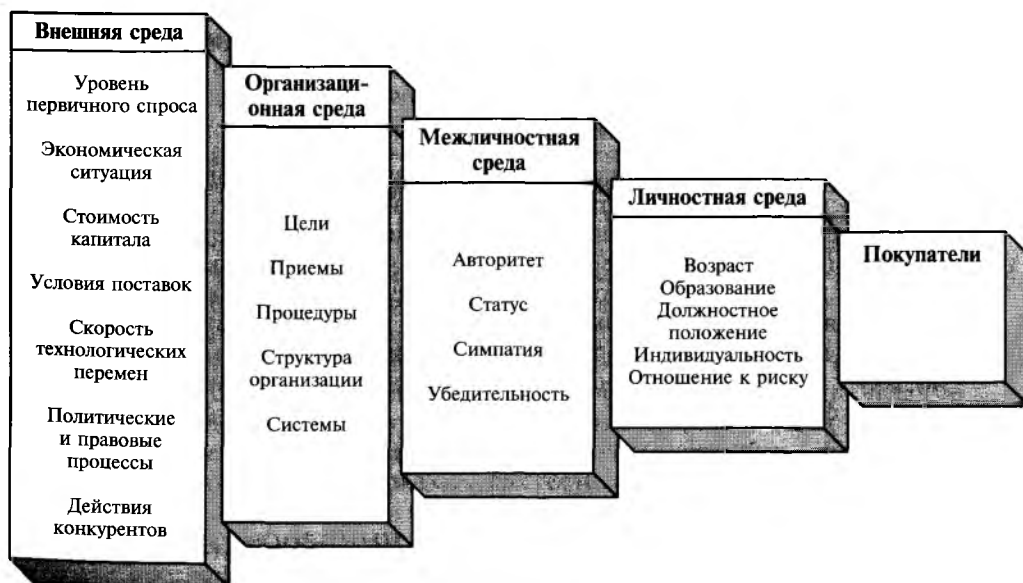


Рис. 7.1. Основные группы факторов, влияющих на поведение профессиональных покупателей

## **Факторы внешней среды**

На покупателя товаров и услуг для организации большое влияние оказывают текущее состояние экономической среды и ее ожидаемое изменение. Здесь важными факторами являются уровень первичного спроса, экономическая ситуация и стоимость капитала. В период экономического спада компании сокращают бюджет, выделяемый на командировки, а в хорошие времена его увеличивают.

## **Организационные факторы**

Каждая организация имеет свои специфические задачи, цели, основные приемы, процедуры, структуру и системы, имеющие то или иное отношение к совершению покупки. Маркетолог в сфере индустрии гостеприимства должен прекрасно знать все это. При этом он всегда должен иметь ответы на следующие вопросы: сколько людей участвуют в принятии решения о покупке? кто они? каковы критерии, которыми они пользуются для анализа возможной покупки? каковы задачи и политика компании и каковы полномочия ее представителей?

## **Межличностные факторы**

Закупочный центр обычно состоит из нескольких служащих с разной степенью заинтересованности, авторитета и способности к убеждению другой стороны. Скорее всего, маркетологи, действующие в сфере индустрии гостеприимства, вряд ли знают, как меняется динамика центра или группы его служащих в ходе принятия решения о покупке. Но их агентам по продажам обычно удается узнать многие личностные характеристики членов центра и те межличностные факторы, которые определяют общую атмосферу ведения переговоров, позволяя понять в некоторой степени динамику поведения лиц другой стороны.

## **Личностные факторы**

У каждого участника в процессе принятия решения о покупке есть свои мотивы, представления и пристрастия. На людей, участвующих в процессе принятия решения о покупке, так или иначе влияют их возраст, размер заработка, образование, уровень профессионализма, личностные характеристики и отношение к риску. Кроме того, при покупке люди различаются и стилями поведения. Поэтому маркетолог в индустрии гостеприимства должен хорошо знать своих клиентов и корректировать применяемую в ходе переговоров тактику с учетом ситуационных, организационных, межличностных и личностных факторов, которые на них влияют.

## **Принятие решения о покупке организацией**

---

Покупатели для организаций приобретают товары или услуги не для личного употребления. Это делается для проведения учебы, поощрения своих служащих или дистрибьюторов, предоставления жилья своим служащим и т.д.

В процессе покупок, совершаемых организациями, можно выделить восемь этапов, так называемых стадий совершения покупки. Общая модель, в которую они входят, называется *базовой матрицей совершения покупки*. Итак, типовая ситуация, связанная с новой покупкой, как правило, состоит из следующих восьми стадий.

## 1. Осознание проблемы

Процесс покупки начинается в тот момент, когда кто-нибудь в организации осознает, что возникла проблема или появилась потребность, для решения или удовлетворения которой необходимо приобретение определенного товара или определенного вида услуг. **Осознание проблемы** может быть результатом действия как внутренних, так и внешних стимулов. Что касается внутренних стимулов, то новый продукт может потребовать проведения нескольких совещаний, на которых с этим продуктом ознакомятся специалисты, отвечающие за продажи. Менеджер по кадрам может посчитать необходимым провести обучение служащих и организовать курсы повышения квалификации. Руководитель компании может прийти к мнению, что группе старших менеджеров было бы полезно уединиться в удобном месте на выходные, чтобы сформулировать новую стратегию компании. Что касается внешних стимулов, то заказчик может увидеть рекламное объявление или ему может позвонить торговый агент гостиницы, предлагающий выгодную для компании программу. Разрабатывая рекламные объявления и обзванивая потенциальных клиентов, маркетологи могут стимулировать у потенциальных клиентов внимание к соответствующим аспектам их деятельности.

## 2. Формулирование основной потребности

Осознав потребность в каком-либо товаре или услуге, заказчик не останавливается на этом, а определяет соответствующие требования и дает **формулировку основной потребности**. Если речь идет о семинаре с целью обучения служащих, то для его проведения потребуются помещение, еда и напитки, аудиовизуальное оборудование, необходимые условия для проведения перерывов (кофе, чай) и номера в гостинице. В ходе подготовки этого мероприятия его организатор взаимодействует с другими заинтересованными в нем лицами — директором отдела кадров, менеджером по обучению персонала и будущими участниками. Это помогает понять, что потребуется для организации и проведения такого семинара. Совместно определяются уровень цен, требования к рабочим помещениям и номерам в гостинице, а также вопросы питания и другие основные параметры.

На этой стадии существенную помощь заказчику может оказать маркетолог гостиницы. Он может порекомендовать представителю заказчика некоторые возможности гостиницы, о которых тот может просто не знать. Опытный маркетолог может также помочь профессиональным покупателям более четко определить их потребности и показать, как гостиница может их удовлетворить.

## 3. Задание требований к продукту

После того как общие потребности определены, следует заняться формулированием конкретных требований к продукту, например, к организации и проведению мероприятия. Например, для собрания может понадобиться

20 гостиничных номеров, зал заседаний на 25 человек, оборудованный как аудитория, доской, проектором, другой техникой, и отдельная комната для ланча. Если речь идет о более крупном мероприятии, когда требуется также площадь для выставки, нужна более подробная информация: о снабжении гостиницы водой, о высоте потолков и ширине дверей, о безопасности и процедурах получения материалов накануне планируемого мероприятия и обеспечения их сохранности в ходе его проведения. Продавец должен быть готов ответить на вопросы потенциального клиента о возможностях гостиницы и характере предоставляемых услуг и показать, как их компания может подготовить технические требования к продукту.

#### 4. Поиск компании-поставщика

На этой стадии заказчик занят **поиском** подходящего **поставщика** товаров и услуг, в нашем примере это подходящая для этого гостиница. Он может обратиться к справочникам, провести поиск на компьютере или обзвонить известные ему гостиницы. Организатор собраний также может приехать в гостиницу для личного осмотра. В итоге он составляет список подходящих поставщиков требуемых ему товаров и услуг.

#### 5. Запрос предложений

Составив список возможных поставщиков, организатор собраний предлагает гостиницам, которые вошли в него, сделать свое предложение. Поэтому маркетологи гостиниц должны иметь навыки в подготовке, написании торговых предложений и проведении их презентации. Торговые предложения должны быть не просто техническим документом, а ориентированным на рынок, должны учитывать характер спроса и позиционировать возможности и ресурсы компании так, чтобы они выгодно отличались от конкурирующих организаций. Многие гостиницы для этого пользуются специально подготовленными видеофильмами.

#### 6. Выбор поставщика

На этом этапе члены центра совершения покупок соответствующей организации рассматривают поступившие предложения и осуществляют **выбор** лучшего из них. Они анализируют характеристики гостиниц, представивших свои предложения, принимают во внимание оборудование помещений, уровень обслуживания в гостинице и профессионализм служащих. Центр совершения покупок часто задает поставщикам набор своих требований, указывая при этом их относительную важность для себя. Как правило, организаторы мероприятий при выборе места его проведения рассматривают следующее:

- гостиничные номера;
- залы заседания;
- еду и питье;
- процедуру оплаты;
- регистрацию приезда и отъезда;
- обслуживающий персонал.

Остановив свое внимание на одном из поставщиков, служащие центра совершения покупок, прежде чем принять окончательное решение, могут

попытаться договориться с ним о снижении цен или о предоставлении дополнительных услуг. В распоряжении маркетолога гостиницы есть несколько способов, при помощи которых он может снизить для выгодного заказчика цену. Например, можно перенести дату проведения мероприятия, чтобы оно состоялось в период наименьшего спроса на гостиничные номера, можно изменить меню. Однако маркетолог может попытаться сохранить предложенные цены, отметив качество услуг, получаемых заказчиком, особенно если оно превышает уровень аналогичных услуг, предлагаемых конкурентами.

## 7. Оформление заказа с указанием его особенностей

На этом этапе заказчик оформляет окончательный вариант заказа выбранной гостинице, указывая в нем подробную спецификацию заказа. В качестве ответа гостиница предлагает заказчику заключить с ней официальный контракт. В нем указывается дата истечения резервирования помещений, т.е. дата, после которой гостиница может сдать помещение другим клиентам, а также устанавливается нижний гарантированный уровень затрат заказчика на еду и напитки. Дело в том, что для многих гостиниц и ресторанов банкет, от которого они рассчитывали получить прибыль, нередко оборачивается убытками, так как в условия его проведения изначально не был заложен нижний гарантированный уровень затрат заказчика.

## 8. Оценка результатов выполнения

После завершения мероприятия компания-заказчик проводит **оценку результатов** его выполнения. Она определяет, насколько предоставленные продукты и услуги соответствуют требованиям и стоит ли в будущем иметь дело с этим поставщиком. Для представителей гостиницы очень важно во время проведения мероприятия хотя бы раз в день встречаться с организатором мероприятия, чтобы убедиться, все ли соответствует первоначальным требованиям, и попытаться оперативно исправить возникшие недостатки. Такой подход способствует тому, что заказчик лучше воспринимает действия другой стороны, и препятствует формированию у него отрицательного мнения, которое помешает им взаимодействовать в будущем.

# Рынки для групповых потребителей

---

Одним из наиболее важных типов коллективных потребителей являются так называемые групповые потребители. Маркетологи должны хорошо понимать разницу между рынком групповых потребителей и рынком индивидуальных потребителей. Первый из них часто бывает намного более сложным и требует гораздо большего объема технической информации, чем второй. На рынке групповых потребителей нередки случаи, когда заказы на необходимые товары и услуги делаются заранее, иногда за год до их исполнения. За это время вполне вероятно, что может возникнуть когнитивный диссонанс; поэтому маркетологи компании-поставщика должны постоянно контактировать с заказчиком, чтобы поддержать его во мнении, что он принял правильное решение, выбрав именно их компанию.

Существует четыре типа групповых сделок: съезды (конференции), собрания ассоциаций, собрания корпораций и собрания организаций других направлений деятельности (социальные, военные, образовательные, религиозные организации и братства). На съезды прибывает очень много участников, однако обычные встречи, хотя и не столь многочисленные, проводятся гораздо чаще. Существует примерно такая статистика: на каждый съезд приходится приблизительно 90 встреч. В среднем в работе съезда принимает участие тысяча человек, в корпоративной встрече — 65, встрече членом ассоциации — 95 человек. При выборе отеля важным фактором, учитываемым планировщиком встречи, является вопрос, сможет ли отель разместить у себя всех участников. Большинство отелей имеет потенциал для проведения сотен небольших встреч, но для того чтобы отель был привлекателен для организаторов съезда, необходимы соответствующие размеры. Групповой бизнес — очень важный сегмент для большинства отелей. Успешно работающие заведения знают, какие группы целесообразно привлекать, как использовать групповой бизнес, чтобы закрыть пустые дни, и как продавать свои продукты группам, пользуясь не только ценой, но и общим пакетом услуг, предлагаемых отелем.

## Съезды

**Съезды (конференции)** — это особый рынок, требующий наличия множества дополнительных атрибутов, без которых эти мероприятия проводить нельзя. Они, как правило, проводятся раз в год и состоят из пленарного заседания, заседаний отдельных комитетов и тематических секций. Часто важной составляющей ежегодного съезда является выставка продукции. Гостиницы, имеющие условия для проведения подобных съездов, например Chicago Hyatt или Atlanta Marriott Marquis, вполне могут проводить мероприятия среднего и малого масштаба. На съезды, требующие для проведения более просторные помещения, как, например, Jacob Javitts Convention Center в Нью-Йорке, часто приглашаются десятки тысяч делегатов. Такие съезды называют *мероприятиями городского масштаба*, поскольку участники подобных мероприятий проживают в гостиницах по всему городу. Каждый год в США проводится около 12 тысяч съездов. Средняя продолжительность участия делегата в таком мероприятии — 3,6 дня, а его средние расходы — 945 долл. Из этой суммы 450 долл. идут на оплату проживания и 275 долл. — на оплату еды и напитков.

Ассоциации обычно выбирают помещения для таких съездов за несколько лет (от двух до пяти) до их проведения, а самые крупные мероприятия иногда планируются на 10—15 лет вперед. Как правило, самый популярный месяц у организаторов подобных мероприятий — октябрь, далее по частоте проведения следуют ноябрь, сентябрь и июнь. Некоторые организации предпочитают проводить свои конференции из года в год в одном и том же городе, другие склонны организовывать их каждый раз в разных частях страны.

Для компании-организатора съезды и конференции могут быть крупным источником доходов. Регистрационные взносы и продажа площадей под выставки приносят ей большие доходы. Цена площади для выставки зависит от числа участников. Профессиональная выставка предоставляет организа-

циям, занимающимся поставками для членов ассоциации, возможность продемонстрировать и продать свою продукцию. Компании, например GES Exposition Services, работающие с ассоциациями и центрами по проведению съездов, занимаются организацией подобных выставок и экспозиций, в частности обеспечивают подачу электричества к стендам, установку самих стендов и других услуг, позволяющих организаторам выставки иметь все ресурсы, требующиеся им для размещения экспонатов. Цена, запрашиваемая за выставочное место, обычно зависит от числа участников. Выбирая место для проведения мероприятия, организации ищут помещение, которое легкодоступно и в то же время привлекательно для участников. От того, насколько хорошо организовано мероприятие, зависит, уложилась ли организация в рамки выделяемых ежегодно на это средств.

При выборе места проведения съездов и конференций их организаторы считают наиболее важными следующие факторы:

- доступность гостиниц и наличие требуемых условий;
- удобство расположения;
- расходы на доставку участников;
- приближенность к месту проживания участников мероприятия;
- климат;
- возможности для отдыха;
- наличие достопримечательностей и культурных мероприятий.

Самыми важными характеристиками, с точки зрения организаторов, являются:

- помещения для проведения заседаний;
- цена;
- качество еды и напитков;
- номера;
- дополнительные услуги;
- процедура оплаты;
- регистрация при прибытии участников и их отъезде;
- объем обязанностей служащих;
- площадь для организации выставки;
- прошлый опыт.

Обратите внимание, что для компании — организатора съездов и конференций качество питания очень важно. Нестандартно организованные банкеты, приемы, коктейли и перерывы на кофе во время работы могут стать той особенностью, которая выделит этот съезд или конференцию из ряда других и станет предметом последующего обсуждения с коллегами. И наоборот, плохое качество еды и обслуживания может вызвать у участников отрицательную реакцию. Также при выборе места учитываются возможности дополнительного обслуживания участников мероприятия. Сломавшийся видеомагнитофон должен быть очень оперативно отремонтирован или немедленно заменен, чтобы не прерывалось выступление докладчика.

В настоящее время многие гостиницы заключают договоры с независимыми компаниями, предоставляющими аудиовизуальные средства и обслуживающими их в течение всего мероприятия. В крупных гостиницах такие компании имеют помещения для хранения своего оборудования и размещения собственного технического персонала. Для крупных мероприятий они

выделяют своих техников, которые в течение всего времени проведения мероприятия готовы оперативно решить возникающие проблемы. В результате этого выступления участников проходят так, как планировались.

Для организаторов подобных мероприятий также немаловажна процедура оплаты. В тех гостиницах, где считают эту процедуру само собой разумеющейся и не имеют бухгалтерского отдела, работа которого построена в первую очередь с учетом интересов клиента, даже выписка счетов на оплату может стать проблемой. Профессиональные организаторы конференций ожидают получить от гостиницы понятный, точный и своевременно подготовленный счет. В противном случае процедура расчета может оказаться для них кошмаром. Кроме качества оснащения (оборудования) гостиницы и цен организаторы конференции считают важными параметрами качество питания, процедуру оплаты, профессионализм и внимательное отношение персонала гостиницы.

**Бюро по организации съездов (конференций)** — это некоммерческие маркетинговые организации, помогающие гостиницам заключать контракты на проведение конференций и собраний. Такие организации часто существуют за счет коммиссионных сборов с гостиниц или отчислений за заключенные с их помощью торговые сделки. Как правило, они находятся в ведении торговых палат, туристических бюро или местных органов власти. Для организатора съездов и конференций именно они обычно являются первым источником, из которого он получает необходимую информацию. Гостинице, доходы которой зависят от успешного проведения коллективных мероприятий, следует поддерживать хорошие деловые отношения с бюро, занимающимися их проведением, и даже принять активное участие в их организации.

## Собрания членов ассоциаций

Ассоциации организуют проведение собраний разного типа, включая региональные, тематические, образовательные и собрания членов советов директоров. В США имеется примерно 71 000 ассоциаций, 92% которых проводят те или иные мероприятия, связанные с приглашением на них своих членов. Каждый год эти ассоциации в общей сложности проводят около 200 000 таких встреч, общий бюджет которых составляет 70 млрд долл. Например, American Marketing Association (АМА) имеет филиалы во многих крупных городах США. Эти филиалы устраивают ежемесячные встречи своих членов, которые, как правило, проводятся за ленчем или за обедом. АМА организует или принимает участие в организации многих учебных семинаров. Проводит она и тематические собрания, например собрания преподавателей по курсу «маркетинг» в феврале и августе каждого года. В течение года каждая крупная ассоциация планирует несколько десятков собраний, проводимых в разных местах.

При выборе места проведения собрания ассоциации для организатора наиболее важными параметрами являются доступность гостиницы, наличие в ней соответствующих помещений, удобство подъезда, расстояние от мест проживания участников и расходы на транспорт. Климат, возможности для отдыха и культурная жизнь не так важны, как для съездов и конференций, так как главной целью для участника является в первую очередь само собрание. Выбирая гостиницу, организатор собрания обращает внимание на каче-



ство питания, цены, залы заседания, процедуру оплаты. Общие требования к условиям примерно те же, что и при организации съездов и конференций, за исключением площади для проведения выставки, которая в этом случае не требуется. Обратите внимание, что для организатора собраний ассоциаций наиболее важным условием является хорошее питание.



7.2. American Society  
of Association Executives

Для гостиниц, которые активно стремятся заняться указанным направлением бизнеса, полезно стать членом American Society of Association Executives, ASAE (Американского общества руководителей ассоциаций). Это дает хорошие возможности для контактов с руководителями ассоциаций и напрямую получать информацию о деятельности различных национальных и региональных ассоциаций. Кроме того, многие корпорации, клиенты гостиниц, являются членами торгово-промышленных ассоциаций и могут порекомендовать для проведения их собраний гостиницу, которую они хорошо знают.

Члены союза участвуют в этих собраниях добровольно. Гостинице следует активно сотрудничать с организаторами подобных собраний, рекламируя себя в качестве подходящего места для их проведения. Полезно своевременно рассказать организатору собрания и его участникам о местных достопримечательностях, предложить развлечения для членов семей участников, помочь в разработке программы отдыха в свободное от заседаний время, т.е. представить в лучшем свете как гостиницу, так и район, в котором она расположена.

## Корпоративные собрания

Для служащих компании участие в **собрании** обязательно. У них нет выбора, поскольку их туда направляет руководство, причем часто это делается накануне проведения, т.е. без предварительного уведомления. Так как компаниям не нужно разрабатывать специальный план по привлечению на свое мероприятие участников, они часто приступают к планированию проведения собрания всего лишь за несколько недель до его начала. В наши дни проводится около 800 000 корпоративных встреч со средними расходами, превышающими 36 000 долл. на каждую такую встречу, что в совокупности создает рынок стоимостью 45 млрд долл. Число участников на корпоративных встречах меньше, чем на встречах ассоциаций, зато их число примерно в четыре раза превышает количество встреч ассоциаций.

Многие корпоративные встречи организуются крупнейшими агентствами, такими, как American Express, Carlson Wagonlit и Consortia. Эти агентства предоставляют услуги компаниям по управлению поездками, а одна из растущих составляющих этого бизнеса — планирование встреч. Поэтому, стараясь наладить бизнес с корпорациями, менеджер отеля должен понимать, кто отвечает за резервирование мест для проведения встреч.

Главной заботой организаторов собрания становятся его продуктивность и достижение поставленных целей. Основная тематическая направленность корпоративных собраний может быть самой разной: обучение персонала, вопросы менеджмента, проблемы планирования. Еще один тип подобных мероприятий — собрания в качестве поощрения или мотивации, которые мы обсудим далее.

При выборе места проведения корпоративного собрания наиболее важными условиями для организатора являются доступность гостиницы, удобство транспорта, расходы на транспорт и близость к месту проживания участников. Самые важные факторы, влияющие на выбор гостиницы:

- качество питания;
- залы заседания;
- цены;
- номера;
- дополнительные услуги;
- процедура оплаты.

WITH OUR EXPRESS CHECK-IN PLUS, WE HAD SHERWIN-WILLIAMS COVERED IN JUST ONE STROKE.



**EXPRESS CHECK-IN PLUS**



*"On January 3, 1992, over 3,000 Sherwin-Williams delegates arrived at Opryland Hotel—each of them experiencing a fast and painless check-in."*

Quite a strong statement from a group whose members waited an average of only 45 seconds each. But not an uncommon one, considering they were checking in to Opryland Hotel.

It was all made possible by our new Express Check-In Plus, a breakthrough system we developed ourselves. By simply scanning your credit card, our exclusive network finds

your reservation, checks you in and approves your credit. Just the kind of service you'd expect from a world-class convention hotel.

Our Express Check-In Plus is also located at our desk in the Nashville International Airport, just minutes from the hotel. That means your key can be ready even before you arrive at the hotel.

For your next meeting call Jerry Wayne, Vice President of Marketing, or Kent Wasmuth, Vice President of Sales, at 871-5824. We'll do everything to make your meeting the perfect shade of success.

**OPRYLAND HOTEL**



*Opryland разработала специальную систему регистрации, позволяющую ей избежать создания длинных очередей, что нередко бывает во время проведения встреч.*

Организаторы корпоративного собрания заинтересованы в том, чтобы его продуктивность соответствовала понесенным затратам и чтобы поставленные цели были достигнуты. Успех по этим параметрам зависит от их умения должным образом организовать проведение собрания. Гостиницы, заинтересованные в том, чтобы привлечь и удержать этот бизнес, должны обеспечить хорошо оборудованные залы заседаний. Организаторы таких собраний заботятся о том, чтобы их участники чувствовали себя комфортно, поэтому также важно и качество гостиничных номеров. В значительной степени участников интересует и качество питания, а также условия отдыха. Если собрание длится несколько дней, то особенно ценятся возможности установления хороших взаимоотношений между участниками после завершения официальных заседаний. Такому общению участников могут способствовать, например, гольф или теннис, которыми они могут заняться, чтобы отдохнуть после порой достаточно утомительных заседаний. Вечер в местном ресторане, спортивное или культурное мероприятие также могут стать для участников приятным развлечением.

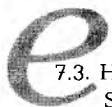
Существенную роль при выборе гостиницы играет корпоративная культура компании-заказчика. Поэтому, чтобы лучше понять запросы клиента и полнее их удовлетворить, маркетологи гостиниц должны изучать особенности его корпоративной культуры. Так, некоторые компании-заказчики считают, что условия проведения их собрания должны быть скромными, без излишнего расточительства. Они полагают, что это дает их служащим пример того, как следует разумно тратить деньги. Другие смотрят на собрания как на возможность для служащих хорошо отдохнуть или как на заслуженный перерыв в трудной работе. Компании, которые считают, что собрания должны служить как обучению, так и отдыху и должны поднимать авторитет компании в глазах ее служащих, снимают гостиницы класса «люкс» и с готовностью тратят деньги на питание и напитки, развлечения и гостиничный сервис.

## Небольшие группы

Для проведения мероприятий небольших групп требуется менее 50 номеров. В последнее время это направление бизнеса стало привлекать все большее внимание сетевых гостиниц. Хотя относительно небольшие по числу участников, эти мероприятия проводятся чаще всего: каждый месяц — несколько тысяч. Отели и гостиничные сети разработали специальные пакеты для организаторов небольших встреч, сегмента, который крупные отели часто упускают из виду. Лучшие отели, такие, как L'Ermitage и The Peninsula (оба расположенные в Беверли-Хиллз), в первую очередь стараются добиться проведения встреч руководителей, поскольку в этом случае затраты не являются проблемой для их организаторов.

Sheraton создала несколько центров по проведению конференций руководителей. Эти центры спроектированы так, чтобы предоставлять все необходимое для проведения заседаний советов директоров, сессий по стратегическому планированию и занятий по профессиональной подготовке. Услуги центра разработаны в результате работы с фокус-группами и клиентами, чтобы понять, что именно требуется участникам во время таких небольших встреч. Эти услуги теперь обязательно предоставляются в центрах по проведению конференций для руководителей, а также в помещениях для проведения встреч.

Отели Sheraton в Европе предлагают вариант Sheraton Smart Meeting. «Интеллектуальные встречи» (Smart Meeting) — это программа, разработанная для того, чтобы предоставить планировщикам небольших встреч технологии, необходимые для этих мероприятий в настоящее время. Здесь предлагаются помещения, оборудованные линиями ISDN, входные устройства на этажах, подключаясь к которым можно выйти в портал данных, стационарная аппаратура для демонстрации слайдов и фильмов, возможность проведения видеоконференций при помощи наземной линии связи. Небольшие встречи часто проводятся через 30 дней и меньше после заказа, и поэтому Sheraton разработала систему ускоренного процесса резервирования, ориентируясь на встречи, число участников которых составляет от 15 до 40 человек и которые планируются провести в ближайшее время.



### 7.3. Holiday Inn Oceanfront, Sheraton Hotels

Отель The Holiday Inn Oceanfront в Оушен-сити, штат Мэриленд, расположенный вблизи столицы страны Вашингтона, разработал план действий при проведении небольших встреч, целевыми клиентами которых являются многие правительственные агентства, работающие поблизости. Их «правительственный пакет» включает номер на двух человек, континентальный завтрак, помещение для проведения встреч, оснащенное аудиовизуальным оборудованием, утренние и обеденные перерывы с напитками и стоит 79 долл. на участника. Заранее установленная цена облегчает планировщикам встреч вести расчеты расходов на проведение. Упрощение подготовки подобных мероприятий очень важно, потому что те люди, которые планируют такие встречи, часто не являются профессиональными планировщиками. Пакет по такой встрече действует с воскресенья по четверг, оставляя в уик-энды номера для приезжающих на отдых людей, которые хотели бы отдохнуть на расположенных рядом пляжах.

## Поощрительные путешествия

**Поощрительные поездки** — это особый вид вознаграждения служащих компании за выполнение или перевыполнение поставленных целей. Компании поощряют персонал как за личные, так и за командные показатели. Например, служащие, показавшие лучшие результаты по своему региону, обязательно должны отмечаться и вознаграждаться. Так как подобная поездка — это вознаграждение, у участников должно остаться прекрасное впечатление об отдыхе и об отеле в том числе. Поэтому климат, общие условия отдыха и возможности осмотреть достопримечательности рассматриваются как преимущества каждого места отдыха, которые оценивают планировщики подобных мероприятий. Обычно такие поездки совершаются на Карибские или Гавайские острова, в Европу или на курорты в континентальной части США. Поощрительные путешествия длятся дольше, чем обычные собрания (как правило, от трех до пяти дней), однако текущая тенденция предусматривает короткие поездки, чтобы участники быстрее вернулись к выполнению своих

обязанностей. Скотт Уокер (Scott Walker), директор по организации поощрительных путешествий и продвижению этого направления в Hyatt Hotels, утверждает следующее: «Я слышу предложения о том, чтобы поездка длилась не пять, а четыре дня. Это могут быть более дорогая еда, посещение спа-центров, предоставление гольф-площадки или сертификаты Hyatt Cheque, которые отдыхающие могли бы тратить на что угодно» [16]. Средние расходы на одного участника такой поездки превышают 3000 долл. на человека. Победители, получающие право на поощрительную поездку, иногда также получают денежный депозит на свой счет, которым они могут пользоваться во время пребывания в отеле при заказе дополнительных услуг, например прокате автомобиля. Скажем, участники поощрительной поездки, спонсируемой Revlon за лучшие продажи в регионе, получили по 500 долл., которые они могут потратить на все, что хотят. В подобных случаях участники более свободно ведут себя в гостиничных ресторанах и барах и часто не ограничиваются предоставленным им кредитом и добавляют собственные деньги. Поэтому поощрительные поездки могут быть очень выгодными для отеля.

Как и при других поездках на отдых, здесь важно учитывать все расходы. Брайан Джонс (Brian Jones), вице-президент по продажам Le Meridien Hotels & Resorts, утверждает: «Больше недостаточно иметь хорошие отели в отличных местах. Сейчас необходимо создавать уникальные особенности, способствующие повышению мотивации, силе вознаграждения или приобретению нового опыта. Чем больше мы говорим об этих аспектах, тем успешнее будет наша деятельность».

Организаторы поощрительных поездок обычно определяют бюджет из расчета на одного человека. Для маркетологов гостиниц это важно хорошо понять, тем более что некоторые виды издержек бывают непропорциональными. Например, аренда зала заседания может стоить 8 долл. на человека, если он рассчитан на 50 человек, но если имеется 100 участников, то для каждого из них стоимость зала снижается до 4 долл. Развлекательная программа гала-банкаета может стоить 2 тыс. долл. Если присутствуют 100 человек, то каждый из них должен внести 20 долл. Если присутствуют 200 человек, то цена для каждого из гостей снижается до 10 долл. Если организатор собраний считает расходы на каждого человека, то и маркетолог гостиницы должен считать так же.



7.4. Society of Incentive  
Travel Executives

Поощрительные поездки организуются самим предприятием или специализирующимися на организации поощрительных поездок компаниями, туристическими агентствами, специальными консультантами или агентствами по организации поездок. В последнее время предприятия все реже самостоятельно занимаются организацией подобных поездок и все чаще поручают это специализированным структурам и агентствам. Одна из причин этого заключается в том, что внешние организации, специализирующиеся на организации поощрительных поездок, часто покупают транспортные билеты и номера в гостиницах пакетами. В результате они составляют общий пакет услуг

и программы отдыха более эффективно, чем это могли бы сделать сами заказчики. Компании, специализирующиеся на организации поощрительных поездок, обычно представляют заказчикам широкий выбор мест отдыха, поэтому окончательный выбор остается за заказчиком. Гостиница же должна сотрудничать как с организацией, специализирующейся на поощрительных поездках, так и с представителями компании-заказчика, принимающими окончательное решение.

## Собрания организаций SMERF

Прочие виды собраний включают собрания социальных, военных, образовательных, религиозных организаций и братств (SMERF от *англ.* social, military, educational, religions, and fraternal). Эту особую группу объединяет общая повышенная чувствительность к ценам. Большинство мероприятий, проводимых такими организациями, оплачивается самими участниками, и иногда их платежи не подлежат налогообложению. В результате этого участники обычно весьма чувствительны к уровню цен. Они ищут дешевые номера и часто, считая цены гостиницы на питание слишком высокими, предпочитают обедать в других местах или покупать продукты самостоятельно и питаться в своих номерах. Когда организации SMERF спрашивают, каким было число номеров-ночей для самой крупной их группы, оказалось, что средняя цифра составляет 485 ночей со сметой 180 000 долл. Поскольку здесь участники чувствительно относятся к цене, одна из самых сложных задач — добиться, чтобы служащие отеля заказывали для них номера блоками. Интернет позволяет участникам проводить поиск самых низких расценок, предлагаемых гостиницей. При определенном размере заказа группы гостиницы часто предоставляют дополнительные льготы, например бесплатные номера или бесплатные или по сниженным ценам питание и напитки. Если размер группы не достигает установленного уровня, планировщик встреч обязан оплатить дополнительные расходы.

Положительная сторона мероприятий этих организаций — готовность их организаторов пойти на определенные уступки ради получения низкой цены на номера. Они готовы устраивать собрания вне сезона или в выходные дни. Они часто даже предпочитают выходные дни, поскольку большинство участников могут участвовать в этих мероприятиях в свободное от работы время. К тому же размер этих сегментов таков, что их не следует упускать из вида. В Соединенных Штатах существует более 50 000 религиозных организаций, имеющих программы групповых поездок. Поэтому организации SMERF позволяют во многом решить проблему пустых номеров в несезонные периоды. И поэтому нередко именно рынок SMERF становится новым направлением в продажах услуг гостиниц.

## Сегментация рынков для групповых потребителей по цели собрания

Кроме сегментации рынка по типам собраний (съезды и конференции, собрания ассоциаций, собрания корпораций и собрания прочих организаций) можно провести сегментирование собраний и по целям, с которыми они прово-

дятся. В этом случае можно выявить четыре главные цели проводимых мероприятий — проводимые обычно только ассоциациями и проводимые как ассоциациями, так и корпорациями. В табл. 7.1 приведены основные переменные, влияющие на принятие решения об аренде гостиничных залов и номеров и приобретении услуг. Ниже следует описание крупных сегментов такого рынка. Таблица отражает сущность принятия решения о покупке на рынке групповых потребителей. Конечно, возможны и исключения. Обсуждение основных сегментов рынка групповых потребителей приводится ниже.

**Таблица 7.1.** Матрица переменных, влияющих на принятие решений на рынке групповых потребителей

<i>Основные переменные</i>	<i>Съезды</i>	<i>Конференции</i>	<i>Семинары</i>	<i>Собрания</i>
Лица, принимающие решение	Множество: комитеты, президенты, сотрудники высшего уровня	Организаторы проведения конференции	Организаторы проведения семинара Секретарь	Руководитель, секретарь, региональный менеджер, организатор собрания
Лица, влияющие на решение	Множество	Ограниченное число	Ограниченное число	Несколько человек
Степень политизации	Высокая	В некоторой степени	Зависит от организатора	Очень зависит от организатора
Временной период	Годы	Менее года	Месяцы	Оперативно, иногда на следующий день
Чувствительность к цене	Высокая	Разная	Разная	Невысокая
Чувствительность к личным услугам	Низкая	Умеренная	Высокая	Высочайшая
Вероятность перехода на более дорогой вариант	Низкая	Средняя	Средняя	Высокая
Вероятность подготовки силами команды	Высокая, практически всегда	Иногда	Скорее всего, нет	Нет

Специальная рекламная кампания	Практически всегда	Обычно нет	Нет	Нет
Международный характер, нелокальный	Часто	Скорее да, чем нет	Скорее нет, чем да	Обычно нет, но вероятность существует (заседание совета директоров)
Возможности повторения	Из-за больших сроков подготовки низкие	При средних затратах время на подготовку	Да	Определенно да
Необходимость в личных звонках продавцов (по организации поездок)	Скорее всего, да	Скорее всего, нет	Скорее всего, нет	И да и нет

## Переговоры с организаторами собраний

В ходе общения с организаторами собраний важно попытаться установить отношения, выгодные для обеих сторон. Организаторы предпочитают проводить мероприятия в тех местах, которые они хорошо знают. Джим Джонс (Jim Jones), президент фирмы James E. Jones Associates, утверждает: «Для меня при выборе места самым важным фактором является прежний удачный опыт. В этом случае не надо беспокоиться из-за гостиницы. Я знаю, что она собой представляет, я знаю, что ее персонал знаком с характером требований моего клиента. Поэтому я никогда не заносу гостиницу в свой список, если планирую использовать ее лишь один раз» [23].

При обсуждении цен между организатором собраний и коммерческим директором гостиницы могут возникнуть разногласия, но может и проявиться сходство взглядов. При ведении переговоров с организатором собраний важно сразу и подробно оговорить все требования группы и разработать весь пакет предложений в соответствии с поступившим запросом и выделенным на это бюджетом. Некоторые организаторы собраний пытаются договариваться по всем пунктам контракта отдельно, начиная со стоимости номера. Потом они обсуждают банкет; начиная с 35 долл. на человека, торгуются, чтобы свести цену к 25 долл. В таком сценарии каждая статья становится поводом для спора между организатором собрания и представителем гостиницы.

Весь процесс будет более эффективным, если в его основу положить консультативный подход. Если гостиница знает, что организатор собраний хочет потратить 25 долл. на ужин, шеф-повар может разработать альтернативные блюда в пределах указанной цены, предлагая что-нибудь вкусное для участников и одновременно обеспечивая для гостиницы какую-то прибыль. В этом

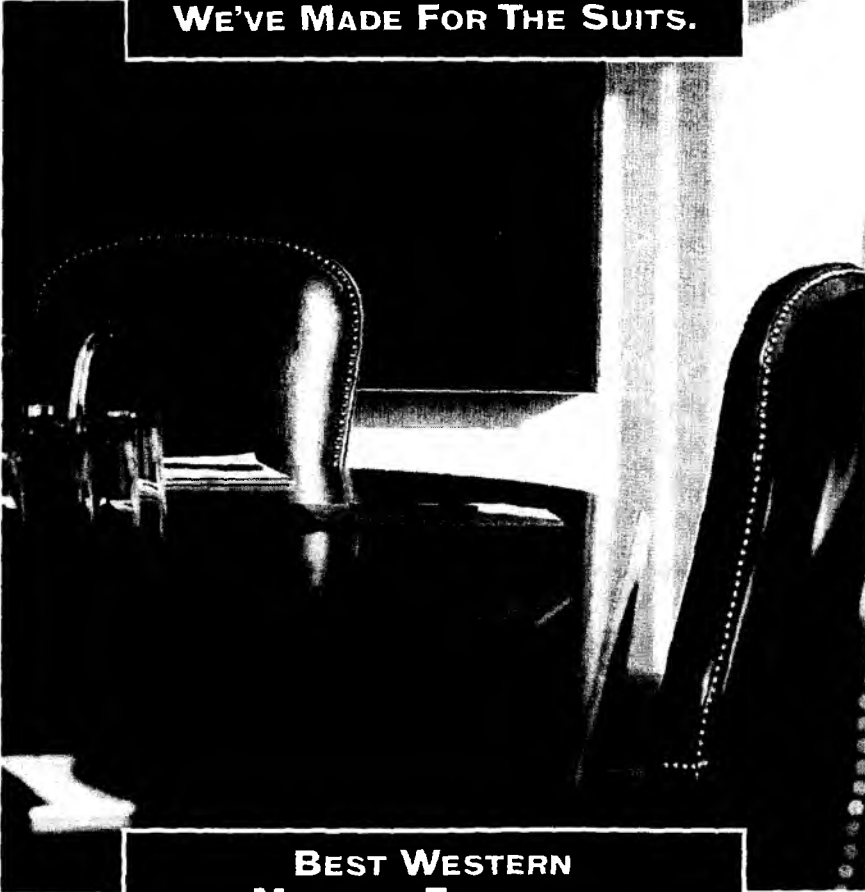


случае гостиница получает выгодного для себя клиента, а организация собрания не выходит за рамки установленного бюджета. Дебра Кауфман (Debra Kaufman), занимающаяся планированием встреч ассоциаций, утверждает, что если участники могут во время конференции решить все запланированные задачи, они останутся в этом месте подольше. Если места достаточно, отель может предложить помещение для проведения встреч небольшой группы со всеми бизнес-принадлежностями, в том числе доступом к Интернету, компьютерами и принтерами. При наличии достаточного места эти относительно дешевые для отеля услуги очень ценятся планировщиками встреч.

Работник службы продаж гостиницы должен помнить, что с большей части групповых затрат комиссионные не взимаются. Организаторы иногда поручают подготовку мероприятий агентам по организации поездок, на долю которых приходится до 5% всех корпоративных собраний. Если организатор собрания, обращаясь к агенту, не знает, что эти затраты не облагаются комиссионным сбором, то могут возникнуть проблемы, если агент попытается потребовать свои комиссионные. В других случаях комиссионные начисляются, но все это следует оговорить в ходе переговоров. Кроме того, обычной практикой является предоставление гостиницей одного бесплатного дополнительного номера на каждые 50 гостиничных мест, но, конечно, это условие должно быть указано во время переговоров. Номер «люкс» обычно считается как два стандартных номера. Следовательно, цена одного номера «люкс» на три ночи будет равна цене шести суток в обычном одноместном номере. Если у гостиницы имеется небольшой зал заседаний, который будет пустовать во время планируемого собрания, во время переговоров можно договориться о его использовании в качестве комнаты для работы организатора или офиса организатора собрания. Работник службы продаж гостиницы должен искать такие статьи, благодаря которым организатор собраний выиграл бы в качестве повышения цен, но, разумеется, чтобы для гостиницы это было ненакладно.

Многие ассоциации возглавляет президент, выбранный членами ассоциации, и профессиональный руководитель — исполнительный директор или вице-президент. В этом случае именно исполнительный директор, как правило, назначает время проведения собрания и поручает организатору собрания заняться его подготовкой. В крупных ассоциациях может быть штатный исполнительный директор, ответственный за проведение съездов и конференций, и один или несколько менеджеров, ответственных за организацию собраний ассоциации. В некоторых ассоциациях подбором мест и гостиниц для проведения собраний или съездов и конференций обычно занимаются сами члены ассоциации. Часто председателем совета директоров ассоциации становится ее бывший президент. Председатель совета может быть очень влиятельным в ассоциации человеком, как, впрочем, и любой другой бывший президент. Для специалиста по маркетингу важно узнать, кто в ассоциации реально занимается процессами принятия решений, причем как официально, так и неофициально. Ценную информацию о процессе решения внутри организации можно получить у секретарей, должностных лиц и других служащих, входящих в категорию «сторож».

**BEST ALTERATIONS  
WE'VE MADE FOR THE SUITS.**



**BEST WESTERN  
MEETING FACILITIES.**

Best Western is now tailor-made for the business traveler. For starters, we've invested close to a billion and a half dollars upgrading hotels. And we've enacted tougher inspection standards to keep them that way.

There's more that's new too. We've introduced new frequent traveler clubs, a corporate rate program and group rates for meetings and conventions.



And with 3,400 locations in more than 50 countries, you will find we do business wherever your clients do business. Just tell them to look for our brand new sign. It's dark blue with red pinstripes. For more information, call Best Western's First Place Meetings and Conventions Hotline at 1-800-541-8657. For reservations call, 1-800-528-1234.

**YOUR BEST BET IS A BEST WESTERN.**

*Далеко не все собрания требуют больших помещений. В мире происходят тысячи встреч, в которых участвуют менее 20 человек.*

Когда исполнительный директор по продажам поручает младшему продавцу организацию собрания продавцов, этот продавец обычно не очень хорошо представляет себе, как выполнять новое, непривычное для него задание. С другой стороны, администраторы собраний часто знают, как это делать, так же хорошо, как и маркетолог гостиницы. Чтобы понять, что от них требуется, служащим гостиницы, которым поручили заниматься подготовкой мероприятия, следует очень внимательно относиться к разъяснениям и рекомендациям администраторов собраний. Часто указания администраторов собраний вполне определены и требуют только точного исполнения. Поэтому если такой служащий попытается произвольно изменить их, он может сделать это очень непрофессионально и рискует подвести администратора собраний, который в конечном счете отвечает за организацию. Например, специалист гостиницы изменил меню, выбранное администратором собраний, и разработал свое предложение. При этом он не учел того, что администратор собраний, который планирует провести ряд собраний по обучению персонала в разных местах США, составил меню, удовлетворяющее потребности именно той группы, которая будет встречаться в этой гостинице. Непрошенное вмешательство специалиста гостиницы рассердило администратора собраний, и в результате он размещает заказ в гостинице-конкуренте.

Большинство организаторов собраний ведут своего рода историю компании и используют ее данные для планирования последующих собраний. Она включает даты, места, числа и имена участников прошлых собраний и их анализ. Знакомясь с такими документами, продавец может получить очень ценную информацию, позволяющую ему понять, какие номера в аналогичных случаях были предпочтительны, какова была посещаемость приемов, какие проблемы возникали с гостиницами в прошлом и что особенно понравилось участникам собраний или конференций. Кроме этой информации, которую может предоставить организатор собраний, работнику службы продаж гостиницы следует получить информацию в тех гостиницах, в которых это объединение проводило свои мероприятия в прошлом.

Чего ожидают организаторы собраний в ходе подготовки? Конечно, они хотят, чтобы на их звонки отвечали в тот же день. Ответ на вопрос о наличии помещения для собрания они хотят получить в тот же день и встречное предложение — в течение пяти дней. Они хотят, чтобы регистрация приезда и отъезда одного участника длилась не более четырех минут. Большинство организаторов собраний хотят получить счет в течение недели после собрания, хотя 25% ожидают, что счет будет готов уже через два дня. Планировщики считают, что руководители отеля должны наделить всеми необходимыми полномочиями менеджера отдела по проведению конференций, чтобы тот мог оперативно и успешно решать все возникающие проблемы. Они не хотят ждать и терять время, пока менеджер каждый раз будет согласовывать все вопросы со своим начальником. Таким образом, имея дело с компаниями, организациями и объединениями, гостиница должна удовлетворить запросы как организаторов собраний, так и их клиентов (участников конференций, руководителей ассоциаций и президентов или высших представителей из руководства корпораций). Джонатан Тиш (Jonathan Tish), президент и исполнительный руководитель компании Loews Hotel, говорит: «Мы пытаемся создать такую ситуацию, когда все оказываются в выигрыше. Если менеджер высшего уров-

ня удовлетворен, то и организатор собрания удовлетворен, а если организатор собрания удовлетворен, значит, мы хорошо сделали свою работу» [29].



### 7.5. Loews Hotels

Один из самых важных аспектов, обеспечивающих успешное проведение мероприятия, — предварительная встреча служащих отеля и планировщика встреч до его начала. На эту предварительную встречу следует пригласить представителей бухгалтерского отдела, чтобы они смогли познакомиться с планировщиком. На этой встрече необходимо определить время, когда в конце мероприятия бухгалтер встретится с планировщиком, чтобы обе стороны могли решить все вопросы, связанные со счетом. Старший носильщик должен знать, включены ли чаевые для его служащих в стоимость пакета. Если да, Рене Гоец (Renee Goetz), планировщик встреч, утверждает, что служащие будут проинструктированы отвечать на предложение чаевых: «Спасибо, обо всем уже позаботились». Консьержу необходимо знать дни, когда во время проведения встречи на вечер не запланирован банкет, и поэтому ему надо заказать столики в местном ресторане. Если место для парковки ограничено, необходимо заранее зарезервировать достаточное количество площадок для членов приезжающей группы. Менеджер отеля во время такой встречи может задать все интересующие его вопросы о мероприятии и его расписании, чтобы проинструктировать служащих стойки регистрации и операторов. Агенты по резервированию должны узнать фамилии вип-персон группы, которые при регистрации должны быть обслужены в первую очередь. Ответственные за получение пакета должны знать, кто будет отправлять эти пакеты и по каким адресам, чтобы они смогли все подготовить своевременно. Вывод: успешность проведения основного мероприятия во многом зависит от предварительной встречи, на которой обсуждаются вопросы материально-технического обеспечения этого мероприятия.

## Менеджеры по корпоративным счетам и организации поездок

Существует и другая, негрупповая форма работы с организациями — подготовка и проведение поездок отдельных представителей компаний. Из-за высокой конкуренции на этом рынке большинство гостиниц устанавливает для служащих корпораций специальные цены с целью побудить прибегнуть именно к их услугам. Для тех служащих компаний, которые особенно часто пользуются их услугами, гостиницы предлагают специальные корпоративные расценки. Если общие расценки для корпораций снижены по сравнению с общей основной стоимостью на 10—15%, то для часто посещающих их представителей компаний (расценки второго уровня) скидки доходят до 40%. Кроме этой скидки гостиницы часто предоставляют и другие услуги, например утренняя газета в номер, иногда при возможности в номере более высокой категории предоставляют услуги фитнес-центра, быстрое оформление при выезде, возможность более позднего, чем обычно, заезда. При обсуждении условий контракта с корпорацией менеджеру важно понять, что повышает ценность для ее представителей, когда они останавливаются в их гостинице.

Люди, путешествующие по делам корпоративного бизнеса, очень желанный сегмент рынка гостиничной отрасли. Хотя корпорациям предлагается цена со скидкой, она выше группового тарифа. Помимо оплаты номера по хорошей цене бизнес-путешественник обычно тратит много и на другие услуги, в частности в ресторане отеля, фитнес-центре, в прачечной и в деловом центре, где он пользуется необходимыми ему принадлежностями.

Конкуренция в борьбе за привлечение людей, отправляющихся в поездки по делам бизнеса, в прошлом ограничивавшаяся гостиницами «люкс» и среднего класса, теперь распространилась и на гостиницы, предлагающие ограниченное обслуживание. В настоящее время в гостиницах экономкласса и ниже на эту категорию гостей приходится около 34,5% всех сдаваемых номеров. Увеличение доли дешевых гостиниц в этом сегменте рынка можно объяснить повышением качества услуг в таких гостиницах и тем, что многие предприятия в целях сохранения конкурентоспособности вынуждены сокращать командировочные расходы. Если несколько лет назад компании даже и не подумали бы размещать своих служащих в дешевых гостиницах экономкласса (уровня «две звезды»), то сейчас они пользуются именно такими гостиницами. Компании поняли, что, покупая более дешевые номера, могут сэкономить тысячи долларов.

Более крупные компании разрабатывают собственные программы управления корпоративными поездками, реализацией которых занимаются либо их собственные сотрудники, либо филиалы агентств по организации поездок, имеющие представителей в компании. Менеджеры этих агентств обговаривают условия контрактов для их клиента с выбранным отелем. Наиболее важные атрибуты, которые обсуждают менеджеры по организации поездок с отелем, следующие:

- благоприятный имидж гостиничного бренда для путешественников компании;
- гарантированное предоставление номера по согласованной сторонами цене (фокус-группы сообщают, что самый быстрый способ потерять бизнес — запросить более высокую цену во время проведения масштабной конференции или сообщать, что во время таких конференций свободных номеров нет);
- место размещения;
- репутация гостиничного бренда;
- ставка оплаты услуг, по которой договорились стороны;
- гибкий подход к размеру оплаты за позднюю отмену зарезервированных номеров.

Помимо составления контрактов с отелем менеджеры по организации поездок определяют дневные расходы, уточняя сумму денег, которую служащие их клиента могут потратить на еду и напитки во время поездки. Часто эти расходы зависят от должностной позиции корпоративного гостя. Размер этих расходов на день, конечно, надо знать, чтобы определить, соответствуют ли услуги, предлагаемые отелем, финансовым возможностям вашей компании и какой уровень менеджеров отель может привлечь. Руководство отеля может использовать эту информацию для определения общей выручки, которую они получают, работая с данной компанией. Например, если дневная ставка в отеле попадает в ценовой диапазон, установленный в компании для своих торговых представителей, отправляемых в деловую поездку, отель может ожи-

дать даже большей выручки, чем когда из-за высоких цен в отеле будут останавливаться только руководители компании.

Наличие у компании собственного агентства по организации поездок или его филиала обеспечивает ей существенные преимущества при ведении переговоров об условиях проживания ее служащих. Собственное агентство компании, например, может выйти в Нью-Йорке всего лишь на заказ 100 человеко-суток в год, в то время как филиал агентства по организации поездок может работать одновременно с 10 компаниями и бронировать в Нью-Йорке до 1500 человеко-суток в год. Такое специализированное агентство может вести переговоры о ценах исходя из показателя 1500 человеко-суток и распространить льготные расценки на все компании, с которыми у него заключены соответствующие договоры. Гостиницы работают с такими агентствами на условиях прямых комиссионных отчислений либо ежемесячных фиксированных платежей или применяет комбинированную форму оплаты.

## Ключевые термины и понятия

Бюро по организации съездов (конференций) 242	Поощрительная поездка 282
Выбор поставщика 274	Производный спрос 267
Закупочный центр 269	Процесс покупки для нужд организации 268
Корпоративное собрание 279	Собрание 279
Осознание проблемы 273	Съезды (конференции) 276
Оценка результатов 275	Формулирование основной потребности 273
Подробная спецификация заказа 275	SMERF 284
Поиск поставщика 274	

I. Особенности покупателя товаров и услуг для организации. Их покупки обычно стоят очень дорого, связаны с технически сложными аспектами, требуют учета дополнительных экономических соображений и взаимодействия множества людей на всех уровнях организации. Организация-продавец и организация-заказчик часто в значительной мере зависят друг от друга.

### II. Участники процесса покупки для нужд организации

- 1. Пользователи.** Люди, непосредственно потребляющие товар или услуги.
- 2. Авторитеты.** Это лица, оказывающие сильное влияние на принятие решения о покупке, хотя сами не принимающие окончательного решения.
- 3. Лица, принимающие решение о покупке.** Они вырабатывают требования, которым должен соответствовать продукт, и определяют поставщиков.
- 4. Лица, утверждающие решение о покупке.** Они санкционируют предлагаемые действия лиц, принимающих решение или становящихся в дальнейшем пользователями.
- 5. Покупатели.** Они уполномочены выбрать поставщиков товаров и услуг и договориться об условиях их покупки.
- 6. «Сторожа».** Это лица, имеющие возможность помешать продавцам в доступе к членам центра совершения покупок и задержать поступление нужной информации по назначению.

### III. Основные факторы, влияющие на коллективных заказчиков

1. **Факторы внешней среды.** На покупателя товаров и услуг для организации большое влияние оказывают текущее состояние экономической среды и ее ожидаемое изменение.
2. **Организационные факторы.** Каждая организация имеет свои специфические задачи, цели, основные приемы, процедуры, организационную структуру и системы, имеющие то или иное отношение к совершению покупки.
3. **Межличностные факторы.** Закупочный центр обычно состоит из нескольких служащих с разной степенью заинтересованности, авторитета и способности к убеждению другой стороны.
4. **Личностные факторы.** У каждого участника в процессе принятия решения о покупке есть свои мотивы, представления и пристрастия. На людей, участвующих в процессе принятия решения о покупке, так или иначе влияют их возраст, размер заработка, образование, уровень профессионализма, личностные характеристики и отношение к риску.

### IV. Принятие решения о покупке коллективным заказчиком

1. **Осознание проблемы.** Процесс покупки начинается в тот момент, когда кто-нибудь в организации осознает, что возникла проблема или появилась потребность, для решения или удовлетворения которой необходимо приобретение определенного товара или определенного вида услуг.
2. **Формулирование потребности в общем виде.** Осознав потребность в каком-либо товаре или услуге, заказчик не останавливается на этом, а определяет соответствующие требования и формулирует потребность в общем виде.
3. **Задание требований к продукту.** После того как общие потребности определены, следует заняться формулированием конкретных требований к продукту.
4. **Поиск поставщика.** Заказчик теперь пытается найти наиболее подходящих поставщиков требуемой ему продукции.
5. **Запрос предложений.** Поставщиков просят подготовить встречное предложение. От них требуются навыки исследовательской работы, умение хорошо оформить в письменном виде свое предложение и представить его.
6. **Выбор поставщика.** На этом этапе члены центра совершения покупок соответствующей организации рассматривают поступившие предложения и осуществляют выбор лучшего из них.
7. **Оформление заказа с указанием его особенностей.** Заказчик оформляет окончательный вариант заказа выбранной гостиницы, указывая в нем все спецификации предстоящего мероприятия. В качестве ответа поставщик предлагает заказчику заключить с ним официальный контракт.
8. **Оценка результатов.** Как во время исполнения сделки, так и после ее завершения заказчик оценивает ее показатели. Он определяет, насколько предоставленные ему товары и услуги соответствуют требованиям и стоит ли в будущем иметь дело с другой стороной.

### V. Сегменты рынка продукции для групповых потребителей

1. **Съезды и конференции.** Как правило, эти мероприятия проводятся раз в год. Состоят из пленарного заседания, заседаний отдельных комитетов и тематических секций. Часто важной частью съезда является выставка продукции.
2. **Собрания ассоциаций.** Ассоциации организуют проведение собраний разного типа, включая региональные, тематические, образовательные и собрания членов советов директоров.
3. **Корпоративные собрания.** Для служащих компании участие в собрании обязательно. Главной заботой организаторов собрания становятся его продуктивность и достижение поставленных целей.

**4. Небольшие группы.** В настоящее время внимание гостиниц и сетей гостиниц все более привлекают собрания, для проведения которых требуется менее 50 номеров.

**5. Поощрительные поездки.** Это особый вид вознаграждения служащих компании за выполнение или перевыполнение поставленных целей.

**6. Собрания организаций SMERF.** Прочие виды собраний включают собрания типа SMERF (социальных, военных, просвещенческих, религиозных организаций и братств). Эту особую группу объединяет общая повышенная чувствительность к ценам.

**VI. Переговоры с организаторами собраний.** При переговорах с организаторами собраний важно попытаться установить отношения, выгодные для обеих сторон. Организаторы предпочитают проводить мероприятия в тех местах, которые они хорошо знают.

**VII. Менеджеры по корпоративным счетам и организации поездок.** Существует и другая, негрупповая форма работы с организациями — подготовка и проведение поездок представителей компаний. Из-за высокой конкуренции на этом рынке большинство гостиниц устанавливают для служащих корпораций специальные цены с целью побудить прибегнуть именно к их услугам.

## Вопросы для обсуждения

1. Что такое производный спрос? Приведите примеры такого спроса для гостиницы, существующей в вашем городе.
2. Центр совершения покупок выполняет шесть функций. Почему маркетологам необходимо хорошо разбираться в сущности этих функций?
3. Обсудите основные факторы внешней среды, влияющие на компанию IBM при аренде ею помещения для собрания своих продавцов.
4. Чем будут отличаться действия менеджера ресторана, обсуждающего меню с заказчиками предстоящего свадебного торжества, от его действий в связи с желанием организатора мероприятий крупной компании получить расценки на проведение в этом заведении встречи региональных менеджеров по продажам, подобной тем, какие компания уже организовала в пяти других городах страны?
5. Как работником службы продаж гостиницы определить, кто из руководителей страховой компании отвечает за аренду помещений для собраний и банкетов и номеров в гостиницах для своих служащих, отправляющихся в деловые поездки?

## Упражнения экспериментального типа

*Выполните следующее задание.*

Пообщайтесь с кем-нибудь из людей, путешествующих по делам бизнеса. Порасспрашивайте его о том, может ли он сам выбирать отель и авиалинию, когда ездит по делам компании, или нет. Если это разрешается, спросите, существуют ли какие-то в этом случае ограничения или рекомендации. Если человек не может сам выбирать отели и авиалинии, спросите, может ли он как-то влиять на место, которое для него зарезервируют. Как такая информация помогает организациям из индустрии гостеприимства и путешествий в их работе?

## Интернет-упражнения

*Помощь для выполнения этих упражнений вы можете найти на веб-сайте, разработанном для книги *Маркетинг. Гостеприимство и туризм*, адрес которого — [www.prenhall.com/kotler](http://www.prenhall.com/kotler)*

Посетите интернетовский сайт организации, занимающейся поездками. Имется ли на нем раздел, посвященный групповым или организационным покупкам? Если да, чем информация в этом разделе отличается от информации для обычных потребителей? Если самостоятельного раздела нет, выйдите на сайт другой организации, у которой есть раздел, созданный специально для покупок для нужд организации.



## Библиографический список

1. Julie Barker, «The State of the Industry Report.» *Successful Meetings* (January 1999), 35—47.
2. Federick E. Webster, Jr, and Yoram Wind, *Organizational Buying Behavior*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1972 pp. 33—37.
3. Edward G. Brierty, Robert W. Eckles, and Robert R. Reeder, *Business Marketing*, 3rd ed., Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 1998, chap. 3; Murray Harding, «Who Really Makes the Purchasing Decision?» *Industrial Marketing* (September 1966), 76. Этот вопрос также рассматривается в Ernest Dichter, «Industrial Buying Is Based on Same “Only Human” Emotional Factors That Motivate Consumer Market’s Housewife.» *Industrial Marketing* (February 1973), 14—16.
4. Webster and Wind, *Organizational Buying Behavior*.
5. Tom Reilly, «All Sales Decisions are Emotional for the Buyer.» *Selling*, July 2003, 13; Patrick J. Robinson, Charles W. Faris, and Yoram Wind, *Industrial Buying Behavior and Creative Marketing*, Needham Heights, MA: Allyn and Bacon, 1967, p. 14.
6. *Meetings and Convention Magazine*, October 1998.
7. International Association of Convention and Visitor Bureaus, [www.iacvb.org](http://www.iacvb.org), информация на этом сайте получена 24 октября 2004.
8. Sarah J.F. Braley, «The Big Picture.» *Meetings & Conventions* (October 1998), 2—35.
9. Larry Letich, «Let’s Make a Deal.» *Meeting and Conventions Meeting Market Report*, March 1, 1992, 123.
10. American Society of Association Executives, [www.asaenet.org](http://www.asaenet.org), информация на этом сайте получена 24 октября 2004.
11. HSMAI econnect, [www.hsami.org](http://www.hsami.org), информация на этом сайте получена 24 октября 2004.
12. Amy Drew Teider, «Getting Personal.» информация по состоянию на 12 ноября 2001, получена на веб-сайте <http://www.meetings-conventions.com/issues/0100/features/featu-re3.html>.
13. The World of Sheraton, «Meeting Services, Smart Meetings.» информация по состоянию на 12 ноября 2001, получена на веб-сайте [http://www.starwood.com/sheraton/meetings/smart\\_mee-tings.html](http://www.starwood.com/sheraton/meetings/smart_mee-tings.html); см. также Braley, «The Big Picture.» pp. 2—35.
14. Holiday Inn, «Government Package.» информация по состоянию на 12 ноября 2001, получена на веб-сайте <http://www.ocmdhotels.com/holidayinn/meetings.html>.
15. Braley, «The Big Picture.» pp. 2—35.
16. Andrea Graham, «Companies Add Perks to Individual Travel Awards.» *Corporate Meetings & Incentives*, October 1, 2004, информация по состоянию на 24 октября 2004, получена на веб-сайте [www.cmi.meetingsnet.com](http://www.cmi.meetingsnet.com).
17. «Corporate Meetings and Incentives.» *Annual Incentive Trends* (January 1997), 26—30. См. также Barker, «The State of the Industry Report.» pp. 35—47.
18. «Incentive Sales Revisited.» *Hotels*, April 2004, pp. 10—11.
19. Margaret Shaw, *The Group Market: What It Is and How to Sell It*, Washington, DC: Foundation of the Hotel Sales and Marketing Association, 1986, pp. 45—49.
20. Penny C. Dotson, *Introduction to Meeting Management*, Birmingham, AL: Professional Convention Management Association, p. 17.
21. Regina McGee, «Getting a Fix on SMERF.» *Association Meetings*, April 1, 2004, информация по состоянию на 18 июня 2004, получена на веб-сайте [www.meetingsnet.com](http://www.meetingsnet.com).
22. «Special Report on the Religious Group Travel Market.» информация по состоянию на 24 октября 2004, получена на веб-сайте <http://www.premiertourismmarketing.com/fyi/religious.html>.
23. Letich, «Let’s Make a Deal.» p. 127.
24. Barker, «The State of the Industry Report.» pp. 35—47.
25. Howard Feiertag, «New Survey Reveals Meeting Planners’ Priorities.» *Hotel and Motel Management*, November 23, 1992, 11.
26. James P. Abbey, *Hospitality Sales and Advertising*, East Lansing, MI: Educational Institute of the American Hotel and Motel Association, 1993, p. 569.
27. Joanathan Vatner, «Inside Track.» *Meetings and Conventions*, информация по состоянию на 7 июня 2004, получена на веб-сайте [www.meetings-conventions.co/printarticle.asp?pageid=4366](http://www.meetings-conventions.co/printarticle.asp?pageid=4366).
28. Lisa Casey Weiss, «How Different Hotel Rate Programs Stack Up.» *Business Travel News*, July 26, 1993, 9—16.
29. Days Inn, информация по состоянию на 20 апреля 2000, получена на веб-сайте <http://www.daysins.com/ctg/cgi-bin/DaysInn/incentives/AAAKrACwAAAANxAAO>.
30. Weiss, «How Different Hotel Rate Programs Stack Up.» pp. 9—16.
31. Robert Lewis and Richard E. Chambers, *Marketing Leadership in Hospitality: Foundations and Practices*, New York: John Wiley and Sons, Inc., 2000.



# 8

## *Сегментация рынка, определение целевого рынка и позиционирование на рынке*

Мифической однородной Америки больше не существует. Теперь мы — мозаика из многочисленных малых групп.

*Джозеф Вайнер*

**В** 1972 г. Mardi Gras, старое океанское судно, отправилось в первый круиз от компании Carnival Cruise Lines. На борту Mardi Gras было 300 агентов по организации поездок, приглашенных руководством компании в надежде на создание дистрибьюторской сети, которая в дальнейшем будет в полной мере обеспечивать круизы клиентами. Однако в этом рейсе Mardi Gras село на мель, похоронив все надежды своих владельцев, и только в 1975 г. судно снова отправилось в плавание. Тед Арисон (Ted Arison), один из основателей Norwegian Cruise Lines, купил Carnival за один доллар, взяв на себя долги этой компании, и быстро превратил ее в прибыльное предприятие.

Старенькое судно не могло напрямую конкурировать с роскошными современными лайнерами компаний Royal Viking, Holland America, Princess, Sitmar, Royal Caribbean и Norwegian Caribbean Lines. Чтобы снизить расход топлива, Mardi Gras в отличие от лайнеров конкурентов приходилось передвигаться с медленной скоростью и реже заходить в порты. Однако Арисону удалось превратить этот недостаток в особое преимущество, найдя новый подход к рынку круизов. Вместо рекламирования привлекательности экзотических портов захода, типичной для круизов, компания разработала понятие «развлекательное судно» и всячески его рекламировала. Это судно имело ночные клубы, казино, развлекательные шоу, круглосуточное обслуживание в каютах, т.е. развлечений было достаточно, чтобы пассажиры не скучали. Судно само стало портом назначения. С другой стороны, Carnival апеллировала к неискушенным подобными поездками пассажирам, впервые участвующим в круизе, и таким образом создала новый сегмент рынка, включающий семьи с дохода-

ми 25—35 тыс. долл. в год. В то время когда другие линии конкурировали на более старом, более требовательном рынке потребителей с доходами свыше 50 тыс. долл., Carnival вводила круизы на рынок «голубых воротничков». Его трех-, четырехдневные круизы позволили новичкам приобщиться к круизному отдыху, не тратя при этом ни много времени, ни много денег.

Carnival разработала новый рынок круизов. Поняв, что только 5% населения могут позволить себе воспользоваться традиционным круизом, Carnival заняла сегмент рынка, который другие круизные линии игнорировали, — потребителей среднего и нижнего слоя среднего класса. Carnival позиционировала себя как компания по организации досуга и отдыха, конкурируя в этом с такими компаниями, как Disneyland или Hawaii, а не с другими круизными линиями. Carnival определила свой рынок в 150 млн отдыхающих в отличие от 10 млн человек, традиционно покупающих круизы. Теперь Carnival уже соперничает с более крупными конкурентами, такими, как Disney World и Las Vegas.

В свое время Carnival ориентировалась только на сегмент молодежи, но затем поняла, что по мере того, как ее клиенты выросли, вкусы их менялись, а она им предложить ничего не могла. Чтобы расширить базу рынка, Carnival Corporation, родительская компания Carnival Cruise Lines, приобрела несколько других круизных линий. Многие из конкурентов Carnival в 1975 г., когда компанию приобрел Тед Арисон, теперь вошли в ее состав. К числу круизных линий, которыми в настоящее время владеет Carnival Corporation, относятся: Princess, Holland America, Seabourn и Windstar, действующие в Северной Америке, Cunard, Swan Hellenic и Ocean Village — в Великобритании, Costa — в южной Европе, AIDA — в Германии, P & O Cruises — в Австралии.

Боб Дикинсон (Bob Dickinson), президент Carnival Cruises, утверждает, что большинство продуктов, связанных с отдыхом, используются на основе демографической сегментации и что Carnival пользуется психографической сегментацией. Пассажиры, которые соответствуют психографическому профилю Carnival, — это те люди, которые отправляются на отдых в Орlando, Лас-Вегас и на курорты категории «все включено». Это отличный пример компании, действующей в индустрии гостеприимства и путешествий, которая понимает сущность рыночной сегментации и правильно использует ее в своей работе. Выявляя рыночные возможности и целенаправленно работая с сегментом, который конкуренты упускают из виду, Carnival смогла стать самой крупной круизной линией в мире. В любой момент времени почти 200 000 людей находятся в море на кораблях, принадлежащих Carnival Corporation. Carnival пользуется профилями и экспертными оценками, полученными благодаря обслуживанию этого сегмента, и на основе этого приобрела другие круизные линии, работавшие с разными сегментами. Carnival продолжает постоянно уточнять свою стратегию сегментации и в настоящее время применяет один из самых современных типов сегментации — психографию. Carnival хорошо разбирается в том, кем являются ее потребители и что они хотят. Поэтому они регулярно уточняют содержание своего продукта, чтобы предоставлять своим пассажирам именно то, что те хотят получить.

**Изучив данную главу, вы должны уметь:**

- 1) объяснять сущность рыночной сегментации и идентифицировать несколько возможных баз для сегментации потребительских рынков, рынков типа «бизнес — бизнес» и международных рынков;
- 2) пояснить требования, необходимые для эффективной сегментации рынков: измеримость, доступность, доходность, реализуемость;
- 3) описать процесс оценки рыночных сегментов и предлагать методы для выбора рыночных сегментов;
- 4) показать на конкретных примерах концепцию позиционирования, обеспечивающую получение компанией конкурентного преимущества;
- 5) высказать мнение о выборе и реализации стратегии позиционирования и сопоставить виды позиционирования, в основе которых лежит дифференциация товаров, услуг, работы персонала, имиджа.

## Рынки

За многие годы своего существования термин **рынок** приобрел множество значений. Первоначально рынок понимался как физическое место, где собираются покупатели и продавцы, чтобы обменяться товарами и услугами. Для экономиста рынок — это совокупность всех покупателей и продавцов, участвующих в обмене товаров или услуг. Так, рынок общественного питания быстрого обслуживания состоит из многочисленных продавцов, как, например, Burger King, McDonald's и Kentucky Fried Chicken, и всех потребителей, покупающих эту еду. Для маркетолога рынок — это совокупность всех реальных и потенциальных покупателей определенного продукта. Организации, торгующие на рынке потребительских товаров и на рынке продукции производственного назначения, понимают, что они не могут быть привлекательными одновременно для всех покупателей на всех этих рынках или по крайней мере привлекательными для всех одинаково. Покупателей слишком много, они слишком разбросаны и слишком различаются в своих потребностях и покупательских привычках.



### 8.1. Burger King, Holiday Inn, KFC, McDonald's

Становление маркетинга прошло три стадии.

1. **Массовый маркетинг.** При массовом маркетинге продавец занят массовым производством, массовой дистрибьюцией и массовой рекламой и стимулированием продаж одного и того же продукта всем покупателям. Одно время McDonald's производила гамбургеры одного размера для всего рынка, надеясь, что они понравятся всем. Holiday Inn изменила рынок заведений для проживания, расположенных вдоль автомобильных трасс. Мотели с индивидуальными владельцами и различным качеством сменились мотелями с унифицированным уровнем обслуживания. В пользу массового маркетинга можно сказать и то, что он приводит к самым низким затратам и ценам и создает самый большой потенциальный рынок.
2. **Маркетинг, ориентированный на разнообразие продукции.** При таком подходе продавец производит два или более видов продуктов, различа-

ющихся свойствами, стилем, качеством, размерами и т.д. Сегодня McDonald's предлагает обыкновенные гамбургеры, «биг-маки» и другие разновидности. В пользу такого маркетинга можно сказать, что вкусы потребителей действительно различаются и со временем меняются, и поэтому потребители ищут разнообразия и изменений.

**3. Целевой маркетинг.** Продавец определяет сегменты рынка, выбирает один или несколько из них и разрабатывает отдельные товары и услуги, соответствующие каждому выбранному сегменту.

Индустрия лыжного отдыха работает на мультисегментном рынке, что заметно влияет на ее виды деятельности и предлагаемые условия. Здесь два основных сегмента — семьи и индивидуалы, однако в каждом из них существуют опытные, уверенные и начинающие лыжники. Кроме того, есть и люди, предпочитающие катание на сноубордах. Подходы ко всем этим любителям лыжного спорта могут быть разными. Так, Taos Ski Valley Resort ограничивает ассортимент своих услуг и работает только с лыжниками. Другие курорты пытаются удовлетворить запросы и лыжников и райдеров (сноубордистов), создавая специальные площадки для последних.

По мере того как категория достигает стадии зрелости, возрастает потребность в дифференциации продукта. Так, если в 1960-е годы предложения участников индустрии таймшеров в части условий проживания практически не различались, то в настоящее время в отрасли принято адресовать предложение определенному сегменту рынка. У Marriott, например, имеется три типа предложений, рассчитанных на разные сегменты: Ritz-Carlton, Marriott Vacation Clubs и Horizons. Отрасль в настоящее время переживает подъем. В одних только Соединенных Штатах насчитывается более 1600 курортов на условиях таймшер, а по всему миру их свыше 5500. Суммарный объем продаж отрасли по всему миру приближается к 10 млрд долл. Согласно прогнозу, к 2011 г. примерно 20% американских семей с годовым доходом свыше 50 тыс. долл. станут обладателями таймшеров.

В сегменте семей — любителей катания на лыжах более высокий процент новичков и уверенных лыжников, чем у сноубордистов, и поэтому им нужны соответствующие склоны и услуги, из-за чего расходы на обслуживание этих подгрупп выше, чем на обслуживание опытных лыжников. Компании, обслуживающие любителей подводного плавания и других экстремальных видов спорта, также часто сталкиваются с наличием большого числа сегментов и подсегментов.



8.2. Horizons, Marriott,  
Ritz-Carlton

На крупных лыжных курортах имеются магазины, где отдыхающие могут купить или взять напрокат лыжное снаряжение. Лишь некоторые из них специализируются на снаряжении либо только для сноуборда, либо для катания по горным склонам. Другие же предлагают все виды снаряжения для занятий зимними видами спорта. Некоторые приезжающие ищут специализированные магазины, например торгующие только снаряжением для сноубордистов, поскольку считают, что в магазинах широкого спортивного профиля может быть слишком большой выбор товаров, а знания у продавцов, наоборот, не столь большие и глубокие.

В наши дни концепция рыночных сегментов и целевого маркетинга широко признана в странах, где особенно сильно развито профсоюзное движение. И наоборот, в некоторых развивающихся странах отношение к этой концепции пока не определилось. Из-за этого рынки в промышленно развитых странах фрагментируются еще больше.

В качестве тактического подхода, используемого для изучения мультирыночных сегментов, используется **микромаркетинг**. Выходить на небольшие сегменты с индивидуализированными запросами компаниям помогают Интернет и маркетинг на основе баз данных. Сегодняшние покупатели гораздо больше требуют специализированных товаров и услуг, чем в прошлом. Это, несомненно, справедливо и для сервисных отраслей гостеприимства и туризма. Туры, когда члены группы должны путешествовать, питаться и развлекаться вместе, многие представители сегментов в этих отраслях сейчас игнорируют.

Ritz Carlton Hotels применяет форму микромаркетинга, предлагая своему постоянному гостю предельный вариант целевого маркетинга — **индивидуализированный маркетинг**. Ritz Carlton ведет базу данных о гостях, где учитываются их предпочтения, в том числе даже вид подушки, на которой любит спать каждый гость.

Компании индустрии гостеприимства и путешествий могут обслуживать очень рентабельные сегменты и добиваться высокого уровня потребительской лояльности. Для этого им необходимо находить и применять креативные способы, позволяющие работать на микрорынках при помощи индивидуализированного маркетинга.

Три основных этапа целевого маркетинга показаны на рис. 8.1. Первый этап — **рыночная сегментация**, т.е. деление рынка на определенные группы покупателей, требующих различные товары и услуги и (или) комплексы маркетингового воздействия на рынок (маркетинг-микс). Компания определяет разные способы, при помощи которых она осуществляет сегментацию рынка, и разрабатывает профили полученных рыночных сегментов. Следующий шаг — **определение целевого рынка (рыночное целеполагание)**, т.е. анализ сегментов по степени их привлекательности для компании и выбор одного или нескольких целевых сегментов для последующей маркетинговой деятельности. Третий шаг — **рыночное позиционирование**, т.е. работа по размещению продукта на целевом сегменте рынка и разработка соответствующего маркетингового комплекса.

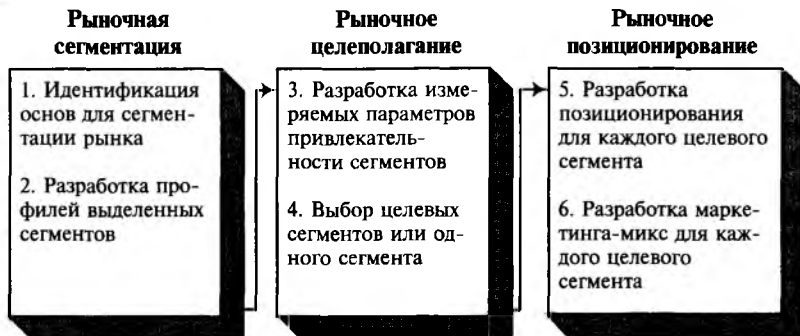


Рис. 8.1. Составляющие этапов сегментации, целеполагания и позиционирования

## Рыночная сегментация

Рынки состоят из покупателей, а покупатели отличаются друг от друга различными характеристиками. Они могут иметь разные желания, возможности, места проживания, отношения к покупке и покупательские привычки. А поскольку каждый из них также отличается от остальных своими потребностями и запросами, то каждый потенциально является отдельным рынком. В идеале продавец может составить отдельную программу маркетинга для каждого потребителя. Например, фирма, предоставляющая услуги питания организациям-клиентам, может учесть их предпочтения в виде особого меню, пригласить артистов и учесть другие пожелания каждого клиента.

Однако большинство компаний неспособно осуществить полную сегментацию. Частично это объясняется тем, что расходы на такую сегментацию очень высоки, и многие потребители не могут позволить себе покупать продукты исключительно на заказ. Поэтому компании стараются отыскать более широкие категории покупателей, отличающихся своими запросами или покупательским реагированием на маркетинговые приемы. Например, для людей, состоящих в браке, которые отдыхают вместе с маленькими детьми, характерны совершенно другие заботы и желания, чем для находящихся на отдыхе одиноких молодых мужчин и женщин. Поэтому Club Med предлагает разные типы курортов: для семейного отдыха и для пар, отдыхающих без детей.

Множество примеров сегментации по различным параметрам можно найти в ресторанном бизнесе. Из-за того что каждая группа клиентов на рынке ресторанных услуг предъявляет свои требования к качеству и разнообразию блюд, ресторан не может обслуживать всех клиентов в равной степени эффективно. Ресторан должен отличать легкодоступные группы клиентов от труднодоступных и реагирующие на его усилия сегменты рынка от нереагирующих. Для того чтобы получить хотя бы небольшой перевес в конкуренции, ресторан должен изучить сегменты рынка, выделить одну или несколько подгрупп клиентов в пределах общего рынка и сосредоточить свои усилия на том, чтобы соответствовать их предпочтениям.

Единого способа сегментации рынка нет. В надежде найти наилучший способ оценки структуры рынка маркетологу приходится использовать разные критерии сегментации, используя их по отдельности или вместе. Рассмотрим основные географические, демографические, психографические и поведенческие факторы, используемые при делении потребительских рынков на сегменты (табл. 8.1).

**Таблица 8.1.** Основные переменные сегментации потребительских рынков

<i>Переменные</i>	<i>Типичная разбивка</i>
<i>Географические</i>	
Регион	Тихоокеанский, Горный, Северо-Запад Центрального района, Юго-Запад Центрального района, Северо-Восток Центрального района, Юго-Восток Центрального района, Юг Атлантического побережья, Центр Атлантического побережья, Новая Англия

Город, население	Менее 5000 чел.; 5000—20 000 чел.; 20 000—50 000 чел.; 50 000—100 000 чел.; 100 000—250 000 чел.; 250 000—500 000 чел.; 500 000—1 000 000 чел.; 1 000 000—4 000 000 чел.; 4 000 000 чел. и выше
Плотность населения	Города, пригороды, сельская местность
Климат	Северный, южный
<i>Демографические</i>	
Возраст	Моложе 6 лет, 6—11, 12—19, 20—34, 35—49, 50—64, свыше 65 лет
Пол	Мужской, женский
Количество членов семьи	1—2 чел., 3—4 чел., свыше 5 чел.
Жизненный цикл семьи	Молодые, не состоящие в браке; молодые, состоящие в браке, без детей; молодые, состоящие в браке, с детьми до 6 лет; молодые, состоящие в браке, с детьми старше 6 лет; взрослые в браке с детьми; взрослые в браке без детей моложе 18 лет; взрослые, не состоящие в браке; другие
Доход, долл.	Менее 10 тыс.; 10—15 тыс.; 15—20 тыс.; 20—30 тыс.; 30—50 тыс.; 50—100 тыс.; 100 тыс. и выше
Род занятий	Люди умственного труда и технические специалисты; менеджеры, директора, владельцы; клерки и продавцы; ремесленники, руководители среднего звена; квалифицированные рабочие; фермеры; пенсионеры; студенты; домохозяйки; безработные
Образование	Начальная школа и менее; неполная средняя школа; средняя школа; неполное высшее; высшее
Религиозные убеждения	Католики, протестанты, иудаисты, мусульмане, индуисты и др.
Раса	Белые, черные, азиаты
Национальность	Американцы, британцы, французы, немцы, итальянцы, японцы
<i>Психографические</i>	
Социальный класс	Низший слой низшего класса; верхний слой низшего класса; рабочий класс; средний класс; верхний слой среднего класса; низший слой высшего класса; верхний слой высшего класса
Стиль жизни	Обычный, свободный, богемный
Тип личности	Обязательный, общительный, авторитарный, амбициозный
<i>Поведенческие</i>	
Повод для совершения покупки	Повседневная потребность и особые случаи
Искомые выгоды	Качество, сервис, экономия денег, скорость



Статус пользователя	Непользователь, бывший пользователь, потенциальный пользователь, новый пользователь, постоянный пользователь
Интенсивность использования	Слабая, средняя, высокая
Степень приверженности	Никакая, средняя, сильная, абсолютная
Степень готовности покупателя к восприятию товара	Не осведомлен, осведомлен, информирован, заинтересован, имеет желание купить, собирается купить
Отношение к товару	Восторженное, положительное, безразличное, негативное, враждебное

## Географическая сегментация

Для проведения **географической сегментации** рынок следует разделить на разные географические единицы, такие, как страны, области, округа, города или районы. Компания принимает решение работать в отдельных географических областях или же во всех сразу, учитывая географические различия потребностей и запросов потребителей.

Например, в странах Центральной Америки бобы — обычная и очень широко употребляемая пища, однако в одной стране люди предпочитают красные бобы, в то время как в другой — черные. В настоящее время все компании из индустрии гостеприимства и путешествий имеют возможность применять управление на основе баз данных и заниматься углубленным анализом баз данных, чтобы определить различия в характере потребительских покупок и их предпочтениях в разбивке по географическим параметрам. Крупные ритейлеры обычно просят своих покупателей сообщить им почтовый и телефонный коды места, где они живут. Это позволяет аналитикам создать таблицу зависимости покупок и предпочтений потребителей от их местожительства.

Ритейлеры, вроде Home Depot или Lowe's, знают, что покупатели из одного географического региона могут чаще приобретать какой-то товар, например обои, в то время другие чаще покупают плитку или краску для стен. Компании из индустрии гостеприимства, в частности Starwood Hotels and Resorts, эффективно пользуются углубленным анализом баз данных и управлением на их основе.

К сожалению, многие компании, работающие в индустрии гостеприимства, не пользуются этим полезным аналитическим приемом или применяют его крайне ограниченно. Только представьте себе богатство информации, доступной лыжному курорту, спа-центру или поезду, на котором люди ездят и осматривают места достопримечательности, информации, пользуясь которой они могли бы узнать много полезного для себя о своих потребителях. Такая

информация может быть использована для разработки очень узких целевых кампаний продвижения, составления специальных пакетов или предложения гостям местных блюд. Неэффективное использование баз данных заставляет компании полагаться на тактические приемы массового маркетинга, которые часто для большинства респондентов не представляют интереса.

e

### 8.3. Starwood Hotels and Resorts, Accor

Осознание зависимости вкусов и привычек потребителей от географического региона их проживания помогает компании модифицировать или изменять свое предложение товара или услуги. Это особенно важно в Северной Америке и Европе, где эмиграция создала группы потребителей с очень разными предпочтениями в отношении товаров и услуг. В качестве примера можно указать на рост мусульманских рынков, что побудило некоторые гостиницы положить в свои номера коврики для совершения молитвы.

Huatt Hotels выявила потребность модифицировать свою продуктовую линию так, чтобы она лучше удовлетворяла индивидуальные запросы. Four Seasons Hotel, находящаяся в Вашингтоне, инициировала программу предложений региональных блюд и настолько серьезно подошла к предложению блюд местной кухни, что заключила контракты с местными фермерами на гарантированную поставку продукции из соседних мест, которая не всегда доступна при закупках у оптовиков.

Примером, показывающим критическую важность понимания политических и культурных особенностей географических рынков, может служить политическая ошибка, которую сделала Accor Economy Lodging, действующая на территории Соединенных Штатов. В 2002 г. Accor создала активное партнерство с Humane Society of the United States, HSUS (Общество по защите гуманности в Соединенных Штатах). Об этом сообщали в журнале *American Hunter* (Американский охотник), издаваемом ассоциацией NRA, политически мощной организации, которая выступает против HSUS, заявляющего, что охота — антигуманный вид деятельности. Члены NRA очень быстро отреагировали на сообщение о появлении нового партнерства и начали активно писать президенту и главному исполнительному директору Accor Economy Lodging, чьи адреса и номера телефонов были указаны в журнале. Охотники угрожали им, что они никогда больше не будут останавливаться в Motel 6, Red Roof Inn или Studio 6 (заведениях, принадлежащих Accor). Очень скоро, что вполне понятно, Accor вышла из ассоциации HSUS и отправила письма-уведомления об этом недовольным членам NRA.

Успех местного и регионального туризма во многом зависит от умения специалистов найти творческий подход к географической сегментации. У туриста должен быть очень сильный стимул, чтобы отправиться за сотни или даже тысячи миль в конкретное место. Все чаще от них можно услышать жалобы, что все города становятся похожими друг на друга: одинаковые сетевые места для проживания, одинаковая еда, одинаковые предлагаемые товары и похожие виды развлечений.

Не так давно достаточно уединенный городок Седан в штате Канзас оказался на грани исчезновения. Однако Билл Куртис (Bill Kurtis), телевизионный

ведущий, начал программу его преобразования в центр оригинального искусства прерий. Другие убедительные примеры креативных подходов к привлечению туристов — города Санта-Фе и Таос, штат Нью-Мексико. И это не единичные случаи. Скажем, второе дыхание сегодня получил и город Седан. Здесь начали собираться художники из прерий, открываться уникальные рестораны и магазины, занимающие еще недавно пустующие здания, а девелоперы планируют восстановить единственную гостиницу в городе, которая закрылась в 1970 г.

В 2003 г. Седан привлек 80 000 гостей, а ведь это только начало. «Захватывает дух, когда думаешь о возможных перспективах», — говорит Джуди Толберт (Judy Tolbert), которая выросла в этих местах и владеет гостиницей категории «кровать и завтрак» [6].

## Демографическая сегментация

**Демографическая сегментация** — это деление рынка на группы по демографическим признакам, таким, как возраст, пол, доход, род занятий, религия, раса и национальность. Чаще всего для сегментации потребительских групп применяют демографические переменные. Одна из причин этого связана с тем, что потребительские предпочтения и коэффициенты использования очень тесно связаны с демографическими переменными. Другая заключается в том, что именно демографические факторы по сравнению с другими легче поддаются измерению. Даже если сначала сегменты рынка определяются по другим критериям, таким, как тип личности или поведения, при оценке размеров целевого рынка с целью его эффективного использования должны приниматься во внимание и демографические параметры. Покажем, как для сегментации рынка используются некоторые демографические факторы.

### Возраст и жизненный цикл семьи

С возрастом потребности и запросы человека меняются. Чтобы освоить разные возрастные сегменты, некоторые компании разрабатывают разные продукты или стратегии маркетинга. Например, специалисты McDonald's знают, что в 79% на решения в семье о том, куда отправиться поесть, в значительной степени влияют дети. Поэтому набор Harry Meals, предназначенный для маленьких детей, кроме еды включает игрушку.



*Дети в Копенгагене получают удовольствие от вкусной еды.*

Эти игрушки обычно являются частью серии подобных игрушек и имеют продолжение, что побуждает ребенка заказывать бутерброд именно этого типа,

и так продолжается до тех пор, пока он не соберет всю серию. Чтобы привлечь взрослых, уделяющих большое внимание своему здоровью, компания ввела в свое меню салаты.

American Express сосредоточила свои маркетинговые усилия на потребителях зрелого возраста, поскольку количество билетов, проданных людям этой возрастной группы, составляет 70% всей продажи билетов, реализуемых в турбизнесе. Большой процент автобусных туров для пожилых приходится на места восстановленных исторических памятников, таких, как Уильямсбург и Олд Салем. От этого сегмента рынка в значительной степени зависит вся индустрия музеев и исторических достопримечательностей. Одним из самых динамично растущих туристических рынков в Северной Америке стал туризм «по местам исторического наследия». Динамика этого рынка в значительной степени определяется общим старением населения.

Поколение американских беби-бумеров, людей, родившихся в период с 1946 по 1964 г., насчитывает 78 млн человек. Число представителей этого поколения особенно велико в ряде промышленно развитых стран, в том числе в Японии, Великобритании, Канаде и некоторых других. Этот рынок обладает огромным покупательным потенциалом для туризма. Хотя его представители стареют, и они не особенно заинтересованы в формально организованных турах. Поэтому Globes and Cosmos, американская компания, специализирующаяся на организации путешествий, разработала для них пакет путешествий под названием Monograms. Он предназначен для беби-бумеров, которые хотят путешествовать и получать новые впечатления, и ориентирован не на строгий набор составляющих, а позволяет человеку самому определять интересующие его объекты. Как и при традиционных пакетах, группы посещают определенные дестинации в течение какого-то периода времени, однако члены группы не должны все осматривать вместе.



#### 8.4. Hyatt, Marriott, Williamsburg

Хотя большинству пожилых людей не придется проводить последние годы своей жизни в домах для престарелых, многим из них нужна помощь при поездках, совершении покупок, ведении домашнего хозяйства, приготовлении пищи и во многих других повседневных занятиях. Такие компании, как Marriott и Hyatt, разработали программы удовлетворения запросов этого рыночного сегмента. В месте своего проживания люди могут приобрести более удобные для себя дома или поселиться в домах, где оказывается помощь, т.е. реализуется вариант повседневной поддержки, но без непрерывной опеки сестер. Одна из наиболее популярных составляющих таких заведений — общий обеденный зал.

Предпочтения этой возрастной группы заставили некоторых аналитиков назвать его сегментом Med/Med, так как здесь требуются элементы, характерные для инфраструктуры заведений типа Club Med, а также возможность получения медицинских услуг.

## Пол

В маркетинге одежды, парикмахерского дела, косметики и журналов уже давно используется деление рынка по половой принадлежности — **гендерная сегментация**. В наши дни ее начинают применять и в индустрии гостеприимства и путешествий. В 1970 г. на долю женщин приходилось менее 1% всех деловых поездок. Сегодня женщины — очень важный сегмент этого рынка. Поэтому теперь при оформлении номеров гостиничные компании принимают во внимание женскую клиентуру. Изменилось оформление баров, фойе, фитнес-центров. Появились фены, стены в номерах выкрашены в более светлые тона. Эти изменения нравятся не только женщинам, но и мужчинам. В своей рекламе гостиничные компании стали показывать больше женщин-специалистов, занимающих высокие посты в тех структурах бизнеса, где они работают.

## 8.1. Лидеры маркетинга

### Воздействие на семьи посредством работы с детьми

Friendly's — ресторан повседневного питания, вначале получивший известность благодаря своим сортам мороженого. Скот Колуелл (Scott Colwell), вице-президент Friendly's по маркетингу, рассказывает, что в первое время их знали в основном из-за их сэндвичей и мороженого, но они не считались местом, куда можно прийти с семьей на обед. Скот захотел изменить позиционирование ресторана и сделать его заведением, куда люди приходили бы на ланч и обед. Исследования показали, что при определении семьей места, чтобы поесть, основное влияние на выбор оказывают дети. Фактически именно выбор детей определяет величину расходов семей на питание в ресторанах, которые за предыдущий год в стоимостном выражении составили 110 млрд долл. На семьи с детьми приходится 56% всех денег, которые тратятся на питание людей вне дома. Колуелл также хорошо знал, что у родителей всегда дефицит времени и поэтому они часто сожалеют, что очень мало общаются с детьми. Если бы он смог предложить обед, во время которого дети получали бы удовольствие, а семья могла бы больше времени проводить вместе и веселиться, то в этом случае все было бы в выигрыше.

Чтобы выяснить, благодаря чему у детей может сложиться хорошее впечатление от обеда, Колуелл организовал фокус-группы с детьми. Один из результатов, полученный после работы таких фокусных групп, заключался в том, что дети хотели получать настоящее меню, такое же, как у их родителей. Они вовсе не хотели блюд специального разработанного для них детского меню. Дети — участники фокус-группы также сообщили о тех блюдах, которые они хотели бы получить и как они должны выглядеть. Помимо общения с детьми, конечно, полезно поговорить и с их родителями. На конференции по маркетингу для детей родители выразили желание, чтобы для детей были сделаны удобные сиденья, так как им некомфортно на жестких стульях. Они также рассказали, что в ресторанах с обслуживанием официантами им не нравятся игровые площадки, расположенные в обеденном зале, так как им хочется больше времени в ресторане проводить со своими детьми. Они также хотели бы видеть в меню этих ресторанов больше полезных блюд, чем в ресторанах быстрого питания.

Чтобы удовлетворять желания детей, Friendly's ввел в состав каждой смены координатора по работе с детьми. Учили и то,

что родители в ходе общения с ними сообщили, что желательно, чтобы официанты обращались с детьми, как с важными персонами. Все это сказалось на показателях работы. По результатам исследования имиджевых характеристик, проведенного до и после программы, установили, что усилия Friendly's по позиционированию себя как семейного ресторана оказались успешными, поскольку их имидж у детей подскочил на 50%. Обратите внимание, как Friendly's воспользовался маркетинговым исследованием, чтобы выяснить необходимые для себя сведения о рынке, который она хотела сделать целевым. Маркетинговая информация, собранная им, помогла понять потребительское поведение на семейном рынке, т.е. то, что при определении места, куда семья отправится пообедать, большую роль играют дети. Выяснив это, Friendly's создал программу, сделавшую ресторан местом, куда дети с охотой приходят.

Friendly's не единственная организация, целенаправленно работающая с детским

и семейным рынком. После трагических событий 11 сентября 2001 г. в Соединенных Штатах путешествия с членами семьи и поездки, чтобы повидаться с членами семьи, стали еще более важными, чем в прошлом. Туристические организации это учитывают. Так, Колорадо — это штат, привлекающий любителей приключений, где специально созданы маршруты для семейного отдыха. У Novotel есть специальный сайт для семей, где говорится: «Novotel сделает все, чтобы ваши дети чувствовали у нас как дома». Для многих туристических дестинаций и видов бизнеса, действующих в индустрии гостеприимства и поездок, семья может стать важным рыночным сегментом.

*Источники:* «Young Family Travelers,» <http://www.youngfamilytravelers.com/europe/novotel/novotel/htm>, информация на этом веб-сайте получена 31 октября 2004 г.; «Family Adventure Traveler,» <http://www.colorado.com.family/default.asp>; «Family Friendly,» информация на этом веб-сайте получена 31 октября 2004 г.; *Restaurant Hospitality*, June 1998, 48 and Katie Smith, «Kiddin' Around,» *Restaurant Hospitality*, April 2001, 52–64.

Исследователи из Гвельфского университета (University of Guelph) изучали разницу потребительского поведения в зависимости от пола. Они выяснили, что незамужняя женщина, проживающая в большом городе в Канаде, после повышения зарплаты с большей вероятностью увеличит свои расходы на рестораны, чем мужчина-холостяк или женатые люди.

Использование гендерного маркетинга, разумеется, сталкивается со своими трудностями. Типичного мужчины или женщины просто не существует, однако множество компаний совершили ошибку, пытаясь разработать и предложить на рынке товар или услугу, ориентируясь именно на такой унифицированный вариант. Для каждого из нас естественно считать типичным человека приблизительно нашего возраста и примерно с таким же, как у нас, доходом и жизненным стилем. Однако этот вариант всегда ошибочен. Гендерный маркетинг наиболее эффективен, если его объединить с информацией о стилях жизни и демографическими параметрами. По этому поводу можно привести пример. Многие женщины (а также отдельные мужчины) увлекаются изготовлением стеганых изделий и вязанием. Для встреч этих людей и демонстрации их работ существуют клубы и специализированные организации, занимающиеся их поездками. Маркетинговая стратегия, ориентированная на интересы, а не на гендерные параметры, с большей вероятностью позволит гостиницам, ресторанам и другим участникам индустрии гостеприимства добиться хороших результатов.

## Доход

**Сегментация рынка по уровню доходов** давно используется маркетологами на рынке товаров и услуг. Отрасль проживания особенно эффективно пользуется сегментацией по доходам. При таком подходе привлекательными объектами для загородных клубов, вип-лож спортивных заведений и лучших отелей и курортов становятся наиболее состоятельные гости и корпорации. Кампании продвижения, приуроченные к какому-то событию, оказываются эффективными, когда правильно сочетают продукт, например эксклюзивный гольф-курорт, с продукцией высшей категории, например автомобилем Mercedes.

Сегменты людей с более низкими доходами также относительно легко делать целевыми, предлагая их представителям экономичные мотели, автобусные поездки между штатами и другие подобные дешевые услуги. Разрабатывая и предлагая на рынке продукцию, привязанную к размеру дохода, следует постоянно помнить давнюю поговорку «Тот, кто продает королям, сам может обедать с крестьянами, но тот, кто продает крестьянам, может обедать с королями».

На сегодняшний день самым крупным сегментом для индустрии гостеприимства и путешествий являются потребители со средним доходом. Но одновременно это и очень трудная для привлечения и удержания группа людей. Термин «средний доход» охватывает широкий диапазон доходов и жизненных стилей, что в значительной степени осложняет разработку маркетинговых стратегий и тактических приемов. Огромное количество конкурентов, обслуживающих этот сегмент, приводит к тому, что число предложений товаров и услуг здесь очень велико. Изменяющиеся предпочтения, экономические циклы и оперативная реакция на терроризм и насилие представителями этого сегмента очень сильно усложняют жизнь любого маркетолога, работающего на таком рынке.

Однако доход не всегда точно определяет покупательский спрос на конкретные товары или услуги. Некоторые дорогие городские рестораны высшего класса открыли свои филиалы в пригородах, где проживают представители верхнего слоя среднего класса. Они рассчитывали на высокие семейные доходы в пригородах. Но многие из них вынуждены были снова закрыть свои заведения. Почему? В городах часто живут холостые и бездетные. Они тратят большую долю своего дохода без предварительного планирования, а стиль их жизни включает частые обеды вне дома. По данным National Restaurant Association, холостые тратят больше половины своего бюджета на питание и на обеды вне дома. Супружеские пары тратят на это всего 37% денег, выделяемых ими на еду. Жители же пригородов тратят свои деньги в основном на жилье, автомобили и детей. В Соединенных Штатах 82 млн взрослых людей, которые не состоят в браке. С 1970 г. это число возросло на 85%. Их общая покупательная способность оценивается в 600 млрд долл. В числе этих людей 30 млн, живущих в одиночку. За последние два десятилетия их количество возросло на 90%. 60% из указанной группы люди в возрасте старше 60 лет. Одинокие люди — основной рыночный сегмент для ресторанной отрасли.

е


### 8.5. National Restaurant Association, Singapore, St. Moritz On-the-Park Hotel

Сегментация рынка по уровню доходов потребителей обычно считается одной из самых важных переменных, влияющих на ценовые стратегии. Однако цена определяется не только уровнем дохода потребителей, хотя эти параметры часто взаимосвязаны. Так, гостиница St. Moritz On-the-Park в Нью-Йорке структурирует рынок по уровню доходов потребителей и их географическому положению. Эта гостиница назначает свои расценки по крайней мере в два раза ниже цен конкурентов и весьма привлекательна для приезжих из других стран со средним уровнем дохода.

Исследование, проведенное по заказу сингапурских гостиниц, показывает, что доход в качестве критерия сегментации имеет не такое большое значение, как цель поездки. Это говорит лишь о том, что необходимо исследовать все факторы сегментации рынка и хорошо понимать их относительное значение. Исходить из того, что уровень дохода или какая-либо другая характеристика потребителей будут иметь одинаковое значение на всех рынках, было бы совершенно неправильно.

## Психографическая сегментация

При психографической сегментации покупатели делятся на группы по принципу принадлежности к определенному социальному классу, стилю жизни и типу личности. Даже люди, принадлежащие к одной и той же демографической группе, могут иметь совершенно разные психографические профили.



**BEST WAY TO REPAY THE TROOPS**

Here's a benefit your recruiter didn't tell you about. Best Western gives special rates and packages to military personnel. That means you can get a great night's sleep without surrendering your entire per diem. And you'll find all our locations will pass your inspection. We've spent more than a billion dollars upgrading properties and our tough new standards keep them shipshape.

There are more than 3,400 Best Westerns from the halls of Montezuma to just outside the base. **YOUR BEST BET IS A BEST WESTERN.**

CALL 1-800-528-1234 FOR RESERVATIONS OR A FREE BEST WESTERN GOVERNMENT RATE DIRECTORY.

© 1995 Best Western International, Inc.

*Военнослужащий США получает дополнительные деньги на ежедневный проезд от дома к месту службы и обратно. Средства, не истраченные на эти цели, он может использовать по своему усмотрению: на еду, развлечения или просто положить в банк на свой счет. Гостиницы предлагают военнослужащим номера по особым расценкам.*



Гостиница Claire Tappan Lodge вблизи лыжного курорта Sugar Bowl на северном побережье Donner Lake была построена клубом Sierra в 1930-е годы. Эта гостиница привлекает людей одного общего психографического типа. Хотя гости относятся к разным категориям по возрасту и уровням дохода, их объединяет общий интерес к семинарам, организованным этой уютной гостиницей, например по искусству фотографии, ориентированию на местности или красоте местной природы.

### Социальные классы

В гл. 6 описаны шесть социальных классов Америки и объяснено, что принадлежность к определенному из них значительно влияет на выбор их представителями автомобиля, одежды, мебели, магазинов, организацию досуга и выбор чтения. Здесь свои акценты: послеполуденные чаепития в гостинице Ritz-Carlton предназначены для представителей высших классов и высшего слоя среднего класса, а пивная вблизи завода ориентирована на рабочий класс. Клиент одного из этих заведений в другом, возможно, чувствовал бы себя неловко.



### Стиль жизни

В гл. 6 показано также, как стиль жизни влияет на покупку товаров и услуг, и поэтому маркетологи все чаще сегментируют свои рынки по стилю жизни потребителей. Например, ночные клубы предназначены для определенной клиентуры: молодых одиноких людей, ищущих встреч с противоположным полом, одиноких людей, предпочитающих людей своего пола, и для пар, избегающих барты, для одиноких людей, желающих насладиться обществом друг друга.

### Индивидуальность

При сегментации рынков маркетологи также прибегают к такому критерию, как тип личности, придавая своим продуктам особую специфику в соответствии с характерными особенностями своих потребителей. Мексиканский ресторан в Касл Рок, штат Колорадо, называется Grumpy Gringo (Сварливый гринго). Frontier Airlines создает индивидуальность, взяв за основу животных. Крупные изображения животных, таких, как лиса или медведь, нарисованы на хвостовом оперении их самолетов. Основная особенность их рекламы — животные, разговаривающие с животными.

Многие компании, действующие в индустрии гостеприимства используют незаурядную личность основателя компании. Так, Harrah's и Conrad Hilton продолжают оставаться сверкающими бриллиантами в короне отрасли гостеприимства. Но другие, вроде Braniff Airlines, уходят с этого рынка. Некоторые владельцы клубов, ресторанов и отелей используют свое имя, чтобы привлечь группу потребителей, которые восторгаются их стилем жизни и хорошим вкусом. Так, например, поступает Вольфганг Пак (Wolfgang Puck).

## Сегментация по типу поведения

При сегментации по типу поведения покупатели делятся на группы по уровню их знания, характеру использования продукта, отношению к продукту и реакции на него. Многие специалисты по маркетингу считают поведенческие факторы лучшим основанием для сегментации рынка.

### Сегментация на основе ситуаций

Покупателей можно классифицировать в соответствии с обстоятельствами, в которых они или покупают, или используют определенный товар. Сегментация на основе ситуаций, или сегментация по обстоятельствам, помогает компании более четко формулировать варианты использования своей продукции. Например, поводом для полета на самолете может стать работа, отдых или семейные вопросы. Реклама авиакомпании, нацеленная на деловых людей, часто подчеркивает в предложении обслуживание, удобства и пунктуальность вылетов. Маркетинг авиакомпаний, нацеленный на отдыхающих, делает ставку на цену, интересные места следования и готовые пакеты программ для отдыхающих в период отпусков. В рекламе авиакомпании, нацеленной на решение семейных вопросов, часто показывает детей, которые самостоятельно летят к родственникам и находятся под присмотром служащих авиакомпании, не спускающих с них глаз. Такого рода реклама находит особый отклик в душе родителей-одиночек.

Как выше уже сказано, сегментация на основе ситуаций помогает компании более четко формулировать варианты использования своей продукции. Например, праздник День Матери в рекламе показывается как день, когда надо пригласить в ресторан свою мать или жену. Праздник Святого Патрика преподносится как вечер особого веселья. Праздники, всегда выпадающие на понедельник, такие, как День Труда и День Памяти погибших, в рекламе представляются как маленький дополнительный отпуск. Все это примеры маркетинговой сегментации на основе ситуаций.

Отдельным типом ситуаций, в котором гостиничная индустрия видит большие резервы для своего развития, являются свадебные путешествия. Во многих культурах свадебное путешествие оплачивается родителями или другими членами семьи. В качестве подарка готовый пакет программы для свадебного путешествия может включать и дорогой номер «люкс», и авиабилеты в первом классе.

Некоторые гостиницы, как, например, в Rosono Mountains в штате Пенсильвания, специализируются на рынке свадебных путешествий. В некоторых случаях номера оборудованы кроватями в форме сердца и фонтанчиками в виде бокала для шампанского. Гостиничная индустрия острова Гуама, Гавайских островов, Новой Зеландии и Австралии в первую очередь ориентируется на японский рынок свадебных путешествий. Удачным вариантом здесь оказались свадебные тургруппы, когда несколько японских пар новобрачных отправляются в путешествие в одно, а иногда и сразу несколько интересных мест.

The Witchery в Эдинбурге, Шотландия, — ресторан высшего класса, гости которого получают неожиданный бонус. Люди, приезжающие сюда по особым случаям, например, в свадебное путешествие, или семейные пары, отмечающие годовщину брака, заказывают в этом ресторане обед со свечами,

а затем проводят ночь в уединенной комнате наверху, куда подняться можно по винтовой лестнице. Поднимаясь вверх в свою комнату, они восхищаются великолепной античной мебелью, горящими свечами, кроватью с пуховой периной и стеганым ватным одеялом и бутылкой шампанского во льду.

## e 8.7. Doubletree Hotels

Другой пример сегментации на основе ситуаций является программа «Room at the Inn» (Ночь в гостинице), которую предлагает Doubletree Hotels в своих заведениях в канадских провинциях на берегу Тихого океана путешественникам, которые останавливаются в этих местах в период со дня Благодарения по Рождество. Эти люди, которые приезжают, чтобы посетить близких им людей, часто нуждаются в срочном медицинском обслуживании. Рекомендации по этим заведениям дают местные больницы, Красный Крест и организация United Way.

## 8.2. Лидеры маркетинга

### Сегмент путешественников категории VFR

Одним из самых крупных сегментов путешественников для многих дестинаций, городов, штатов, регионов и целых стран является рынок VFR (от visiting friends and relatives — посещающие друзей и родственников). В ходе маркетинга, осуществляемого дестинациями, этот рынок часто упускается из виду, поскольку путешественники категории VFR часто останавливаются в частных домах и нередко там же и едят.

Изучение в США этого рынка показало, что путешественники категории VFR имеют очень высокие показатели гомогенности по составу, демографическим характеристикам и тому, как они принимают решение. Это самый крупный сегмент, посещающий центры информации по поездке (travel information center, TIC). Большинство путешественников категории VFR предпочитают получать информацию о гостиницах и развлечениях в таких центрах.

В отличие от сложившегося мнения, что оценка сегмента VFR показывает его низкую привлекательность на рынке, указанное исследование привело к совершенно другим результатам: «Этот сегмент позволяет получать высокие показатели рентабельности, учитывая большое число путешественников этой категории, самые высокие средние рас-

ходы на человека и самые высокие расходы на покупки». Вот какие рекомендации делают авторы этой работы.

- Маркетологи, работающие в отраслях туризма и гостеприимства, должны воспользоваться преимуществами рекламы и продвижения, имеющимися у центров TIC.
- Агентства, занимающиеся продвижением общественного туризма, должны выделить достаточно места в своих рекламных материалах и наставлениях специальным событиям и фестивалям, поскольку представителей сегмента VFR такая информация интересует.
- Маркетологи дестинации должны реализовать стратегии, при помощи которых местные жители лучше узнают о тех вещах, которые интересны для путешественников категории VFR, поскольку именно местные жители — основной источник информации в этом сегменте поездок.

*Источник:* Kang Soo K., Cathy H.C. Hsu, and Kara Wolfe, «Family Traveler Segmentation by Vacation Decision-Making Patterns,» *Journal of Hospitality and Tourism Research* 27, no. 4, November 2003, 464—465.

### Требуемые выгоды

Покупателей можно классифицировать и в соответствии с тем, какие выгоды для себя они ищут (**сегментация на основе выгод**). Изучив мотивы постоянных и случайных посетителей трех типов ресторанов (популярного среди семей, посещаемого ради созданной там атмосферы и для гурманов), один из исследователей пришел к выводу, что по степени привлекательности для посетителей рестораны можно разделить на пять основных групп. Для каждой группы были установлены относительные показатели важности качества еды, разнообразия меню, уровня цен, характера атмосферы и удобств. Выяснилось, что постоянных посетителей ресторанов, обслуживающих семьи, привлекают в первую очередь удобство и меню. Посетители ресторанов, славящихся особенной атмосферой, назвали главными критериями своего выбора качество еды и атмосферу. А посетители ресторанов для гурманов прежде всего ценят качество еды.

Знать, какие выгоды ищут клиенты, полезно в двух отношениях. Во-первых, специалисты ресторанов по маркетингу понимают, какой товар и услуги надо предлагать и рекламировать, для того чтобы привлечь в свои рестораны определенный сегмент рынка. Во-вторых, создается возможность для идентификации разных групп посетителей. Профили существующего рынка данной компании помогут определить и потенциальных клиентов.

Руководство французского отеля Trianon Palace Hotel, расположенного возле всемирно известного Версальского комплекса, во времена Людовика XIV ставшего резиденцией королей Франции, хорошо знает, что многие потребители, особенно богатые американцы, не путешествуют без своего лучшего друга — собаки. В этом отеле разработали пакет услуг «Heavenly Pets», которые обходятся гостю в 400 долл. за сутки. За эту цену владелец и его собака получают двойной номер люкс и завтрак. Создана специальная, круглосуточно работающая служба присмотра за собаками. Ее услуги обходятся владельцу в 17 долл. В меню для животного входят специальный собачий гамбургер, омлет из морепродуктов или королевский омлет с вареным цыпленком. Starwood Hotels разработала программу Love That Dog, предназначенную для людей, путешествующих со своими животными. В их отелях W Hotels люди, путешествующие с животным, получают игрушку для этого животного. Во время регистрации гость может оставить своего спутника служащему, который умело о нем позаботится. В номере приезжие найдут корм, чашки с водой и специальное место-постель для животного. Животное получает особое обслуживание, входящее в состав общего пакета услуг. Starbucks также предоставляет пакеты для экскрементов, оставляемых животным, и специальную табличку, которые вывешиваются на дверь номера, информируя служащих отеля о том, что внутри находится животное.

Таким образом, преимущества — это положительный результат, получаемый благодаря определенной характеристике продукта. Характеристики, порождающие положительные результаты для гостей, создают ценности. И наоборот, характеристики, которые этого не делают, не предоставляют гостям ценности.

### Статус потребителя

Многие рынки можно разделить на сегменты непотребителей, бывших потребителей, потенциальных потребителей, начинающих и постоянных потребителей продукта. Компании, имеющие большую долю на рынке, напри-

мер крупные авиакомпании, особенно заинтересованы в том, чтобы удерживать постоянных потребителей и привлечь потенциальных клиентов. При этом надо учесть, что потенциальные и постоянные потребители часто требуют разных маркетинговых приемов привлечения.

### **Интенсивность потребления**

Рынки также можно делить на сегменты по интенсивности потребления: низкая, средняя и высокая. Как правило, на долю крупных потребителей приходится относительно небольшая часть рынка по количеству, но значительная доля по объему покупок. Изучение семи основных международных рынков показало, что на долю активных пользователей ресторанами быстрого питания приходится только 20% всех посетителей, но 60% всех транзакций заведения. Активные пользователи, как известно, посещают подобные рестораны 20 раз в месяц. Барри Шварц (Barry Schwartz), директор по исследованию брендов и аналитике в Burger King, утверждал, что активные потребители приходят к ним гораздо чаще остальных, тратят больше денег и знакомы со служащими ресторана. Исследователи установили, что на 4,1% всех путешественников по воздуху приходится 70,4% всех воздушных полетов, а на 7,9% людей, пользующихся гостиницами и мотелями во время поездки на отдых, приходится 59,4% номеро-суток этих заведений.

Одной из самых противоречивых программ из всех применяемых в индустрии гостеприимства и путешествий, предпринимаемой для обеспечения активного потребления услуг ключевыми клиентами, является программа «Постоянный гость» или «Часто летающий путешественник». Правда, многие профессора, консультанты и руководители этой индустрии выражают сомнения в конечной ценности подобных программ. Тем не менее результаты одного исследования показывают, что «хотя поддерживать такие программы для постоянных клиентов дорого, но с их помощью удастся обеспечить большую, прибыльную долю рынка деловых поездок, побуждая клиентов возвращаться в гостиницы, предлагающие такие программы. Следовательно, отдельным сетям гостиниц, по всей видимости, придется поддерживать эти программы как способ поощрения лояльности к ним своих клиентов до тех пор, пока вся индустрия от них не откажется». Разумеется, маркетологи стремятся к тому, чтобы выявить из всех потребителей самых активных и сформировать маркетинговый ассортимент, позволяющий привлекать в первую очередь эту категорию клиентов. Однако на практике очень многие компании распространяют свои маркетинговые ресурсы на всех потенциальных клиентов равномерно. Опытные же специалисты по маркетингу идентифицируют крупных потребителей и ориентируют свою маркетинговую стратегию именно на них.

### **Степень лояльности**

Можно проводить сегментацию рынка и по степени лояльности клиента к той или иной компании и бренду. Одни потребители гостиничной продукции могут быть привержены таким брендам, как Courtyard by Marriott, или таким компаниям, как Quantos Airlines. Другие бывают лояльными к ним лишь в какой-то мере. Они могут отдавать предпочтение двум или трем брендам

одновременно или предпочитать один бренд, а покупать другие. Существуют и такие потребители, которые не испытывают лояльности ни к какому бренду. Они хотят разнообразия или просто покупают самый дешевый или наиболее подходящий для них в настоящее время бренд. Такие люди остановятся и в Ramada Inn, и в Holiday Inn — в зависимости от того, какой мотель попадется им на глаза первым.

**e**

#### 8.8. Courtyard by Marriott, Qantas Airlines, Ramada Inn

Изучение гостиничных брендов показало, что расширения брендов помогают усилить лояльность потребителей и способствуют повторным покупкам. Потребители, которым нравится известный фирменный отель, скорее остановятся в других отелях, принадлежащих той же гостиничной компании. Потребительская лояльность в отношении расширенного варианта гостиничных услуг, по-видимому, охватывает три гостиничных уровня (три разные категории заведений, принадлежащих одной сети).

Основная причина увеличения потребительской лояльности связана с тем, что «лояльные потребители менее чувствительны к цене, чем гости, часто меняющие бренды». В отраслях гостеприимства и путешествий маркетологи пытаются сформировать лояльность к бренду, прибегая к маркетингу взаимоотношений. Если у производственных компаний часто не хватает прямых контактов со своими потребителями, у маркетологов, работающих на рынке гостеприимства и путешествий, таких контактов очень много. Поэтому они могут создавать базы данных на основе предыдущих посещений клиентов и использовать эту информацию для индивидуализации предложений и общения с потребителями.

Один ресторан ведет регистрацию своих общений с постоянными клиентами, где подробно описывается, какого официанта они предпочитают, какие любят вина, какой выбирают столик, характер предпочтений, проявленных в ходе последнего их визита, и даже внешность (чтобы служащие ресторана могли их узнавать). Особо важные клиенты получают специальный номер телефона для заказа. Клиентов, звонящих по этому телефону, сразу узнают и обращаются с ними соответственно.

Изучение рыночной стратегии курортов позволило сделать предположение, что первой и самой основной будет «стратегия удержания уже имеющих клиентов и увеличения этого показателя. Так, чтобы поощрять повторные посещения своих гостей, курортам необходимо поддерживать контакт с их бывшими гостями по почте, сообщая им о специальных мероприятиях, предлагаемых скидках и новых программах и возможностях для отдыха» [18].

### **Стадия готовности совершить покупку**

В любой выбранный момент времени люди находятся в разных стадиях готовности купить тот или иной продукт. Некоторые из них вообще не знают о существовании данного продукта, другие знают, одни имеют какую-то информацию, другие раздумывают, третьи твердо намерены его приобре-

сти. При разработке программы маркетинга большое значение имеет соотношение числа людей, находящихся в каждой из этих стадий.

Турагентство, специализирующееся на организации группового туризма, хотело продавать дальние поездки организаторам поощрительных туров, обычно покупающим более короткие поездки. Организаторы поощрительных туров знали о существовании дальних поездок, но не были заинтересованы в них. Турагентство предприняло кампанию прямого маркетинга, пытаясь превратить покупателей близких туров в покупателей дальних туров. Турагентство попыталось уговорить организаторов поощрительных туров посетить стенд туркомпании на предстоящей выставке турбизнеса. В результате почтовой кампании, личного контакта у стенда и последующих за этим деловых звонков и переговоров многие организаторы поощрительных туров убедились в том, что дальние поощрительные туры в экзотические места некоторым из их клиентов могут быть интересны. Такими действиями агенты по групповому туризму увеличили доход своей компании на 400 тыс. долл.

## Потребность в эффективной сегментации

Хотя существует множество способов сегментации рынка, далеко не все они в равной степени эффективны. Например, вполне возможно делить посетителей ресторанов на блондинов и брюнетов, но цвет волос не влияет на количество заказанных ими в ресторанах блюд. Кроме того, если все клиенты ресторана покупают неизменное количество обедов каждый месяц, считают, что все блюда ресторана одинакового качества, и готовы платить одни и те же цены, то ресторану не имеет смысла вообще прибегать к сегментации рынка.

Сегментация оказывается полезной, если рыночным сегментам присущи следующие свойства.

- **Измеримость**, которая показывает, в какой степени могут быть измерены объем и покупательная способность сегмента. Некоторые характеристики сегментов трудно измерить, например размер сегмента, который составляют подростки, пьющие пиво в знак протеста против действий своих родителей.
- **Доступность**, которая определяет, в какой степени на данный сегмент можно выйти и его обслужить. Один из авторов этой книги установил, что 20% посетителей одного ресторана, обслуживающего колледж, были его постоянными клиентами, у которых, однако, не было общих свойств. Эта группа включала в себя как профессорско-преподавательский состав и служащих, так и студентов. Что же касается объемов заказов, то никаких различий между студентами дневного и вечернего отделений или между студентами разных курсов выявлено не было. Другими словами, хотя и удалось идентифицировать отдельный сегмент рынка, выделить сегмент активных потребителей оказалось невозможно.
- **Доходность**, свидетельствующая о размере или о степени прибыльности сегмента в качестве отдельного рынка. Сегмент должна составлять самая большая однородная группа, выгодная для обслуживания с экономической точки зрения и способная реагировать на специально составленную программу маркетинга. Например, в больших мегаполисах может существовать множество различных этнических ресторанов, но в ма-

леньком городе тайские, вьетнамские и марокканские рестораны вряд ли сохранятся в течение длительного времени.

- **Реализуемость**, указывающая на степень, до которой целесообразно разрабатывать специальные программы по привлечению и обслуживанию сегментов. Например, небольшая авиакомпания определила для обслуживания семь сегментов рынка, но ей не хватает ни персонала, ни средств, чтобы разработать отдельные программы маркетинга для каждого из них.

## Определение целевого рынка

---

Сегментация рынка отражает потенциальные возможности компании действовать на выявленных сегментах. Далее компания должна оценить ряд привлекательных для себя сегментов и выбрать из них наиболее подходящие сегменты в качестве целевых. Посмотрим, как делаются подобные оценивание и выбор.

### Оценка рыночных сегментов

При оценке различных рыночных сегментов компания должна учесть три фактора: размер сегмента и темпы его роста, структурную привлекательность сегмента, цели компании и имеющиеся ресурсы для их достижения.

### Размер сегмента и темпы его роста

Прежде всего компания должна собрать и проанализировать данные о текущих показателях продаж по отдельным сегментам, темпам роста этих продаж и ожидаемой рентабельности по каждому сегменту. Ее, разумеется, в первую очередь интересуют те сегменты, у которых привлекательные для нее параметры размера и динамики. Однако такая привлекательность всегда относительна. Некоторые структуры бизнеса в качестве целевых для себя определяют сегменты с высокими текущими объемами продаж, высоким темпом роста и большой маржей прибыли. Но далеко не для каждой компании наиболее привлекательными сегментами являются те, которые характеризуются наиболее высокими показателями размера и темпов их роста. Небольшие компании, действующие на таких сегментах, могут вскоре убедиться, что у них либо не хватает профессиональных навыков и ресурсов, чтобы эффективно здесь работать, либо что конкуренция здесь слишком высока. Поэтому такие компании могут предпочесть менее крупные и привлекательные сегменты, если оценивать их по абсолютным показателям, но которые потенциально для них более прибыльны.

### Структурная привлекательность сегмента

Сегмент может быть требуемого размера и иметь приемлемые темпы роста, однако не обеспечивать привлекательного уровня прибыли. В связи с этим компании необходимо проанализировать несколько основных структурных факторов, влияющих на долгосрочную привлекательность сегмента. Например, сегмент становится менее привлекательным, если на нем уже действуют



несколько сильных и агрессивных участников, конкурирующих друг с другом. Ограничить цены и прибыль, получаемую с сегмента, может и наличие на нем или возможность появления продуктов-субститутов. Например, супермаркеты внедрили в свой ассортимент продукты на вынос, что в значительной степени повлияло на рынок ресторанов быстрой еды. Привлекательность сегмента зависит и от относительной силы покупателей на этом сегменте. Если покупатели обладают большими возможностями, чем продавцы, в ходе заключения сделки, то у них появляется больше шансов снизить цены, потребовать товары и услуги более высокого качества и обострить соперничество между конкурентами на рынке; конечно, за все это приходится расплачиваться продавцу, в результате чего его прибыль снижается. Крупные покупатели, например местная авиакомпания, которой каждую ночь в Далласе требуется 50 номеров для транзитных пассажиров и экипажа, сможет при обсуждении с гостиницами условий резервирования в этом городе добиться существенного снижения цен. И наконец, сегмент может быть менее привлекателен и потому, что на нем действуют сильные поставщики, которые могут контролировать цены или снижать качество или количество заказываемых товаров или услуг. Как правило, сила поставщиков увеличивается, когда они являются крупными компаниями, когда у их товаров и услуг мало субститутов или когда поставляемые ими продукты являются для заказчика очень важными составляющими. Например, поставки продуктов в рестораны, специализирующиеся на дарах моря, могут производиться ограниченным числом партнеров, с которыми они взаимодействуют. И если продукты моря становятся более дефицитными, возможностей контролировать цены, которые им устанавливают поставщики, у них практически немного.

### **Цели компании и имеющиеся ресурсы для их достижения**

Даже если сегмент требуемого размера имеет приемлемые темпы роста и структурно привлекателен, компания должна внимательно проанализировать возможность работы на нем с точки зрения своих целей и имеющихся у нее ресурсов. От некоторых привлекательных сегментов компании приходится отказываться из-за того, что они не согласуются с ее долгосрочными целями. Хотя сами по себе такие сегменты могут быть привлекательными, они потребуют слишком большого внимания и усилий компании, в результате чего ее основные цели могут оказаться под угрозой. Другими причинами отказа от таких сегментов могут быть обстоятельства, связанные с экологическими, политическими или социальными аспектами. Так, в последние годы некоторые сети гостиниц приняли решение не заниматься игорным бизнесом. Если же сегмент соответствует целям компании, далее ее руководителям надо проанализировать, хватит ли у них профессиональных навыков и ресурсов, необходимых для успешной работы на этом сегменте. И если их нет и они не могут быть оперативно и за приемлемую цену приобретены, то выходить на такой сегмент нецелесообразно, так как ожидать успеха в соперничестве с конкурентами в таких условиях не приходится. И даже если компания обладает требуемыми навыками и ресурсами, они должны превосходить аналогичные характеристики конкурентов, так как без этого стать победителем в борьбе за сегмент очень трудно. Из всего сказанного следует, что компания должна

выходить на привлекательные для себя во всех отношениях сегменты только тогда, когда она может предложить на них потребителям более высокие цены и имеет преимущества перед конкурентами.

## Выбор рыночных сегментов

После проведения оценки различных сегментов компания должна решить, какие из них она будет обслуживать. Однако при целевом выборе она может столкнуться с некоторыми проблемами. Целевой рынок, т.е. рынок, который компания решает обслуживать, состоит из потребителей с похожими запросами и характеристиками. На рис. 8.2 показано, что для осуществления выбора компания может воспользоваться одной из трех стратегий охвата рынка: недифференцированным маркетингом, дифференцированным маркетингом и концентрированным маркетингом.

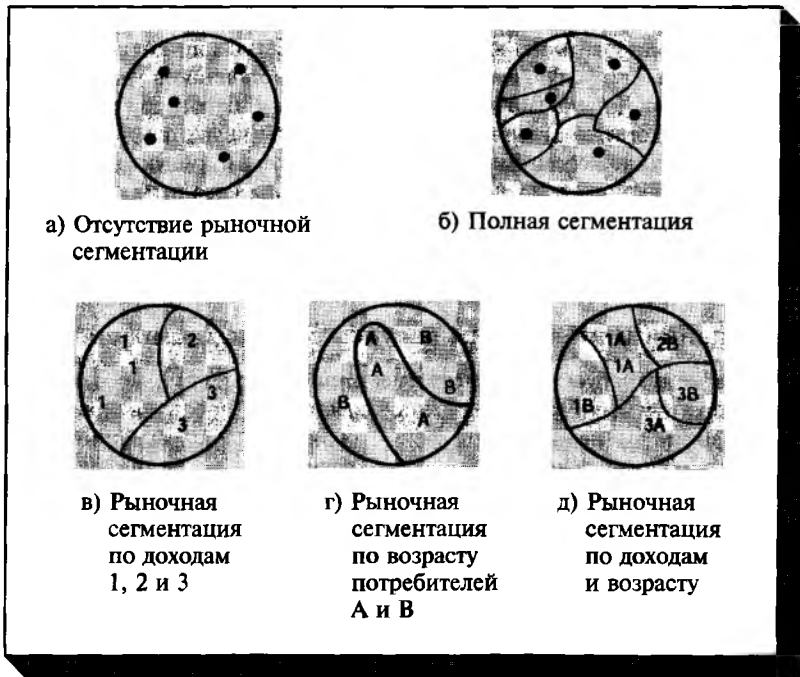


Рис. 8.2. Три альтернативные маркетинговые стратегии

## Недифференцированный маркетинг

Применяя стратегию недифференцированного маркетинга, компания игнорирует различия рыночных сегментов и выходит на рынок в целом с каким-то одним предложением. Она сосредоточивает свое внимание и усилия на том общем в потребностях клиентов, что их объединяет, а не на том, что их отличает. Она разрабатывает план маркетинга, способный охватить как можно

большее число покупателей. Для формирования прочного имиджа компании у потребителей основными инструментами являются массовая дистрибуция и массовая реклама.

При недифференцированном маркетинге компания несет меньше издержек. Ограниченная номенклатура товаров обеспечивает более низкий уровень затрат на производство, хранение и доставку. Недифференцированность программы рекламных мероприятий позволяет существенно снизить затраты на нее. Отсутствие сегментации также обеспечивает низкий уровень затрат на маркетинговые исследования и разработку новых товаров.

Кафетерии для широкой публики иногда полагают, что они действуют именно на основе этой модели, но на самом деле наблюдение над составом их посетителей обычно показывает наличие непропорционально высокого числа людей среднего и пожилого возрастов.

Однако в условиях сегодняшней конкуренции большинство маркетологов относятся к этой стратегии весьма скептически. Трудно разработать продукт или бренд, способные удовлетворить всех или хотя бы большинство потребителей. Когда несколько компаний направляют свои усилия на самые большие сегменты рынка, неизбежным результатом становится жесткая конкуренция. Для небольших компаний обычно прямая конкуренция с гигантами рынка невозможна, и поэтому они вынуждены бороться на рынке за какую-то нишу. Кроме того, большие сегменты в результате значительных рыночных затрат, в том числе и из-за падения цен и ценовых войн, могут становиться менее прибыльными.

### **Разветвленный маркетинг**

Во многих неразвитых странах, в частности Азии, Африки и Латинской Америки, и в развивающихся странах, таких, как Китай, состав гостей очень неоднороден. Для международных гостей, а также для проведения особых мероприятий для местных жителей с высокими доходами существует группа отелей высшего класса. Простые жители и туристы — искатели приключений пользуются услугами дешевых гостиниц.

Эта рыночная особенность иногда мешает иностранным гостиничным операторам, которые хотят выйти на эти рынки. Отсутствие или ограниченность гостей со средними доходами, основной клиентуры гостиничных сетей среднего класса в развитых странах, может не позволить этим компаниям добиться успеха на новых рынках, или этот успех будет очень ограниченным.

Маркетинговое планирование и маркетинговая стратегия в этих странах могут быть совершенно другими и не знакомыми менеджерам, действующим в индустрии гостеприимства и путешествий, которые привыкли к определенным действиям на доступных для них рыночных сегментах, таких, как Западная Европа, Япония, Северная Америка, Австралия или Новая Зеландия.

### **Дифференцированный маркетинг**

Применяя стратегию дифференцированного маркетинга, компания ориентирует всю свою деятельность на несколько сегментов рынка и для каждого из них разрабатывает отдельное предложение. Французская компания Accor Hotels работает под двенадцатью разными названиями и управляет несколькими брендами и типами гостиниц. Ее бренды включают международные гостиницы разряда

«люкс» (Sofitel), трехзвездочные гостиницы (Novotel), двухзвездочные гостиницы (Ibis), гостиницы ограниченного обслуживания (Formula One) и гостиницы длительного проживания, рассчитанные на пожилых постояльцев (Hotelia). Такая сегментация помогла Ассог стать одной из ведущих гостиничных сетей в мире.



### 8.9. Choice Hotels International

Starwoods Hotels and Resorts владеют Westin, Sheraton, Four Points, St. Regis, W Hotels и Luxury Collection. Choice Hotels International владеет Comfort Inn, Comfort Suites, Quality Inns, Sleep Inn, Clarion и Main Stay Suites. Некоторые другие гостиничные группы также обладают множеством брендов.

Дифференцированный маркетинг, как правило, дает больший товарооборот, нежели недифференцированный. Ассог со своими тремя брендами получает большую долю рынка гостиничных номеров в одном городе, чем если бы у нее был только один бренд: Novotel привлекает путешественников среднего класса, а Formula One — семьи и путешественников с ограниченными средствами. На каждом рынке Ассог пользуется разными маркетинговыми комплексами. Конечно, затраты на такой подход несколько выше, чем при недифференцированном варианте обслуживания, так как приходится разрабатывать планы маркетинга, проводить исследования рынка, делать прогнозы, анализировать товарооборот, заниматься планами развития и рекламой для каждого бренда и каждого сегмента рынка.

### Концентрированный маркетинг

Четвертая стратегия охвата рынка — концентрированный маркетинг — особенно привлекательна для компаний с ограниченными ресурсами. Вместо поисков малой доли большого рынка компания добивается большой доли на одном или нескольких малых рынках.

Примеров концентрированного маркетинга множество. Так, Four Seasons Hotels и Rosewood Hotels сконцентрировали свои усилия на рынке дорогих гостиничных номеров. Прибегая к концентрированному маркетингу, компании добиваются сильной рыночной позиции на обслуживаемых ими сегментах благодаря лучшему знанию потребностей этих сегментов и установившейся репутации. А благодаря специализации производства, дистрибьюции и продвижению своего продукта компания экономит на оперативных затратах. Если сегмент выбран удачно, компания добьется большой прибыли на вложенный капитал.

В то же время стратегия концентрированного маркетинга связана и с большим риском. Выбранный сегмент рынка может внезапно сократиться. По этой причине многие компании предпочитают действовать сразу на двух или нескольких рынках.

### Выбор стратегии охвата рынка

При выборе стратегии охвата рынка компаниям следует учитывать несколько факторов. Один из них — **ресурсы компании**. Если они у компании ограничены, самой разумной стратегией является концентрированный маркетинг. Другой фактор — **степень однородности (гомогенности) товара**. Для однород-

ных товаров наиболее подходящая стратегия — недифференцированный маркетинг. Для товаров, различающихся дизайном, таких, как рестораны и гостиницы, больше подходят стратегии дифференцированного или концентрированного маркетинга. Также следует учесть и фазу жизненного цикла продукта. Когда компания только вводит на рынок новый продукт, вначале целесообразно предлагать всего один его вариант. При этом наиболее приемлемыми типами маркетинга будут недифференцированный или концентрированный маркетинг. Например, первые рестораны McDonald's не имели такого широкого выбора блюд, как сегодня. В фазе зрелости жизненного цикла продукта появляются все большие возможности для осуществления дифференцированного маркетинга. Следующим фактором является **однородность (гомогенность) рынка**. Если у покупателей одинаковые вкусы, если они покупают одинаковое количество продукта и если они одинаково реагируют на приемы маркетинга, то вполне можно ограничиться недифференцированным маркетингом. И наконец, важными для учета являются **стратегии конкурентов**. Если конкуренты прибегают к сегментации рынка, недифференцированный маркетинг может быть подобен самоубийству. И наоборот, когда конкуренты пользуются недифференцированным маркетингом, компания может добиться преимущества над ними, применяя стратегию дифференцированного или концентрированного маркетинга.

## Рыночное позиционирование

После того как компания идентифицировала наиболее привлекательные для себя сегменты, она должна решить, как себя позиционировать, чтобы занять эти сегменты. Позиционирование продукта — это способ, при помощи которого продукт выделяется потребителями в соответствии с его основными характеристиками, т.е. то место, которое этот продукт, по мнению потребителей, занимает в сопоставлении с аналогичными продуктами, предлагаемыми на рынке конкурентами. Поскольку потребители перегружены информацией о товарах и услугах, они не могут каждый раз, принимая решение о покупке, оценивать и переоценивать каждое предложение. Чтобы упростить процедуру принятия решения о покупке, потребители делят товары и услуги на разные категории, т.е. предлагаемые им продукты они мысленно «позиционируют».

Однако маркетинологи не хотят отдавать определение позиций своих продуктов на волю случая. Они заранее продумывают позиции, дающие товару или услуге наибольшее преимущество на выбранных ими целевых рынках, и затем разрабатывают комплексы маркетинга, позволяющие их продукту занять запланированную для него позицию. Скажем, в сфере быстрого питания компания Wendy's рекламирует свежее, незамороженное мясо, горячее — прямо с гриля, Burger King известна едой, приготовляемой на открытом огне, а Rally's — тем, что клиент получает обслуживание, не выходя из машины, что позволяет ей удерживать свою позицию на рынке, опираясь на низкие цены.

Позицию гостиничного бренда можно рассматривать с двух точек зрения: менеджера бренда и гостя. Менеджер, управляющий данным брендом, должен хорошо разбираться в той концепции, которую гостиница или другое предприятие индустрии хочет проводить в отношении своего позиционирования, а также в тех приемах продвижения, которые позволяют не только

подчеркивать особенности предлагаемого бренда, но и то, как это предложение отличается от других брендов. Однако в конечном счете позиция бренда определяется его потребителями.

## Стратегии позиционирования

Маркетологи могут воспользоваться несколькими стратегиями позиционирования. Например, они могут позиционировать свой продукт на основе его **специфических** атрибутов. Однако этот вариант позиционирования продукции может оказаться опасным. В течение нескольких десятилетий авиалинии считали, что пассажиры учитывают различия полета в экономклассе и в первом классе и что достаточно много людей будут покупать билеты в первый класс. Однако после 2000 г. многие авиалинии обнаружили, что первый класс все больше заполняют люди, летающие по программе частых пассажиров, из-за чего авиалиния либо вообще не получает дополнительной прибыли, либо она очень невелика. В 2004 г. America West Airlines объявила о снижении цен на места в первом классе на 50—70%. В прошлом такой шаг был бы немыслим [22]. Предпочтения потребителей меняются, а из-за действий конкурентов все усилия создать специальные характеристики продуктов оказываются не столь результативными.

В 2004 г. Carnival Corp.'s Cunard Line запустила в эксплуатацию свой гигант Queen Mary II. Этот роскошный корабль стоимостью 780 млн долл. на 2620 пассажиров, высокий, как 23-этажное здание, длиной в четыре футбольных поля, но при этом очень элегантный. В Cunard решили, что, несмотря на возрастающие страхи перед террористами и повышение общего числа мест в отрасли на 27%, этот корабль можно успешно позиционировать на основе таких атрибутов продукта, как элегантность и роскошь. Время покажет, насколько оправданной оказалась такая стратегия.

Наконец, продукт может быть позиционирован относительно другого класса продуктов. Круизные корабли позиционировали себя относительно других классов сопоставимой продукции, в частности курортов-дестинаций, а потребители позиционировали гостиницы категории В & В (кровать и завтрак), напоминающие атмосферой дом как альтернативу другим заведениям для проживания. Конференц-центры все время позиционируют себя относительно других отелей и гостиниц, используя для этого инфраструктуру, позволяющую проводить крупные мероприятия.

В настоящее время традиционные гостиницы с танцевальными залами, помещениями для проведения конференций и семинаров, ресторанами полного обслуживания, баром, спортивным залом и другими услугами, предлагаемыми гостям, сталкиваются с конкуренцией нишевых организаций, например отелей с номерами-люкс или гостиниц, предназначенных для длительного проживания гостей.



8.10. America West Airlines,  
Carnival Corp.,  
Regent Hyatt

Азиатский рынок, например в Гонконге или Сингапуре, долгое время состоял в основном из пятизвездочных гостиниц «люкс» с полным обслужи-

ванием. На нем конкурировали такие всемирно известные гостиницы, как Peninsula, Mandarin, Shangrila, Regent, Hilton International и Hyatt Hotels. Существовали и менее дорогие гостиницы, но они были ориентированы прежде всего на близкие рынки и групповые туры категории «все включено» (GIT от group-inclusive tour). Однако по мере того как увеличивалось число организованных туристских поездок в эти регионы, когда клиенты стали узнавать об этих местах, на этом рынке начали появляться новые ниши.

Неожиданным нишевым конкурентом в Гонконге стала YMCA. Удачно расположенная, недалеко от гавани, YMCA была переоборудована таким образом, чтобы соответствовать требованиям американских, европейских и австралийских гостей. Гостиница постоянно переполнена, клиенты довольны. Это служит предупреждением для пятизвездочных гостиниц и свидетельствует о том, что клиентура охотно готова принять альтернативные варианты для проживания.

Когда на одну и ту же позицию претендуют две или несколько компаний, каждая из них должна найти некое дополнительное отличие, например «гостиница для бизнесменов с низкими ценами» или «гостиница для бизнесменов, расположенная в отличном месте». Каждая компания должна создать уникальный пакет конкурентных преимуществ, привлекательный для значительной группы потребителей в данном сегменте. Эти поиски субпозиций часто называют нишевым маркетингом.

Большинство круизных линий предлагают многодневные круизы с заходами в несколько портов. Некоторые нишевые, узкоспециализированные круизные линии считают прибыльным предлагать однодневные круизы без каких-либо заходов в порт. Появляются и другие предложения. Так, крупная линия QE-2 (Queen Elizabeth 2) успешно развивает круизную линию, этакий Rolls-Royce среди круизных лайнеров.

## Выбор стратегии позиционирования и ее реализация

Процесс позиционирования состоит из трех этапов:

- 1) определение набора возможных конкурентных преимуществ, на основе которых можно строить свою позицию;
- 2) выбор правильных конкурентных преимуществ и эффективное информирование о них клиентов;
- 3) продвижение избранной позиции на тщательно выбранный целевой рынок.

### *8.3. Лидеры маркетинга*

#### Ценностное предложение Southwest — «Получайте меньше, но платите еще меньше»

В отрасли воздушных перевозок, переживающей тяжелые времена, Southwest намного опережает своих конкурентов. В период глобального экономического спада и после событий 11 сентября 2001 г., когда страх из-за терроризма резко вырос, большинство авиалиний стали нести огромные убытки,

а некоторые из них объявили себя банкротами. American Airline, отраслевой лидер, за прошлый год потеряла более 3,5 млрд долл. Однако даже в эти тяжелые времена Southwest неслы убытки всего лишь один квартал. К удивлению многих, Southwest уже 30 лет подряд получает прибыль. В чем ее секрет?

У Southwest самая четко и мощно позиционированная линия в мире. Она предлагает классическое ценностное предложение, суть которого формулируется просто — «Получайте меньше, но платите еще меньше».

С момента своего возникновения Southwest позиционировала себя, причем делала это твердо и неуклонно, как авиалиния без излишеств с низкой ценой. Среднее время полета ее самолетов — примерно один час; средняя цена ее билета в один конец — 86 долл. Пассажиры Southwest научились летать без дополнительных услуг. Например, на этой авиалинии пассажиров в полете не кормят, они получают только легкие закуски в упаковке. Здесь ни в одном из самолетов нет салона первого класса. На рейсах Southwest места не резервируются. Пассажиры распределяются при регистрации по трем группам и в составе этих групп поднимаются на борт. «Southwest доставит вас и ваш багаж туда, куда вы направляетесь, — комментирует аналитик отрасли. — Даже самые придирчивые критики не могут назвать их самолеты “скотовозами”. К счастью, Southwest — авиалиния с короткими рейсами, поскольку в их самолетах вы можете столкнуться с разными неожиданностями».

Почему же даже с учетом сказанного так многим пассажирам нравится Southwest? Возможно, самое важное здесь, что Southwest показывает превосходные результаты, если говорить о показателях своевременности доставки пассажиров. В 1992 г. Southwest получила награду Triple Crown, вручаемую Министерством транспорта США за лучшие показатели в отрасли по своевременности обслуживания, обработке багажа и обслуживанию пассажиров, а затем эта награда вручалась ей следующие пять лет подряд. Более десятилетия Southwest остается отраслевым лидером по показателям своевременности своих рейсов. Все это позволяет Southwest предоставлять своим пассажирам такой набор услуг, который их устраивает. По данным Transportation's Air Consumer Report, 12 лет подряд Southwest занимает последнее место по числу жалоб, поданных пассажирами в Министерство транспорта. В последний год она названа номером один в отрасли по показателю удовлетворения потребителей в American Consumer Satisfaction

Index (индекс удовлетворения американских потребителей).

Помимо базовых вещей существует два ключевых элемента, способствующих сильной позиции Southwest. Один из аналитиков следующим образом сформулировал позиционирование Southwest: «Она является не роскошной... а дешевой и вызывает у людей положительные ощущения». Southwest — это образец эффективных и недорогих операций. Благодаря этому ее цены очень низки, причем настолько, что порой шокируют. Когда Southwest выходит на новый рынок, то объявляет: «Southwest приходит в этот город, благодаря чему цены на полеты пойдут вниз». Фактически цены настолько низки, что когда Southwest выходит на рынок, она повышает общий объем воздушных перевозок, привлекая людей, которые могли бы отправиться в поездку на автомобиле или автобусе. Например, когда Southwest организовала рейс между Луисвиллем и Чикаго с билетом в один конец стоимостью 49 долл. против 250 долл. у конкурентов, общее число пассажиров за неделю, летающих между этими городами, возросло с 8000 до 26 000 человек.

Никаких излишеств и низкие цены, с другой стороны, вовсе не означают, что здесь все делается по минимуму и безлико. Чтобы улучшить свои показатели, Southwest добавила еще один ключевой ингредиент в свое позиционирование — активную доброжелательность и веселость персонала. Имея очень позитивно настроенного председателя совета директоров и одного из основателей компании Херба Келлехера, задававшего тон в изменениях, Southwest с самого начала отказалась воспринимать себя слишком серьезно. Служащие стараются повеселить, удивить и развлечь пассажиров. Вот что сообщается в одном из отчетов.

«Служащие Southwest на день Святого Патрика нередко одеваются эльфами, на Пасху — кроликами и почти во что угодно на Хеллоуин. Я слышал, как стюарды и стюардессы вместо обычной скучной лекции по безопасности выступали с музыкальным произведением в стиле кантри, блюза и рэп, я слышал, как они сравнивали пилота с Рокки Рокуном (персонажем известной песни Леннона и Маккартни) и настаивали, чтобы пассажиры представились друг другу,



познакомились, после этого обнялись, поцеловались и предложили друг другу вступить в брак, — словом, от души дурачились и веселились».

Известно, что сам Келлехер иногда одевался на вечеринках компании как один из персонажей (Клингер) «MASH», в свое время (1972—1982) популярной в США телевизионной программы, и во время рейса раздавал пассажирам пакетики с закусочкой.

Во время задержки у ворот аэропорта билетные агенты вручают призы тем пассажирам, которые могут показать самую большую дырку на носках. Кто-нибудь из стюардов и стюардесс иногда прячется на полке для багажа над местами для пассажиров и неожиданно появляется оттуда, когда люди рассаживаются по местам. Пассажиры, давно пользующиеся услугами Southwest, уже привыкли к странным объявлениям, с которыми порой обращается командир воздушного корабля. На одном из недавних полетов пилот дал команду: «Экипаж, приготовьте свои волосы для стрижки». Затем уже в полете пассажиры слышали: «Доброе утро, леди и джентльмены. Те из вас, кто хотели бы покурить, могут расположиться на крыльях нашего самолета, где вы можете насладиться дымом и оказаться участником великолепного фильма *Унесенные ветром*». Инструкции по безопасности, о которых сообщают члены экипажа, включают и рекомендации, вроде: «В маловероятном случае приземления на воду, пожалуйста, помните о том, что надо грести все время вверх, пока вы не достигнете поверхности». Один из пассажиров вспоминает полет, во время которого пилот сообщил всем сидящим с левой стороны самолета, обращенной в сторону терминала, посмотреть в окно и улыбаться, «чтобы наши конкуренты могли видеть, что все места на нашем самолете заполнены».

В результате своего сильного позиционирования Southwest стала четвертым по

размеру в стране внутренним перевозчиком. Компания успешно отразила атаки ряда крупных конкурентов, которые попытались скопировать ее формулу успеха, в том числе Continental Lite, Delta Express и Shuttle, принадлежащей United. В настоящее время Southwest совершает 2800 рейсов в сутки, обслуживая 58 городов в 30 штатах. За последнее десятилетие ее поступления выросли на 250%. Во время последнего спада в отрасли Southwest оказалась единственной крупной авиалинией, которая смогла получить прибыль.

Простое и четкое позиционирование Southwest привело, по оценке журнала *Fortune*, к тому, что за последние 7 лет она остается авиалинией, которой пассажиры восхищаются больше всего. За прошлый год Southwest стала номером два в категории «компания, которая вызывает восхищение» во всех отраслях бизнеса США. Southwest не только обещает привлекательное ценностное предложение, но и выполняет свое обещание. Она не только популярна на словах, но и на деле, так как всегда доставит вас туда, куда вы хотите, и тогда, когда вы хотите. Вам предлагаются очень низкие цены и очень много доброжелательности. Этого вполне достаточно, когда вам необходимо успешно добраться до нужного места!

*Источники и цитаты взяты из следующих работ:* Molly Ivins, «From Texas, with Love and Peanuts,» *New York Times*, March 14, 1999, 11; Wendy Zellner, «Southwest: After Kelleher, More Blue Skies,» *Business Week*, April 2, 2001, 45; Ron Suskind, «Humor Has Returned After 9/11 Hiatus,» *Wall Street Journal*, January 13, 2003. Дополнительная литература: Wendy Zellner, «Holding Steady,» *Business Week*, February 3, 2003, 66—68; «Airline of the Year: Southwest Airlines,» *Air Transport World*, February 2003, 26—27; and *Southwest Airlines Fact Sheet*, June 6, 2003, с которым можно познакомиться на веб-сайте [www.southwest.com](http://www.southwest.com).

Компания может отличить себя от конкурентов, пакутируя свои конкурентные преимущества. Она приобретает конкурентное преимущество, предлагая, например, потребителям цены более низкие, чем цены конкурентов на аналогичный продукт, или больше выгод от товара, хотя за него надо запла-

тить немного дороже. Поэтому компания должна все время сравнивать свои цены и продукты с ценами и продуктами конкурентов и постоянно искать возможности для улучшения. И именно в той степени, в какой она опережает в чем-то своих конкурентов, она и получает над ними преимущество.



### 8.11. Club Med

Так, стратегия компании Club Med оказалась успешной, когда она предложила весь комплекс услуг, кроме розничной торговли, новому сегменту потребителей, которые не любят давать чаевые, заказывать по меню, выбирать вино и просить у дежурного администратора помощи в получении уроков тенниса. Club Med собрала все это в один пакет и отменила использование денег на своих курортах. Вместо долларов, песо, франков зарубежные гости Club Med имели возможность купить напитки или получить другие услуги, заплатив за них специальными талонами, полученными при регистрации.

Были случаи, когда, наоборот, удачной тактикой позиционирования оказывалось расчленение пакета товаров и услуг на отдельные составляющие. До начала 1970-х годов многие курортные гостиницы продавали пакет услуг, известный как «американский план», в который были включены все или большинство услуг гостиницы, в том числе питание и напитки. Однако со временем предпочтения потребителей менялись, и многие постояльцы больше уже не хотели ограничиваться единым пакетом трехразового питания и танцевальным вечером каждую пятницу, включенными в набор услуг. Менеджеры курортных гостиниц, заметив это изменение в поведении гостей, начали дифференцировать пакеты услуг и предложили «модифицированный американский план» (Modified American Plan, MAP), в котором нет обеда, или «европейский план», в который питание вообще не входит.

Но далеко не у каждой компании имеется большой выбор возможностей, при помощи которых она может добиться конкурентного преимущества. Некоторые компании могут ввести всего лишь инновации поверхностного типа, которые часто бывают легко копируемыми, и поэтому такое преимущество быстро утрачивается. Эти компании должны постоянно быть в поиске все новых потенциальных преимуществ и вводить их одно за другим, чтобы поддерживать свою конкурентную позицию. Пожалуй, нет ни одной компании, которая смогла бы добиться постоянного, стабильного конкурентного преимущества, но зато можно добиться нескольких небольших преимуществ и за счет этого каждый раз занимать свою долю рынка в определенный период. Гостиницы, курорты и рестораны иногда считают, что они должны обязательно располагаться на пляже, или недалеко от аэропорта, или рядом с лыжной трассой, или в деловом центре, что дает им постоянное конкурентное преимущество. Действительность же свидетельствует о другом. Пляжи подвергаются эрозии или загрязнению, лыжные трассы снижают свою популярность, аэропорты перебазируются, а деловые центры утрачивают свою привлекательность. Во многих случаях ситуация усугубляется и тем, что менеджеры гостиничных компаний, вообразив, что они приобрели постоянные преимущества, теряют интерес к своим клиентам и служащим, тем самым ускоряя свою неизбежную гибель на рынке.

## Товарная дифференциация

Компания, действующая в индустрии гостеприимства, или туристическая дестинация должны дифференцировать свои товары и услуги так, чтобы они отличались от продукции, предлагаемой конкурентами. Дифференциация может быть самой разной и осуществляться на основе физических атрибутов, услуг, персонала, мест расположения и имиджа.

### Дифференциация по физическим атрибутам

Классические отреставрированные гостиницы, такие, как Waldorf-Astoria в Нью-Йорке, Palmer House в Чикаго, Brown Palace в Денвере, Raffles в Сингапуре, отличаются великолепием, характерным для прошлых времен.

Пятизвездочный отель Casa Santo Domingo Hotel в Антигуа, Гватемала, был построен на месте монастыря XVI в., частично разрушенного землетрясением. Архитекторы и проектировщики интерьеров умело объединили новые элементы с руинами древнего монастыря, в том числе подземной часовни. Часть святилища, оставшаяся без крыши и освещаемая тысячами свечей, — популярное место для вечерних свадебных мероприятий.

**e**

8.12. Chipotle Mexican Grill,  
Palmer House, Red Lobster,  
Shangrila, Sheraton,  
Waldorf-Astoria

К сожалению, многие гостиницы, рестораны и авиалинии не имеют физически дифференцированных элементов. Особенно это относится к отелям, которые имеют стандартный архитектурный облик. В этом случае основным дифференцирующим фактором часто становится цена.

Если говорить о ресторанах, то Chez Panisse в Беркли, Lidia's в Канзас-Сити и сеть Chipotle Mexican Grill, чтобы дифференцировать себя, используют натуральные/органические продукты питания. Эти рестораны заключили контакты с фермерами, которые поставляют им свежие продукты, производимые по стандартам, установленным ресторанами.

Дифференциация, которая интересна потребителю и предлагает ему что-то новое, также создает отличные возможности и для паблик рилейшнз, усиления потребительской лояльности и получения более высокой прибыли.

### Дифференциация по типу обслуживания

Некоторые компании стараются отличаться типом обслуживания. Например, Sheraton, Shangrila и некоторые другие отели проводят регистрацию прибывших клиентов у них в номере. Ресторан Red Lobster разрешает клиентам звонить из дома, чтобы сделать предварительный заказ и зарезервировать столик без предоплаты, сокращая таким образом время ожидания обслуживания в самом ресторане. Некоторые рестораны в качестве своей отличительной услуги предлагают доставку блюд на дом. Предоставляя услуги, удобные для целевого рынка, компания может добиться дифференциации своего продукта.

Существует и нежелательная дифференциация, например ситуация, когда компания все время плохо обслуживает гостей и этим выделяется от конкурентов. Такая репутация часто требует смены менеджеров или владельца, так как без этого исправить ситуацию очень сложно. Подобная дифференциация может показаться странной, но она встречается достаточно часто, так как многие участники сервисных отраслей поступают именно таким образом и игнорируют хорошее обслуживание потребителей. Основа хорошего обслуживания потребителей — соответствие золотому правилу: «поступай с другими так, как ты хотел бы, чтобы они поступали с тобой».

Результаты, полученные после исследования потребительских услуг, обычно свидетельствуют о том, что персонал заведения действует на основе здравого смысла, но и в этом случае помогают понять многие ценные вещи. Скажем, изучение растущего рынка людей в зрелом возрасте (свыше 55 лет) показало, что эти покупатели очень высоко ценят легкость использования продукта, комфорт, эффективность и практические характеристики, которые помогают им преодолевать трудности, усиливающиеся с возрастом. Где-то в районе 40 лет большинство людей начинают сталкиваться с проблемами, когда им становится сложнее прочесть текст, напечатанный мелким шрифтом. Рестораны, стремящиеся создать атмосферу со свечами, в этом случае увеличивают риск, поскольку некоторые гости при таком свете не могут прочитать меню. Здесь может помочь простое световое оборудование, освещающее меню, — очень полезная услуга.

Клиенты в возрасте особенно ценят дружелюбие персонала, особенно когда служащие помнят, как зовут гостя, помогают ему при выборе блюд, предоставляют возможности пообщаться с другими людьми в удобной обстановке и не торопят его покинуть заведение. Это все простые вещи, но они могут помочь заведениям отрасли гостеприимства получить крупные вознаграждения. Поскольку так много компаний не учитывают важность хорошего обслуживания, те, кто умеет по-настоящему заниматься обслуживанием, добиваются положительной дифференциации.

### **Дифференциация по персоналу**

Компании могут достичь большого конкурентного преимущества, нанимая и обучая лучших служащих, чем конкуренты. Так, например, авиакомпания Singapore Airlines имеет отличную репутацию в значительной степени благодаря своим изящным стюардессам. Херб Келлехер, исполнительный директор Southwest Airlines, утверждал, что вполне возможно, конкуренты смогут копировать их систему низких цен, но никакому конкуренту не удастся добиться той атмосферы, которую создают служащие Southwest.

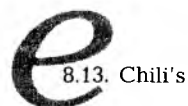
Дифференциация по персоналу требует тщательного отбора служащих, непосредственно общающихся с клиентами, и их высокой профессиональной подготовки. Эти служащие должны быть компетентными, иметь требуемые навыки и знания. Они должны быть вежливыми, приветливыми и почтительными, обслуживать клиентов предупредительно и аккуратно. Они должны стараться понимать запросы клиентов, общаться с ними ясно и доходчиво, немедленно реагировать на их просьбы и помогать решать возникающие у них проблемы.

## Дифференциация по месту расположения

В гостиничной и туристической отраслях сильным конкурентным преимуществом может оказаться место расположения гостиницы. Например, гостиницы в Нью-Йорке с видом на Центральный парк обладают конкурентным преимуществом перед гостиницами, расположенными всего через квартал и не имеющими такого вида. Заполняемость мотелей, расположенных рядом с трассой, может быть на два порядка выше заполняемости гостиниц, расположенных через квартал от дороги. У ресторанов, расположенных на улице Ривер-уолк в Сан-Антонио, Техас, гораздо более привлекательное место, чем у аналогичных заведений на соседних улицах. Международные авиакомпании часто используют направления своих полетов как характерную черту, которая отличает их от конкурентов. Например, Qantas рекламирует себя как австралийскую авиакомпанию и имеет большое количество постоянных клиентов на отечественном рынке. Компаниям, работающим в индустрии гостеприимства и путешествий, следует искать выгоды, вытекающие из их места расположения, и пользоваться ими, чтобы выделиться среди конкурентов на своем рынке. Такие факторы, как новое объездное шоссе или повышенная криминальная обстановка в соседнем районе, могут быстро превратить прежнее преимущество в проблему.

## Дифференциация по имиджу

Благодаря имиджу компании или бренду покупатели могут отличать один продукт от другого, даже если они и выглядят внешне одинаково. Поэтому, чтобы отличаться от конкурентов, компании из индустрии гостеприимства следует приложить необходимые усилия для формирования собственного позитивного имиджа. Имидж такой компании или дестинации в целом, куда приезжают люди из других мест, должен передавать особенную отличительную информацию о ее основных преимуществах и особой позиции продукции. Нередко рекламы разных дестинаций, например тех, что расположены в тропиках, трудно отличить друг от друга, настолько они похожи. Большинство из них стараются показать пляж, чистую воду и другие внешние факторы, которые никак не позволяют дифференцировать данное место. Разработка сильного и оригинального имиджа требует творческих усилий и труда. Нельзя за ночь, дав всего лишь несколько рекламных сообщений, создать и внушить публике желательный имидж своего продукта и компании. Положительный имидж надо действительно заслужить. Chili's разработала имидж удобного и веселого ресторана, который «расположен по соседству с вами». Все, что компания говорит и делает, должно работать на ее имидж.



Обычная ошибка новых владельцев или операторов заведения — реализация новой стратегии имиджа или позиционирования еще до того, как они в полной мере разберутся с особенностями заведения, местного сообщества

и рынка. В 2004 г. новые владельцы лыжного и гольфного курорта The Telluride Ski and Golf Resort объявили, что они не совершат подобной ошибки. Вместо заявления о крупных изменениях новые операторы заявили: «Наше намерение — улучшать уникальные характеристики, отличающие Telluride. Мы хотим сохранить оригинальность, шарм и атмосферу Telluride». После этого они заявили, что хотели бы воспользоваться рекомендациями представителей местного сообщества, чтобы совместно с ними разработать общее видение того, как должен выглядеть этот курорт.

### **Правильный выбор конкурентных преимуществ**

Допустим, компании удалось выделить сразу несколько потенциальных конкурентных возможностей. Далее ей надо сделать выбор, на основе каких преимуществ она будет разрабатывать свою стратегию позиционирования.



*Владельцы Telluride Ski and Golf Resort хотят сохранить очарование мест, где расположен этот курорт.*

### **Сколько отличий вам потребуется?**

Многие специалисты по маркетингу считают, что компания должна интенсивно рекламировать и продвигать на целевой рынок всего лишь один свой параметр или одну особенность. Например, Россер Ривз (Rosser Reeves), специалист по рекламе, утверждал, что компании следует разработать уникаль-

ное предложение по продаже (unique selling proposition, USP) для каждого бренда и все время придерживаться только его. У каждого бренда должна быть какая-то отличительная черта, которую следует постоянно подчеркивать как «номер один» среди всех похожих атрибутов, предлагаемых на рынке. Покупатели склонны выделять «лучших», особенно в обществе, отличающемся обилием рекламной информации. Скажем, Motel 6 постоянно рекламирует себя как национальную сеть гостиниц с самыми низкими ценами, а Ritz-Carlton выступает как лидер по качеству предоставляемых услуг. Какие же особенности лучше рекламировать в качестве «номера один»? Главные — лучшее качество, лучшее обслуживание, самая низкая цена, наибольшая выгода и лучшее место расположения. Компания, постоянно и настойчиво рекламирующая важную для своего целевого рынка позицию, наверняка станет на нем и самой известной, и знаменитой, поэтому ее название отложится в памяти людей.

Другие маркетологи полагают, что компании должны завоевывать конкурентную позицию сразу по нескольким параметрам. Ресторан может утверждать, что у него лучшие антрекоты и обслуживание. Гостиница может заявлять, что она предлагает лучшее качество обслуживания и имеет более удобное место расположения. Сегодня, когда массовый рынок распадается на множество мелких сегментов, компании стараются расширить свои стратегии позиционирования так, чтобы обращаться не только к одному сегменту. Например, Boulders в Аризоне подает себя как наилучшую гостиницу для занятия гольфом и как гостиницу «люкс», предоставляющую своим гостям шанс увидеть флору и фауну пустыни Сонора. Таким образом, Boulders привлекает не только игроков в гольф, но и людей, не занимающихся гольфом.

Тем не менее по мере возрастания числа своих отличительных качеств компании рискуют потерять доверие потребителей и четкость занимаемой позиции. Если говорить в целом, то компаниям при позиционировании следует избегать трех главных ошибок. Первая — **недостаточное позиционирование** компании или вообще отсутствие у нее настоящего позиционирования. Некоторые компании вдруг обнаруживают, что их потенциальные потребители имеют о них весьма смутное представление или вообще ничего не знают. Многие независимые гостиницы, пытающиеся завоевать международный рынок, являются недопозиционированными. Seoul Plaza Hotel, гостиница «люкс» в Сеуле, мало известна в Европе или Северной Америке. Чтобы завоевать позицию на дальних рынках, гостиницы подобного типа присоединяются к таким маркетинговым группам, как «Ведущие гостиницы мира» или «Предпочитаемые гостиницы». Вторая ошибка при позиционировании — **узкое позиционирование**, т.е. ситуация, когда покупателям дается слишком узкое представление о компании. И наконец, компании должны избегать **нечеткого позиционирования**, когда у покупателей формируется размытый, нефокусированный имидж компании. Например, Burger King уже несколько лет старается занять прибыльную и постоянную позицию. За последние несколько десятилетий она провела множество самых разных рекламных кампаний, например, под следующими лозунгами: «Болваны здесь не едят», «Это город Бургер-Кинга», «Хорошая еда и вовремя», «Иногда правила следует нарушать», «Получите от своего бургера все», «Это просто вкуснее и вкуснее», «Не опоздай», «Назад к основам». Такой град рекламных заклинаний

оставил потребителей растерянными, а франшизные заведения Burger King — с маленьким товарооборотом и низкой прибылью. В своих последних кампаниях «Готовим на открытом огне», «Огонь готов» и «Следуй своим курсом» основное внимание уделяется преимуществам приготовления мяса на открытом огне и бургеров с заказанными ингредиентами [28].



#### 8.14. Burger King, Seoul Plaza Hotel

Хорошее позиционирование помогает упрочивать лояльность к бренду. Если говорить о гостиницах, просто удовлетворить запросы гостей может быть недостаточно. Даже удовлетворенные гости не обязательно снова останутся в этой гостинице, но сделают это, если они стали лояльны к бренду.

### Каким отличиям отдавать предпочтение?

Не все отличительные черты бренда имеют значение или оправдывают затраченные на их создание время и средства. Не всякое отличие оказывается хорошим в отношении дифференциации. Потенциально всякое отличие может оказаться для клиента выгодным или привести к дополнительным затратам компании. Поэтому компании следует тщательно выбирать те черты, по которым она будет выгодно отличаться от конкурентов. Над новым параметром стоит работать только в случае, если он удовлетворяет следующим требованиям:

- *важности* — отличие приносит целевым покупателям высоко ценимую ими выгоду;
- *неповторимости* — конкуренты данного отличия не предлагают, или компания может предложить его более дифференцированно, чем другие;
- *превосходству* — отличие превосходит все другие способы получения такой же выгоды для потребителя;
- *коммуникационности* — отличие можно донести до потребителей, оно является наглядным;
- *неподражаемости* — конкурентам трудно перенять или скопировать его;
- *доступности* (по цене) — покупатели могут позволить себе заплатить за это отличие;
- *прибыльности* — компания благодаря этому отличию может получить прибыль.

Многие компании сделали ставку на отличия, не соответствующие одному или нескольким из приведенных условий, и поэтому они не сработали так, как планировалось. Например, Westin Stamford Hotel в Сингапуре рекламирует себя как самую высокую в мире гостиницу, что не только не имеет большого значения для большинства туристов, а у некоторых даже отбивает желание остановиться в ней.

Некоторые конкурентные преимущества можно потерять очень быстро, потому что они незначимы, слишком дороги в разработке или не соответствуют профилю компании. Допустим, компания, разрабатывая свою стратегию позиционирования, отобрала из всех возможных конкурентных преиму-



ществ четыре. Для выбора одного из них, которое даст наибольшие выгоды для дальнейшего ее развития, компании нужна система критериев.

У посетителей казино две основные причины, способствующие сохранению длительных отношений с конкретным заведением и рекомендации его другим людям. Это доверие и эмоциональный настрой. Заявление о позиционировании казино, в котором подчеркиваются высокие выигрыши в нем, вряд ли окажется успешным, если люди этому не поверят. Аналогично заявление о позиционировании, в котором подчеркиваются последние технологии, может не привести к успеху, если потребители чувствуют, что в этом казино холодная формальная обстановка и что это не то место, которое они могли бы действительно считать своим.

## Утверждение выбранной позиции

Выбрав характеристики позиционирования своей продукции и определив свои намерения, компания должна довести свою позицию до сведения целевых клиентов. На поддержку этой стратегии позиционирования должен быть направлен весь комплекс маркетинговых средств компании. Например, если компания решила превзойти конкурентов по уровню обслуживания потребителей, она должна нанять подходящих служащих, составить программы их подготовки, установить систему вознаграждения служащих за хорошее обслуживание и разработать рекламу, которая сообщит всем потребителям о ее превосходстве в обслуживании.

Разработать и последовательно проводить выбранную стратегию позиционирования в жизнь нелегко. Этому постоянно противодействуют различные силы. Если компания нанимает рекламное агентство, тому может не понравиться выбранная компанией позиция, и оно может прямо или косвенно противодействовать ее рекламированию. Вновь набранный штат менеджеров может не понимать сущности выбранной стратегии позиционирования. По той или иной причине может быть сокращен бюджет на такие важные программы поддержки, как подготовка служащих или стимулирование продаж. Из всего этого следует, что разработка эффективной позиции требует настойчивости, долгосрочной программы действий и постоянной поддержки со стороны менеджеров, служащих и продавцов.

Чтобы утвердиться на желаемой позиции в сознании клиентов, компании обычно разрабатывают запоминающийся лозунг. К сожалению, новая управленческая команда или новое рекламное агентство, реализуя свои идеи, могут отказаться от прежнего хорошего заявления.

В 2004 г. Kentucky Fried Chicken объявила о новой кампании по изменению позиционирования KFC — в третий раз за год. По этому поводу один из аналитиков отрасли заметил: «Когда вы слишком много суетитесь вокруг сообщения, оно перестает работать: это как кусочек клейкой бумаги, которая после использования несколько раз перестает прилипать». Стратегия позиционирования KFC, использовавшаяся в 2003 г., от которой она теперь отказалась, строилась на заявлении, что употребление жареных цыплят помогает человеку оставаться стройным. Коммерческие передачи KFC в 2003 г. были признаны худшими и даже вызвали расследование Federal Trade Commission.

Самая последняя стратегия, предпринятая KFC для своего позиционирования, — Kitchen Fresh Chicken (Свежие цыплята с кухни), т.е. фактически другая расшифровка прежней аббревиатуры). Критики утверждают, что KFC следовало бы вернуться к своему наследию и еще раз изменить свое позиционирование, вернувшись к первоначальному слогану — «Finger Lickin' Good» (Настолько вкусно, что пальчики оближешь).

Avis Auto Rental первоначально позиционировала себя при помощи заявления и мощной программы его поддержки, предназначенных для убеждения потребителей, — «Мы всего лишь вторые, и поэтому мы стараемся сильнее». К тому же этот вариант позиционировал Avis относительно компании Hertz, занимавшей первую позицию, и отличал ее от других, например Budget, Dollar, National и Thrifty.

Olive Garden открыла Olive Garden Riserva di Fizzano, ресторан в Тоскани, и разработала программу профессиональной подготовки — Culinary Institute of Tuscany. Они включили в свое меню тосканские блюда, отправили своих поваров на подготовку в Culinary Institute of Tuscany и выбрали для интерьера своих ресторанов дизайн, характерный для тосканских фермерских домов. Кроме того, на своем веб-сайте они приводят рецепты блюд и советы по их приготовлению. Сам ресторан и Culinary Institute в Италии помогли довести до заинтересованных лиц позицию Olive Garden как настоящего итальянского ресторана. Этому способствовала реклама, на который показывались итальянские семьи, обедающие в Olive Garden.

**е**

8.15. Avis, Budget, Dollar,  
Hertz, National, Olive  
Garden, Thrifty

Решение компании о своей позиции определяет и то, с кем она будет конкурировать. При разработке стратегии позиционирования компании следует еще раз проанализировать свои конкурентные сильные и слабые стороны и выбрать позицию, дающую ей преимущество перед конкурентами, с которыми придется соперничать.

## **Формирование запоминающихся впечатлений, связанных с обслуживанием**

---

Чтобы позиционирование упрочивалось, необходимо создавать у потребителей запоминающиеся впечатления.

Компании индустрии гостеприимства в течение дня предоставляют потребителям множество услуг. Большинство из них становятся рутинными и такими же, как у конкурентов. Ключ к созданию запоминающихся впечатлений у потребителя, которые позволяют как-то выделить заведение, — это не просто улучшение обслуживания, а выход на такой уровень, при котором впечатления оказываются позитивными и действительно запоминающимися.

The MGM Hotel and Casino в Лас-Вегасе будит гостей записями голосов знаменитых личностей, которые выступали у них. Гости с интересом прислушиваются к голосам этих звезд. Такой прием становится дифференцирующей характеристикой во всех других отношениях рутинной услуги.

Все водители в фирме Blacktie Limo, действующей в Стимбоат Спрингз, штат Колорадо, носят ковбойскую одежду и поэтому похожи на героев фильмов-вестернов. Гости обычно не остаются равнодушными к их одежде и, как правило, ее одобряют. Каждый день эти водители проходят через аэропорт, который они обслуживают, и фактически выступают живой рекламой кампании.

## Измерение параметров позиционирования: карта восприятия

Один из инструментов исследователей — карта восприятия иногда может использоваться и для измерения параметров позиции бренда. На рис. 8.3 приведен пример гостиниц, размещенных относительно координат «цена» и «воспринимаемые услуги». Из этой карты видно, что между ценой и услугами существует корреляция: при увеличении цены растет и объем услуг.

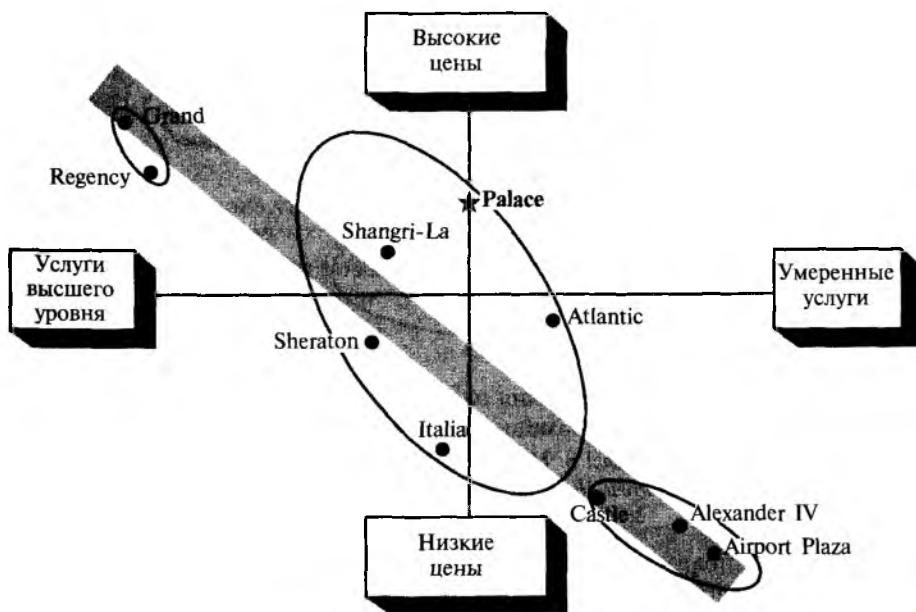
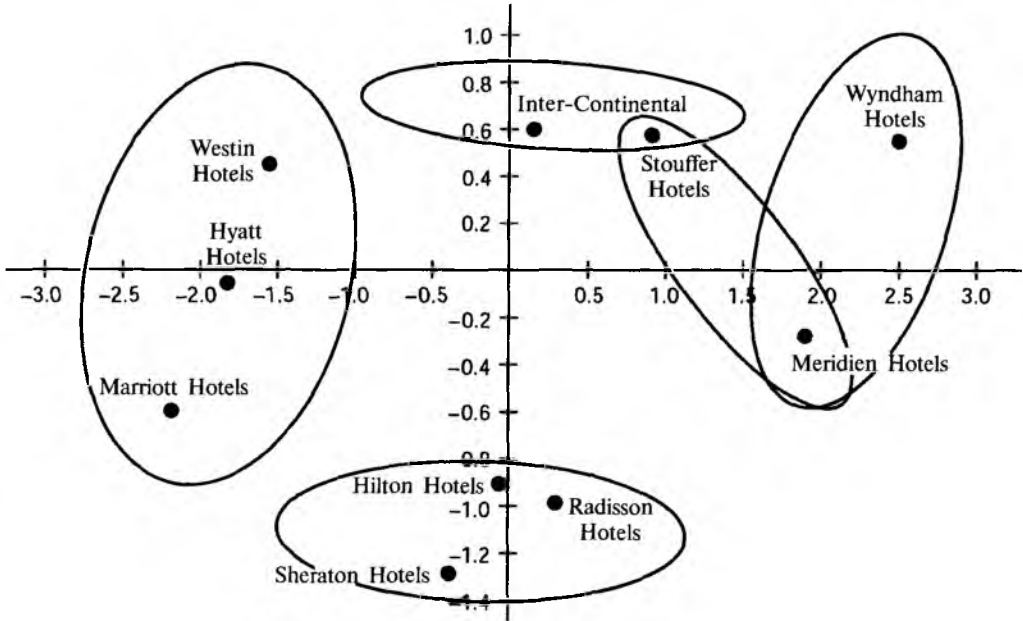


Рис. 8.3. Карта позиционирования уровня услуг и цен  
Из работы Christopher Lovelock, *Services Marketing*, Upper Saddle River, NJ.-Prentice Hall, 1996, p. 178.

Однако, как создается впечатление, некоторые гостиницы предлагают большую ценность за ту же самую, а то и более низкую цену. Например, Italia предлагает несколько больший объем услуг, чем Palace, хотя цены здесь существенно ниже. Такие двухкоординатные карты очень понятны, так как в них легко разобраться каждому человеку, но порой приходится изучать более подробные карты с большим числом координат, т.е. такие, на которых

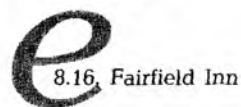
учитывается больше атрибутов, что позволяет более точно оценить ситуацию на рынке. Карты восприятия можно готовить и на основе впечатлений потребителей от некоторых атрибутов анализируемого продукта. Дев (Dev), Морган (Morgan) и Шумейкер (Shoemaker), применив прием, известный как *вероятностное многопараметрическое шкалирование*, разработали карту восприятия, в основе которой лежат рейтинги по восьми атрибутам, позволяющие свести всю карту к координатам, показанным на рис. 8.4.



**Рис. 8.4.** Карта позиционирования на основе нескольких атрибутов, позволяющих позиционировать гостиницы

Из работы Chekitan S. Dev, Michael S. Morgan, and Stowe Shoemaker, «A Positioning Analysis of Hotel Brands», *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 36 (December 1995), 48–55.

Этот прием полезен для определения позиции компании, а также для выявления не занятых никем участков, которые предоставляют возможности для изменения позиционирования деятельности там, где пока конкурентной борьбы нет. Круги нанесены вокруг кластеров точек, которые находятся друг от друга на статистически незначительном расстоянии. Поэтому гостиницы, входящие в каждый круг, потребитель может рассматривать как идентичные. Авторы этого приема обращают внимание на то, что на данной карте позиции в отношении их ценности являются практически нейтральными, т.е. ни одна точка на карте не является изначально лучше другой. Усилившаяся конкуренция или неэффективная стратегия позиционирования могут привести к обязательному изменению позиции. Получить данные, объясняющие потребность в изменении позиции, можно при помощи карт восприятия.



В 2000 г. Marriott International объявила свой план изменения позиционирования Fairfield Inn. Fairfield Inn расширила сферу своего охвата и вышла на городские рынки с более совершенным продуктом. А в старых заведениях Fairfield Inn установили более совершенную мебель. Номера в Fairfield Inn and Suites стоили дороже, чем в обычных заведениях Fairfield Inn, и имели более высокую среднюю рейтинговую оценку, чем они. Джо Лавин (Joe Lavin), старший вице-президент по франчайзингу Marriott International, заявил, что гости Fairfield становятся более разборчивыми. Поэтому-то и была предпринята модернизация, при помощи которой Fairfield смогла бы снова удовлетворять запросы своих потребителей и позиционировать себя так, чтобы уйти от конкурентов с ограниченным набором услуг.

## Ключевые термины и понятия

Гендерная сегментация	307	Рынок	298
Географическая сегментация	303	Рыночная сегментация	300
Демографическая сегментация	305	Рыночное позиционирование	300
Индивидуализированный маркетинг	300	Сегментация на основе выгод	314
Конкурентное преимущество	325	Сегментация по типу поведения	312
Микромаркетинг	300	Сегментация рынка по уровню доходов	309
Недостаточное позиционирование	333	Специфические атрибуты продукта	324
Нечеткое позиционирование	333	Степень однородности (гомогенности) товара	322
Однородность (гомогенность) рынка	323	Стратегии конкурентов	323
Определение целевого рынка	300	Узкое позиционирование	333
Психографическая сегментация	310		
Ресурсы компании	322		

### Обзор главы

- I. **Рынок.** Это совокупность всех реальных и потенциальных покупателей определенного продукта.
- II. **Процесс целевого маркетинга состоит из трех шагов**
  1. **Сегментация рынка** — процесс деления рынка на определенные группы покупателей, требующих различные продукты и (или) комплексы маркетингового воздействия на рынок (маркетинг-миксы).
  2. **Определение целевого рынка** — анализ сегментов по их степени привлекательности для компании и выбор одного или нескольких целевых сегментов для последующей маркетинговой деятельности.
  3. **Позиционирование** — процесс разработки конкурентоспособной позиции для продукта и соответствующего маркетингового комплекса.

### III. Сегментация рынка

**1. Основа для сегментации рынка.** Единого способа сегментации рынка нет. В надежде найти наилучший способ оценки структуры рынка маркетологу приходится использовать разные критерии сегментации, применяя их в отдельности или вместе:

- а) географическую сегментацию**, т.е. деление рынка на разные географические единицы, такие, как нации, страны, области, округа, города или районы;
- б) демографическую сегментацию**, т.е. деление рынка на группы по демографическим признакам, таким, как возраст, пол, доход, род занятий, религия, раса и национальность;
- в) психографическую сегментацию**, подразделяющую покупателей на группы по принципу принадлежности к определенному социальному классу, стилю жизни и типу личности;
- г) сегментацию по типу поведения**, т.е. деление покупателей на группы по уровню их знания, характеру использования продукта, отношению к продукту и реакции на него.

**2. Требования эффективной сегментации:**

- а) измеримость**, которая показывает, в какой степени могут быть измерены объем и покупательная способность сегмента;
- б) доступность** определяет, в какой степени на данный сегмент можно выйти и его обслужить;
- в) доходность** свидетельствует о размере или о степени прибыльности сегмента в качестве отдельного рынка;
- г) реализуемость** указывает на степень, до которой целесообразно разрабатывать специальные программы по привлечению и обслуживанию сегментов.

### IV. Оценка рыночных сегментов

**1. Размер сегмента и темпы его роста.** Компания должна собрать и проанализировать данные о текущих показателях продаж по отдельным сегментам, темпам роста этих продаж и ожидаемой рентабельности по каждому сегменту. Ее, разумеется, в первую очередь интересуют те сегменты, у которых привлекательные для нее параметры размера и динамики.

**2. Структурная привлекательность сегмента.** Компании необходимо проанализировать несколько основных структурных факторов, влияющих на долгосрочную привлекательность сегмента.

**3. Цели компании и имеющиеся ресурсы для их достижения.** Компания должна внимательно проанализировать возможность работы на этом сегменте с точки зрения своих целей и имеющихся у нее ресурсов.

**V. Выбор рыночных сегментов.** Сегментация рынка отражает потенциальные возможности компании действовать на таких сегментах. Далее компания должна оценить ряд привлекательных для себя сегментов и выбрать из них наиболее подходящие в качестве целевых.

**1. Альтернативы охвата рынка.**

**а. Стратегия недифференцированного маркетинга** — компания игнорирует различия рыночных сегментов и выходит на рынок в целом с каким-то одним предложением;

**б. Стратегия дифференцированного маркетинга** — компания ориентирует всю свою деятельность на несколько сегментов рынка и для каждого из них разрабатывает отдельное предложение.

**в. Стратегия концентрированного маркетинга** особенно привлекательна для компаний с ограниченными ресурсами. Вместо поисков малой доли большого рынка компания добивается большой доли на одном или нескольких малых рынках.

**2. Выбор стратегии охвата рынка.** При выборе стратегии рыночного охвата компаниям следует учитывать несколько факторов.

**а. Ресурсы компании.** Если ресурсы компании ограничены, самая разумная стратегия — концентрированный маркетинг.

**б. Степень однородности (гомогенности) продукта.** Наиболее подходящая стратегия для однородных продуктов — недифференцированный маркетинг. Дифференцированный или концентрированный тип маркетинга больше подходит для товаров с различающимся дизайном, таких, как рестораны и гостиницы.

**в. Однородность (гомогенность) рынка.** Если у покупателей одинаковый вкус, если они покупают одинаковое количество продукта и одинаково реагируют на приемы маркетинга, то уместен недифференцированный маркетинг.

**г. Стратегии конкурентов.** Если конкуренты используют сегментацию, то применение недифференцированного маркетинга может быть равнозначно самоубийству. Когда, наоборот, конкуренты пользуются недифференцированным маркетингом, компания может добиться преимущества перед ними, применяя дифференцированный или концентрированный маркетинг.

**VI. Рыночное позиционирование.** Позиционирование продукта — это способ, при помощи которого продукт выделяется потребителями по его основным характеристикам, т.е. то место, которое этот продукт, по мнению потребителей, занимает в сопоставлении с аналогичными продуктами, предлагаемыми на рынке конкурентами.

**1. Стратегии позиционирования.**

**а. Специфические атрибуты продукта.** Можно позиционировать свой продукт на основе его цены или других отличительных свойств продукта.

**б. Потребности, удовлетворяемые продуктом, или предполагаемая выгода для потребителей.** Специалисты по маркетингу могут продвигать и рекламировать продукт на основе тех потребностей, которые он удовлетворяет, или ожидаемой выгоды. Например, ресторан может быть позиционирован как место для развлечения.

**в. Определенные классы пользователей.** Маркетологи могут позиционировать свой продукт для определенной категории потребителей, как, например, гостиницу для женщин.

**г. Наличие конкурента.** Продукт можно позиционировать с учетом существующего конкурента. Во время «бутербродной войны» Burger King использовал рекламную кампанию под лозунгом «жареное на открытом огне» против McDonald's, утверждая, что люди предпочитают жареное на открытом огне бутербродам, приготовленным на плите.

**2. Выбор и применение стратегии позиционирования.** Процесс позиционирования состоит из трех этапов: определения набора возможных конкурентных преимуществ, т.е. на основе чего можно строить свою позицию; выбора правильных конкурентных преимуществ и эффективного информирования о них клиентов; продвижения избранной позиции на тщательно выбранный целевой рынок;

**3. Утверждение выбранной позиции.** Выбрав характеристики позиционирования своей продукции и определив свои намерения, компания должна довести свою позицию до сведения целевых клиентов. Весь комплекс маркетинга компании должен быть направлен на поддержку стратегии позиционирования.

## Вопросы для обсуждения

---

1. Объясните процесс сегментации, выбора целевого рынка и рыночного позиционирования.
2. Выберите структуру, действующую в области индустрии гостеприимства, например Comfort Inn или McDonald's. Поясните, какие сегменты составляют рынок, на котором она действует (в данном случае на рынке гостиничных или ресторанных услуг), покажите, какой из этих сегментов является для нее целевым и каким образом она дифференцирует себя от остальных участников, чтобы должным образом осуществить свое позиционирование.
3. Найдите гостиничный или ресторанный рыночный сегмент в вашем регионе, который, по вашему мнению, является настолько привлекательным, что его можно было бы сделать целевым. Какой маркетинговый комплекс вы бы предложили для выхода на этот рыночный сегмент?
4. Некоторые владельцы ресторанов стремятся разработать концепцию ресторана, удовлетворяющего любой спрос. Чем такая политика опасна?
5. В качестве анализируемой выборки потребителей пусть будут студенты, которые вместе с вами изучают данный курс. Можете ли вы классифицировать их на разные сегменты, применив в качестве основы для сегментации какие-то отличительные признаки? Какая переменная в этом случае является основной в отношении классифицирующего параметра? Могли бы вы эффективно предложить какие-то продукты отдельным сегментам такого рынка?
6. Какую роль играют атрибуты продукта и восприятие этих атрибутов потребителем при позиционировании этого продукта? Может ли атрибут, присущий сразу нескольким конкурирующим брендам, способствовать успешной стратегии позиционирования?

## Упражнения экспериментального типа

---

*Выполните следующее задание.*

Найдите рекламу компании, действующей в индустрии гостеприимства и путешествий, которая предназначена только для одного сегмента, например детей, молодых взрослых, пожилых людей, потребителей с высоким доходом и т.д. После этого посетите место действия этой компании. Что компания делает и какие элементы маркетинга-микс применяет, чтобы привлечь сегмент, на который ориентирована ее реклама? К этим элементам могут относиться кампании продвижения, общее оформление заведения компании, ассортимент продукции, размещение ее предприятий и цены продуктов.

## Интернет-упражнения

---

*Помощь для выполнения этих упражнений вы можете найти на веб-сайте, разработанном для книги **Маркетинг. Гостеприимство и туризм**, адрес которого — [www.prenhall.com/kotler](http://www.prenhall.com/kotler)*

Посетите веб-сайт крупного бренда компании, действующей в индустрии гостеприимства и путешествий. Поясните, как на своем веб-сайте они используют элементы, привлекательные для разных сегментов. Приведите конкретные приемы.



## Библиографический список

1. Carnival Corporation web site, [www.carnival-corp.com](http://www.carnival-corp.com), информация по состоянию на 23 октября, 2004. Faye Rice, «How Carnival Stacks the Decks,» *Fortune* 11, no. 21 (January 1989), 108—116; Paula Schnorbus, «Liner Notes,» *Marketing and Media Decisions* 22, no. 1 (January 1987), 63—72.
2. The Timeshare Industry: Facts at a Glance, информация по состоянию на 31 октября, 2004, получена на веб-сайте <http://www.arda.org/about/industry.new.htm> Woods, Robert H., «Important Issues for a Growing Timeshare Industry,» *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, February 2001 42, no. 1, 72—73.
3. Swinyard, William R., and Kenneth D. Struman, «Market Segmentation: Finding the Heart of Your Restaurant's Market,» *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 27, no. 1 (May 1986), 96.
4. Jesitus, John, «The Regional Page: Diner's Search for That Down-Home Flavor,» *Hotel and Motel Management* 207, no. 1, January 1992, 25—26.
5. «Room at the Inn for Anti-Hunters?» *American Hunter*, December 2002.
6. Kinzer, Stephen, «Sowing Art on the Kansas Prairie,» *New York Times*, Thursday, January 22, 2004, B1, B5.
7. Klara, Robert, «Expecting a Child,» *Restaurant Business*, April 1, 2004, 16—18.
8. Forgrieve, Janet, «Marketers Ignoring Reality of That Gray=Green, Author Says,» *Rocky Mountain News*, Thursday, February 19, 2004, 7B.
9. «Who's Dining Out?» *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 26, no. 3, November 1985, 4.
10. Reynolds, Chris, «Me, Myself and I,» *American Demographics*, November 2003, 1; Stern, Gary M., «Solo Diners» *Restaurants USA* 10, no. 3, March 1990, 15—16.
11. Selwitz, Robert, «St. Moritz Drops Rates to Hit Niche,» *Hotel and Motel Management* 207, no. 3, February 1992.
12. Mehta, Subhask C., and Vera Ariel, «Segmentation in Singapore,» *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 31, no. 1, May 1990, 83.
13. Lewis, Robert C., «Restaurant Advertising: Appeals and Consumers' Intentions,» *Journal of Advertising Research* 21, no. 5, October 1981, 69—75.
14. Информация по состоянию на 24 октября, 2004, получена на веб-сайте Starwood Hotel and Resorts [www.starwood.com/promotion/promo\\_landing.html?category=pets](http://www.starwood.com/promotion/promo_landing.html?category=pets), Sciolino, Elaine, «Versailles Hotel Treats Dog Royally,» *Denver Post*, Thursday, December 4, 2003, 31A.
15. Cook, Jr., Victor J., William Mindak, and Arch Woodside, «Profiling the Heavy Traveler Segment,» *Journal of Travel Research* 25, no. 4, April 1987. Jennifer Ordenez, «Cash Cows—Hamburger Joints Call Them Heavy Users but Not to Their Faces,» *Wall Street Journal*, January 12, 2000, A1. Annette M. Budqisz, «QSR Foodservice: The International Market,» пресс-релиза Euromonitor International, полученный 1 августа 2000.
16. McCleary, Ken W., and Pamela A. Weaver, «Are Frequent Guest Programs Effective?» *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 32, no. 2, August 1991, 45.
17. Jiang Weizhong, Chekitan S. Dev, and Vithala R. Rao, «Brand Extension and Consumer Loyalty,» *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 43, no. 4, August 2002, 15.
18. Whelihan, III, William R, and Kye-Sung Chon, «Resort Marketing Trends in the 90's,» *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 32, no. 2, August 1991, 58.
19. Дополнительные материалы по вопросам позиционирования приведены в «New Twists for Same Old Tricks,» *Wharton Magazine*, Spring 1989, 34—39, David A. Aaker and Gary Stausby, «Positioning Your Product,» *Business Horizons*, May/June 1982, 56—62.
20. Pine, Ray, «China's Hotel Industry,» *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 43, no. 3, June 2002, 68—69.
21. Dev, C.S., M.S. Morgan, and S. Shoemaker, «A Positioning Analysis of Hotel Brands Based on Travel Manager Perceptions,» *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 36, no. 6, December 1995, 49.
22. Trotman, Melanie, «First Class at Coach Prices,» *Wall Street Journal*, December 17, 2003, D1.
23. Perez, Evan, «Cunard's Grand Gamble,» *Wall Street Journal*, October 2, 2003, B1.
24. Michael Porter, *Competitive Advantage*, New York: Free Press, 1980, Chapter 2; здесь подробно обсуждаются вопросы концепции конкурентного преимущества и методы его оценивания. См. также George A. Day and Robin

- Wensley, «Assessing Advantage,» «A Framework for Diagnosing Competitive Superiority,» *Journal of Marketing*, April 1988, 1—20.
25. Houghton, Dean, «Close to the Consumer,» *The Furrow*, September/October 2003, 12, John Deer Agricultural Marketing Center, 1145 Thompson Avenue, Lenexa, KS 66219-2302.
  26. Moschis, George, Carolyn Folkman Curasi, and Danny Bellinger, «Restaurant Selection Preferences of Mature Consumers,» *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 44, no. 4, August 2003, 59—60.
  27. Walsh, Chris, «New Partners to Preserve Old Charm of Telluride Ski,» *Rocky Mountain News*, February 19, 2004, 7B.
  28. Advertising Fact Sheet, информация по состоянию на 31 октября 2004, получена на веб-сайте [http://www.bk.com/CompanyInfo/bk\\_corporation/fact\\_sheets/ad\\_facts.aspx](http://www.bk.com/CompanyInfo/bk_corporation/fact_sheets/ad_facts.aspx); Schuster Enterprises, DBA Burger King, информация по состоянию на 31 октября 2004, получена на [http://jobs.careerbuilder.com/JobSeeker/Companies/Company\\_Details.aspx?HHName=Schuster-EnterprisesDBABurgerKing&cbRecursionCnt3=1&cbid=3a03617a8ba74188a526f53ac25eef0-152535262-xe-2](http://jobs.careerbuilder.com/JobSeeker/Companies/Company_Details.aspx?HHName=Schuster-EnterprisesDBABurgerKing&cbRecursionCnt3=1&cbid=3a03617a8ba74188a526f53ac25eef0-152535262-xe-2). DeGeorge, Gail and Mark Landler, «Tempers Are Sizzling Over Burger King's New Ads,» *Business Week*, February 2, 1990, 33. Philip Stelly, Jr., «Burger King Rule Breaker,» *Adweek*, November 9, 1990, 24, 26.
  29. Back Ki-Joon and Sara C. Parks, «A Brand Loyalty Model Involving Cognitive, Affective and Cognitive Brand Loyalty and Customer Satisfaction,» *Journal of Hospitality and Tourism Research* 27, no. 4, November 2003, 431.
  30. Sui Jun Jian and Seyhmus Baloglu, «The Role of Emotional Commitment in Relationship Marketing: An Empirical Investigation of a Loyalty Model for Casinos,» *Journal of Hospitality and Tourism Research* 27, no. 4 November 2003, 483.
  31. Steinberg, Brian, KFC Cooks Up Yet Another Gambit,» *Wall Street Journal*, March 16, 2004, B6.
  32. Brumback, Nancy, «Room at the Table,» *Restaurant Business*, March 15, 2001, 71—82.
  33. Gilmore, James H., and B. Joseph Pine, II, «Differentiating Hospitality Operations vis Experiences,» *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 43, no. 3, June 2002, 88.
  34. McMullan, Shannon, «Marriott International Repositions Fairfield Inn,» *Hotel Business News*, February 21—March 6, 2000, 3.



Здесь

З

## *Разработка маркетинга - микс для индустрии гостеприимства и туризма*

Главы

9. Разработка продукта и управление им
10. Внутренний маркетинг
11. Формирование потребительской лояльности с помощью качества
12. Ценообразование: факторы, подходы, стратегия
13. Каналы дистрибьюции
14. Продвижение продукции: выбор политики коммуникаций и стимулирования
15. Продвижение товаров и услуг: публик рилейшнз и стимулирование продаж
16. Профессиональные продажи



# 9

## *Разработка продукта и управление им*

Прибыль — это плата, которую вы получаете за использование происходящих изменений.

*Джозеф Шунпетер*

Только хорошая еда в простой обстановке — это продукт, предложение которого превышает спрос.

*Барри Кохен*

### **Развлеките меня!**

Хотят ли нынешние потребители, чтобы их развлекали? Они не только этого хотят, они требуют. Только хорошая еда в простой обстановке — это продукт, предложение которого превышает спрос. То же самое можно сказать даже о получении гамбургера и жареной картошки в пакете или чистого номера с кофеваркой и цветным телевизором в гостинице, расположенной достаточно близко к аэропорту. Трудность заключается в том, что основные продукты пользуются минимальным спросом и что тем, кто их предлагает в нашем бизнесе, очень трудно зарабатывать деньги. Чтобы добиваться прибыли, провайдеры услуг вынуждены улучшать свои продукты за счет дополнительной ценности. Применительно к индустрии гостеприимства и путешествий эту дополнительную ценность в целом, вероятно, можно назвать «развлечениями».

Давайте кратко рассмотрим, как элемент развлечения помогает ресторанной отрасли увеличивать ценность. Скажем, Bannigan's больше не может продвигать себя как пивную, расположенную по соседству, где предлагаются салат по-царски, цыплята-гриль и некоторые напитки, подаваемые по вечерам. Творчески мыслящему ресторатору, специализирующемуся на повседневном питании, пришлось изменить имидж заведений так, чтобы они стали напоминать ирландские пабы. Эта тенденция не обошла стороной и дорогие рестораны. В нашем последнем заведении, торгующем стейками (расположенном прямо к северу от Атланты, в Розуэлле), мы предложили концепцию, названную Old San Francisco (Старый Сан-Франциско), которая предусматривала постоянное повышенное внимание к посетителям и характерное для

конца девятнадцатого века оформление спортивного бара. Добавление этих элементов в заведения, торгующие стейками, высшего уровня, вроде нашего, 10 лет назад было немыслимым делом. Теперь мы понимаем, что это не только желательно, но и необходимо. Ведь существуют десятки других заведений, аналогичных нашему, также специализирующихся на стейках, которые являются нашими прямыми конкурентами и готовы в любой момент переманить к себе часть наших посетителей.

Прежде чем мы отправимся дальше, позвольте мне критически подойти к разнице между эндогенными и экзогенными видами развлечения. Эндогенные элементы изначально встроены в те впечатления, которые гости получают во время еды, и поэтому изменяют и концепцию, и восприятия гостей о том, кем мы являемся. С другой стороны, экзогенные элементы находятся за пределами фактических впечатлений, связанных с гостеприимством. К этой категории относятся, например, реклама и взаимоотношения с медийными средствами. Экзогенные развлечения часто называют «шумихой» или специально создаваемым ажиотажем. Вполне вероятно, можно предположить, что экзогенные развлечения значат намного меньше, чем эндогенные. Здесь можно привести известные примеры, связанные с Cheesecake Factory, Rainforest Cafe и Cracker Barrel. Каждая из этих компаний тратит 2% своих поступлений и даже меньше на рекламу, но при этом может похвастаться самыми высокими средними показателями продаж в расчете на одно заведение в своей категории. Причина — создание уникальных эндогенных развлечений, т.е. уникальная атмосфера, продукты с высоким качеством оформления и очень большие порции. (Да, да, большую часть времени нахождения у вас гости в первую очередь «едят» глазами.)

Теперь давайте рассмотрим несколько особенно ярких примеров экзогенных развлечений, которые получили широкую известность за последние пару лет: продукты, предлагаемые Bigfoot Pizza (Pizza Hut), Arch Deluxe (McDonald's) и Gorditas (Taco Bell). Все они вызвали большой интерес, и не только в ресторанной отрасли, но в конце концов каждый из них привел к снижению средней выручки от продаж в расчете на заведение. Если говорить о секторе повседневного питания, Rainforest Cafe добилась среднего показателя объема продаж на заведение приблизительно на 33% выше, чем у Planet Hollywood, а ведь в последнем почти непрерывно, потоком, идут экзогенные развлечения, осуществляемые благодаря их знаменитым инвесторам и огромным расходам на паблик рилейшнз. Но Rainforest Cafe сфокусировала свою деятельность в первую очередь на впечатлениях, связанных с самой едой, и в конечном счете поток посетителей в Rainforest Cafe оказался гораздо более мощным, чем в Planet Hollywood.

### **Не забывайте меня!**

Секрет успеха в индустрии гостеприимства — повторные сделки. Успех у вас будет в том случае, если число ваших лояльных потребителей растет. Поэтому впечатления от еды у вас должны быть и положительными и запоминающимися. Позитивная составляющая в основном определяется функциональными операциями — отличным обслуживанием, великолепной едой и т.д., но для того, чтобы посещение вашего заведения надолго запомнилось, этого недостаточно, и надо сделать еще шаг. Запоминающиеся впечатления — это своего рода семена, которые вы высаживаете в мозгу гостя, благодаря чему

он вернется к вам в ближайшее будущее. Точно так же, как обещание еще одной крошечной игрушки становится магнитом, заставляющим ребенка просить родителей снова отправиться в McDonald's, уникальные впечатления у большинства взрослых побуждают их вернуться в это заведение через какое-то время в будущем. В Old San Francisco наши запоминающиеся элементы включают огромные порции, гигантские куски швейцарского сыра на каждом столе, «дуэль» музыкантов на двух огромных пианино и регулярные выступления «девушки в красном бархате на огромных качелях», которая периодически в буквальном смысле пролетает над всем обеденным залом. Поверьте, люди действительно о нас помнят! И поэтому, когда они хотят познакомиться с друзьями с чем-нибудь по-настоящему уникальным, т.е. когда они хотят, чтобы их развлекли, они приходят в Old San Francisco. Иногда этот запоминающийся опыт становится единственным нашим конкурентным преимуществом.

Наша концепция развлечения все время эволюционирует. За последнюю пару лет мы работали над созданием специальных событий, которые не ограничивались развлечениями. Скажем, в последний День отца все наши рестораны в Техасе стали спонсорами аукционов антикварных автомобилей. Результат? Продажи в некоторых заведениях выросли более чем на 30%, и мы получили телевизионные репортажи о нас на трех рынках. Когда вы создаете интересное развлечение в своих четырех стенах, за ними следует развлечение и за их пределами. Другими словами, эндогенные развлечения ведут к экзогенным, но не наоборот. Не ожидайте, что масштабная реклама или большая «шумиха» о вас сильно повлияют на ваш успех; исходите лучше из того, что постоянно усиливающуюся репутацию в первую очередь создает отличное впечатление от посещения вашего заведения.

### **Уважайте меня!**

Наши гости стали гораздо более требовательными, чем когда-либо в прошлом. Почему? Да потому, что теперь они едят в самых разных местах гораздо чаще, чем когда-либо. Более того, теперь больше еды готовится вне дома, чем дома. Если в прошлом американцы сами были экспертами на кухне и в гастрономическом магазине, то теперь они эксперты в наших обеденных залах и у наших раздаточных окон, к которым они подъезжают на автомобиле, чтобы забрать еду.

Большинство из нас старается изо всех сил, чтобы удовлетворить все более придирчивые запросы гостей, используя для этого самые разные способы. Некоторые программы могут оказаться дорогими, например возможность оставить детей под присмотром воспитателя, живая музыка и парковка автомобиля специально выделенным для этого служащим. Другие обходятся дешевле, хотя при этом могут быть более креативными. Скажем, мы собираемся опубликовать *To Kiss the Rain* (Чтобы поцеловать раду), своего рода художественное произведение, в основу которого положена история нашего заведения. Мы планируем продавать книги с прибылью и получить немалого доходов, а к тому же и дополнительное внимание к нам средств массовой информации. Более важно здесь, впрочем, то, что мы добавляем дополнительно в общий опыт посещения Old San Francisco. А это способствует запоминаемости и, разумеется, нашей уникальности.

Из работы Barry M. Cohen, «The Truth about Entertainment,» *Hospitality Business Review* 2, no. 2 (Spring 1999).

Изучив данную главу, вы должны уметь:

- 1) дать определение термину «продукт», в том числе и таким его разновидностям, как «основной продукт», «фактический продукт» и «продукт в расширенном толковании»;
- 2) пояснить, как атмосфера, взаимодействие потребителя с системой доставки услуг и другими потребителями, а также привлечение потребителя к процессу предоставления услуг являются теми составляющими, которые разработчик нового продукта обязательно должен учитывать;
- 3) понимать сущность работы с брендами и условий, которые благоприятно влияют на эту работу;
- 4) пояснить процесс разработки нового продукта;
- 5) понимать, каким образом в индустрии гостеприимства и поездов может быть использован жизненный цикл продукта.

## Что такое продукт?

Номер в гостинице Four Seasons в Торонто, отдых на Гавайских островах, картошка фри в McDonald's, готовая программа для отдыха на острове Бали, предоставленный компанией обед, автобусные туры по историческим местам и съезд в специальном современном центре с номерами в гостинице по льготной цене для коллективных заездов — все это продукты. Рассмотрим в качестве примера многообразие продуктов типичной гостиницы-казино.

Для определения сущности *продукта* мы пользуемся следующей формулировкой.

Продукт — это совокупность всего того, что можно предложить на рынке вниманию потребителя для приобретения, использования или потребления, способная удовлетворить потребность или желание. Она включает в себя физические объекты, услуги, места, организации и идеи.

Это определение относится к планируемой части продукта, предлагаемого компанией. Кроме планируемой, продукт включает еще и непланируемую часть. Такой подход особенно справедлив в отношении продуктов в индустрии гостеприимства, поскольку здесь продукты обычно гетерогенные. Например, посетитель пришел в ресторан в Далласе, и метрдотель вручил ему меню, открыв меню, он увидел прилипшего к бумаге дохлого таракана. Получив этот неожиданный «подарок», посетитель решает покинуть ресторан. Конечно, ресторан не планировал дохлого таракана в меню. Поэтому продукт, который получает потребитель, не всегда соответствует планам менеджмента. Менеджерам сервисных организаций необходимо усердно работать, чтобы устранять неожиданные сюрпризы и добиваться получения гостями того, что они ожидают.

## Уровни продукта

Менеджеры из индустрии гостеприимства должны думать о продукте как о системе, состоящей из четырех уровней: основной продукт, сопутствующий продукт, дополнительный продукт и продукт в расширенном смысле этого слова (рис. 9.1).

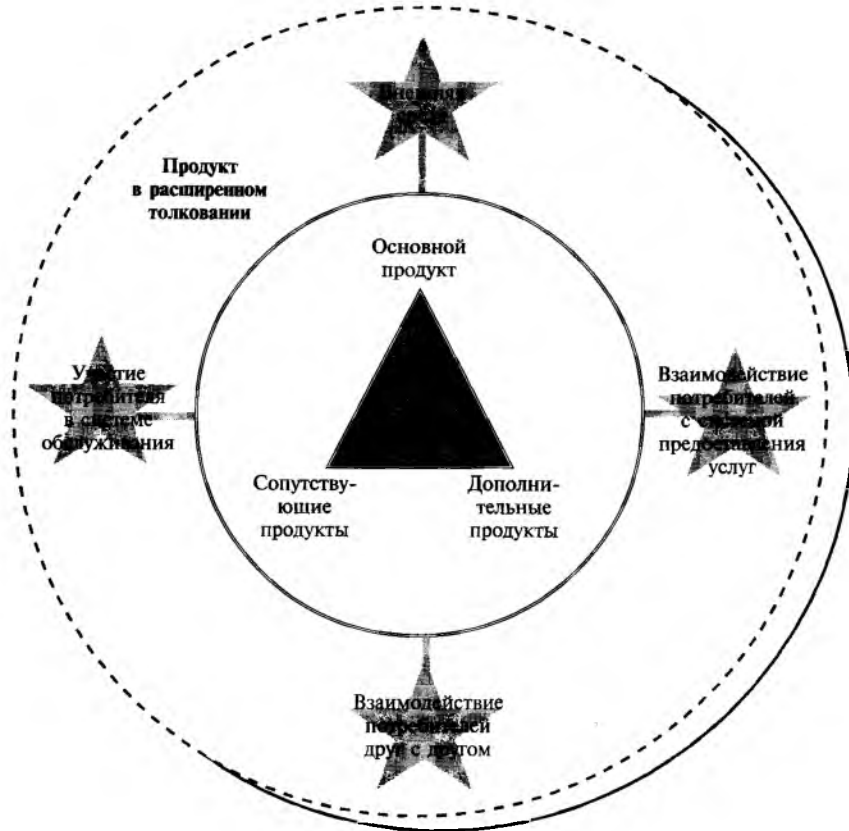


Рис. 9.1. Структура уровней продукта

Адаптированный вариант из: С. Gonroos, «Developing the Service Offering — A Source of Competitive Advantage,» in *Add Value to Your Service*, С. Surprenant, ed., Chicago: American Marketing Association, 1987, p. 83.

### Основной продукт

**Основной продукт** — это продукт как таковой, отвечающий на следующий вопрос: «Что покупатель покупает на самом деле?»

Четырехдневный праздник в Дублине, Ирландия, это не только полет туда на самолете, номер в гостинице, поездка в такси или еда. Конечно, все



зависит от пристрастий гостя, и поэтому этим праздником может быть знакомство с культурой, возврат к своим корням, безопасное приключение или даже романтическая встреча.

Как хорошо знают все заведения, торгующие стейками, надо «продавать не стейк, а его шипение на сковородке». Маркетологи должны выявить ключевое преимущество каждого продукта для потребителя и продавать именно эти преимущества, а не просто какие-то свойства продукта.

## Сопутствующий продукт

**Сопутствующими продуктами** являются товары и услуги, необходимые потребителям для того, чтобы использовать основной продукт. Например, гостиница первого класса должна предлагать помимо номеров более удобные услуги при регистрации приезда и отъезда, телефоны в номерах, ресторан, услуги прачечной и химчистки. В гостинице экономкласса с ограниченным обслуживанием сопутствующие услуги могут ограничиваться только регистрацией приезда-отъезда. Одним из важных аспектов сопутствующего продукта является его доступность. Во многих местах проживания на курортах офис и стойка регистрации вечером закрываются. Это не создает никаких проблем, если те, кто прибывают поздно вечером, заранее извещены об этом и знают, где взять ключи. А вот в отеле для бизнес-путешественников стойка регистрации работает круглосуточно. Поэтому все приезжающие ожидают, что там обязательно будет служащий всякий раз, когда он им потребуется. Конечно, для разработки конкретного продукта требуется понимание целевого рынка и необходимых на нем сопутствующих услуг.

## Дополнительный продукт

Основной продукт требует сопутствующих продуктов, но не дополнительных. **Дополнительными продуктами** являются продукты, придающие основному продукту дополнительную выгоду и помогающие отличить данный продукт от конкурирующих с ним. В гостинице дополнительными продуктами, помогающими привлечь клиентов, служат бизнес-центр или спа-центры с полным обслуживанием. Разница между сопутствующими и дополнительными продуктами не всегда очевидна. То, что является сопутствующим продуктом на одном рынке, на другом может быть дополнительным. Например, семье, проживающей в гостинице, могут не потребоваться ресторан или услуги носильщика, а вот гости, приезжающие по делам бизнеса, на них рассчитывают. Сеть гостиниц Hyatt была одной из первых, предложивших своим клиентам широкий набор туалетных принадлежностей для ванной, в том числе шампуни, кондиционеры для волос и разные виды мыла. Вводя эти удобства, они тем самым способствовали продаже основного продукта, т.е. самих номеров. Сегодня эти удобства в Hyatt и подобных им гостиницах стали сопутствующими продуктами. Здесь требуется время. Так, Hilton, прежде чем предложить гостям набор дополнительных услуг, в течение двух лет изучала тенденции и характеристики потребления своих клиентов.

е

## 9.1. Hyatt, Hilton, Regent

Боб Бернс (Bob Burns), основатель компании Regent International Hotels, лично выбирал продукты, способствующие созданию имиджа роскошного отеля, отличающего их от других гостиничных сетей. В результате этого приезжающие в Regent в Гонконге находят в ванных комнатах своих номеров очень хороший шампунь в больших, полноразмерных упаковках. Апельсиновый сок — обычный напиток в меню гостиниц и ресторанов во всем мире, но Боб Бернс в соответствии с его концепцией роскошного обслуживания подчеркивал, что в Regent подают сок, только что выжатый из свежих апельсинов. Бернс много лет изучал гостиничный бизнес, в том числе был директором высококлассной гостиницы Kahala Hilton Resort на Гавайских островах. Все это время он общался с тысячами клиентов и считал, что знает их потребности досконально.

Идеальный вариант — создание дополнительных продуктов, которые конкурентам трудно повторить. Причем само внедрение дополнительного продукта должно осуществляться профессионально. Например, некоторые гостиницы среднего класса предлагают обслуживание клиентов в номерах: они считают, что подобное предложение дает им конкурентное преимущество в привлечении людей, путешествующих по делам бизнеса. Но непрофессиональное предложение дополнительных услуг может причинить больше вреда, чем пользы. Многие гостиницы с умеренными ценами, предлагающие обслуживание в номерах, не имеют места на кухне для специальных тележек, необходимых для доставки блюд, у них нет координатора по обслуживанию в номерах, который принимает заказы по телефону и выписывает счета, они не располагают специально обученными официантами для обслуживания в номерах. В таких случаях необходимое оборудование и персонал выделяются из тех, кто свободен непосредственно в момент поступления заказа, и результаты этого, как нетрудно себе представить, порой бывают просто катастрофичны. Человек, отвечающий на телефонный звонок, не имеет необходимых навыков правильно задавать вопросы (например, как именно нужно приготовить антрекот, какой соус желает гость к салату и какой должна быть картошка). Приняв заказ, они начинают поиски человека, который накрыл бы поднос на тележке и доставил блюда в номер. Вероятной кандидатурой может оказаться лифтер, коридорный или официант из ресторана. Первые два не имеют соответствующей подготовки, но охотно воспользуются случаем, чтобы получить чаевые. Но поскольку у них нет нужного опыта, то, сервируя тележку, они могут забыть такие необходимые предметы, как соль и перец, сахар, вилки и салфетки. Гости в таких гостиницах после еды выставляют подносы в коридор, что не способствует позитивному имиджу гостиницы в целом. Подносы с грязной посудой так и будут стоять в коридоре, пока горничные не уберут их на следующее утро.

Дополнительный продукт, предложенный Ritz-Carlton Hotels, — специально выделенный служащий по техническим вопросам. Это человек, который обеспечивает поддержку офисной техники. Он помогает решать пробле-

мы с принтерами, ноутбуками, наладонниками и сканерами. Вся эта техника, как известно, нужна бизнесменам для проведения современных презентаций в процессе деловых встреч и выдачи рекомендаций по программному обеспечению. Отель W Hotel в Нью-Йорке пошел дальше и имеет консьержную службу, специализирующуюся на технических вопросах. Inter-Continental Hotels and Resorts выделили специально подготовленных служащих, которые получили соответствующее название — координаторы-помощники по кибервопросам («CyberAssist Coordinators»). Разумеется, предоставляемые ими услуги могут оказаться очень полезными для бизнесмена, пытающегося заставить свой принтер распечатать отчеты к завтрашней встрече.

Для дополнительных услуг также важна доступность. Клуб здоровья при отеле или плавательный бассейн, который открывается в 7 утра, не устроит бизнесмена, который хочет приступить к работе пораньше и для этого встает в 6 утра, завтракает, а затем отправляется на деловую встречу, назначенную на 8 утра. Дополнительные услуги должны быть доступны гостю именно тогда, когда он хочет воспользоваться ими.

The Swiss Hotel в Бостоне установила в холле кофеварку для самообслуживания экипажей самолетов, отправляющихся рано утром, а любители утренних пробежек могут найти здесь же бутылочки с водой.

Железнодорожная компания The Royal Gorge Route Railroad предлагает туристам возможность насладиться прекрасными видами в окрестности Ройал Годж неподалеку от Кэнон-Сити, штат Колорадо, которые лежат ниже моста Ройал Годж, проложенного через реку Арканзас. В поезде путешественникам в качестве дополнительной услуги предлагают отличные ланчи и обеды. Поездка в поезде и отличная еда в полной мере соответствуют друг другу. Какой из этих продукт является дополнительным? Некоторые читатели, несомненно, заявят, что это отличная еда, но для многих путешественников обе эти составляющие являются важными и неразделимыми.

## **Анализ ключевых компетенций**

Все организации должны постоянно анализировать свои ключевые компетенции, чтобы решить, могут ли они разработать качественные дополнительные продукты и предоставлять их потребителям. Скорее всего, менеджеры, работающие в отраслях гостеприимства и туризма, не могут быть экспертами по всем вопросам.

Большинство гостиниц, расположенных возле аэропортов, предлагают услугу доставки багажа своих гостей к терминалу и из него в гостиницу. Однако наличие автобуса и организация его работы обычно не являются ключевой компетенцией менеджеров гостиницы. Такая группа гостиниц заключает контракт на предоставление подобных услуг с профессиональным оператором.

В целом дополнительные продукты обеспечивают конкурентное преимущество только в том случае, если они хорошо продуманы и умело реализованы. Чтобы эффект оказался положительным, они должны удовлетворять ожидания потребителей, а еще лучше — превосходить их.

## Расширенный продукт

**Расширенный продукт** включает в себя его доступность, общую атмосферу, легкость общения клиентов с обслуживающим персоналом, их участие в процессе обслуживания и взаимодействие клиентов друг с другом. Подобные факторы вместе с основным сопутствующим и дополнительным продуктами и составляют понятие расширенного продукта.

С точки зрения управления центром бизнеса является основной продукт: именно благодаря ему все и происходит. Сопутствующие продукты необходимы для представления основного продукта на целевом рынке, а дополнительные продукты могут оказаться полезными при позиционировании продукта. По словам Христиана Гронруса (Christian Gronroos), специалиста по маркетингу услуг, основной продукт, сопутствующие и дополнительные продукты определяют, что получает клиент, но не то, как он воспринимает получаемое [4]. Способ предложения продукта — вот что влияет на его восприятие потребителем. Иллюстрацией этому может служить упомянутый выше пример с обслуживанием в номере. Расширенное толкование продукта включает то, *что* предлагается потребителю, и то, *как* это предлагается.

Расширенный продукт — это важная концепция, поскольку характер услуг в индустрии гостеприимства предусматривает участие самого потребителя в предоставлении услуги. В отношении большинства продуктов, которые мы продаем, потребитель сам приходит в систему обслуживания. При этом потребителю необходимо достаточно тесно взаимодействовать с этой системой. Например, гости должны зарегистрироваться, получить номер и разобраться, как пользоваться телевизором и телефонной системой. Им также приходится общаться с другими гостями и служащими. Поскольку гости приходят за обслуживанием, важной частью продукта является атмосфера. Расширенный продукт имеет ключевые элементы, которыми необходимо управлять с момента, когда человек приходит на наше предприятие услуг, т.е. гостиницу, ресторан, загородный клуб, центр по проведению конференций, парк развлечений и т.д. Давайте более внимательно познакомимся с некоторыми элементами, входящими в продукт в расширенном толковании.

### Атмосфера предложения продукта

При обслуживании клиента очень важным фактором является общая атмосфера заведения. Именно она может стать основанием для решения клиента заключить сделку с данным предприятием. Burgundy's, ресторан в Хьюстоне, перестав быть привлекательным для своих посетителей, закрылся. Он был расположен в торговом центре с фасадом из стеклянных панелей, обычных для торговых центров такого типа. Владельцы ресторана застелили бетонный пол ковром, построили отдельные кабинеты, оформили вывеску над дверью и открыли ресторан. Они, видимо, считали, что качество их еды и обслуживания привлекут клиентов. Но в ресторан ходили немногие. Его внешний вид не имел индивидуальности и потенциальным клиентам не казался привлекательным. Совершенно по-другому используют атмосферу предложения своих услуг в T.G.I. Friday's. Их ярко окрашенные здания с красно-белыми

козырьками производят впечатление ресторана с непринужденной и приветливой атмосферой.

Атмосфера воспринимается с помощью органов чувств. Термины, описывающие сенсорные ощущения, вполне подходят и для описания атмосферы специфической среды. Главными сенсорными каналами для восприятия атмосферы являются зрение, слух, обоняние и осязание. В частности:

- основные **визуальные параметры** атмосферы — цвет, яркость, размер и форма;
- основные **слуховые параметры** атмосферы — громкость и высота звука;
- основные **обонятельные параметры** атмосферы — запах и чувство свежести;
- основные **тактильные параметры** атмосферы — мягкость, гладкость и температурные ощущения.

Приведем примеры, иллюстрирующие, как сенсорные термины используются для описания среды в конкретных ситуациях. Так, типичная атмосфера французского ресторана высшего класса — приглушенная, спокойная, размеренная, и наоборот, атмосфера на дискотеке, как правило, яркая, шумная, громкая, динамичная.

На покупательское поведение атмосфера оказывает влияние как минимум четырьмя способами. Во-первых, атмосфера может служить основной приманкой, привлекая внимание потребителей. Например, El Torito, чтобы привлекать внимание, использует здание, построенное в мексиканском стиле. Casa Bonita, мексиканский ресторан в Денвере (штат Колорадо), расширил мексиканскую тематику, построив искусственные вулканы и воспроизведя скалы Акапулько со знаменитыми ныряльщиками.

Во-вторых, для потенциальных клиентов атмосфера может служить носителем информации, механизмом создания «мессиджа». Черепичная крыша и внешняя отделка фасада в испанском стиле сообщают клиентам, что El Torito — это мексиканский ресторан. Веселый, неформальный внешний вид свидетельствует, что это заведение не относится к классу ресторанов быстрого обслуживания.

В-третьих, атмосфера может быть средой, которая сама оказывает то или иное воздействие на посетителей. Цвета, звуки и свойства поверхностей окружающих клиента предметов отзываются в глубинах его сознания и побуждают совершить покупку предлагаемого здесь продукта. В ресторанах El Torito и Casa Bonita яркие цвета и музыка создают праздничную атмосферу, способствующую более активной продаже коктейлей «Маргарита».

И наконец, в-четвертых, среда создает определенное настроение. Один психолог, изучающий воздействие среды на людей, описывает среду как высокозаряженную и низкозаряженную. Слова «высоко» и «низко» в данном случае относятся к информации, получаемой от среды. Типичные атрибуты высокозаряженной среды — яркие цвета, яркий свет, громкие звуки, масса людей и движения, и наоборот, их противоположности характерны для низкозаряженной среды. Высокозаряженная среда создает игровую, толкающую на приключения атмосферу, в то время как низкозаряженная среда порождает у посетителей расслабленное состояние. Отдыхающие, отправляющиеся в Лас-Вегас или в Брансон, штат Миссури, обычно положительно реагируют на высокозаряженную среду, создающую возбуждение, которое

они и ожидали здесь найти. Стол администратора Flamingo Hilton находится рядом с казино гостиницы. В ожидании регистрации гости слышат звуки казино, видят игроков и чувствуют общую атмосферу возбуждения. С другой стороны, люди, приезжающие по делам, которые хотят отдохнуть в уютной обстановке после тяжелого дня, напротив, склонны предпочитать низкоконтрастную среду. Находясь в фойе гостиницы LUXEFORD в Хьюстоне, гости видят помещение клуба с уютными мягкими креслами, столиками, газетами, журналами и брошюрами, т.е. место, где усталый менеджер может расслабиться и отдохнуть.

**е**

9.2. Casa Bonita, El Torito,  
Las Vegas Flamingo,  
T.G.I. Friday's

Атмосфера многих городов, например Нью-Йорка, Гонконга, Токио и Мехико, является высокодинамичной. Поэтому многие преуспевающие гостиницы и рестораны в этих городах специально создают спокойную атмосферу как убежище, где можно укрыться от городской суеты. И наоборот, о многих городах, больших и малых, излучающих покой, говорят как о скучных или тоскливых. Но приезжающие в такие города часто с удивлением обнаруживают там преуспевающий ресторан или ночной клуб, уровень возбуждения, цвета и движения в котором кажутся совершенно неожиданными. Менеджеры одной компании в Флоренсе (Южная Каролина) были взволнованы в одну из суббот, узнав, что некий крупный покупатель из Лондона неожиданно прибыл в их город и пробудет там выходные дни. Они могли бы и не волноваться; англичанин обнаружил несколько танцевальных залов, в которых играют музыку в стиле «кантри» или «вестерн», и сообщил, что он никогда в своей жизни так весело не проводил выходные.

Создавая продукты индустрии гостеприимства, необходимо учитывать, в какой атмосфере они будут предлагаться. Маркетологи должны хорошо понимать, что хочет получить клиент, покупая продукт, и какие составляющие атмосферы укрепят его убеждения и эмоциональные реакции, которые он хочет получить или, наоборот, избежать. Будет ли предлагаемая атмосфера эффективно конкурировать на насыщенном аналогичными предложениями рынке?

## Взаимодействие клиентов с системой предоставления услуг

В системе предоставления большинства гостиничных и туристических услуг одним из ее участников является клиент. Его участие имеет три стадии вовлеченности: присоединение, потребление и прекращение. На начальной **стадии присоединения** клиент устанавливает первый контакт с организацией и запрашивает требуемую услугу. Поэтому, разрабатывая продукт, мы должны сделать доступ людей к информации об этом новом продукте максимально простым. При этом информация должна сообщаться профессионально. Заведения K & W

**Cafeterias** в Северной и Южной Каролинах — это пример хорошо спланированной работы на стадии присоединения. Когда K & W решила расширить свою продуктовую линию и предложить блюда на вынос, посетителям, предпочитающим этот вариант обслуживания, разрешили не стоять в общей очереди [7].



### 9.3. K&W Cafeterias, Inter-Continental Hotels

На стадии присоединения часто используются специально выставленные образцы. Попадая в другие страны, путешественники часто не решаются заказать полный обед из местной еды. Чтобы преодолеть подобный барьер, гостиница Intel-Continental Hotel в Джакарте (Индонезия) специально знакомит своих гостей с местной кухней: в помещении рядом с фойе, где гости обычно пьют коктейли, располагают типичную тележку продавца с образцами местных блюд. Это новшество вызвало положительный настрой у посетителей, благоприятно повлияло на общую атмосферу в гостинице, познакомило гостей с блюдами местной кухни, которые подаются в ресторане гостиницы, и принесло дополнительную прибыль.

К сожалению, некоторые компании, работающие в индустрии гостеприимства, пытаются управлять сервисными параметрами при помощи стандартизации сервисного поведения. Однако «адаптация систем для повышения организационной эффективности за счет формализации поведения служащих может привести прямо к противоположным с точки зрения производительности результатам. Хорошо подготовленные, знающие служащие могут очень хорошо помочь потребителям на стадии присоединения и при этом не действовать строго по сценарию или запрограммированно, как робот.

**Потреблением** называется стадия, на которой клиент непосредственно потребляет приобретенные товары и услуги. В ресторане это происходит в то время, когда гость обедает, в гостинице — когда он в ней останавливается. Разработчики продуктов индустрии гостеприимства должны хорошо понимать, как гости будут взаимодействовать с предлагаемыми им продуктами. Надо учитывать, что частью продукта являются и служащие, и другие клиенты, и вся среда, в которой осуществляется процесс его потребления. Гостиница бизнес-класса, открывая этаж с консьержем, рассчитанный на рынок уровня «люкс», должна подготовить своих служащих к тому, чтобы их действия соответствовали ожиданиям нового сегмента проживающих. Компании, действующие в сфере индустрии гостеприимства, должны обращать внимание не только на взаимодействие служащих и клиентов, но также и на то, какими будут взаимоотношения между клиентами на стадии потребления. Так, гостиница бизнес-класса в Хьюстоне, расположенная вблизи Astroworld, крупного парка развлечений, разработала специальную пакетную программу для летнего семейного отдыха. Эта программа оказалась настолько популярной, что вытеснила основной сегмент рынка гостиницы, на котором та действовала, — людей, путешествующих по делам. Шум детей в коридорах и фойе изменил атмосферу гостиницы, и покой, так необходимый представителям бизнеса, исчез.

В организации взаимодействий клиента с продуктом могут также помочь его физические составляющие, расположение и указатели. Последнее тоже

важно, так как во многих гостиницах новичку ориентироваться бывает очень трудно. Эту проблему можно решить, уделив внимание указателям и общему оформлению, которые позволят информировать клиентов о предоставляемых дополнительных продуктах. Если этого не делать, то гости могут уехать из гостиницы, так и не узнав, что в ней есть оздоровительный комплекс или деловой центр. Инвестировать средства в дополнительные продукты, если гости не будут знать об их существовании, бессмысленно.



*Развлечения в Disney World предназначены для всей семьи и предлагаются в этом парке на каждом углу.*

Однако иногда даже наиболее продуманные указатели остаются непонятными или вообще незамеченными. Если в Orlando Peabody Hotel встречаются клиенты, производящие впечатление, будто они заблудились, тут же кто-то из служащих гостиницы, не исключая и генерального менеджера, лично провожает их к нужному месту. Это происходит не случайно. Соответствующая подготовка персонала и его поощрение действовать именно так делают такого типа услуги составляющей частью продукта этой гостиницы.

**Стадия прекращения** начинается тогда, когда гость перестает пользоваться продуктом и уезжает. Например, в гостинице ему может понадобиться помощь носильщика и транспорт для поездки в аэропорт. Ему также может понадобиться помощь в оплате счета. Приезжим из других стран может оказаться необходимой налоговая марка для таможни в аэропорту.

Гостям, остановившимся в придорожном мотеле, возможно потребуются узнать, как проехать к некоторым местам, получить информацию о дорогах, расчетном времени и др. Менеджер мотеля Super 8 в Бенсоне, штат Аризона, гордится тем, что всегда может предоставить своим гостям такую информацию. В обязанности служащих стоек регистрации ответы на подобные вопросы не входят. Они и так испытывают повышенные нагрузки при возник-



новении очередей и нередко отвечают не самым вежливым образом на задаваемые вопросы, вроде «Я не знаю», «Почему бы вам не обратиться к справочнику».

Продуманный подход к указанным трем стадиям помогает менеджерам лучше понять роль клиента в общей системе предоставления услуг. Результатом этого становится такая разработка продукта, при которой он более полно удовлетворяет потребности клиента. Например, там, где это разрешается делать, некоторые гостиницы покупают, а затем продают своим посетителям налоговые марки для таможи. В этом случае гостю не приходится стоять в очереди в аэропорту, т.е. гостиница избавила его от такой заботы. И хотя гостиница и не получает дохода от перепродажи таможенных марок, гость уезжает из нее с хорошим впечатлением. В такой гостинице уезжающему гостю также напомнят не забыть паспорт и авиабилет и взять свои ценности из сейфа гостиницы. Таким образом, менеджеры индустрии гостеприимства должны продумывать и реализовывать участие своих гостей во всех трех стадиях.

За тщательное планирование каждого такого этапа и управление им отвечают маркетинговые организации. Как правило, за маркетинг, ориентированный на приезжающих, отвечают торговые палаты, бюро по проведению конференций, правительственные агентства и отделы и другие общественные и полуофициальные организации. Часто все эти структуры финансируются за счет налога на продажи или специального налога на сдаваемые гостиничные номера.

Организации, занимающиеся продвижением туризма, иногда считают, что их ответственность заключается только в том, чтобы привлечь людей к себе, т.е. повысить общее число гостей. Такой упрощенный подход порой приводит к сбоям, особенно если появляются не те гости, на которых рассчитывали организаторы. При этом организации, занимающиеся продвижением туризма, не всегда направляют получаемые ими средства на предупреждение преступлений и проведение предупредительных программ, подготовку персонала, занимающегося услугами, общее оформление места, предоставление информации на разных языках и многие другие элементы и дополнительные виды деятельности, благодаря которым у людей, приезжающих в это место, создается о нем положительное впечатление.

К сожалению, во время отдыха иногда случаются серьезные проблемы, например смерть одного из отдыхающих, нападение преступников, дорожная авария и другие подобные проблемы. Программа продвижения туризма должна включать элементы подготовки специалистов и разработку процедур оказания помощи людям, попавшим в трудное положение. Слишком много организаций, занимающихся продвижением туризма, могут подсказать гостям, где находится итальянский ресторан, но при этом не имеют никакого представления о том, как помочь гостю, оказавшемуся в сложной ситуации.

Конечно, преступления случаются. Туристы легко становятся жертвами преступников и при этом не хотят приезжать сюда снова, чтобы выступить свидетелем против подозреваемого человека, особенно если это связано с расходами на поездку. Понимая эту сложность, Hawaii Visitors Bureau (Бюро по работе с гостями на Гавайях) разработало программу помощи жертвам преступлений, предусматривающую оплату билетов на самолет, бесплатное проживание в гостинице и питание в ресторанах, чтобы люди, подвергшиеся

нападению, могли приехать и дать свои показания против обвиняемых. Положительное неформальное мнение, которое возникает, если гости получают необходимую помощь в трудные для них времена, нельзя заменить самими прекрасными брошюрами, приглашающими людей приехать на отдых.

## Общение потребителей между собой

Особый интерес у исследователей индустрии гостеприимства вызывают контакты потребителей друг с другом. Однажды в пятницу днем все билеты экономкласса на рейс из Далласа на Хьюстон были распроданы, и даже не все желающие смогли их купить. Некоторые из них были строителями, возвращавшимися домой. Они работали всю неделю на стройках в Далласе и приехали в аэропорт прямо со строительных площадок. Чтобы получить побольше денег, служащий авиалинии продал одному из этих строителей свободное место в первом классе. Но пассажиру, который специально заплатил больше, чтобы лететь в первом классе, не понравилось, что с ним рядом сидел человек в грязной рабочей одежде. Из этого примера видно, что организации индустрии гостеприимства должны управлять взаимодействием клиентов между собой так, чтобы одни клиенты не оказывали отрицательного влияния на восприятие услуг этой организации другими.

Для гостиниц и курортов общение клиентов — это всегда серьезная проблема. Индивидуальный гость (т.е. человек, приехавший не в составе туристической группы) обычно не в восторге от присутствия в гостиницах больших туристических групп. Эта проблема усугубляется, если организованные туристы являются представителями другой культуры, говорят на иностранном языке или принадлежат к другой возрастной категории, чем люди, путешествующие самостоятельно.

Гостиница *Shangrila Hotel* в Сингапуре успешно решила эту проблему, построив на одном участке три разных помещения. Здание-башня обслуживает организованных туристов и индивидуальных гостей, приносящих небольшую прибыль. Секция *Bougainvillea* принимает более состоятельных постояльцев, а третье помещение используется исключительно для очень состоятельных гостей. Контакты между этими тремя группами ограничиваются только общим открытым бассейном.

Особенно остро проблема общения клиентов проявляется на лыжных курортах. Традиционно лыжники — сравнительно однородная группа с общими культурными нормами, несмотря на то что они приезжают из разных точек земного шара. Лыжники из Германии, Франции, Японии, Америки и Мексики обычно имеют нечто социально общее, хотя и говорят на разных языках.

Однако появление сноуборда изменило прежний родственный по духу состав гостей. Лыжники стали жаловаться, что они должны делить трассы с людьми, одетыми в мешкообразную одежду, совершенно отличающуюся от их одежды, которые к тому же часто явно не соблюдают правила вежливого поведения на трассе. Менеджеры лыжных курортов вдруг столкнулись

с серьезной проблемой. Так, в Taos отреагировали на это, отказавшись допускать сноубордистов на свои склоны и позиционировав себя как «Skiing for Purists» (Лыжи, и только лыжи). Другие поступают иначе: они переоборудуют часть лыжных участков в специальные парки с элементами, популярными у райдеров.



Многие отели, например Embassy Suites, в течение какого-то времени по вечерам предполагают гостям бесплатно вино и сыр. Эти отели обычно сообщают, что это приносит дополнительную выгоду, поскольку помогает людям лучше узнавать друг друга и активнее общаться друг с другом. Результатом вечернего вина и сыра нередко становятся продолжительные хорошие взаимоотношения и деловые сделки.

Некоторые придорожные гостиницы теперь предлагают гостям бесплатный завтрак, взяв за основу вариант В&В (кровать и завтрак). Однако в отличие от большинства типовых В&В у людей, останавливающихся в таких гостиницах, обычно мало причин, чтобызнакомиться с другими гостями. Придорожные гостиницы и мотели могут выиграть, если воспользуются некоторыми приемами, способствующими контактам, например рассаживая гостей во время еды за общим столом, поскольку это поощряет людей активнее общаться друг с другом, чем за столиками на два человека, где завтракающие молча пьют кофе или едят хлопья. Один из мотелей на Среднем Западе вообще убрал столы и стулья и заменил их более тяжелой мебелью и столиками для кофе. Хотя это вызывает некоторые трудности при еде, гости стали активнее общаться друг с другом.

Если предлагается бесплатный завтрак, необходимо спланировать его так, чтобы это способствовало улучшению впечатлений о заведении, поскольку часто это последняя услуга, с которой сталкивается остановившийся в гостинице человек, так как после завтрака он обычно уезжает, а, как хорошо известно, последнее запоминается лучше всего.



*Лыжные курорты теперь должны справляться с новой проблемой: как совместить интересы лыжников и сноубордистов.*

## Участие потребителей в системе обслуживания

Включение потребителей в систему предоставления услуг может повысить показатели функционирования предприятия сферы гостеприимства, степень удовлетворения самих потребителей, а также снизить издержки на предоставление этих услуг. Примером такого подхода является организация завтрака, о который мы только что рассказали.

В спортивном клубе The Las Vegas Sports Club раньше был служащий, выдававший членам клуба ключи от шкафчиков и полотенец. Этот служащий спрашивал каждого члена, какой шкафчик тот хотел бы получить; если этот шкафчик был бы уже занят, предлагал другой, брал карточку члена клуба, выдавал ключ и возвращал карточку после того, как человек заканчивал свои занятия. Но затем клуб установил устройство, выдающее ключи от шкафчика при вставлении членской карточки в прорезь. Теперь служащий лишь выдавал полотенца. Члены клуба были довольны, потому что они могли выбирать ящичек в той части раздевалки, где меньше народа, а руководство клуба было довольно, потому что теперь требовалось меньше служащих, поскольку их задача ограничивалась лишь выдачей полотенец. После этого кто-то решил, что члены клуба могли бы и сами брать полотенца, если их аккуратно сложить заранее на полках. Теперь вообще нет необходимости в служащих, выдающих ключи и полотенца. Таким образом клуб сэкономил 100 часов работы труда в неделю, а требовавшее раньше место для работы служащих передал группе, которая занимается массажем и услугами спа-центра. Процессы, переданные потребителям для собственного выполнения, могут привести к ситуации, выигрышной и для них самих, и для бизнеса.

Некоторые рестораны, специализирующиеся на стейках, например *Boomerangs* в Стимбуот Спрингс, штат Колорадо, предоставляют гостям гриль, вилки для поворачивания мяса и соус для стейков. Потребители сами выбирают куски мяса из тех, которые выставлены в холодильнике, сами их жарят, сами берут добавки в салатном баре. Это привело к снижению цен по сравнению с аналогичным обедом в традиционном ресторане такого же типа. Благодаря этому *Boomerangs* стал популярным местом отдыха у семей и людей с ограниченными доходами.

Быстро возрастающий по масштабам применения прием — технологии самообслуживания (*self-service technologies, SST*), так как благодаря ему потребители более активно принимают участие в видах работ, связанных с обслуживанием при приготовлении еды. Например, менеджеры в *Walt Disney World* заметили, что в одном из водных парков гости долго стоят в очереди только для того, чтобы повторно наполнить напитком свою кружку. Этот процесс заставлял людей тратить время, увеличивал длину очереди и требовал служащих, которые принимали заказы на напитки и пополняли кружки. Решением стал вариант *SST*, который экономит время для гостя и труд для организации. Была разработана система выдачи напитков, которая приводится в действие штрих-кодом на кружке у посетителя парка. Людям достаточно подне-

сти кружку к сканеру, который считывает штрих-код и запускает аппарат по розливу напитков на время, достаточное для заполнения одной кружки. Чтобы не допустить злоупотребления этой системой, в Disney штрих-коды меняют каждый день.

## Решения, связанные с брендом

Возраст большинства национальных брендов, предлагаемых в отрасли индустрии гостеприимства, насчитывает менее 40 лет. В настоящее время брендинг стал здесь очень мощной силой.

**Бренд** — это название, термин, знак, символ, рисунок или их комбинация, предназначенные для идентификации товаров или услуг конкретного продавца, для их отличия от аналогичных продуктов конкурентов. *Фирменное название* (brand name) — та часть бренда, которую можно передать в виде звуков — вокализировать, например Disneyland, Carnival Cruise или Outback. *Фирменный знак* (brand mark) — это тоже часть бренда, которая легко узнаваема, но не может быть передана вербально; это, например, символ, изображение, отличающая расцветка или особый шрифт. Примером фирменного знака могут служить золотистые арки McDonald's и буква H (Hilton). *Торговый знак* (trademark) — это бренд или часть бренда, обеспеченные правовой защитой; она предоставляет продавцу исключительное право пользоваться фирменным названием или фирменным знаком.



9.5. Disney, Hilton, Carnival Cruise, Outback

Что представляет собой бренд, если говорить о его восприятии потребителем? Это очень важный вопрос для компании. Бренды все более важны для туристических дестинаций, даже если они не зарегистрированы в таком качестве. Интересно отметить, что большинство из них, по-видимому, связаны с какими-то предметами или людьми: большим яблоком у Нью-Йорка, киви у Новой Зеландии, ковбоем у штата Вайоминг, бифитерами (дворцовой стражей лондонского Тауэра) у Лондона, Эйфелевой башней у Парижа. Скотт Дэвис (Scott Davis), автор книги *Управление брендом как активом* (Brand Asset Management), утверждает:

Бренды относятся к наиболее ценным активам компании, и поэтому нынешние компании с умными руководителями понимают, насколько важно воспользоваться ими правильно... Эти компании знают, что бренды — это не просто товары и услуги. Они понимают, что бренды — это и то, что компания делает, а также, что более важно, то, что компания представляет собой. Бренд — это важнейший компонент в общей картине компании. Именно он формирует доверие к ней, сообщает о стабильности продукции и передает определенный набор ожиданий. Самые сильные бренды в мире занимают свое место в уме потребителя, и когда кто-то о них упоминает, все остальные думают практически об одних и тех же вещах.

Если мы взглянем на ценность бренда как часть рыночной капитализации, то увидим, что некоторые бренды стоят огромных денег. Скажем, по оценкам, стоимость некоторых брендов, например Starbucks, Disney или McDonald's, — миллиарды долларов.

Ричард Брэнсон (Richard Branson) из Virgin Airlines считает.

Я убежден, что то, что мы называет акционерной стоимостью, лучше всего определить тем, насколько сильно служащие и потребители воспринимают ваш бренд. Ничто другое не кажется мне столь же очевидным, как товар или услуга, которые становятся брендом, благодаря наличию ценностей, передающих факты и чувства, которые служащие могут создать, а потребители получать.

Если мы рассмотрим концепцию брендинга, то увидим, что фактически она тесно связана с коммуникациями, передающими ценности, миссию и видение компании, до ее служащих и потребителей.

## **Условия, способствующие брендингу**

Принятию решения по бренду способствуют следующие пять условий.

1. Бренд, или торговый знак, делает продукт легкоузнаваемым.
2. Продукт воспринимается как лучший по качеству при данной цене.
3. Качество и стандарты продукта легко поддерживать.
4. Спрос на класс (общую товарную группу) продукции достаточно большой, чтобы обеспечить создание региональной, национальной или международной сети. При этом необходимо достичь критической массы продукта, без чего расходы на рекламу и на решение административных вопросов не будут окупаться.
5. Возможная экономия на масштабе деятельности.

Рассмотрим каждое из этих условий более подробно.

### **Бренд и торговый знак делают продукт легкоузнаваемым**

В гостиничных и ресторанных сетях можно найти много примеров легкоузнаваемых черт предлагаемых здесь товаров и услуг. В настоящее время люди хорошо знают, что красно-белые козырьки и особая окраска зданий — это T.G.I. Friday's, а зеленые вывески характерны для гостиниц Holiday Inn.

В разработке отличительных черт бренда ключевой составляющей является создание фирменного названия. Желательно, чтобы оно имело следующие характеристики.

1. Побуждало предположить о наличии у продукта определенных выгод и качеств, например: Dairy Queen, Comfort Inns, Pizza Hut, Chipotle Mexican Grill, American Airlines.

2. Было легко произносимым, легко узнаваемым и легко запоминающимся. Лучше всего для этого подходят короткие названия, например Wendy's или Hilton.
3. Не смешивалось бы в произношении с другими названиями, например Outback, Avis, Bennigan's.
4. Для крупных компаний, планирующих в будущем выход на иностранные рынки, важно, чтобы название легко переводилось на иностранные языки. Некоторые компании обнаружили, что их названия на языке той страны, где они собираются действовать, вызывают отрицательные эмоции.
5. Может быть зарегистрировано с целью обеспечения правовой защиты.



Для дифференциации своей продукции Accor Asia Pacific предлагает десять разных брендов, варьирующихся от Carlson Wagonlit Travel, агентства по организации путешествий, до Eurest Australia, кейтеринговой компании, и семи брендов, связанных с проживанием людей. Разные бренды позволяют каждому продукту занять собственную позицию на рынке. Sofitel является отелем высокого класса, в котором вы получите утонченность, отличное качество и ценность, а в Formula 1 вам предложат услуги, характерные для мотеля с низкими расценками.

Иногда компания перерастает свое первоначальное название, и тогда ей приходится его менять. Это, например, произошло с такими крупными сетями гостиниц, как Western International, которая стала Westin, и Hilton Hotels, превратившуюся в Hilton Hotels and Resorts. Иногда компании хотят поменять свой имидж при помощи логотипа, не меняя при этом прежнего названия. Так, недавно свой логотип изменила Hyatt. Ее новый логотип — знак, больше соответствующий имиджу преуспевающей компании и в большей мере извлекает пользу из самого сильного символа — названия Hyatt. Тогдашний президент Hyatt International объяснил необходимость изменения разрывом между восприятием клиентами логотипа и прочным положением их гостиничной сети. Исследования показали, что клиенты воспринимали гостиницы Hyatt как фешенебельные, современные, новаторские и высококачественные. Их же логотип, наоборот, казался многим из них скучным и старомодным. Новый логотип был приспособлен к сложившемуся имиджу гостиничной сети. В таких крупных сетях, как Hyatt, изменение логотипа, которое надо осуществить на всех указателях и на всех гостиницах, на товарах и предметах оборудования, стоит миллионы долларов.

Выбранное название требует защиты. Компания Quality International (теперь Choice Hotels International) сначала выбрала для своей сети гостиниц низшего класса название McSleep. Но в результате иска, поданного McDonald's, ей пришлось поменять его на Sleep Inns. Компании понимают, что они должны защищать свои фирменные названия, чтобы не рисковать потерять исключительное право на их использование.



The Sofitel network of world class hotels primarily focuses on business and leisure travellers who are looking for service, superb service and a personal, refined atmosphere.



Accor's "business class" brand is renowned for its consistent international standards and good value. Modern, stylish hotels. Novotels are located in prime business centres and popular resort destinations.



Mecure hotels cover the spectrum of the market - Grand Hotels, Apartments, Hotels, Resorts and Inns, all with distinctive style and service ensuring they are the "key" to the city or region in which they operate.



All Seasons hotels and resorts provide a renowned consistency of service and facilities with a range of 3 to 5 star properties located in major business centres and tourist destinations throughout Australia.



Coralia offers pure relaxation, diversity and authenticity at exceptional vacation destinations the world over. From the Indian Ocean to the Caribbean, from Polynesia to Az's Paradise, from Monaco to Egypt, whether you're dreaming of seaside, mountains or a unique cultural setting, Coralia brings you the holiday know-how of Accor.



Ibis hotels are renowned throughout the world for their value, efficiency and value for money. Ibis hotels are located in central business districts and in sub-regional and suburban areas.



Formule 1 hotels are located in city and regional areas, close to transport, food outlets and amenities services. An innovative brand that provides a complete hotel-style accommodation at budget rates.



Accor operates its own international reservation network. ARS is linked with all major airlines, Global Distribution Systems which provide connections to 100,000 airlines and travel agencies around the world. Multilingual staff handle booking enquiries in the preferred language of the caller.



Carlson Wagonlit Travel is one of the world's largest travel management companies formed in 1994 by the merger of Carlson Travel Network and Wagonlit Travel and is backed by a 1952 British Travel Network with more than 800 locations in more than 130 countries worldwide.



Eurest Australia operates comprehensive catering services for sporting and entertainment venues, educational and health care institutions, remote mining sites, defence force bases, corporate offices and factories and employs over 4,500 staff.



*Accor разработала специальные логотипы для каждого из своих брендов, благодаря чему их можно легко идентифицировать.*



## **Продукт воспринимается как лучший по качеству при данной цене**

Ценность фирменному названию придает то, как оно воспринимается потребителями. Бренды привлекают потребителей, создавая у них впечатление хорошего качества предлагаемого продукта и его высокой потребительской ценности. Гостиница La Quinta добилась положительного имиджа, привлекающего путешествующих деловых людей, которые останавливаются, как правило, всего на одну ночь, а Embassy Suites — имидж гостиницы высокого качества, привлекающий тех, кто хочет жить в номерах-люкс. В гл. 5 приведен пример того, как Marriott проводила подробные исследования, чтобы убедиться, что гостиницы Fairfield Inns будут восприняты как гостиницы высокого качества. Потребители должны воспринимать бренд как знак лучшего качества данного товара по сравнению со всеми существующими его альтернативами.

Концепция фирменного имени уже распространилась и на места отдыха — дестинации. Такие из них, как Вейл, Эспен, Пальм Спрингс и французская Ривьера, в настоящее время имеют прочную репутацию прекрасных курортов, что отражается в соответствующих ожиданиях тех людей, которые приезжают в эти места, и влияет на их восприятие. Специалисты, занимающиеся продвижением этих мест и их развитием, также должны нести ответственность за то, чтобы имидж бренда становился все более прочным.

Для успешного развития мест туристского отдыха необходимы строгие строительные правила, координация средств рекламы и стимулирования продаж, наличие исторических мест и меры экологической защиты. Поэтому важную роль в защите и улучшении имиджа каждого места для отдыха и развлечений играют торговые палаты, организации по рекламе, городские советы, окружные комитеты, экологические группы и исторические общества.

## **Качество и стандарты продукта должны легко поддерживаться**

Чтобы преуспевать и соответствовать ожиданиям потребителей, крупный бренд со множеством товарных единиц, как это имеет место, например, в Pizza Hut, Holiday Inn Express или Nathan's Hot Dog's, должен иметь обязательные для всей системы стандарты качества. Если бренд успешно приобретает имидж высокого качества, потребители ожидают получить одинаковое качество во всех его структурных заведениях, носящих его фирменное название. Меняющиеся стандарты и разная маркетинговая политика снижают ценность бренда. В этом отношении постоянство и **стандартизация** — очень значимые факторы.

Потребители часто становятся приверженцами только определенных брендов. Поэтому главная выгода от использования брендинга — формирование лояльности потребителей. Они покупают именно «свой» бренд всегда, когда он имеется в продаже; следовательно, чем доступнее такой продукт, тем сильнее действие фирменного названия. Большинство крупных гостиничных сетей пытается иметь свои заведения в основных регионах. При этом некоторые сети в США открыли гостиницы в крупных городах, зная, что они не принесут никакой прибыли на протяжении еще нескольких лет, и сделали это лишь для того, чтобы обеспечить клиентов услугами именно своей гостиницы.

McDonald's в Париже привлекает парижан, немцев, американцев и людей других национальностей со всего мира, знакомых с названием McDonald's. Золотистые арки стали одним из самых сильных брендов во всем мире.

Однако далеко не все бренды столь же успешны, как McDonald's. Питер Есавич (Peter Yesawich), президент компании Robinson, Yesawich & Pepperdine, утверждает, что успех бренда зависит от умения добиться ясной дифференциации продукта в сознании потребителя. Он говорит, что реклама должна передавать восприятие нового продукта, что новый бренд должен сообщать потребителям о тех выгодах, которые их ожидают. Роберт Хэззард (Robert Hazzard), главный исполнительный директор гостиничной компании Choice Hotels International, подчеркивает, что «люди хотят совершить хорошую сделку. Проблема состоит в том, что вы должны им подсказать, что такое хорошая сделка».

### **Спрос на класс продукции должен быть достаточно большим, чтобы обеспечить создание региональной, национальной или международной сети**

Новые продукты разрабатываются, как правило, для того, чтобы обслуживать определенную рыночную нишу. Позже продукт может быть расширен, чтобы охватывать сразу несколько ниш, или размер первоначальной ниши на рынке может вырасти до огромной рыночной доли, как это было, например, с McDonald's.

Китайские рестораны начинали в основном с обслуживания потребителей-китайцев. В наши дни китайские рестораны можно найти в крупных и небольших городах во многих странах. Ресторанная группа The Panda Restaurant Group из Роузмин, Калифорния, управляет более чем 600 ресторанами Panda Express Chinese, специализирующимися на китайских блюдах, которые работают в 35 штатах. Эти заведения располагаются в местах с большим числом прохожих и машин, например в торговых центрах, аэропортах и спортивных аренах.

Класс гостиниц с ограниченным обслуживанием вначале возник на рынке гостиниц как маленькая ниша, но вырос и в настоящее время включает многие фирменные названия, включая бренды с ограниченным обслуживанием таких гостиничных сетей, как Hampton Inn (входящую в Promus), Ramada Express и Fairfield Inn (входящую в Marriott).

Некоторые продукты индустрии гостеприимства имеют чисто региональное значение. Так, рестораны Biscuitville, Waffle House и Bo Jangles пользуются большим успехом в южных штатах США, при этом они не пытаются расширить свой бизнес на всю страну.



9.7. Biscuitville, Bo Jangles,  
Hampton Inn, Waffle  
House, White Castle

White Castle Restaurants появились еще в 1921 г., однако с тех пор распространились всего лишь на десяток штатов на среднем западе и востоке. Их общее число сегодня не превышает 400 заведений. Их здания белого цвета в стиле 1950 г. легко узнаваемы. Лояльные к ним потребители любят предлагаемые там небольшие гамбургеры, называемые слайдерами (slyder), которые

готовятся на пару над репчатый луком. Там нередко можно увидеть людей, заказывающих для себя сразу несколько таких слайдеров.

В такой большой стране, как США, сильный региональный бренд означает бизнес во много миллионов долларов. По мере того как региональные вкусы переходят границы прежних рыночных территорий, компании, считавшиеся раньше географически ограниченными, совершают экспансию на рынок всей страны или даже выходят на иностранные рынки. Dunkin Donuts начиналась с небольшой кофейни Open Kettle в Бостоне, а теперь выросла до 4000 франчайзинговых заведений, действующих в 40 странах.

La Quinta Inns в Сан-Антонио (Техас) внедрилась на рынок Мексики с помощью стратегии, которая состояла в том, чтобы обойти крупные города, такие, как Монтеррей, и сосредоточиться на городах поменьше, таких, как Леон и Агуаскалиентес. Поскольку La Quinta расположена недалеко от мексиканской границы и в ней работает много испаноговорящих служащих, она считала благоразумным начать новый бизнес именно в Мексике. «Мы достаточно подготовлены для такого рода мероприятия», — заявил Гэри Л. Мид (Gary L. Mead), президент и главный исполнительный директор компании [17].

Оценка спроса на общую товарную группу данного продукта, например на гостиницу с апартаментами, жареную курицу или мексиканскую еду, не является точной наукой, но история этого бизнеса изобилует множеством примеров предпринимателей, которые умели успешно предвидеть возрастающий спрос на общую товарную группу данного продукта. Например, тенденции, связанные демографией и стилями жизни, привели к концепции HMR (от *англ.* home meal replacement) — «еда не дома, как дома». В течение последних лет стала очевидной тенденция HMR, за которой стоят некоторые демографические показатели и стили жизни, и нет никаких признаков, что эта тенденция будет сходиться на нет. Этого направления придерживаются, например, семьи, в которых ни один из членов не любит готовить; те семьи, где и муж и жена работают и слишком устают, чтобы заниматься приготовлением пищи, однако хотят, чтобы их дети ели нормальную еду; молодые одинокие мужчины и женщины, которые не умеют хорошо готовить, а также люди, ставшие одиночками, которые не хотят готовить на одного. Однако многие из представителей указанных категорий посетителей ресторанов предпочитают есть в привычных условиях своего дома. Поэтому им нравится, что они могут взять еду типа HMR с собой. Исследовательская компания NRD Group сообщила, что впервые в 1996 г. американские рестораны продали еды навынос больше той, которая была съедена в самих ресторанах.

### **Возможная экономия на масштабе деятельности**

Разработка бренда стоит денег. Компания, продвигающая фирменное название, должна разработать стандарты, системы и программы обеспечения качества своей продукции, проходящей под данным брендом. Затем фирменное название нужно продвигать на рынке с помощью рекламы и кампаний стимулирования. Чтобы оправдать административные и рекламные расходы, бренд должен обеспечить экономию на масштабе деятельности. Как правило, такая экономия включает снижение затрат на продвижение продуктов, поскольку реклама бренда идет на пользу всем продуктам рекламируемого

бренда. На экономию работают также системы управления информацией, системы обеспечения сохранности, национальные контракты закупок и продаж и общий архитектурный дизайн продуктов, проходящих под брендом. Red Roofs Inns стремится, как складывается впечатление, разрабатывать многоцелевые единицы, действующие в одной области в течение короткого периода времени. Одновременное продвижение на рынок сразу нескольких предлагаемых единиц — хорошая тактика маркетинга, поскольку общественность сразу видит несколько продуктов. Прямым результатом этого становится формирование неформального мнения у потребителей, что также является своего рода рекламой. Расходы на рекламу в местных и региональных средствах массовой информации, в газетах, на телевидении и на радио могут быть в этом случае распределены по нескольким рекламируемым единицам. И наоборот, отдельный ресторан или отдельная гостиница не могут оказать на клиентов массированного воздействия и не располагают достаточно большим рекламным бюджетом, чтобы произвести соответствующее впечатление на региональном или национальном рынке.

## Использование капитала бренда

Благодаря совместному брендингу и созданию партнерств капитал бренда можно использовать более эффективно. В некоторых случаях компании, имеющие совместную собственность, предлагают свои бренды под одной крышей. Например, Tricon Global, владеющая Taco Bell, KFC и Pizza Hut, позиционирует эти бренды именно таким образом. Другая стратегия, к которой прибегает Tricon, — наличие брендов в отдельных структурах с продуманным их позиционированием относительно друг друга. Это позволяет осуществлять перекрестное продвижение брендов, а также помогает удовлетворять запросы семьи, где дети хотели бы получить на обед цыпленка, а мама — мексиканскую еду. Заведения Tim Horton и Wendy's также принадлежат одному владельцу и поэтому в Канаде нередко оказываются под крышей одного заведения.



### 9.8. Green Burrito

Иногда, для того чтобы заниматься совместным брендингом, компании сначала создают собственный бренд. Cari's Jr. владеет Green Burrito, мексиканскими ресторанами быстрой еды, располагающимися рядом с ее собственными ресторанами, где предлагаются гамбургеры. Dunkin Donuts, принадлежащая Allied Domecq Company, осуществляет совместный брендинг, одновременно продвигая Baskin Robbins и Togos, другие бренды компании, в одном и том же здании.

Помимо объединения мощи двух брендов совместный брендинг повышает эффективность и за счет увеличения масштабов бизнеса. Джозеф Морган (Joseph Morgan), президент группы Blimpie, указывает на то, что брендинг под одной крышей позволяет получать больше поступлений, благодаря чему владельцы ресторана могут нанимать более квалифицированных управленцев. Ганнибал Майерс (Hannibal Myers), вице-президент Church's по развитию новых видов бизнеса, утверждает, что использование общего бэк-хауса экономит деньги компаний-партнеров.

Помимо объединения аналогичных видов бизнеса партнеры могут добиться синергии, если каждый из них предоставляет разный, но взаимодополняющий продукт. Франчайзер Comfort Inns заключил соглашение с Huddle House о франчайзинге ресторанов, расположенных рядом с ее гостиницами. Marriott подписала досрочное лицензионное соглашение с Starbucks о том, что в ее гостиницах будут размещаться заведения и киоски этой компании. Через год, в 2001 г., Hyatt также подписала аналогичное соглашение с Starbucks. Рестораны Damon's из г. Колумбуса, штата Огайо, воспользовались брендом печенья Oreo, чтобы он оказал помощь в продвижении их пирога, который они назвали Damon's Oreo Pie. Майкл Браниган (Michael Branigan), вице-президент по маркетингу, утверждает, что название Oreo позволяет потребителям повысить доверие к продукту. В ходе одного исследования 51% посетителей ресторана согласились, что название бренда свидетельствует о более стабильном качестве, а 50% опрошенных подтвердили, что они готовы платить немного дороже за фирменные продукты, связанные с брендом.

## Разработка нового продукта

Компания должна уметь разрабатывать новые продукты. Она также должна уметь управлять ими в период меняющихся вкусов, технологий и конкуренции. Каждый продукт, как правило, проходит определенный жизненный цикл: он рождается, проходит несколько стадий и, наконец, когда появляются продукты «помоложе» и лучше удовлетворяющие потребности потребителей, умирает.

Понятие жизненного цикла продукта приводит к двум крупным проблемам. Во-первых, поскольку все продукты со временем устаревают, компания должна отыскать новые продукты, чтобы заменить ими устаревшие (проблема разработки нового продукта). Во-вторых, компания должна понять, как происходит старение ее продукта, и, по мере того как продукт проходит через разные стадии своего жизненного цикла, менять свою стратегию маркетинга. Рассмотрим сначала проблему поиска и разработки новых продуктов, а затем ответим на вопрос, как успешно управлять ими на протяжении жизненного цикла.

Все компании индустрии гостеприимства должны внимательно следить за тенденциями рыночного развития и быть готовыми вводить на рынок все новые продукты. Каждому из них необходима специальная программа по разработке (рис. 9.2). Один из экспертов в этой области утверждает, что в настоящее время половину всей прибыли всех американских компаний приносят продукты, которых еще десять лет назад вообще не было.

Существует два основных способа приобретения нового продукта. Один из них — приобретение его со стороны, т.е. покупка целой компании, патента или лицензии на производство продукта какой-нибудь другой компании. Так как затраты на разработку и внедрение новых продуктов возрастают, многие компании покупают существующие бренды вместо того, чтобы самим разработать новые. Именно так Accor купила Motel 6, Choice — Rodeway, Econo Lodge и Friendship Inns, а Carnival — Holland American, Windstar, Costa и Seabourn.

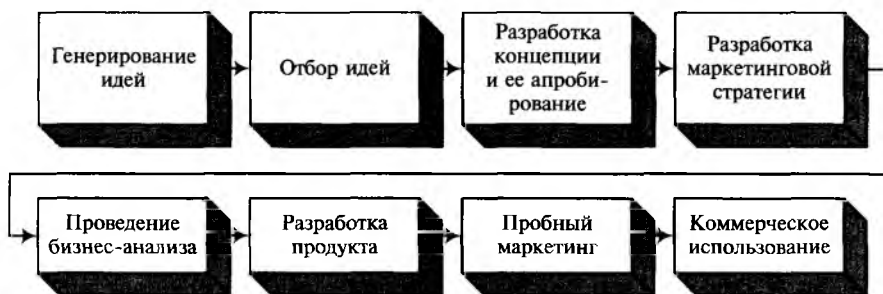


Рис. 9.2. Основные этапы разработки нового продукта

Но компания также может и сама разрабатывать новые продукты, создав для этого собственный отдел по исследованиям и разработкам. Под понятием «новый продукт» мы подразумеваем оригинальный продукт, улучшенный, модифицированный продукт и новые бренды, появляющиеся в результате деятельности отдела исследований и разработок. В этой главе мы уделим основное внимание разработке новых продуктов самими компаниями.

Согласно одной оценке, за двухлетний период в США потерпели крах 1000 гостиниц и мотелей [22]. Макс Шналлингер (Max Schnallinger), один из участников разработки 200 ресторанов, утверждает, что девять из десяти новых ресторанов, открывающихся в США, терпят неудачу. Почему так много новых продуктов не имеют успеха? Причины этого разные.

Например, менеджер высшего уровня может продвигать свою любимую идею, несмотря на плохие прогнозы исследований. Или если идея хорошая, но специалисты переоценили размер рынка. Продукт мог быть разработан недостаточно хорошо или неправильно позиционирован на рынке. Цена на него могла быть установлена слишком высокой или реклама оказаться недостаточно хорошей. Иногда затраты при разработке продукта больше ожидаемых, в другой раз конкуренты оказываются сильнее, чем предполагалось, и т.д.

В 2004 г. компания Panda Restaurants разработала новое направление своей розничной деятельности, осуществляемой ею в партнерстве с Overall Farms из Техаса — поставщика замороженных продуктов питания в отрасль питания. Вначале Panda отправил два замороженных блюда — говядину с брокколи и цыпленка по-китайски для тестирования на рынке в рестораны Costco и Sam's Clubs. «Потребители готовы попробовать наши новые замороженные продукты, поскольку им знакомы другие блюда нашей компании», — заявил Дэвид Лэндсберг (David Landsberg), вице-президент по планированию бизнеса компании [23].

Впрочем, ситуация может развиваться и по другому сценарию. Некоторые ресторанные сети, в частности El Chico, также попробовали эту форму расширения продукта и столкнулись с серьезными проблемами. Их посетители решили, что если продукты для розничной продажи такие же, как в ресторане, то возникает вопрос: надо ли идти в ресторан? Иногда в этом случае потребители считают, что ресторан предлагает им не свежеприготовленные продукты, а из замороженных ингредиентов.

Поэтому компании сталкиваются с серьезным вопросом — стоит ли им заниматься разработкой новых продуктов, если риск неудачи столь высок.

Решением этой проблемы являются четкое планирование выпуска на рынок новых продуктов и создание систематического процесса их разработки, т.е. отыскания и доведения до готового состояния.

## Генерирование идей

Разработка новых продуктов начинается с генерирования идей, т.е. систематических поисков новых идей. Компания обычно располагает достаточно большим количеством идей, из которых ей необходимо отобрать несколько хороших. Поиски идей нового продукта должны вестись систематически, а не время от времени. В противном случае компания рискует находить такие идеи, которые несовместимы с характером ее бизнеса.

Компании следует тщательно продумывать стратегию разработки нового продукта. Эта стратегия должна определить, каким продуктам и рынкам уделять особое внимание. Она также должна установить, что именно компания хочет получить от этих новых продуктов: высокий доход, долю рынка или какую-либо другую цель. Например, McDonald's прибавил салаты к меню, чтобы предотвратить потери доли рынка из-за конкуренции с салат-баром Wendy's. Чтобы привлечь клиентов на ланчи, Pizza Hut ввела пиццы небольшого размера — на одного человека. Наконец, стратегия должна определить, сколько следует прилагать усилий для разработки оригинальных, качественно новых продуктов, совершенствования уже существующих на рынке продуктов или копирования продуктов, предлагаемых конкурентами.

Чтобы поток идей новых товаров не прерывался, компания должна использовать разные источники. Рассмотрим основные из них.

### Внутренние источники

Результаты одного исследования показали, что 55% всех идей новых продуктов появляются в самой компании. Компании могут прийти к новым идеям в ходе проведения специальных исследований и разработок или совместного обсуждения новых продуктов на собраниях (своего рода мозговой штурм) исполнительных руководителей разного уровня. Хорошим источником являются и служащие, занимающиеся продажами, и продавцы, так как они ежедневно общаются с потребителями. Особый источник идей — служащие, непосредственно взаимодействующие с клиентами, поскольку они имеют возможность наблюдать их реакцию на определенный продукт. Как менеджеры, которые обычно думают о новых идеях, посещая другие рестораны или гостиницы, так и служащие, относящиеся к своей работе серьезно, все время стараются предложить что-то новое. К сожалению, менеджеры часто не используют этот ресурс и не интересуются у служащих их наблюдениями.

В гостиничной индустрии решения о новых продуктах принимаются на уровне как компании в целом, так и отдельных заведений. На уровне компании решения о новых продуктах принимают менеджеры среднего и высшего звена управления. В некоторых случаях в этом процессе тоже участвуют лица, в компании непосредственно не работающие, но имеющие с ней тесную связь, например банкиры, адвокаты и консультанты.

Среди лиц, принимающих решение на уровне отдельного заведения, может быть владелец гостиницы, которая не входит ни в какую сеть. В некоторых случаях владельца заменяет его представитель, например президент. В этом процессе также участвуют генеральный менеджер, менеджеры подразделений

и руководители отдельных направлений деятельности. Часто в процессе разработки идеи нового продукта участвует вице-президент компании.

Многие компании, действующие в отрасли гостеприимства, принадлежат семьям, члены которых и управляют их заведениями. Именно члены семьи обычно предлагают новые идеи, связанные с продуктом. Опасность в этом случае заключается в том, что менеджеры и служащие на словах могут высказываться положительно о предложенной идеи, хотя на самом деле считают ее совершенно неудачной.

### **Потребители**

Почти 28% всех идей новых продуктов рождаются в результате наблюдения компании за клиентами или внимательного выслушивания их пожеланий. Потребности и желания потребителей можно также изучать в ходе специально проводимых опросов. Чтобы отыскать новый продукт, позволяющий лучше решить проблемы потребителей, компания может анализировать вопросы и жалобы клиентов. Менеджеры или торговый персонал компании могут получать предложения, специально встречаясь для этого с клиентами. Обходя гостиницу или ресторан и разговаривая с гостями, менеджер может лучше узнать запросы потребителей. Наконец, клиенты часто сами создают новые продукты. Компаниям может быть выгодно отыскать такие разработки и выпустить их на рынок. Так, компания Pillsbury получает новые интересные варианты блюд в ходе проводимого ею ежегодного конкурса на лучший рецепт. Одна из четырех линий смесей для кексов Pillsbury и несколько вариантов другой линии — это рецепты победителей такого конкурса. В другом случае хозяйка деревенской гостиницы устроила ужин для своих друзей и попросила их принести на него свои любимые блюда и по несколько рецептов для других гостей. Это сделало вечер интересным и дало новые идеи для меню этой деревенской гостиницы.

Многие гостиницы высшего класса проводят еженедельный коктейль для особых гостей. В качестве хозяев на таких приемах обычно выступают генеральный менеджер гостиницы или менеджеры различных ее отделов. Это дает руководству возможность в непринужденной обстановке расспросить гостей об их пожеланиях по совершенствованию обслуживания. Поскольку приглашенные на такие приемы останавливаются в гостиницах во всех частях света и часто являются творческими людьми в своих областях деятельности, их мнения и идеи действительно интересны и ценятся очень высоко.

Специалисты по планированию и маркетингу туристических направлений должны создать систему получения обратной связи от людей, посещающих их места. Они должны знать о межнациональных и международных тенденциях, влияющих на выбор людьми места отдыха.

Отдельной продуктовой линией для компаний, специализирующихся на продуктах гостеприимства, и направлений стал экотуризм. Круизные компании владеют собственными островами, которыми могут пользоваться только пассажиры их судов. Camp Seagull, одно из мест, принадлежащих YMCA, где отдыхающие ходят под парусом и занимаются подводным плаванием, расположенно возле Ориентал, Северная Каролина. Эта же компания владеет островом, которым пользуются ее гости, где они могут ловить крабов и морских моллюсков. Некоторые курорты владеют участками леса, находящимися под защитой, или пустыни, где гости могут получать удовольствие от экотуризма в сочетании с традиционными услугами, предоставляемыми на курорте.



Спрос на этот вид туризма заставил дестинации отыскивать способы, объединяющие новый продукт с традиционными предложениями так, чтобы при этом сущность экотуризма не была потеряна. Дестинации для гостей смогли сделать это, сконцентрировав приезжающих на относительно небольшой территории. Например, каждый год в национальный парк Kruger National Park в Южной Африке приезжают 700 000 гостей, но при этом они видят только 4% его территории. В Коста-Рике для посещения туристами выделено всего 2% территории заповедного леса Monteverde Cloud Forest Preserve, а в Канаде — только 4% национального парка Banff National Park [24].

## Конкуренты

Около 27% идей новых продуктов появляются в ходе анализа продукции конкурентов. Многие компании обязательно покупают новые продукты конкурентов, изучают, как они сделаны, анализируют данные об их продаже и решают вопрос о том, стоит ли выпускать самим что-то аналогичное. Чтобы получать информацию о новых продуктах, компания может также следить за рекламой конкурента или за другими его сообщениями. Однако, воспользовавшись идеей конкурента, компания должна быть в состоянии осуществить ее по крайней мере так же хорошо, как и ее автор. Покупатели неизбежно будут сравнивать копию с оригиналом; и если результаты такого сравнения будут не в пользу последователя, это отрицательно скажется на продажах продукта-дубликата.

Компания может казаться новаторской, если она творчески перенимает идеи других рынков. Майкл Турбек (Michael Turback), бывший директор компании Turback's Inn в Итаке (штат Нью-Йорк), регулярно ездил в Чикаго на выставку ресторанного бизнеса, а чтобы получить новые идеи для своего ресторана, время от времени посещал рестораны в Нью-Йорке. Поэтому клиенты относились к нему как к творческому человеку.

Многие приносящие успех продукты индустрии гостеприимства были скопированы международными предпринимателями. Часто качество копии продукта бывает хуже оригинала, и в этом случае копия создает плохую репутацию товарной группе продукта в целом. Поэтому, когда компания — создатель продукта внедряется на такой рынок, ей приходится преодолевать отрицательный имидж. В других случаях ситуация обратная: иностранная компания может разработать продукт столь успешно, что он становится стандартом для всей товарной группы. Так, сеть ресторанов с названием Pollo Campero в Центральной Америке установила такие стандарты, по которым конкуренты, такие, как KFC, будут оценивать качество своих товаров и услуг.

Когда компании «пересаживают» идеи из других частей страны «на родную почву», они должны считаться с региональной культурой и социальными различиями. Бывший шеф-повар одного ресторана на Калифорнийском побережье, сделавшего ставку на высококачественную кухню (при умеренных ценах) и непринужденную атмосферу, применил эту концепцию в ресторане в г. Брайэн, в Техасе. К сожалению, вкусы и потребительское поведение клиентов в техасском городке существенно отличались от калифорнийских. Жители Брайэна изысканно приготовленным блюдам из даров моря предпочитали жареную рыбу и антрекоты с картошкой. А то, что в Калифорнии считалось умеренной ценой, в Брайэне было воспринято как дороговизна. Изысканный рыбный ресторан шеф-повара закрылся, а на его месте открылся ресторан, специализирующийся на обычных стейках.

Руководители гостиниц могут получать конкурентную информацию, оставаясь в гостинице конкурента. Отличная конкурентная информация содержится в годовых отчетах гостиниц. Гостиничная индустрия относительно небольшая. Руководители и владельцы конкурирующих гостиниц обычно общаются друг с другом. То же самое можно сказать и о большинстве других отраслей бизнеса. В международном бизнесе генеральные менеджеры разных сетей, как правило, хорошо знают друг друга и обмениваются информацией. Гостиничная индустрия — одна из наиболее открытых, и поэтому менеджеры могут легко приобрести информацию о конкурентах у них самих.

### **Дистрибьюторы и поставщики**

Дистрибьюторы находятся в тесном контакте с рынком и могут передавать информацию о проблемах клиентов и о возможностях новых продуктов. Поставщики могут сообщать компании о новых концепциях, технологии и материалах, которые можно использовать при разработке новых продуктов. Они также могут дать информацию о том, какие блюда пользуются особым спросом в конкурирующих ресторанах и какие новые продукты заказывают другие гостиницы.

Дистрибьюторы и поставщики часто организуют демонстрационные места на торгово-промышленных выставках, семинарах и конференциях. Посещение таких мест предоставляет хорошую возможность для сбора информации о рыночных тенденциях и о конкурентных стратегиях, а также для установления важных контактов.

### **Другие источники**

К другим источникам, из которых можно почерпнуть новые идеи, относятся специальные журналы, выставки, семинары, государственные агентства, консультанты по новым продуктам, рекламные агентства, компании, проводящие маркетинговые исследования, университетские и коммерческие лаборатории и инвесторы.

### **Отбор идей**

Цель генерирования идей — собрать как можно большее количество идей. Цель последующих стадий — сократить количество обрабатываемых идей. Первая из этих стадий — отбор идей (рис. 9.3). Цель отбора — отыскать хорошие идеи и как можно раньше отбросить плохие. Затраты на разработку нового продукта значительно возрастают именно на последующих стадиях, и поэтому компании предпочитают только идеи, которые действительно можно превратить в прибыльные продукты. Большинство компаний требует от своих специалистов описания идей о новых продуктах на стандартных бланках, поскольку комитету по новым продуктам так удобнее их рассматривать. Специалисты описывают продукт, целевой рынок и конкуренцию, оценивают в первом приближении размеры рынка, цену продукта, сроки и издержки его разработки, затраты на производство и норму прибыли. Они также отвечают на следующие вопросы: полезна ли эта идея для компании в целом, совместима ли она с общими целями и стратегией компании, есть ли служащие, техника, оборудование и ресурсы для успешного осуществления идеи? Многие компании располагают хорошо разработанной системой оценки и отбора идей новых продуктов.

### Рабочий лист по качественному отбору

1. Предлагаемый новый продукт \_\_\_\_\_
2. Общее описание \_\_\_\_\_
3. Цели компании, которые он обеспечивает \_\_\_\_\_
4. Роль, которую он играет: \_\_\_\_\_ побочный эффект \_\_\_\_\_  
продукт новой категории \_\_\_\_\_
5. Основные сильные стороны или возможности \_\_\_\_\_
6. Основные узкие места или угрозы \_\_\_\_\_
7. Ожидаемое влияние на продажи: \_\_\_\_\_ повышенная частота  
повышенная динамика \_\_\_\_\_ замена продукта \_\_\_\_\_  
привлечение новых потребительских групп \_\_\_\_\_
8. Целевой показатель по годовым продажам \_\_\_\_\_
9. Собственные продукты, которые пострадают в результате предложения \_\_\_\_\_ в какой степени \_\_\_\_\_
10. Целевые потребители \_\_\_\_\_
11. Влияние на продажи в течение дня \_\_\_\_\_
12. Целевая цена \_\_\_\_\_ Размер целевой доли \_\_\_\_\_
13. Ключевые составляющие \_\_\_\_\_
14. Предлагаемые затраты на продукты питания \_\_\_\_\_
15. Ожидаемое требуемое производство \_\_\_\_\_
16. Имеющиеся требуемое оборудование \_\_\_\_\_
17. Требуемое новое оборудование \_\_\_\_\_
18. Требуемые площади \_\_\_\_\_
19. Требуемые работники \_\_\_\_\_
20. Требуемые дополнительные работники \_\_\_\_\_
21. Требуемая специальная подготовка работников \_\_\_\_\_
22. Отрицательные влияния на текущее производство \_\_\_\_\_
23. Отрицательные влияния на персонал \_\_\_\_\_
24. Аналогичные продукты конкурентов \_\_\_\_\_
25. Вероятная реакция конкурентов \_\_\_\_\_
26. Ключевые выгоды \_\_\_\_\_
27. Ключевые недостатки \_\_\_\_\_
28. Требования для развития: \_\_\_\_\_  
а) по сооружениям \_\_\_\_\_  
в) по персоналу \_\_\_\_\_  
г) по специальному опыту \_\_\_\_\_  
д) по времени \_\_\_\_\_

### Рабочий лист по количественному отбору

Критерий	Рейтинг (A)	Рейтинг (B)	Рейтинг (A × B)
Имидж			
Подход к выбору составляющих			
Общие цели компании			
Сильные стороны компании			
Возможности, имеющиеся у компании			
Ожидаемая значимость			
Уровень качества			
Ценообразование			
Текущие потребители			
Целевые потребители			
Услуги			
Специализация			
Отсутствующие необходимые составляющие			
Время дня, не охватываемое предложением			
Производственные процедуры			
Характеристика труда			
Оборудование			
Наличие помещений			
Поставщики			
Возможности по разработке предложения			
Итого			

Каждая новая идея по выпуску продукта по каждому указанному критерию получает оценку от 1 (нижнее значение) до 5 (высшее значение). Далее каждому из критериев присваивается весовой коэффициент в диапазоне от 1 до 5. После этого вычисляется вес каждого критерия, для чего оценка умножается на весовой коэффициент. Затем веса всех критериев складываются и получается общий вес предложения, который сравнивается с весами других предложений для выбора того, который будет реализован на практике.

**Рис. 9.3.** Рабочие листы по качественному и количественному отбору новых идей  
Из работы: Tom Feltenstein «New Product Development in Food Service: A Structural Approach».  
*Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 27, no. 3, p. 66—67.

На стадии отбора идей или концепций самое время подумать о совместимости нового товара с номенклатурой уже реализуемых товаров компании. При разработке новых продуктов распространенной ошибкой становится предложение не подходящих для компании продуктов. Ниже приведены главные вопросы, связанные с совместимостью. Каким образом новый товар поможет:

- выполнять главное предназначение компании?
- достичь основных целей компании?
- достичь основных целей конкретного заведения?
- защищать и продвигать основной бизнес компании?
- защищать интересы основных клиентов и удовлетворять их потребности?
- лучше использовать имеющиеся ресурсы?
- поддерживать существующие товарные линии и способствовать их расширению?

## Разработка концепции нового продукта и ее проверка

Отобранные идеи теперь нужно развить до концепции продукта. При этом важно понимать разницу между идеей продукта, его концепцией и его имиджем. **Идея продукта** — это представление о том продукте, который менеджеры компании могли бы предложить рынку. **Концепцией продукта** является подробная версия идеи, выраженная в понятных для потребителя терминах. **Имидж продукта** — это восприятие потребителями фактического или потенциального продукта.

Крупные сети ресторанов не могут позволить себе предлагать во всех своих ресторанах одновременно меню, которое не прошло соответствующего испытания. Burger King, как и другие, использует некоторые рестораны в качестве пробного рынка в нескольких городах. Область Пьемонт в Северной Каролине служила пробным рынком для жареного картофеля American Fries. Судя по тому, что он из меню вскоре исчез, успеха этот продукт не имел. Гостиницы обычно вводят новый продукт, сначала проверяя реакцию на него на отдельных этажах или в отдельных филиалах.

## Разработка концепции

В конце 1970-х годов компания Marriott поняла, что городской рынок насыщен гостиницами. У нее появилась потребность в разработке концепции провинциальной и пригородной гостиницы. При разработке нового продукта Marriott решила сосредоточить свои ресурсы на своем основном бизнесе — жилье.

Именно в этом заключалась идея нового продукта. Однако клиенты покупают не идею продукта, а сам продукт. Поэтому маркетолог должен трансформировать начальную идею в несколько альтернативных концепций продукта, определить, в какой степени каждая из них привлекательна для клиентов, и выбрать из всех вариантов лучший.

Концепция нового продукта была названа Courtyard Marriott. Для разработки нового продукта Marriott отобрала служащих из разных подразделений. Компания провела большую работу по анализу конкурентов и рынка,

в результате чего разработала следующие концептуальные основы для проекта гостиницы нового типа, которая должна:

- 1) быть сфокусированной в первую очередь на рынок временных проживающих (в США некоторая часть населения постоянно живет в гостиницах. — *Примеч. пер.*);
- 2) иметь не более 150 номеров;
- 3) иметь домашнюю атмосферу. (Исследования Marriott позволили идентифицировать крупный сегмент потребителей гостиниц, которым вообще не нравятся гостиницы! Эти клиенты предпочитают домашнюю обстановку);
- 4) не отбирать клиентов у других своих гостиниц Marriott (в маркетинге это явление называется каннибализмом);
- 5) иметь ресторан с ограниченным меню;
- 6) иметь помещения общего пользования и помещения для собраний, ограниченные по размерам;
- 7) быть стандартизована по услугам и иметь в одном регионе от пяти до восьми филиалов;
- 8) торговое название Marriott будет закреплено за новыми гостиницами в целях узнаваемости и создания эффекта ореола, возникающего при передаче корпоративного или торгового названия другим продуктам. Так, название Disney приводит к появлению эффекта ореола вокруг многих продуктов: от кинофильмов до круизных кораблей.

### Проверка концепции

Проверка концепции проводится на группе целевых клиентов. Концепции нового продукта могут быть описаны словесно или графически. Marriott тестировала свою концепцию Courtyard Motel, используя для этого статистический метод *сводного анализа*. Потенциальным целевым клиентам продемонстрировали разные конфигурации мотелей и попросили их проранжировать по степени привлекательности, начиная с самого интересного до самого заурядного. После этого, чтобы определить оптимальную конфигурацию мотеля, полученные результаты были подвергнуты статистическому анализу.

Однако в большинстве случаев используются просто опросы мнения клиентов. Допустим, 10% потребителей сказали, что они обязательно купили бы анализируемый продукт, а 5% сообщили, что сделали бы это скорее всего. Для того чтобы определить ожидаемый объем товарооборота, компания соотносит полученные проценты с общим количеством потребителей в целевой группе (популяции). Но эта оценка будет неточной, поскольку люди не всегда осуществляют свои намерения и далеко не всегда их дела соответствуют их словам.

К сожалению, подход Marriott является слишком редким примером в индустрии гостеприимства. Если штаб-квартиры крупных гостиничных, курортных и ресторанных сетей еще занимаются профессиональной проверкой концепции нового продукта, то менее разветвленные сети и отдельные гостиницы эту важнейшую стадию часто пропускают. Как правило, они переходят от идеи продукта сразу к ее воплощению в реальный товар или услугу.

В некоторых случаях интуиция оказывается правильной или компании просто везет, и новый продукт оказывается удачным, тем самым давая компании большое преимущество перед конкурентами. Тем не менее опыт развития индустрии гостеприимства показывает, что во многих случаях идею нового продукта следовало все-таки подкрепить ее предварительным испытанием, поскольку без этого возможны катастрофические ошибки. Конечно, если речь идет о тактических вопросах, например новых удобствах в номерах или добавлении напитков в меню, предлагаемых для обслуживания в номерах, это не так опасно: здесь неправильные решения не могут нанести слишком большого вреда общей работе компании. Однако этого нельзя сказать о новых продуктах, связанных со значительными инвестициями, как, например, покупкой нового судна для круизной линии или открытия гостиничного комплекса в новом месте. При подобных решениях речь идет о вложении многих миллионов долларов. Без предварительного тестирования проект иногда оказывается настолько убыточным, что это приводит компанию к банкротству. Поэтому целесообразно потратить несколько тысяч долларов и несколько месяцев на проверку концепции нового продукта, тем более что итог может оказаться полезным и в долгосрочном плане.

### **Планирование расположения и оборудования номеров для гостей**

Для разработки хорошо продаваемого на рынке продукта очень важен этап планирования новой гостиницы или модернизации старой, поскольку на доходы от продажи номеров гостям приходится основная доля поступлений большинства гостиниц. Поэтому понятно, насколько важно тщательно спланировать оформление и содержание будущих номеров.

Маркетологам необходимо хорошо знать основные принципы этого планирования. Основную ответственность за дизайн, конечно, несут архитекторы, однако избежать многих проблем и добиться максимально возможных доходов и удовлетворения гостей может помочь вся команда профессионалов, в том числе специалисты по внутреннему оформлению, генеральный менеджер, владелец заведения и другие профессионалы.

Иллюстрация 1 содержит рекомендации, которые могут оказаться полезными при планировании гостиничного номера.

### **Стратегия маркетинга**

Следующий шаг — разработка стратегии маркетинга, т.е. разработка первоначальной маркетинговой стратегии для внедрения нового продукта на рынок. Разработка стратегии маркетинга включает три части. Первая часть описывает целевой рынок, планируемую позицию продукта, объем продаж, долю рынка и целевую прибыль на первые несколько лет. Скажем, целевым рынком гостиницы Courtyard Marriott являются люди, путешествующие по делам бизнеса, которые хотят получить номер высокого качества за умеренную цену, а также отдыхающие, которым нравятся спокойные, уютные номера.

## Иллюстрация 1

### Цели, учитываемые при планировании расположения номеров для гостей

#### *Расположение и ориентация*

- Разместите гостиничное здание так, чтобы его было видно с дороги.
- Ориентируйте здание так, чтобы из номеров был хороший вид.
- Оцените визуальное впечатление номеров на гостей и расходы на их оборудование при разных конфигурациях номеров.
- Располагайте номера для гостей так, чтобы они ограничили структурное влияние на танцевальный зал и другие места общего пользования.
- Предусмотрите влияние солнца: расположение номеров с окнами, выходящими на север и юг, предпочтительнее их выхода на восток и запад.

#### *Структурирование помещений на этаже*

- Разработайте план так, чтобы номера для гостей занимали как минимум 70% общей площади этажа.
- Разместите лифты и лестницы в той части здания, которая выходит во двор, чтобы максимально использовать внешнюю сторону для размещения номеров.
- Продумайте систему коридоров так, чтобы гостям и персоналу было удобно ими пользоваться.
- Расположите зал для лифта в средней части здания.
- Разместите лифт для операционных целей, места для хранения белья и торговые автоматы в центральной части здания.
- Ширина коридора должна быть как минимум 1,5 м, однако рассмотрите вариант более широкого коридора (1,65 м).
- Для экономии на сантехнических работах спланируйте размещение ванн в соседних номерах рядом друг с другом.
- Расположите номера для гостей-инвалидов на нижних этажах и возле лифтов.

Вторая часть стратегии маркетинга охватывает такие аспекты, как планируемая цена нового продукта, система его дистрибьюции и маркетинговый бюджет на первый год внедрения товара на рынок. Используя статистические компьютерные программы, компания Marriott создала довольно сложные модели своего бизнеса. Эти модели содержали информацию о ценах и ожидаемой доле рынка при этих ценах. Данные по сегментации рынка стали для Marriott информацией, необходимой для маркетинга ее гостиниц.

Третья часть стратегии маркетинга описывает планы долгосрочных продаж, целевую прибыль и стратегию использования маркетингового комплекса.

## Бизнес-анализ

После того как руководство определилось с концепцией продукта и стратегией маркетинга, оно может оценить привлекательность нового продукта в отношении экономических показателей, т.е. провести бизнес-анализ, в который входят прогноз объемов продаж, издержек и прибыли. Он служит для

того, чтобы определить, в какой степени эти показатели удовлетворяют целям компании. Если степень соответствия высока, то продукт можно переводить в следующую стадию — разработки.

Для оценки объема продаж компании следует изучить историю продаж продуктов-аналогов и провести опрос потребителя на рынке. Чтобы оценить возможный риск, целесообразно также оценить минимальный и максимальный уровни ожидаемого объема продаж нового продукта.

После получения прогноза объема продаж менеджеры могут приступить к оцениванию ожидаемых затрат и прибыли от рассматриваемого продукта. Оценкой издержек занимаются несколько подразделений компании: отдел исследований и разработок новых товаров и услуг, отдел оперативного управления, бухгалтерия и финансовый отдел. В ходе анализа также получают прогноз по ожидаемым маркетинговым затратам. После этого показатели продаж и затрат используются для анализа финансовой привлекательности для компании нового продукта.

Часто спортивные арены и центры для проведения конференций рассматриваются как важнейшие элементы инфраструктуры, позволяющие удовлетворять запросы местного населения, с одной стороны, а с другой — привлекать гостей в город. К сожалению, когда дело доходит до практики, многие из них плохо решают эту задачу, часто из-за отсутствия продуманного бизнес-анализа.

На этапе планирования на первое место нередко выходят политические и эмоциональные факторы давления. «Городу необходима бейсбольная команда, поэтому нам необходимо иметь новую спортивную арену стоимостью несколько миллионов долларов». Подобного рода заявления действительно часто доминируют в рассуждениях руководителей некоторых городов. В фильме *Field of Dreams* (Поле мечты) один из героев заявляет: «Если вы это построите, они обязательно придут». К сожалению, этот тезис оказывается неверным для многих спортивных арен и центров по проведению конференций, особенно после трагических событий 11 сентября, после которых многие люди стараются избегать мест с большим скоплением людей. Команда *Generals* из Гринсбора, Северная Каролина, играет в Восточной младшей хоккейной лиге (*East Coast Hockey League*). Чтобы удержать эту команду от вылета из лиги, что еще сильнее повлияло бы на доходы спортивной арены, органы власти Гринсбора внимательно следят за деятельностью этой команды. Тренер команды стал служащим, которого нанимает город. Власти спортивной арены взяли на себя ответственность за маркетинг и продажу билетов, но за 2004 г. игры команды в итоге принесли убытки порядка 300 000 долл. Спортивные арены нередко продвигают свой продукт как бренд, объединяя его с названием корпоративных спонсоров, например *Coors Field* в Денвере. Однако это не гарантирует длительного сохранения бренда, поскольку компания-спонсор может стать банкротом или участником крупного корпоративного скандала.

Продукты, предназначенные для посетителей, частично продвигаются и за счет денег, собираемых в качестве налогов, и поэтому спортивные арены, центры для проведения конференций, музеи и зоопарки должны создаваться только после тщательного и непредвзятого бизнес-анализа и составления профессионального маркетингового плана.



Для проведения бизнес-анализа менеджеры могут воспользоваться при-  
емами, показанными на рис. 9.4.

<b>КОРПОРАТИВНЫЕ</b>	Влияние на имидж корпорации Совместимость/«каннибализм» с точки зрения длительного временного горизонта Финансы, млн ден. ед. Форма корпоративности (собственность, франчайзинг, выполнение по контракту) Маркетинг (совместимость с продуктами этой компании) Людские ресурсы Другие аспекты
<b>НА УРОВНЕ ОТДЕЛЬНОГО ЗАВЕДЕНИЯ</b>	Влияние на имидж заведения Влияние на корпоративный имидж Совместимость с существующей товарной номенклатурой Финансирование (от нуля до свыше 1 млн долл.) Поступление денежных средств/прибыль Скоординированность действий разных отделов (особенно по людским ресурсам) Время (жизненный цикл товара) Потребители и их реакция
<b>ОЦЕНКА ПРЕДПРИЯТИЯ И НОВОГО ПРОДУКТА</b>	
<i>Цели</i>	<i>Ожидаемые требования по ресурсам</i>
\$ _____	Капиталовложения, \$
Объем _____	Персонал
Ожидаемый эффект на _____	штатные сотрудники _____ дни _____ на полный рабочий день \$ _____
маржу _____	новые сотрудники на _____ дни _____ полный рабочий день \$ _____
занятость _____	штатные сотрудники на _____ дни + \$ неполный рабочий день
доход _____	новые сотрудники на _____ дни + \$ неполный рабочий день
средние дневные ставки _____	Материалы, не учтенные в капиталовложениях
другие потоки денежных средств _____	\$ _____
другие параметры _____	единиц
Другие цели качественного характера _____	Вспомогательные виды деятельности
_____	Реклама и продвижение продукта \$ _____
_____	Административные расходы \$ _____
_____	Другие ресурсы \$ _____

Рис. 9.4. Факторы, влияющие на принятие решения о новом продукте

## Разработка продукта

Если концепция продукта выдерживает бизнес-тест, наступает следующая стадия — разработка, в ходе которой создается прототип нового продукта, который до этого существовал только в виде словесного описания, рисунка или макета. На основе общей концепции продукта компания разрабатывает одну или несколько версий ее физического воплощения. Прототип должен соответствовать следующим критериям:

- 1) потребители воспринимают его ключевые свойства такими, какими они описаны в концепции продукта;
- 2) при нормальном употреблении он безопасен;
- 3) его можно производить в рамках запланированных сметой затрат.

На разработку удачного прототипа могут уходить дни, недели, месяцы, а иногда и годы. *Maggiott* построила прототип номера *Courtyard* с переносными стенами и разработала три варианта номеров этого типа: стандартной, укороченной и узкой конфигурации. В целом потребителям новая концепция понравилась. Правда, они отвергли узкую конфигурацию, но не возражали против укороченной, что, по оценке *Maggiott*, могло дать экономию по каждой гостинице примерно в 100 000 долл.

Одной из проблем, с которой сталкиваются разработчики прототипа, становится то, что такой прототип часто ограничивается только основным продуктом, так как включить в него многие нематериальные аспекты продукта, такие, как работа служащих и ряд других, нельзя.

### 9.1. Лидеры маркетинга

#### **The National Food Laboratory помогает ресторанам разрабатывать новые продукты и улучшать уже существующие**

Подумайте хотя бы немного о тех огромных усилиях и затратах, которые требуются, чтобы внести новый или измененный продукт в меню ресторана, а также при производстве и маркетинге фирменного продукта: НИОКР, закупки, получение поступивших заказов, упаковывание, транспортировка, реклама и даже платежи за хранение продуктов на магазинных полках. После расходования десятков тысяч, а то и миллионов долларов, затраченных на разработку и продвижение нового продукта, ресторанный сет не может позволить себе иметь продукт, который не соответствует вкусам гостей, а также стандартам вида, цвета и запаха или, что еще хуже, имеет свойства, за которые никто не захочет платить.

**Очень точно учитывайте потребительские вкусы.** В секторе услуг, связанных с про-

дуктами питания, где даже крупные рестораны и компании больше не имеют полностью укомплектованных отделов НИОКР, правильный выбор правильного продукта с первого раза сейчас стал более важным фактором деятельности, чем когда-либо в прошлом. Часто это означает создание команды с правильным партнером, который может помочь гарантировать правильный вывод продукта и оправдать затраченные усилия. В течение десятилетий профессионалы маркетинга для этого обращаются за помощью к *The National Food Laboratory*, *NFL* (Национальная лаборатория по проверке продуктов питания), лидеру в области исследований продуктов питания и напитков, потребительского рынка, для проведения дискриптивного анализа, тестирования и разработки продуктов.

«NFL понимает наши запросы, особенности нашего бизнеса и в полной мере помогает нам решать наши задачи, а это именно то, что называется формированием взаимоотношений, — говорит Эд Юхас (Ed Yuhas), вице-президент по маркетингу подразделения в Augora Foods, специализирующегося на продуктах для завтрака. — Мы считаем их партнерами, помогающими нам предлагать правильный продукт на рынке в правильный временной промежуток». Используя NFL в качестве партнера, клиенты сами решают, насколько широко или узко должны проводиться исследования, но вначале обычно получают подробнейшую рекомендацию, позволяющую им решать небольшие проблемы до того, как они вырастут в крупные неприятности. Как правило, клиент NFL сопоставляет свои методы исследования и их протоколы, проверяя, насколько они соответствуют его целям. Применение переносных кухонь позволяет ресторанам-клиентам NFL тестировать продукты на их собственном оборудовании, например в печах и сковородах для жарки, чтобы полученные результаты соответствовали тем условиям, в которых они работают.

«От начального уровня до самого конечного NFL может приготовить и подать блюда так, как это бы сделали наши клиенты в своих ресторанах, — говорит Кевин Бак (Kevin Buck), президент NFL. — Пробуете ли вы десерты или особые виды пасты, мы гарантируем стабильность продукции, так как держим в нашем штате умелых поваров, и поэтому мы можем начинать с этапа обработки сырых ингредиентов».

NFL может помочь направлять маркетинговые усилия с высокой точностью еще на этапе разработки концепции, используя для выбора приемлемых вариантов фокус-группы. Еще один из особых подходов, применяемых в NFL, — контрольные группы потребителей, на мнение которых маркетологи полагаются при дифференциации продуктов и проверяют, насколько предлагаемые продукты соответствуют запросам гостей их заведений. Поскольку знания того, что потребители хотят, могут стать

решающим фактором, определяющим, закончится ли продвижение продукта успехом или неудачей, умные маркетологи следуют известной поговорке: «Два раза измерь, прежде чем раз отрежешь».

**Постарайтесь удержаться на гребне потребительской тенденции, используя для этого разработку новых видов продукции и увеличение масштабов вашего бизнеса.** Для небольшой ресторанный сети, которая не имеет отдельной кухни для экспериментов и поваров, занимающихся разработкой новых продуктов, NFL предоставляет подготовленных поваров. Эти специалисты прошли широкую подготовку по технологии приготовления еды, могут работать на самых разных участках кухни и часто трудятся рядом с учеными, изучающими свойства блюд. Их привлечение может стать тем ключевым элементом, который позволит создать особенно привлекательное блюдо, предложение которого позволит ресторану выйти на уровень самых высоких требований потребителя, с одной стороны, а также ускорить разработку новых продуктов — с другой. Эти повара особенно хорошо подготовлены к предложению полезных концепций, генерируемых в ходе мозговых штурмов, которые проводятся на первых этапах разработки новых продуктов и по времени являются относительно короткими. Возможно, что еще более важно, обладая хорошими знаниями общих тенденций в области продуктов и этнических блюд, эти повара могут помочь ресторанам-клиентам выявить только возникающие тенденции в поведении потребителей и сделать это еще до выделения крупных ресурсов. Благодаря объединению искусства и науки рестораны и компании, специализирующиеся на услугах питания, могут разрабатывать более совершенные продукты питания и напитки, более привлекательные для потребителей, за относительно короткое время.

«Повар NFL, работающий в тесной связи с разработчиками продуктов питания, может помочь маркетинговым отделам точно выйти на следующую волну потребительских пристрастий, — говорит Ломейер (Lohmeier). — Наш повар может немедленно

запросить ингредиенты из гастрономического магазина и предложить ряд концепций, на основе которых можно оперативно заниматься разработкой новых продуктов». Поскольку повара NFL знают очень много приемов приготовления продуктов питания и разбираются в разных кулинарных стилях, они могут действовать творчески, в том числе предлагать новые варианты использования уже существующих продуктов. Например, применение маринада в качестве заправок салатов может существенно расширить использование продукта при выходе на новые рынки. Взяв за основу идеи повара NFL, связанные с новым продуктом или расширением продуктовой линии, рестораны-клиенты могут быстро выбрать наиболее перспективные варианты, а затем заняться их подробной разработкой.

Чтобы команда, занимающаяся разработкой новой продукции, действовала эффективно, требуется сбалансированность навыков и умений ее членов и достаточно ресурсов, которыми она может распоряжаться. NFL предоставляет ресторанам и компаниям, специализирующимся на продуктах питания, возможность получить новый опыт. Они выделяют поваров, помогающих разрабатывать новые продукты, и членов групп (панелистов) для тестирования готовой продукции. Разработка новых продуктов — процесс, требующий помощи эксперта, поскольку его участие повышает вероятность достижения успеха.

*Источник:* пресс-релиз для The National Food Laboratory, подготовленный Del Williams.

## Пробный маркетинг

Если прототип продукта выдержал функциональные и потребительские тесты, следующим этапом является пробный маркетинг. На этой стадии и продукт и программа маркетинга попадают в более реальные рыночные условия.

Пробный маркетинг позволяет маркетингологу получить некоторый опыт в области маркетинга данного продукта, выявить потенциальные проблемы и узнать, какая еще информация нужна, перед тем как компания начнет тратить большие суммы на внедрение продукта в полном масштабе. При пробном маркетинге продукт и полная программа маркетинга оцениваются в обстановке реального рынка. Проверке подвергаются сам продукт, стратегия его позиционирования, реклама, дистрибуция, цена, торговый знак, упаковка и смета. Компания использует пробный маркетинг для того, чтобы узнать, как реагируют потребители и торговые посредники на появление, потребление и перепродажу нового продукта. Результаты пробного маркетинга могут быть использованы для уточнения прогнозов объема продаж и прибыли.

У разных продуктов свои масштабы пробного маркетинга. Затраты на пробный маркетинг могут быть огромными, а кроме того, на пробный маркетинг уходит время, в течение которого конкуренты могут уйти вперед. Когда издержки на разработку и внедрение продукта низки или если менеджеры уверены, что внедрение нового продукта пройдет успешно, компания может решить, провести пробный маркетинг в укороченном варианте или вообще его не проводить. Небольшие изменения уже существующих продуктов или копии успешных продуктов соперников могут вообще не нуждаться в испытании. Затраты на пробный маркетинг велики, но они покажутся незначительными по сравнению с возможными убытками при крупной ошибке.

Компания Marriott выбрала Атланту в качестве пробного рынка для испытания первой новой гостиницы Courtyard Marriott. Чтобы изучить реакцию

потребителей, пробный вариант включал номера разной площади. В результате тестирования специалисты Maggiett обнаружили, что номера можно сделать меньше, чем первоначально планировалось. Кроме того, постояльцы заявили, что им больше нравятся стенные шкафы с дверцами. В пробном варианте стенные шкафы были без дверей, как это обычно принято в такой категории гостиниц.

## Коммерческая стадия

Пробный маркетинг дает руководству компании необходимую информацию для принятия окончательного решения: выпускать или не выпускать новый продукт. Если компания перейдет к следующей стадии — коммерческому выпуску продукции, ей потребуются очень большие средства. Возможно, только на рекламу и кампании стимулирования продаж в течение первого года ей придется затратить несколько миллионов долларов. Например, McDonald's, в первую очередь известная своими биг-маками и золотыми арками, открыла два четырехзвездочных отеля на тестовом рынке в Швейцарии. McDonald's исходила из того, что европейские потребители будут ценить то же самое качество услуг, предоставляемых их отелями, какое они ожидают от их гамбургеров: отличное качество, услужливость персонала, чистота и ценность. Выпуская новый продукт на рынок, компания должна решить: когда, где, для кого и как это делать.

### Когда?

Первым делом надо решить, подходит ли данный момент времени для выпуска на рынок нового продукта. В случае Maggiett новая гостиница пробного рынка была заполнена на 90%.

### Где?

Компания должна решить, где выпускать новый продукт: в одном месте, в одном регионе, в нескольких регионах, на национальном или на международном рынке. Однако только немногие располагают достаточной уверенностью, капиталом и производственной мощностью, чтобы предлагать новый продукт сразу на национальном уровне. Чаще они планируют внедрять новый продукт на рынок постепенно, в течение какого-то заданного времени. В частности, небольшие компании обычно выбирают для выхода на рынок подходящий город и активно завоевывают его при помощи очень динамичной маркетинговой кампании — блицкампании. Затем последовательно осваивают рынки одного города за другим. Крупные компании могут решить ввести свой продукт сначала в одном регионе, потом переходить в следующий. Компания Maggiett решила начать предложение новых гостиниц Courtyard с региональных рынков.

### Для кого?

Выпустив на рынок новый продукт, компания должна фокусировать свои усилия на дистрибуции и продвижении (реклама, стимулирование) продукта для наиболее перспективных групп потребителей. Приоритеты руководство определило во время пробного маркетинга. Теперь оно должно только

уточнить рыночную спецификацию продукта с учетом целевых сегментов потребителей и отыскать на рынке «первых приверженцев», «активных потребителей» и «законодателей моды».

### Как?

Для введения нового продукта на выбранные рынки компания должна разработать план действия и затратить выделенный маркетинговый бюджет на создание соответствующего комплекса маркетинговых средств.

## 9.2. Лидеры маркетинга

### Рестораны и гостиницы разрабатывают новые идеи для своей продукции

В этой врезке мы покажем некоторые примеры творческого подхода к продукции индустрии гостеприимства. В ходе своей деятельности компании, работающие в этой области, определяют свои целевые рынки и создают те продукты, которые являются на этих рынках востребованными.

Гостиница при аэропорте разрабатывает программу «Flite Bite». Некоторые гостиницы стараются воспользоваться в своих целях тем плохим имиджем питания во время полета, который сформировался у многих пассажиров за последние годы. Такие гостиницы предлагают своим гостям набор продуктов «в дорогу». Так, гостиница Ritz-Carlton Marina Del Ray, размещенная менее чем в 10 минутах езды на автомобиле от международного аэропорта в Лос-Анджелесе, разработала такой набор, который она назвала «Flite Bite» («Перекуси в пути»). В него входит батончик из орехов, сушеных фруктов, коричневого сахара и других ингредиентов, легкий ланч и обед. Гостиница Four Season в Хьюстоне предлагает своим гостям, которые улетают из нее, набор «Fly-Away Gourmet» («Улетающий гурман»), который стоит 14,50 долл. Гостиницы Hilton при аэропортах Атланты, Майами, Ньюарка и Чикаго (аэропорт O'Hare) также разработали похожие наборы продуктов для своих гостей, отправляющихся в дальний путь.

Arizona Biltmore продвигает пакет «Ladies Choice». Пакет услуг «Ladies Choice» («Выбор леди») разработан гостиницей Arizona Biltmore, расположенной в г. Фениксе.

Этот пакет услуг рассчитан на женщин, которым не хватает времени на себя из-за суесть повседневной жизни, так как они должны уделить внимание работе, мужу и детям. Кроме того, женщины хотят общаться с друзьями и вести активную общественную жизнь. В пакет входят массаж лица, чай в полдник, посещение кафе-шоколадницы. Помимо этого базового набора услуг есть и дополнительные, которые каждая женщина может выбрать самостоятельно: проба вин, уроки кулинарии, личный тренер в клубе здоровья, занятия гольфом и др.

Компания McDonald's и супермаркеты Ukrop's участвуют в совместном предприятии в университете Виргинии Commonwealth. В настоящее время на территории студенческого городка университета Commonwealth действуют два заведения McDonald's, которые предлагают посетителям либо услуги в качестве ресторана быстрого питания, либо заведения, предлагающего еду типа «как дома». McDonald's смогла распырить свою товарную линию, создав с супермаркетом Ukrop's совместное предприятие. Супермаркет предлагает своим посетителям серию «Fresh Express» — начиная с мясного блюда «как дома», макаронных блюд и блюд с сыром и заканчивая цыпленком на гриле подижонски. По условиям соглашения между участниками совместного предприятия, Ukrop's поставляет блюда «как дома» и для McDonald's. Все блюда в McDonald's выставлены в специальных холодильниках. На блюда «как дома» в McDonald's приходится треть всех продаж. Благодаря соглашению

с супермаркетом McDonald's удалось расширить свою товарную серию и увеличить объем продаж. А за счет установления партнерских отношений с разработчиком продукции McDonald's сократила собственные затраты на ведение подобных разработок.

**Проблемы с обменом валюты решаются при помощи новых технологий.** В гостинице Milford Plaza в г. Нью-Йорке останавливается приблизительно поровну и американцев, и граждан других стран. Менеджерам гостиницы не хотелось заниматься вопросами обмена валюты, так как для этого пришлось бы специально обучать служащих, вводить дополнительные меры контроля и отрывать служащих на регистрации от их прямых обязанностей, что особенно сказывается в пиковые периоды приезда и отъезда гостей. Поэтому каждый день служащим приходилось отсылать от 20 до 30 гостей в ближайший обменный пункт, где они могли поменять валюту. Однако затем гостиница приобрела специальное оборудование, позволяющее менять

десять различных валют. Курс обмена легко установить утром, при этом сразу вводятся и комиссионные за каждую операцию. Энтони Бергамо (Anthony Bergamo), директор-распорядитель гостиницы, утверждает, что такое оборудование делает пребывание гостей более приятным. Используя оборудование для самостоятельного обслуживания, гостиница теперь может предлагать своим гостям дополнительную услугу — обмен валюты без отрыва служащих отдела регистрации от выполнения ими своих прямых обязанностей. Все это способствует более высокой степени удовлетворения запросов потребителей, а гостинице дает дополнительный доход.

*Источники:* Glenn Haussman, «How Hotels Use Amenities, Services to Attract New Business,» *Hotel Business*, March 21 — April 6, 1997, pp. 23—26; Heather Vogel Frederick, «Student Union», *Restaurant Business*, December 1, 1997, p. 16; Carl Corry, «Airport Hotels Cater to Travelers by Offering a Selection of Take-out Items,» *Hotel Business*, September 21 — October 6, 1997, p. 9.

## Разработка продукта при помощи его приобретения

Крупные компании, в частности McDonald's, иногда покупают небольшую ресторанный сеть, скажем Chipotle, вместо того чтобы разрабатывать собственные новые концепции. Вначале они могут внимательно отслеживать рост потенциально перспективной сети. Другими словами, они находятся как бы на втором плане и анализируют потребительскую базу, объем выручки в расчете на заведение и насколько легко или трудно открывать новые заведения такой цепи. Когда они убеждены, что такая сеть скорее всего может добиться успеха и позволяет добиваться стратегического соответствия с основной структурой организации, крупная компания покупает эту сеть. Именно это сделали Brinker International, приобретающая Romano's Macaroni Grill, и PepsiCo, купившая California Pizza Kitchen. Такой метод развития продукта в значительной степени снижает риски крупных компаний, имеющих достаточно средств для подобных покупок с целью последующего наращивания приобретенных сетей. Подобная стратегия поглощений привела к появлению нового типа предпринимателей, специализирующихся на ресторанной деятельности, которые стремятся развивать сети так, чтобы затем их продать более крупной сети.

е

9.9. PepsiCo, Romano's  
Macaroni Grill

Другим аналогичным приемом является покупка сети, переживающей трудные времена. Плохой или неправильный менеджмент и, как результат, плохие показатели функционирования могут в значительной степени снизить рыночную цену такой сети. Такие сети становятся привлекательной целью для компаний, руководство которых считает, что сможет вывести такую сеть из кризисного состояния.

## Стратегии на основе жизненного цикла продукта

Выпустив на рынок новый продукт, руководство компании желает ему долгой и прибыльной жизни. Хотя никто и не ожидает, что продукт будет продаваться вечно, все же менеджеры хотят получить достаточно большую прибыль, которая позволит компенсировать их усилия и риск. Чтобы обеспечить получение от продукта максимальной прибыли, его маркетинговая стратегия обычно несколько раз меняется. Эти изменения стратегии, как правило, — результат изменений рынка и состояния внешней среды, в которой оказывается продукт в ходе своего цикла жизни.

Жизненный цикл продукта (PLC от Product Life Cycle) состоит из пяти стадий (рис. 9.5).

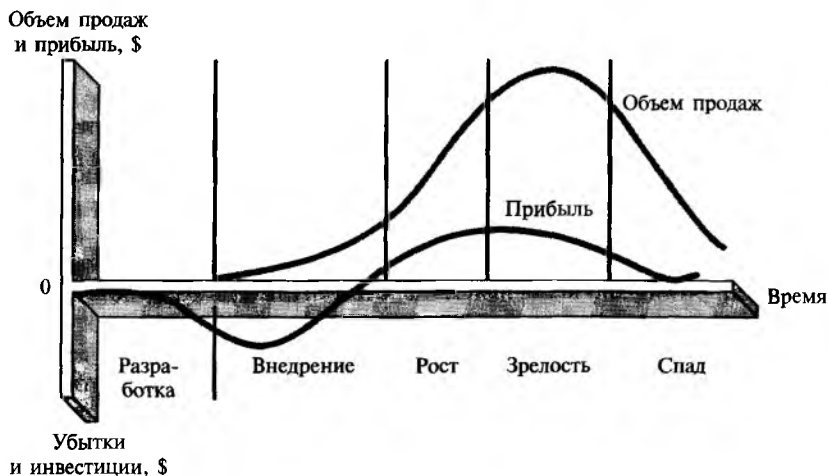


Рис. 9.5. Динамика изменения объемов продаж и прибыли от появления идеи нового продукта до ухода его с рынка

- 1. Разработка продукта** начинается с нахождения и разработки идеи нового продукта. Во время разработки нового продукта его продажи находятся на нуле, а инвестиционные затраты компании растут.



2. **Внедрение** — это период медленного роста продаж, по мере того как продукт вводится на рынок. Из-за больших затрат на внедрение продукта на рынок прибыли на этой стадии нет.
3. **Рост** — это период быстрого принятия продукта рынком и растущей прибыли.
4. **Зрелость** — период спада роста продаж, так как к этому времени продукт большинством потенциальных покупателей уже принят. Прибыль выравнивается или из-за повышения маркетинговых издержек для защиты продукта от конкурентов снижается.
5. **Спад** — период, когда и продажи и прибыль быстро падают.

Конечно, далеко не у всех продуктов жизненный цикл напоминает S-образный график, показанный на рис. 9.5. Некоторые продукты вводятся быстро и так же быстро умирают. Например, модные ночные клубы часто имеют короткий жизненный цикл с более круто изменяющейся кривой. Примером продукта с короткой жизнью (в меню) и крутой кривой могут служить и жареные овощи. Они были очень популярны в начале 1980-х годов, но уже к концу того же десятилетия утратили свою популярность. Часто бывает и так, что гостиницы терпят спад, в результате этого занимаются капитальными преобразованиями и вновь обретают утраченную привлекательность, начиная новую стадию роста. Популярными в 1950-е годы закусочные, построенные и оформленные в виде вагона-ресторана, уступили место сетям быстрого обслуживания, затем снова стали популярными. Другие продукты могут очень долгое время оставаться в стадии зрелости.

Концепция PLC может описать товарную группу продукта (рестораны быстрого обслуживания), вид продукта (гамбургеры) или бренд (Popeye's). В каждом из этих случаев PLC будет проявляться по-разному. Товарные группы продуктов имеют самые длинные жизненные циклы. У многих товарных групп объем продаж остается в стадии зрелости в течение длительного времени. Но отдельные виды продуктов имеют стандартный PLC. Например, рестораны, в которых можно получить заказ не выходя из машины, и придорожные кемпинги стадии внедрения, быстрого роста, зрелости и спада проходят последовательно, как в теории. Из-за быстрых изменений в поведении конкурентов жизненный цикл определенного бренда может оперативно меняться.

Концепция PLC полезна и как основа для описания функционирования новых продуктов и рынков. Но при применении этой концепции для прогноза доходности продукта или выбора стратегий маркетинга возникают некоторые проблемы практического характера. Например, менеджерам может быть сложно определить стадию PLC, в которой продукт находится в данный момент, точно определить время, когда он переходит в другую стадию, или установить, какие факторы оказывают влияние на продвижение продукта через разные стадии. Действительно, предсказать уровень продаж на каждой стадии PLC, продолжительность каждой стадии и форму кривой PLC очень трудно.

В литературе по маркетингу термин PLC упоминается часто, но мало кто из специалистов по маркетингу может утверждать, что действительно использует его в разработке стратегии маркетинга. Этому есть два объяснения: во-первых, менеджеры принимают стратегические решения на основе характеристик каждой стадии PLC, а не используют сам PLC в качестве своего рабочего инструмента; во-вторых, предсказать абсолютно точную форму кри-

вой PLC нельзя. Тем более что многие продукты по типичной кривой не развиваются.

PLC не является и инструментом, при помощи которого можно определить продолжительность срока использования продукта, это скорее способ концептуального осмысления рынка, его влияний, его внешней среды и конкурентных условий. С его помощью также можно разобраться в возможных реакциях продукта на разные стимулы. Понимание того, что продукты имеют свои жизненные циклы с отдельно выделяемыми стадиями, может помочь выбору необходимых мер, при помощи которых можно продлить жизненный цикл продукта и в некоторой степени управление его стадиями. Неуправляемые продукты проходят свой жизненный цикл, не испытывая сильного сопротивления. Однако изменения рыночной среды и характера конкуренции заметно влияют на движение продукта по стадиям его цикла жизни, и компании, если хотят обеспечить высокую жизнеспособность своего продукта, должны реагировать на это должным образом. Так, сеть ресторанов Victoria Station быстро прошла свой PLC до конца, а McDonald's сумела продлить его, своевременно модифицировав концепцию своего продукта. Концепция сегодняшнего McDonald's сильно отличается от его концепции 1960-х годов. Изменились и меню, и дизайн ресторана; McDonald's превратилась из закусочных без стульев в рестораны быстрого обслуживания с привлекательными залами со столиками и площадками для детей. Компания также изменила свою стратегию дистрибуции. Помимо традиционных филиалов в пригородах McDonald's открыла международные, городские филиалы, а также филиалы в таких учреждениях, как больницы и колледжи.

Часто, когда продукт достигает пика объемов продаж, менеджеры считают, что это начало стадии спада. Причиной спада могут быть разные факторы: неэффективная маркетинговая поддержка, конкуренция, общее экономическое состояние в стране или недостаточная разработка рынка. Если специалисты по маркетингу, следующие принципам PLC, не исследуют эти причины, они рискуют принять за причину спада саму характеристику изменения PLC.

Использовать концепцию PLC при разработке стратегии маркетинга трудно, так как такая стратегия одновременно является как причиной, так и результатом PLC: наилучшие стратегии маркетинга определяются текущей позицией продукта в координатах общего PLC, а эти стратегии в свою очередь влияют на доходность продукта в следующих стадиях его цикла жизни. Можно утверждать, что при осторожном применении концепция PLC помогает при разработке правильных маркетинговых стратегий, необходимых для разных стадий PLC.

Выше уже рассмотрена одна из стадий PLC — разработка продукта. Теперь перейдем к анализу особенностей стратегий для каждой из остальных стадий цикла жизни товара.

## **Стадия внедрения**

Стадия внедрения начинается с момента первого появления нового товара в продаже. Внедрение требует времени, и вначале продажи растут медленно. Некоторые продукты остаются на стадии внедрения в течение нескольких лет и только затем переходят в стадию быстрого роста. Именно по такому

образцу развивались гостиницы с номерами «люкс». Многие компании внимательно отслеживают, как компании-новаторы выходят на рынок со своими продуктами. Например, многие конкуренты наблюдали со стороны, как вводились гостиницы с номерами «люкс», и выжидали до тех пор, пока новый продукт не выдерживал проверку на рынке. Быть пионером рискованно, однако если все идет нормально, то «наблюдатели» могут видеть, как конкуренты быстро завоевывают долю своего рынка, особенно если новый продукт пользуется повышенным спросом. В таком случае пионеры оказываются в выгодном положении и легко защищают свою долю рынка от натисков запоздалых конкурентов. Примерами этого можно назвать две новые концепции, предложенные ресторанами, которые специализируются на тако, — Тасо Тоте и Тасо Palenque. Однако только время покажет, насколько эти концепции оказались удачными. В стадии внедрения прибыли вообще не бывает или она незначительна, что связано с низким уровнем продаж и большими затратами на дистрибуцию и продвижение нового продукта. Затраты на продвижение на этой стадии очень велики, так как необходимо сообщить потребителям о поступлении на рынок нового продукта и уговорить их его купить.

На стадии внедрения ограниченное число конкурентов занимается выпуском только основных разновидностей нового продукта, поскольку рынок еще не готов к отладке этого продукта. В это время компании сосредоточивают свои основные усилия на покупателе, готовом купить новый продукт; это, как правило, группа лиц с доходом выше среднего. Цены на этой стадии высокие.

## Стадия роста

Если новый продукт удовлетворяет рынок, он переходит в стадию роста и объем продаж начинает быстро расти. Первые покупатели продолжают покупать, за ними следует очередная волна покупателей, особенно если они слышат о новом продукте хорошие отзывы, т.е. в действие вступает неформальное мнение. Заинтересованные новыми возможностями получения прибылей, на рынок также выходят конкуренты. Вводя новые свойства товара, они расширяют первоначальный рынок. Рост числа конкурентов ведет к увеличению числа торговых точек, и объем продаж резко возрастает.

На этой стадии цены остаются на прежнем уровне или немного снижаются. В целях защиты конкурентных позиций и более углубленного знакомства потребителей со своим продуктом компании держат расходы на продвижение на том же или даже более высоком уровне. Однако на этой стадии прибыль растет, так как затраты на продвижение и стимулирование спроса распределяются теперь на больший объем продаж, поскольку к этому времени уже появляются более эффективные системы производства и продаж, а корпоративные затраты на управление распределяются на большее число филиалов.

Для продления стадии быстрого роста рынка компания обычно применяет несколько различных стратегий:

- 1) повышает качество продукта, добавляет к нему новые характеристики и предлагает его более совершенные модели;
- 2) выходит на новые сегменты рынка;
- 3) в рекламе акценты смещаются с информативного аспекта, который вначале был необходим для знакомства потребителей с новым продук-

том, на формирование уверенности у потребителей в достоинствах этого продукта и желания его приобрести;

4) в нужное время снижает цены, чтобы привлечь больше покупателей.

В стадии роста компания стоит перед выбором между большой долей рынка и большой прибылью. Вкладывая большие суммы в улучшение продукта, в продвижение и дистрибьюцию, компания может завоевать доминирующую позицию. Но при этом она жертвует текущей максимальной прибылью в надежде на компенсацию в следующей стадии цикла жизни товара.

### **Стадия зрелости**

В какой-то момент скорость роста продаж продукта снижается, и он переходит в стадию зрелости. Эта стадия обычно более длительна, чем предыдущие две, и является для менеджеров по маркетингу более сложной. Большинство продуктов находится в стадии зрелости жизненного цикла, поэтому большая часть маркетингового менеджмента имеет дело с товарами и услугами, находящимися именно в этой стадии.

Из-за спада объема продаж предложение начинает превышать спрос, а конкуренция обостряется. Конкуренты начинают снижать цены, усиливать рекламу и активизировать кампании продвижения и стимулирования спроса. Известные «войны бургеров» и «войны пицц» — это результат пребывания указанных продуктов в стадии зрелости. Фактический рост продаж определенного типа товаров и услуг на стадии зрелости приблизительно соответствует темпам прироста населения. Единственный способ значительного увеличения продаж в этой ситуации — переманить у конкурентов потребителей. С этой целью конкуренты часто используют ценовые войны и интенсивную рекламу, однако эти методы приводят к снижению прибыли. В результате этого менее сильные участники рынка начинают выходить из игры. В конечном итоге в бизнесе остаются только признанные компании, конкурирующие на основном рынке, и менее крупные фирмы, обслуживающие отдельные ниши рынка.

### **Модификация рынка**

В этой точке развития ситуации агрессивный менеджер по продукту пытается увеличить его потребление на рынке. Он ищет новых пользователей, новые сегменты рынка и способы увеличения потребления среди уже существующих клиентов. Так, чтобы привлечь новых пользователей и увеличить потребление, McDonald's включила в свое меню завтраки, салаты, десерты и бутерброды с курицей. Чтобы охватить больший или быстрее растущий сегмент рынка, менеджеры по продукту также могут изменить позиционирование бренда. Когда кампании против вождения машин в состоянии опьянения привели к снижению потребления алкогольных напитков, компания Bannigan's стала активнее рекламировать свои блюда, меняя прежний имидж.

### **Модификация продукта**

В целях привлечения новых пользователей и увеличения потребления менеджер по продукту может также изменять базовые характеристики товара — качество, свойства, общий стиль. Стратегия улучшения качества применяется

ся для улучшения функциональных свойств продукта — прочности, надежности, скорости или вкуса. Эта стратегия эффективна в тех случаях, когда качество может быть улучшено и когда повышенное качество требуется достаточно большому числу потребителей.

### **Модификация комплекса маркетинговых средств**

Менеджер по продукту может пытаться увеличить объем продаж путем изменения одной или нескольких составляющих комплекса маркетинговых средств. Чтобы привлечь новых пользователей и переманить от конкурентов его клиентов, можно снизить цены, можно разработать более привлекательную рекламную кампанию, можно предложить покупателям новые или улучшенные услуги.

### **Стадия спада**

В конце концов объем продаж большинства видов продукции и брендов падает. Спад может быть медленным, как у *Steak and Ale*, или быстрым, как у *Minie Pearl Chicken*. Продажи могут упасть до нуля или до определенного уровня и много лет на нем оставаться.

Объем продаж падает по множеству причин, включая технический прогресс, изменение вкусов потребителей и усиление конкуренции. Поддерживать на рынке слабый продукт для компании может оказаться накладно, и не только потому, что уменьшается прибыль. Существуют так называемые скрытые издержки. Например, слабый продукт может отнимать у менеджеров слишком много времени. Он также требует частого пересмотра цен, учета и более строгого контроля. Внимание рекламного и торгового персонала, уделяемое слабому продукту, могло бы быть с большей пользой направлено на то, чтобы сделать ходовой, «здоровый» продукт более прибыльным. Ухудшающаяся репутация слабого продукта может пошатнуть доверие потребителей к компании в целом и к ее остальным продуктам. Но наибольшие издержки могут возникнуть в будущем. Удержание слабых товаров на рынке задерживает поиск тех продуктов, которые должны прийти им на смену, создает перекосы в товарной номенклатуре, наносит ущерб текущей прибыли и подрывает перспективы роста компании.

По этим причинам компаниям следует больше обращать внимание на свои стареющие продукты. Чтобы выделить те из них, которые оказались в стадии спада, необходимо регулярно проводить обзоры их продаж и осуществлять анализ рыночных долей, издержек и тенденций прибыли по каждому продукту.

О дальнейшей судьбе продукта, находящегося в стадии спада, необходимо принимать решение: сохранять ли продукт на рынке или убирать его с рынка, причем последнее можно делать как постепенно, так и сразу. Руководство может решить убрать продукт с рынка постепенно, для чего начать сокращать разные расходы, которые с ним связаны. Например, когда рестораны, специализирующиеся на мясных блюдах, стали утрачивать свою популярность, компания *Steak and Ale* закрыла несколько менее важных филиалов, но сохранила более прибыльные рестораны. Если стратегия постепенного выведения продукта с рынка реализуется успешно, она может принести компании в краткосрочном плане даже повышение прибыли. Но руководство может решить вообще снять этот товар с производства.

Маркетологи дестинаций и предприятий гостеприимства должны хорошо знать особенности жизненного цикла продукта и о том, как эти особенности влияют на ритейлеров. Владельцы гостиничных сетей часто располагают свои заведения возле крупных торговых центров, а в некоторых случаях гостиница имеется в составе такого центра, как в Эдмонтоне, провинция Альберта. Очень положительно к торговым центрам относятся и рестораны, однако надо учитывать, что жизненный цикл продукта в настоящее время меняется.

Во многих регионах Соединенных Штатов торговые центры вышли на этап спада своего жизненного цикла. Преступления, множество подростков, которые вертятся там, огромные стоянки для парковок, расположение отделов и магазинов, в которых можно заблудиться, страх перед терроризмом и дороговизна аренды для ритейлеров — вот лишь некоторые из причин, объясняющих этот спад. Такие магазины, как J.C. Penney, Sears и May Company, хотя еще и продолжают быть ядром таких центров, но теперь все больше переезжают в отдельно стоящие здания или в комплексы, располагающиеся в центре города.

Совершение покупок остается одним из основных занятий приезжающих, особенно людей, путешествующих, чтобы отдохнуть. Кроме того, тысячи, если не миллионы, путешественников по всему миру планируют очень короткие поездки, иногда всего с одной ночевкой, только для того, чтобы сделать покупки. Это касается и международных путешественников. Отрасль транспортных средств во многих странах получает значительную долю дохода именно от шоп-туров.

Гостиницы и рестораны, разрабатывая планы маркетинга и продаж, должны включать перспективные направления рынка. По мере того как одна форма продажи идет на спад, другая становится все более прибыльной. Cabelas, Inc., компания, акции которой предлагаются на фондовой бирже, торгует одеждой для охотников, рыбаков и людей, стремящихся проводить время на природе. Это пример розничного продукта, пользующегося повышенным спросом. Большинство из ее девяти магазинов располагается на Среднем Западе Соединенных Штатов в тех местах, которые являются привлекательными для туристов. Ее магазины, расположенные в Канзас-Сити, штат Канзас, и Ова-тонне, штат Миннесота, среди ведущих туристических дестинаций в указанных штатах.

Чтобы побудить ритейлеров начать действовать на конкретной территории, часто используются общественные средства. Cabelas получила 91 млн долл. в качестве стимула от Уилинг, штат Западная Виргиния, благодаря этому в 2004 г. она разместила в этом штате, в Уилинге, центр дистрибуции, розничный магазин и музей дикой природы.

## **Снятие продукта с рынка**

Как показано выше, жизненный цикл продукта свидетельствует о том, что со временем большинство продуктов, предлагаемых на рынке, устаревают, теряют свою привлекательность для потребителей и поэтому должны быть заменены на другие, более новые. Однако существует опасность, что продукт может быть заменен преждевременно. На внедрение нового продукта уходят усилия, деньги и время. К тому же рентабельными в конце концов оказыва-

ются только около половины всех новых продуктов. Поэтому если у компании имеется продукт-фаворит, она, конечно, захочет извлечь из него максимальную выгоду. Пока он приносит прибыль, руководство компании не станет от него отказываться. С другой стороны, если продукт перестает продаваться, то важно снять его с рынка вовремя, а не продолжать тратить на его реанимацию время и деньги.

С учетом сказанного понимание важности процесса снятия старого товара с рынка не менее важно, чем понимание значения разработки нового продукта. Одним из блюд Strawberry Patch, преуспевающего ресторана в Хьюстоне, была куриная грудка с жареными грибами, пользовавшаяся успехом в течение десяти лет. Когда спрос на это блюдо снизился и продолжал падать, казалось, что ничто больше не вернет этот продукт к жизни. Опрос клиентов, проведенный менеджерами, позволил выяснить, что они считают это блюдо слишком жирным. Если в те годы, когда этот продукт только появился, к этому относились положительно, то затем вкусы изменились. Клиенты ресторана стали обращать больше внимания на свое здоровье, и популярность блюда снизилась. Выяснив это, ресторан вдохнул в это блюдо вторую жизнь, заменив грибную подливку свежими грибами. Но если бы менеджеры Strawberry Patch слишком строго следовали принципам жизненного цикла продукта, воспринимая их предельно догматично, то этот продукт был бы отменен преждевременно.

Анализ необходимости снятия продукта с рынка — это систематический контроль за соответствием реальных продаж товара плановым показателям, а также за прогнозируемым уровнем издержек, связанных с его продажами (рис. 9.6). Если продукт не приносит больше прибыли, то, возможно, такой анализ укажет на то, какие изменения помогут вернуть его рентабельность. Если же в результате анализа окажется, что продукт с рынка нужно снять, у компании есть выбор: делать это медленно, быстро или вообще немедленно.

Иногда товарная линия становится настолько неотъемлемой частью нашей культуры и практики ведения бизнеса, что ее наличие и будущее воспринимаются как нечто само собой разумеющееся. Примером таких продуктов являются коктейли и вечеринки с коктейлями. Однако в некоторых областях и среди некоторых сегментов потребителей традиционный коктейль Manhattan или Martini стал заменяться вином или прохладительными напитками.

**Постепенное снятие продукта с рынка** является идеальным вариантом, позволяющим компании выводить товар или услугу с рынка в надлежащем порядке. Например, какое-то блюдо можно снять при очередном пересмотре меню. **Быстрое снятие продукта с рынка** применяется в том случае, когда уровень продаж определенного продукта так низок, что затраты на него превышают прибыль. Так, предлагаемые рестораном коктейли на основе крабового мяса продаются по одной-две порции в неделю. Если ресторан решает снять этот продукт, он может просто не размещать следующий заказ на поставку крабового мяса. И последний способ — **немедленное снятие продукта с рынка**. Он, как правило, применяется, если продукт может причинить клиентам вред или вызывать их недовольство. Если блюдо в меню вызывает большое число жалоб, то лучше снять его немедленно, а не продолжать испытывать терпение клиентов.

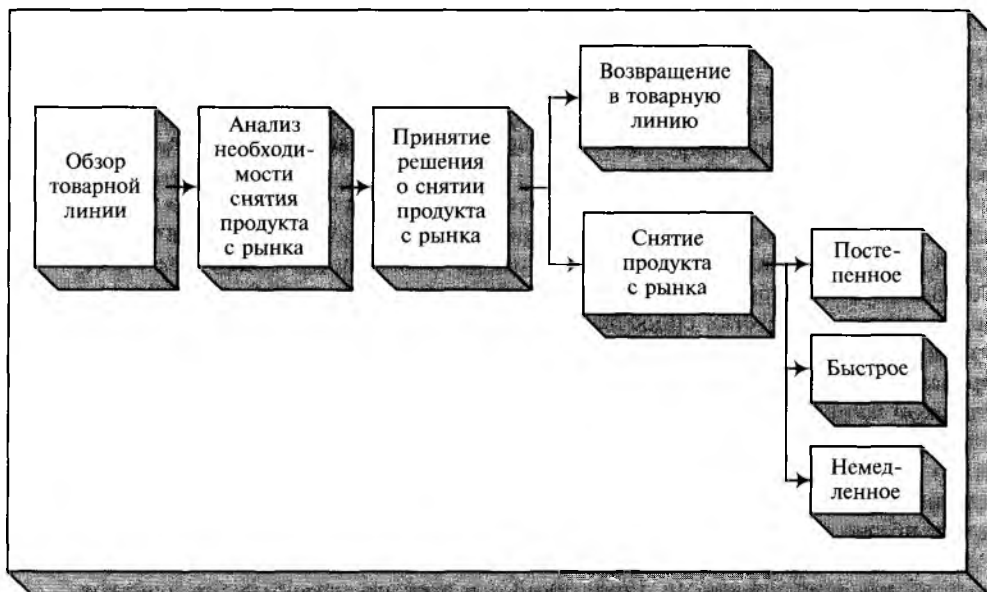


Рис. 9.6. Процесс снятия продукта с рынка

Из работы: Martin J. Bell, *Marketing: Concepts and Strategy*, 3rd ed. P. 267.

«Политические» соображения при снятии товара с рынка часто приводят к тому, что блюдо остается в меню дольше, чем ему следовало бы. Например, если рыбный суп готовится по рецепту генерального менеджера, то менеджер, определяющий меню, может не решиться его убрать.

Вопрос о снятии товара с рынка особенно сложен в отношении отдельных структур или филиалов гостиничных сетей. Менеджеры обычно прекрасно знают, какой из филиалов следовало бы исключить из сети либо из-за ухудшения работы самого филиала, либо из-за общего снижения спроса на его услуги в регионе. Однако на практике в большинстве случаев ликвидировать гостиницу или исключить ее из сети оказывается практически сложным делом, так как:

- это может быть запрещено по условиям заключенного контракта;
- гостиница может вызывать сентиментальные чувства общественности или руководства;
- закрытие может отрицательно повлиять на местное сообщество;
- гостиница может принадлежать самой сети, а покупателя на нее найти трудно;
- между держателем франшизы и тем, кто ее предоставил, могут существовать особые отношения.

Однако, несмотря на трудности при закрытии гостиниц или исключения филиалов из сети, неизбежное событие в конце концов все равно произойдет. Как и в приведенном примере с меню, лучше всего принять трудное решение как можно быстрее.



## Ключевые термины и понятия

Бренд 363	Постепенное снятие продукта с рынка 397
Быстрое снятие продукта с рынка 397	Разработка продукта 390
Визуальные параметры 355	Расширенный продукт 354
Внедрение 391	Рост 391
Дополнительные продукты 351	Слуховые параметры 355
Зрелость 391	Сопутствующие продукты 351
Идея продукта 378	Спад 395
Имидж продукта 378	Стадия потребления 356
Концепция продукта 378	Стадия прекращения 358
Немедленное снятие продукта с рынка 397	Стадия присоединения 356
Обонятельные параметры 355	Стандартизация 367
Основной продукт 350	Тактильные параметры 355

### Обзор главы

- I. Продукт.** Это совокупность всего того, что можно предложить на рынке вниманию потребителя для приобретения, использования или потребления, способная удовлетворить потребность или желание. Она включает в себя физические объекты, услуги, места, организации и идеи.
- II. Уровни продукта**
- 1. Основной продукт** отвечает на вопрос: «Что покупатель покупает на самом деле?» Любой продукт является комбинацией разных услуг, необходимых для решения проблем потребителя.
  - 2. Сопутствующими продуктами** являются товары и услуги, необходимые потребителям для того, чтобы использовать основной продукт.
  - 3. Дополнительные продукты** — это продукты, придающие основному продукту дополнительную выгоду и помогающие отличить данный продукт от конкурирующих с ним.
  - 4. Расширенный продукт** включает в себя доступность (географическое местоположение и часы работы), общую атмосферу (визуальные, слуховые, обонятельные и осязательные аспекты), общение клиентов с обслуживающим персоналом (начальная стадия, стадия потребления и заключительная стадия), их участие в процессе обслуживания и взаимодействие клиентов друг с другом.
- III. Важные характеристики продукта**
- 1. Доступность.** Показывает, насколько продукт доступен с точки зрения места расположения и времени работы заведения.
  - 2. Атмосфера.** Это решающий фактор при обслуживании клиента. Атмосфера воспринимается с помощью органов чувств. Термины, описывающие сенсорные ощущения, вполне подходят и для описания атмосферы специфической среды. Главными сенсорными каналами для восприятия атмосферы являются зрение, слух, обоняние и осязание.
  - 3. Взаимодействие клиентов с системой обслуживания.** Менеджеры должны продумать, как клиенты употребляют продукт в каждой фазе участия в нем: присоединения, потребления и прекращения.

**4. Общение клиентов между собой.** Клиенты — это часть предлагаемого вами продукта.

**5. Участие потребителей в системе обслуживания.** Включение потребителей в систему предоставления услуг может повысить показатели функционирования предприятия сферы гостеприимства, степень удовлетворения самих потребителей, а также снизить издержки на предоставление этих услуг.

**IV. Почему компании пользуются брендами и каковы главные условия, связанные с принятием решений по бренду.** Бренд — это название, термин, знак, символ, рисунок или их комбинация, предназначенные для идентификации товаров или услуг данного продавца, для их отличия от аналогичных продуктов конкурентов.

**1. Условия, способствующие брендингу.**

**а.** Бренд и торговый знак делают продукт легко узнаваемым:

- они должны способствовать зарождению предположения о наличии у продукта определенных выгод и качеств;
- они должны быть легко произносимыми, легко узнаваемыми и легко запоминающимися;
- они не должны смешиваться в произношении с другими названиями;
- для крупных компаний, планирующих в будущем выход на иностранные рынки, важно, чтобы название легко переводилось на иностранные языки;
- они должны быть годными для регистрации и правовой защиты.

**б.** Продукт воспринимается как лучший по качеству при данной цене. Ценность фирменному названию придает то, как оно воспринимается потребителями. Бренды привлекают потребителей, создавая у них впечатление хорошего качества предлагаемого продукта и его высокой потребительской ценности.

**в.** Качество и стандарты продукта должны легко поддерживаться. Если бренд успешно приобретает имидж высокого качества, потребители ожидают получить одинаковое качество во всех его структурных заведениях, носящих его фирменное название. В этом отношении постоянство и стандартизация являются очень значимыми факторами.

**г.** Спрос на общий родовой класс продукта достаточно большой, чтобы обеспечить создание региональной, национальной или международной сети. Новые продукты разрабатываются, как правило, для того, чтобы обслуживать определенную рыночную нишу. Позже продукт может быть расширен, чтобы охватывать сразу несколько ниш, или доля первоначальной ниши на рынке может вырасти до огромной рыночной доли.

**д.** Возможная экономия на масштабе деятельности. Для того чтобы оправдать административные и рекламные расходы, бренд должен обеспечить экономию на масштабе деятельности.

**V. Разработка нового продукта**

**1. Жизненный цикл продукта.** Понятие «жизненный цикл продукта» приводит к двум крупным проблемам:

- а)** все продукты со временем устаревают;
- б)** компания должна понять, как происходит старение ее продукта, и, по мере того как продукт проходит разные стадии своего жизненного цикла, менять свою стратегию маркетинга.

**2. Стратегия разработки нового продукта.** Чтобы выжить, компания должна разрабатывать новые продукты. Новый продукт можно получить путем покупки или разработав его самостоятельно.

**3. Процесс разработки нового продукта.**

**а. Генерирование идей.** Главными источниками идей новых товаров являются внутренние источники, потребители, конкуренты, дистрибьюторы и поставщики.

**б. Отбор идей.** Цель отбора — отыскать хорошие идеи и как можно скорее отбросить плохие.

**в. Разработка концепции нового продукта и ее тестирование.** Отобранные идеи затем нужно развить до концепции продукта. Эти концепции проверяются на целевых потребителях.

**г. Разработка стратегии маркетинга.** Разработка стратегии маркетинга включает три части. Первая описывает целевой рынок, планируемую позицию продукта, объем продаж, долю рынка и целевую прибыль на первые несколько лет. Вторая часть стратегии маркетинга охватывает такие аспекты, как планируемая цена нового продукта, система его дистрибуции и маркетинговый бюджет на первый год внедрения товара на рынок. Третья часть стратегии маркетинга описывает планы долгосрочных продаж, целевую прибыль и стратегию использования маркетингового комплекса.

**д. Бизнес-анализ.** Бизнес анализ включает прогноз объемов продаж, издержек и прибыли. Он служит для того, чтобы определить, в какой степени эти показатели удовлетворяют целям компании.

**е. Разработка продукта.** На этой стадии в соответствии с концепцией продукта создается его прототип.

**ж. Тестирование на рынке.** На этой стадии и продукт, и программа маркетинга проходят через более реальные рыночные условия.

**з. Коммерческая стадия.** Продукт внедряется на рынок.

## VI. Стадии жизненного цикла продукта

**1. Разработка продукта** начинается с нахождения и разработки идеи нового продукта.

**2. Внедрение.** Это период медленного роста объемов продаж, когда продукт вводится на рынок. Прибыли на этой стадии нет.

**3. Стадия роста** представляет собой период быстрого принятия продукта рынком и растущей прибыли.

**4. Стадия зрелости** является периодом снижения темпов роста объемов продаж, так как к этому времени продукт уже принят подавляющим большинством потенциальных покупателей.

**5. Стадия спада** представляет собой период, когда объемы и продаж и прибыли быстро падают.

## Вопросы для обсуждения

1. В настоящее время одной из самых актуальных концепций в маркетинге продуктов быстрого питания является доставка потребителю широкого диапазона продуктов, начиная от пиццы и гамбургеров до жареных цыплят. Как вы считаете, почему спрос на подобные услуги растет? Каким образом маркетологи могут получить здесь конкурентное преимущество за счет удовлетворения растущего спроса на услуги этого рода?
2. Объясните следующие термины на примере продукта гостиничной или туристической индустрии: а) сопутствующий продукт; б) дополнительный продукт; в) расширенный продукт.
3. ARAMARK, крупная компания по доставке питания, работающая на основе контрактов с поставщиками, вводит на рынок университетских столовых блюда под брендами других известных компаний. Зачем ARAMARK платить роялти Burger King, когда она вполне могла бы эффективно готовить свои собственные гамбургеры?
4. Представьте, что вы менеджер гостиницы или ресторана. Где бы вы искали идеи новых продуктов?
5. От клиентов исходит меньше трети идей о новых продуктах. Противоречит ли это философии маркетинговой концепции,

- гласящей «найди потребность и удовлетвори ее»? Почему «да» или почему «нет»?
6. Если бы вы были директором отделения по разработке новых продуктов национальной сети ресторанов быстрого питания, какие факторы вы принимали бы во внимание, выбирая города для пробного маркетинга нового сэндвича? Как, по вашему мнению, город, в котором вы живете, мог стать хорошим пробным рынком? Почему «да» или почему «нет»?
  7. Поясните, почему так много людей хотят платить больше за продукты с брендом, чем за обычные. Свидетельствует ли это, по-вашему, о ценности брендинга?
  8. Компания ITT Sheraton недавно изменила название своих 88 гостиниц Sheraton Inns, расположенных по всей стране. Новая сеть теперь называется Four Points Hotels. Какими являются, по-вашему, возможные риски и вознаграждения в результате применения такой стратегии? Свяжите ваш ответ со стратегией использования бренда.
  9. Рассмотрите концепцию жизненного цикла продукта на примере какой-нибудь гостиницы. Каким образом удастся компании предотвратить переход своего продукта в стадию спада?

## Упражнения экспериментального типа

Выберите один из вариантов задания и выполните его.

1. Посетите компанию, действующую в отрасли гостеприимства или путешествий. Изучите ее внешние атрибуты и общую атмосферу, царящую в ней. Особо обратите внимание на внешнюю обстановку, общий вид служащих, атмосферу и оформление заведения. Поддерживают ли элементы, создающие атмосферу, имидж компании или здесь нужно внести какие-то коррективы, чтобы компания более точно сообщала о своем предназначении потенциальным и имеющимся потребителям? Поясните ваш ответ более подробно.
2. Посетите два заведения, предлагающие продукцию одного и того же бренда, например два ресторана или две гостиницы одной сети. Одинаков ли имидж бренда в обоих заведениях? Поясните ваш ответ. Если имидж нестабильный, как это может повлиять на потенциальных потребителей?

## Интернет-упражнения

Помощь для выполнения этих упражнений вы можете найти на веб-сайте, разработанном для книги *Маркетинг. Гостеприимство и туризм*, адрес которого — [www.prenhall.com/kotler](http://www.prenhall.com/kotler)

Посетите интернетовский сайт компании, специализирующейся на услугах гостеприимства или путешествий. Подумайте, каким является целевой рынок этой компании и каким должен быть имидж ее бренда. Усиливает ли веб-сайт компании имидж ее бренда? Почему да или почему нет? Какие предложения вы могли бы высказать по поводу улучшения передаваемого ей имиджа?

## Библиографический список

1. Albrecht, Kari and Lawrence J. Bradford, *The Service Advantage*, Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, 1990, p. 69.
2. Templin, Neal, «For Hotel Guests with Glitches: High Tech Room Service,» *Wall Street Journal*, August 30, 1999, B1.
3. Lindsay Creative, «All Aboard,» Royal Gorge Route Railroad, 401 Water Street, Canon City, Colorado 81212, 2004.
4. Gronroos, Christian, *Service Management Marketing*, New York: Lexington Books, 1990, p. 69.

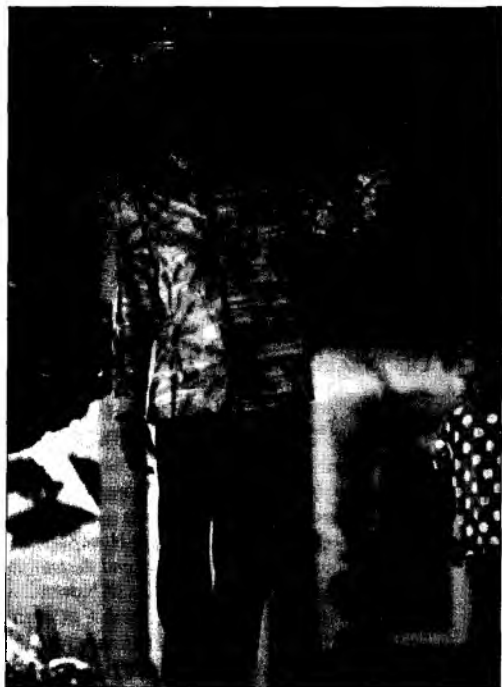
5. Booms, Bernard and Mary J. Bitner, «Marketing Services by Managing the Environment,» *Cornell Restaurant and Hotel Administration Quarterly*, May 1992, 35—39.
6. Kotler, Philip, «Atmospherics as a Marketing Tool,» *Journal of Retailing* 49, no. 4, Winter 1973—1974, 48—64.
7. Gronroos, *Service Management and Marketing*.
8. Namasivayam, Karthik and Timothy R. Hinkin, «The Customer's Role in the Service Encounter,» *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 44, no. 3, January 2003, 34.
9. O'Brien, T. (2002). Disney looks to fill needs of guests with refill soft drink mugs, *Amusement Business* 114 (34), 7.
10. Branson, Richard, «Foreword» in Daryl Travis, *Emotional Branding*, Roseville, CA: Prima Venture, 2000.
11. McCarthy, E. Jerome, and William D. Perreault, Jr., *Basic Marketing*, Homewood, IL: Irwin 1990, p. 236.
12. Selwitz, Robert, «Quality Takes on Choice Name,» *Hotel and Motel Management* 205, no. 15, September 10, 1990, 1, 117.
13. Bard, Susan M., «New Logo Arises at Hyatt,» *Hotel and Motel Management*, 205, no. 15, September 10, 1990, 1, 117.
14. Ichniowski, Tom, «Hey, Little Spender Have Those Motels Got a Deal for You,» *Business Week*, November 2, 1987, 63.
15. Withiam, Glenn, «Hotel Companies Aim for Multiple Markets,» *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 26, no. 3, November 1985, 39—51.
16. Dunkin Donuts, 14 Pacella Park Drive, Randolph, MA 02368.
17. Keeton, Laura E., «LaQuinta Plans Mexican Venture with 22 Hotels,» *Wall Street Journal*, September 23, 1994, B3.
18. Cooper, Carol, «Some Place Like Home,» *Restaurant Business*, August 1, 1997, 63—78; Mary Ann Tasoulas, «Grab Yow Partner,» *Restaurant Business*, May 1, 2000, 79—88.
19. Tasoulas, «Grab Your Partner,» *Restaurant Business*, May 1, 2000, 79—88.
20. Tasoulas, Mary Ann, «Brand Power: The Building Blocks of Profit» 1998 Supplement to *Restaurant Business*, Fall 1998; Cathy Wrell, «Comfort Inn has Teamed up with Huddle House Restaurant in Virginia,» *Hotel Business News*, February 21 — March 6, 2000, 53; Kelly Wayne, «Hyatt Signs with Coffee Giant Starbucks to Further its F & B Branding Initiatives,» *Hotel Business*, April 7—20, 2001, 13; см. также Rebecca Ordon, «Marriott Properties to Feature Starbucks Stores Kiosks,» *Hotel Business*, June 7—20, 2000, 28.
21. Poole Shelia M., «Huddle House, Hotel Firm Reach Agreement,» *Atlanta Constitution*. November 3, 1999, E3; «Wake Up and Smell the Coffee. Starbucks Checks into Hyatt,» *The Standard* (Hyatt Newsletter).
22. Lasky, Morris E., «Hotel/Motel Workouts, Ask Fundamental Questions to Uncover Problems,» *Commercial Lending Review*, no. 2, Spring 1990, 44—48.
23. «Panda Restaurants Goes Into Retail,» *American City Business Journal*, February 2004.
24. Weaver, David Bruce, «Ecotourism as Mass Tourism: Contradiction or Reality?» *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 42, no. 2., April 2001, 109.
25. Пример о Marriott, как и другие, перечисленные здесь, взяты из работы Christopher W.L. Hart, «Product Development: How Marriott Created Courtyard,» *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 27, no. 3, November 1986, 68—69 and Jerry Wind, Paul E. Green, Douglas Shifflet, and Marsha Scarborough, «Courtyard by Marriott: Designing a Hotel Facility with Consumer Based Marketing,» *Interfaces* 19, no. 1, January — February, 25—47.
26. Heskett, J.L. and R. Hallowell, Courtyard by Marriott, *Harvard Case 9-693-036*, Boston, MA, Harvard Business School Publishing, 1993.
27. Rutes, Walter A., Richard H. Penner, and Lawrence Adams, «Planning the Guest Room Floor,» *Cornell Hotel and Restaurant Quarterly* 42, no. 4, August/September 2001, 78.
28. Lowrey, Michael, «Poor Attendance Plagues N.C. Arenas,» *Carolina Journal* 11, no. 3, March 2004, 15.
29. Studer, Margaret and Jennifer Ordonez, «The Golden Arches: Burgers, Fries and 4-Star Rooms,» *Wall Street Journal*, November 2000, B1.
30. Levitt, Theodore, *The Marketing Imagination*, New York: Free Press, 1986, 173.
31. Hart, Christopher W., Greg Casserly, and Mark J. Lawless, «The Product Life Cycle: How Useful?» *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 25, no. 5, November 1984, 54—63.
32. Stringer, Kortney, «Abandoning the Mall,» *The Wall Street Journal*, March 24, 2001, B1.
33. Muto, Sheila, «Plots and Ploys: Targeting Texas,» *Wall Street Journal*, March 24, 2004, B6.
34. Pride, William, and O.C. Ferrel, *Marketing*, Boston, MA: Houghton-Mifflin Publishing, 1995, 312—313.

# 10

## *Внутренний маркетинг*

В сервисной компании, если вы сами напрямую не предоставляете услуги клиенту, то должны предоставлять их тому, кто непосредственно занимается клиентом.

*Ан Карлзон*



**У**важаемый г-н Марриотт!

Я бы хотела поделиться с вами впечатлением от недавнего посещения вашей гостиницы Marriott Hotel в Анахайме. Зарегистрировавшись, я заказала еду в номер. Через какое-то время с моим заказом пришел молодой человек по имени Чарльз. Когда я подписала чек, он спросил: «Мадам, у вас аллергия или вы плакали?»

«Я плакала, — ответила я. — Моя сестра была безнадежно больна, и только что позвонил мой брат и сообщил, что она умерла во время моего полета сюда. Мне необходимо срочно отправиться домой, но первый рейс не раньше 8 утра. Поэтому, как вы понимаете, я бы не хотела оставаться в отеле до следующего дня, но у меня нет выбора. Я просто ничего не могу с этим сделать».

Чарльз на минутку задумался: «Я бы хотел, чтобы вы знали, что я вам сочувствую. Если вам что-то потребуется вечером, пожалуйста, не стесняйтесь и обратитесь ко мне. Я сделаю все, что смогу».

Знаете ли, этот служащий и его слова заставили меня немного успокоиться. Примерно через 45 минут спустя Чарльз постучал в мой номер. Я решила, что он вернулся, чтобы забрать поднос, но у него в руках был другой поднос с кофейником и куском теплого яблочного пирога.

«Наш повар готовит лучший яблочный пирог во всей компании. Мы специально его подогрели для вас. Он от нас», — сказал он. После этого он вытащил из кармана и протянул мне карточку соболезнования.

Я открыла карточку и нашла там пять подписей. Чарльз рассказал мне, кто подписал ее и чем они занимаются в гостинице. Он объяснил, что все они его друзья и что они будут на работе вечером.

«Мы даем вам эту карточку, чтобы вы знали, что вечером вы не будете одиноки и что мы все постараемся позаботиться о вас».

Господин Мариотт, я никогда не встречалась с вами. И у меня нет в этом потребности, поскольку все мои вопросы решил Чарльз. Я знаю, чего вы добиаетесь, я знаю, что вы цените. Я хочу уверить вас, что пока я жива, всегда буду останавливаться в ваших гостиницах и сообщу всем моим друзьям, чтобы они делали то же самое. Сегодня вечером я поняла, что вы больше заботитесь обо мне как о человеке, чем о тех долларах, которые я оставила в вашем отеле.

Перепечатано с разрешения Roger Dow and Susan Cook, *Turned On: Eight Vital Insights to Energize Your People, Customers and Profits*, pp. 41—43. Перепечатано с разрешения HarperCollins Publishers Inc.

Цели главы

#### Изучив данную главу, вы должны уметь:

- 1) понимать, почему внутренний маркетинг является важной составляющей маркетинговой программы;
- 2) пояснить, что такое культура обслуживания и почему она важна для компании, которая стремится сфокусировать свою деятельность на обслуживании потребителей;
- 3) описать четырехэтапный процесс, связанный с реализацией программы внутреннего маркетинга;
- 4) пояснить, почему управление нетипичными ситуациями может способствовать формированию имиджа отличного провайдера услуг.

## Внутренний маркетинг

Каждый из нас может рассказать историю о том, как его плохо обслужили в гостинице или ресторане. Эксперт по обслуживанию клиентов Джон Тшолль (John Tscholl) сообщает об одном-единственном случае, который произошел с ним в одной из гостиниц Marriott's Courtyard Inns. Ему не передали чрезвычайное сообщение, что его тесть перенес сердечный приступ, и, кроме того, не разбудили на следующее утро. Он решил никогда больше не останавливаться в гостинице Courtyard Inns и рассказал эту историю тысячам нынешних клиентов Marriott, а также многим ее потенциальным клиентам. Marriott потратила много времени и усилий, развивая концепцию Courtyard, но грамотно разработанная концепция и хорошее оборудование — это еще далеко не все. Гости не будут возвращаться в гостиницу, если ее работники не оправдывают их ожиданий.

## e

### 10.1. Marriott

Подобные истории не всегда бывают только отрицательными. Многие из путешественников с удовольствием расскажут о служащих, которые их обслужили превосходно. Такие примеры показывают, как гостиницы могут сохранить клиентов, идя навстречу их потребностям и поощряя служащих, которые делают для гостиницы больше, чем им положено. Барри Уркхарт (Barry Urquhart) также рассказал случай, когда он, возвратясь в свой номер, вышел на балкон подышать свежим воздухом и услышал крики о помощи, доносящиеся откуда-то сверху. Оказалось, что захлопнулась дверь балкона и гость не мог попасть к себе в комнату. Уркхарт позвонил администратору, и через несколько минут балконную дверь открыли. На следующий день Уркхарт получил в подарок от гостиницы бутылку шампанского, которую принесли в его номер. Так его поблагодарили за то, что он помог служащим гостиницы своевременно узнать о возникшей проблеме. Этот неожиданный подарок подтвердил его хорошее впечатление о гостинице.

Карл Альбрехт (Karl Albrecht), соавтор книги *Услужливая Америка (Service America)*, остановился в гостинице в Сиднее. Он попросил немного продлить срок своего пребывания в ней, чтобы провести деловую встречу в своем номере. К сожалению, гостиница оказалась полностью заказана, и его комната была необходима для гостей, прибывающих днем. Менеджер предложил подготовить для него конференц-зал бесплатно. Альбрехт выразил готовность оплатить эту услугу, но гостиница отказалась. Доход, который гостиница могла бы получить от Карла Альбрехта в будущем, и его положительное мнение о ней намного бы перекрыли понесенные ею в тот день расходы.

Маркетинг в индустрии гостеприимства и путешествий — главное условие для всех служащих; он не должен быть обязанностью только отдела маркетинга или коммерческого отдела. Маркетинг должен быть неотъемлемой частью философии всей организации, и функция маркетинга должна выполняться всеми служащими. Этим эта сфера отличается от производства, так как в производственных компаниях функция маркетинга часто возложена только на отдел маркетинга, поскольку многие служащие непосредственно с клиентом не взаимодействуют. В сфере же обслуживания большую часть функции маркетинга выполняют рядовые служащие (рис. 10.1). Внутренний маркетинг — это маркетинг, направленный на внутренних потребителей организации, на ее служащих.

Менеджеры должны понимать, что плохое обслуживание вызывает более сильную реакцию, чем хорошее. Когда с гостями обращаются плохо, они больше говорят об этом. Исследование, проведенное в соответствии с Technical Assistance Research Program (Программа оказания технической помощи), показало, что, если человека обслужили хорошо, он расскажет об этом пятерым. Если же человек получил негативное впечатление, он сообщит об этом десятирým. Из этого видно, что распространение положительного неформального мнения происходит труднее, чем отрицательного, и поэтому всего несколько негативных моментов могут испортить множество позитивных. В связи с этим одна из целей компании состоит в том, чтобы предоставить сервис, превышающий ожидания клиента.



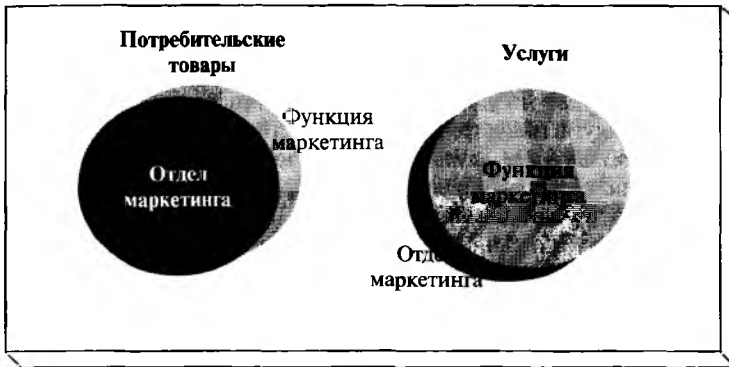


Рис. 10.1. Зависимость между функцией маркетинга и отделом маркетинга

Из работы: Christian Gronroos, «Designing a Long Range Marketing Strategy for Services», *Long Range Planning* (April 1980), p. 40.

Все служащие гостиницы, начиная от служащего на регистрации и официанта, обслуживающего обеденный зал, до дежурного у парадного подъезда и консьержа, должны приложить усилия, чтобы гость уехал довольный тем, как его обслужили. Общее впечатление от гостиницы формируют отношение персонала к гостю, его внешний вид и готовность выполнить любую просьбу. Служащие компаний, вступающие с гостем в непосредственный контакт, предоставляют ему услуги, которые через их посредничество становятся частью продукта. Часто материальную часть продукта конкурирующих компаний дифференцировать достаточно трудно. Обеды с бифштексом и гостиничные номера в одном ценовом диапазоне по стоимости различаются очень мало. Разница в продукции часто обуславливается тем, что служащие разных компаний обслуживают своих посетителей по-разному. В индустрии гостеприимства большая часть маркетинговой деятельности выполняется служащими, не являющимися членами отдела маркетинга, т.е. не специалистами по маркетингу. Чтобы привлечь клиентов в гостиницу, применяется специальная маркетинговая программа, а уж для того, чтобы гость, прибывший в гостиницу впервые, стал ее постоянным клиентом, должны постараться все служащие. От этого напрямую зависит доход гостиницы: чем больше постоянных клиентов, тем выше прибыль гостиницы. Исследование показало, что увеличение числа постоянных клиентов на 5% может обеспечить возрастание итоговой прибыли от 25 до 125%.

Ричард Норманн (Richard Normann) из Service Management Group утверждает, что ключевой составляющей высокой конкурентоспособности почти всех компаний в сфере обслуживания являются меры по мобилизации творческой активности коллектива. Норманн ввел в широкий обиход термин «момент истины». **Момент истины** наступает тогда, когда служащий и клиент вступают в непосредственный контакт. Норманн заявляет, что после того, как контакт произошел, компания на его последствия влиять не может. Процесс предоставления услуги связан с навыками, мотивацией и умением представителей компании, с одной стороны, и ожиданиями и поведением клиента — с другой. Идею Норманн заимствовал у тореадоров, которые этим термином описали момент, когда тореадор стоит перед быком на ринге. Несмотря на все обучение

и подготовку тореадора, одно его неправильное или непредсказуемое движение быка может окончиться для тореадора бедой. Точно так же ошибка, допущенная служащим, или непредвиденная просьба клиента может закончиться тем, что клиент будет не удовлетворен обслуживанием.

Индустрия услуг в индустрии гостеприимства и путешествий уникальна тем, что *служащие составляют часть продукта*. Поэтому персонал гостиницы в моменты истины должен быть в состоянии хорошо выполнить возникшие задачи. Когда люди думают о маркетинге, они обычно думают об усилиях, направленных наружу, на рынок, однако главные усилия маркетинга гостиницы или ресторана должны быть направлены внутрь, на собственных служащих. Менеджеры должны удостовериться, что все служащие хорошо знают товары и услуги, предлагаемые потребителям, и сами уверены, что у этих товаров и услуг высокая потребительская ценность. Другими словами, служащие должны с энтузиазмом относиться к своей компании и услугам, которые они продают. В противном случае заинтересовать ими клиентов будет очень сложно. Внешний маркетинг приводит в гостиницу клиентов, но пользы от него будет немного, если служащие их ожиданий не оправдывают. Именно служащие доставляют услуги так, что потребители снова возвращаются в заведение или, наоборот, игнорируют его. Это хорошо объясняет, почему исследование National Restaurant Association показало, что самый важный вопрос, с которым сталкиваются менеджеры, занимающиеся услугами в области питания, — служащие. По этому поводу Кристин Эндрус (Christine Andrews), вице-президент по человеческим ресурсам в Hostmark Hospitality, говорит: «Если ваши люди не показывают высоких результатов, хороших результатов не будет и у вашего заведения».

## **Взаимозависимость между удовлетворением служащего и удовлетворением клиента**

Хорошие внутренние программы позволяют добиться удовлетворения служащих, что в свою очередь работает на удовлетворение потребителя. В связи с этим внутренний маркетинг обеспечивает двойную пользу: довольного потребителя и довольного служащего. В конечном счете это сказывается и на финансовых показателях компании, так как текучесть кадров в ней при такой организации деятельности существенно снижается. Цитируя результаты исследования лондонской сети гостиниц Forte Hotels, проведенного в 1995 г., два британских специалиста утверждают (Оуэн (Owen) и Тиэр (Teare)): «Разумеется, если персонал доволен, хорошо подготовлен и получает со стороны руководства необходимую поддержку, то в среднем работает в три-четыре раза дольше, чем те служащие, которые не имеют подобных условий работы» [10]. Берри (Berry) и Парасураман (Parasuraman) полагают, что контакты с нервными и недовольными потребителями могут негативно сказаться на желании служащих работать, снижают степень их вовлеченности в работу, и, как следствие, текучесть кадров в организации растет. Таким образом, приведенные результаты и некоторые другие исследования свидетельствуют, что между удовлетворением потребителей и удовлетворением служащих существует определенная связь. Хорошие служащие общаются с раздраженными и недовольными потребителями не любят. Взаимоотношения между персоналом и потребителями являются двусторонними. В тех случаях, когда степень удов-

довольствия запросов потребителя снижается, снижается и степень удовлетворения служащего, и наоборот, при повышении степени удовлетворения первого второй также становится более довольным человеком. Райххельд (Reichheld), известный консультант по вопросам обслуживания и автор работы *Эффект лояльности* (The Loyalty Effect), утверждает, что показатель удержания в компании служащих напрямую связан с показателями удержания и привлечения потребителей. Упомянувший выше Дэвид Оуэн (David Owen) из Forte Hotels цитирует результаты исследования, проводившегося в Великобритании Posthouse, выявившего тесную корреляцию между степенью удовлетворения служащих и степенью удовлетворения гостей. Он утверждает: «Если проанализировать ситуацию глубоко, то для гостиниц, добивающихся устойчиво высоких показателей в удовлетворении своих гостей, также характерны благоприятная атмосфера, в которой работают их служащие, и низкие показатели текучести кадров». Таким образом, можно сделать вывод, что показатель удержания служащих и показатель удержания потребителей между собой взаимосвязаны. Существуют убедительные факты, свидетельствующие, что показатель удержания служащих и показатель удержания потребителей взаимосвязаны. Один из исследователей установил, что повышение степени удовлетворения служащих на 3—5% приводит к увеличению потребительской лояльности на 1% и увеличению конечной прибыли на 1%.

## 10.1. Лидеры маркетинга

### Ситуации, когда общение со служащими не оправдывает ожиданий гостей

Sheraton Perth — одна из самых прекрасных гостиниц Австралии. Барри Уркхарт (Barry Urquhart), консультант по управлению в сфере услуг, ожидал в гостинице празднования свадьбы своей племянницы. Уркхарт не пьет напитки, содержащие кофеин, лишь изредка наслаждается, позволяя себе чашечку кофе капуччино. Расслабившись после свадебного обеда, Уркхарт решил забыть про свою диету. Когда после обеда были поданы чай и кофе, он спросил официанта о капуччино, которого не было в меню банкета, и сказал, что согласен заплатить за капуччино отдельно. Официант ответил, что сначала должна быть обслужена остальная часть гостей. Уркхарт понимал, что это разумно, так как для приготовления его специального заказа требуется время. Однако позже он заметил, что все гости уже были обслужены, а он так и оставался без капуччино. После напоминания о заказе официант ответил, что метрдотель, распорядитель банкета, от-

казался выполнить этот заказ. Уркхарт рассердился и попросил переговорить с ним. Распорядитель появился и объяснил, что капуччино не было включено в меню обеда. Уркхарт снова сказал, что оплатит капуччино отдельно и будет ждать, когда его приготовят. Распорядитель ответил, что капуччино подается только в ресторане внизу и по правилам компании кофе такого приготовления не может быть подан наверх. Когда Уркхарт осведомился у распорядителя, знает ли он лозунг, помещенный рядом с каждой кроватью в гостиницах Sheraton, тот ответил, что не знает. А лозунг гласил: «В Sheraton важна каждая мелочь».

Теперь Уркхарт говорит, что его представление о сети Sheraton изменилось. Он останавливался в гостиницах Sheraton во всех странах мира. И всюду ранее в подобных случаях его просьбы выполнялись. Лозунг над кроватью оправдывал себя. Это укрепило его веру в качественное обслуживание в Sheraton. Однако в день свадь-

бы племянницы он понял, что иногда для отдельных служащих некоторых гостиниц подобные мелочи действительно ничего не значат. Потом он спрашивал себя, как же отличить те гостиницы Sheraton, где важны все мелочи? Репутация Sheraton как сети пятизвездочных гостиниц в Азиатско-Тихоокеанском регионе превосходна, но одного распорядителя на банкете оказалось достаточно, чтобы вселить сомнения у Уркхарта о репутации всей сети Sheraton. В свою очередь распорядитель считал, что он пра-

вильно следовал инструкции компании, дав указание официанту не выполнять заказ клиента. Этот пример наглядно показывает, как служащие могут повлиять на мнение клиента о качестве обслуживания. Когда между посетителем гостиницы и ее служащими возникает конфликт, неизбежно появляются проблемы.

*Источник: Barry Urquhart, Serves You Right (Kalamunda, Western Australia: Marketing Focus, 1991), pp. 83 — 85.*



## 10.2. Forte Hotels

Также есть зависимость и между качеством товаров и услуг и степенью удовлетворения персонала. Джон Тшол (John Tshohl), консультант по вопросам обслуживания потребителей, полагает, что «высокую текучку кадров можно рассматривать как предупреждение о том, что компания, возможно, не фокусирует свою деятельность на удовлетворении потребителей». Тшол цитирует известное всем специалистам исследование, проведенное The Forum Corporation, в ходе которого было установлено, что текучесть кадров тесно связана с тем, как служащие воспринимают качество товаров и услуг, предлагаемых потребителям. Некоторые служащие уходят из компаний потому, что вынуждены предоставлять клиентам услуги низкого качества, кроме того, их не устраивает общая атмосфера в этих структурах бизнеса. Результаты исследования, выполненного American Society for Quality Control (Американское общество по контролю за качеством), показали, что, когда потребителей спрашивали, что они понимают под качеством применительно к услугам, значительная доля респондентов указала на такие черты служащих, с которыми им приходилось контактировать, как вежливость, общее отношение к ним и готовность оказать помощь. Результаты этого исследования еще раз свидетельствуют о том, сколь необходимой для организации является программа внутреннего маркетинга. Поэтому каждой организации в первую очередь следует заняться именно этим маркетингом, так как довольными потребителей могут сделать только те служащие, которые сами довольны. Служащим самим нравится иметь дело с удовлетворенными потребителями, и поэтому, чем выше степень удовлетворения запросов потребителей, тем выше и степень удовлетворения служащих. Таким образом, в структурах бизнеса, действующих в индустрии гостеприимства и путешествий, функции человеческих ресурсов и маркетинга неразрывны. Эти функции должны быть согласованы, так как без этого невозможно добиться ни удовлетворенного служащего, ни довольного потребителя.

## Процесс внутреннего маркетинга

Чтобы быть уверенными в том, что служащие могут и хотят предоставить качественное обслуживание, маркетологи должны разрабатывать специальные методы и процедуры, позволяющие это обеспечить. Концепция внутреннего маркетинга, разработанная специалистами по маркетингу, формализует процедуры маркетинга, предназначенные специально для служащих. Внутренний маркетинг осуществляется таким образом, чтобы служащие на всех уровнях организации, выполняющие свои функции, понимали, что их работа, как и состояние окружающей среды, в условиях которой потребитель получает услуги, непосредственно формирует восприятие этим потребителем продукции компании. Цель внутреннего маркетинга состоит в том, чтобы помочь служащим предоставить клиенту те товары и услуги, которыми он будет доволен. Кристиан Гронрус (Christian Gronroos) подчеркивает: «Концепция внутреннего маркетинга состоит в том, что служащие компании должны быть наилучшим образом мотивированы на осмысленное обслуживание и выполнение работы, ориентированной на клиента. Концепция внутреннего маркетинга предполагает активный маркетинговый подход и соответствующую координацию действий персонала» [17]. Чтобы лучше управлять служащими компании, при осуществлении внутреннего маркетинга используется маркетинговый подход.

Таким образом, внутренний маркетинг — это маркетинг, направленный внутрь компании, на ее служащих. Это процесс, включающий следующие аспекты:

- 1) формирование культуры обслуживания;
- 2) развитие маркетингового подхода к управлению кадрами;
- 3) распространение маркетинговой информации среди служащих;
- 4) внедрение системы поощрения и признания служащих.

### Формирование культуры обслуживания

Программа внутреннего маркетинга непосредственно вытекает из культуры обслуживания. Если корпоративная культура компании не работает на обслуживание клиента, любая программа маркетингового обслуживания обречена на неудачу. В статье в *The Australian*, общенациональной газете Австралии, сообщалось, что четыре компании вложили в программы обслуживания клиентов 2 млн долл., но получили очень незначительный результат. Одной из причин, объясняющих, почему эти усилия оказались неудачными, было то, что корпоративная культура компаний не была ориентирована на обслуживание клиентов. При этом компании выполняли программы обслуживания клиента, так как полагали, что смогут лучше удовлетворить интересы клиентов, результатом чего станет более высокая их прибыль. Однако вскоре обнаружилось, что хорошая программа обслуживания клиента включает в себя много больше, чем просто работа со служащими. *Внутренняя программа маркетинга требует сильной вовлеченности в нее и самих менеджеров, и руководства компании.*

Основным препятствием в подготовке и реализации большинства внутренних программ маркетинга является среднее звено управления. Менедже-

ры обучены в первую очередь тому, как контролировать затраты и повышать прибыль. Системы их поощрения обычно основывались на достижении определенного уровня издержек. А теперь представьте служащего на регистрации в гостинице, который прошел соответствующее маркетинговое обучение и нацелен в своей работе на то, чтобы помочь гостям. Он будет немного больше времени тратить на клиентов или, возможно, пропустит занятия в клубе здоровья, так как надо помочь гостю, который недоволен обслуживанием в гостинице, и исправить положение. Но такой же служащий, но не прошедший подобного обучения, может расценить все это как дополнительно (непроизводительно) затраченное время, а оказанные услуги — как расточительные.

Если руководство ожидает положительного отношения своих служащих к клиенту, оно само должно положительно относиться как к клиентам, так и к персоналу. Часто организации нанимают для этого специальных «тренеров», чтобы они в течение дня работали с теми служащими, которые непосредственно контактируют с клиентами, и привили им интерес к качественному обслуживанию клиента. Результаты такого обучения обычно краткосрочны, потому что сами руководители делают мало для того, чтобы поддержать служащих, хорошо работающих с клиентами. Менеджеры убеждают работников службы регистрации оказывать гостям помощь и быть с ними дружелюбными, хотя штат этого отдела, например, не укомплектован. Приветствие, произнесенное искренним тоном и выражающее готовность помочь, к примеру «Доброе утро, гостиница Plaza, говорит Элизабет, чем я могу вам помочь?», становится пустой формальностью, если укладывается в три секунды, к тому же заканчивается словами «Пожалуйста, не вешайте трубку!». Клиент может прождать, пока телефон прозвонит четырнадцать раз, и когда наконец ему ответят, он услышит сказанное скороговоркой приветствие. Поэтому руководство должно системно развивать **культуру обслуживания**, культуру, которая направлена на обслуживание клиента при помощи определенных правил, процедур, системы поощрений и действий.

**Организационная (корпоративная) культура** — это система общих ценностей и убеждений, позволяющая членам организации понимать ее задачи и порождающая правила поведения в ней. Каждая организация имеет свою культуру. В некоторых компаниях она может быть низкой. В других, хорошо управляемых компаниях носителем ее культуры выступает каждый служащий. Высокая культура помогает организациям с двух сторон. Во-первых, она определяет поведение служащих. Они знают, как действовать и чего ожидают от них. Во-вторых, высокая культура задает служащим чувство цели и побуждает их хорошо относиться к своей компании. Они знают, чего их компания хочет достичь и как они в этом должны ей помочь.

Культура служит своего рода цементом, прочно скрепляющим организацию. Если культура организации высокая, то и организация, и ее служащие действуют как единое целое. Однако компания, имеющая общую высокую культуру, необязательно имеет высокую культуру обслуживания. Но высокая культура обслуживания побуждает служащих в своих действиях ориентироваться на клиента и является первым шагом к развитию организации, ориентированной на максимальное удовлетворение запросов клиента.

Развитие организации, ориентированной на клиента, требует от руководства должной вовлеченности и выделения своего времени, и финансовых ресурсов. Переход на систему управления, ориентированную на клиента, может повлечь за собой изменения в порядке найма служащих, их обучении, системе поощрения и методах разрешения жалоб клиентов, а также и в объеме полномочий персонала. Для этого менеджеры должны будут затратить время для общения как с клиентами, так и со служащими, непосредственно контактирующими с клиентами. Руководство должно уделить этим направлениям и время и силы. Культура обслуживания не следует автоматически из положений меморандума руководителя организации. Управление, ориентированное на клиента, развивается постепенно благодаря целенаправленным действиям менеджеров. Например, управляющий гостиницы, который тратит время, приветствуя приезжающих при регистрации и интересуясь их самочувствием при отъезде из гостиницы, демонстрирует заботу о постояльцах.

**e**  
10.3. Hertz, Hyatt,  
McDonald's

В некоторых компаниях, включая Hyatt, McDonald's и Hertz, менеджеры в течение какого-то времени работают рядом с персоналом, обслуживающим клиентов. Это показывает служащим, что руководство компании не хочет терять прямой контакт с клиентами, и таким образом менеджеры проявляют заботу и о служащих и о клиентах. Внутренняя программа маркетинга, не поддерживаемая руководителями, будет неэффективна. Организации не могут ожидать от служащих работы, ориентированной на клиента, если это наглядно не поддерживается менеджерами компании.

### Низкая культура

Компании, которые отличаются общей низкой корпоративной культурой, имеют слабо выраженные общие нормы и ценности, а порой они вообще у них отсутствуют. Здесь служащие в своей работе в основном руководствуются общей политикой компании и инструкциями, хотя эти документы с точки зрения качественного обслуживания клиента могут быть бесполезными. В результате этого при столкновении с ситуациями, которые не описаны в правилах и инструкциях, регулирующих их деятельность, служащие оказываются в трудном положении и не знают, какое решение им следует принять. Если в компании основные ценностные ориентиры не установлены, то служащие не знают установки компании на то, как они должны действовать, и поэтому тратят дополнительное время, чтобы решить, как себя вести и как поступить в каждом конкретном случае. В частности, они должны получить одобрение своего непосредственного начальника по каждому нестандартному решению. А их начальники в свою очередь будут стараться передать ответственность еще выше, стараясь получить одобрение своих начальников. Пока проблема решается, клиент должен ждать и терять свое время (минуты, часы, дни, а иногда и месяцы), пока ответ не будет получен. И наоборот, в компании с высокой культурой обслуживания служащие сами знают, что надо делать и как это надо делать. В результате клиенты получают быстрые ответы на возникающие вопросы и быстрое решение своих проблем.



*Херб Келлехер, главный исполнительный директор Southwest Airlines, сам отправляется в полет в самолетах своей авиалинии и во время рейса активно общается со служащими и пассажирами. (В настоящее время Келлехер ушел с поста CEO, оставшись только председателем правления компании. — Примеч. пер.)*

La Quinta Motor Inns регулярно собирает служащих своих гостиниц из 18 регионов в свою штаб-квартиру для участия в «мозговых штурмах». Цель этих мероприятий: 1) высказать признательность служащим и 2) подчеркнуть еще раз, что все служащие уполномочены делать все необходимое, чтобы оправдать ожидания гостя. Когда компания уполномочивает служащих (**предоставление полномочий служащим**) на самостоятельные решения при обслуживании потребителя, это означает перемещение полномочий и ответственности при принятии решения от различного рода начальников к рядовым служащим.

Профессор Питер Риччи (Peter Ricci) считает, что одна из его целей как генерального менеджера Crowne Plaza Resort в Орландо — получение престижной награды «Newcomer» (Новичок), которую Bass Hotels & Resorts (теперь 6 Continents) присваивает своим новым заведениям, добившимся самых высоких результатов.

Мы не только завоевали эту награду, но мы стали номером один из всех заведений Crowne Plaza в Северной Америке. Чтобы добиться высоких результатов, за которые вручается такая награда, нам всем, начиная от носильщика до контролера, потребовалось вначале убедить себя, что мы действительно эlegantное и выдающееся заведение. Нам надо было добиться, чтобы служащие на самом деле поверили, что мы лучшие. К тому же нам потребовалось оказывать служащим мощную поддержку, постоянно показывая, что мы считаем их лучшими. Благодаря этому наш персонал получил очень престижную награду «Torchbearer» (Факелоносец). Награда за второй год нашей работы была вручена за сохранение нами позиции номер один по удовлетворению запросов гостей и высокие показатели по ряду других переменных.



Гостиница добилась этих результатов, создав культуру, сфокусированную на обслуживании гостей, и предоставляя своим служащим все необходимые полномочия, чтобы они могли наилучшим образом обслуживать клиентов.

В ресторане быстрого обслуживания посетителям не разрешалось пользоваться служебным телефоном, хотя телефонов, предназначенных специально для клиентов, в помещениях не было. Однажды вечером человек, на которого напали недалеко от ресторана, попросил разрешения воспользоваться телефоном. Работники ресторана ему в этом отказали. Корпоративная культура этой организации строилась на строгом соответствии всех действий служащих с предписаниями и инструкциями. Они оказались неспособны к принятию неординарного решения, которое шло вразрез с указаниями руководства компании. В прессе эта история была представлена как яркий пример безразличного отношения бизнеса к человеку. В результате ресторан получил отрицательную славу, и только случайно компания избежала судебного иска.

Имея дело с организацией, которая обладает высокой культурой, вы чувствуете это сразу. Так, у служащих Marriott уже вошло в привычку сразу же «поворачиваться лицом к клиенту». Председатель правления Уиллард Билл Марриотт-мл. (J. Willard «Bill» Marriott, Jr.) все время наставляет, обучает и напоминает служащим о важности клиента и его запросов. Сеть Four Seasons имеет две гостиницы в Хьюстоне, Four Seasons и Inn of the Park, и в любой из них служащие неизменно встречают гостя тепло, с искренним желанием помочь. Существует большая разница в том, как гость воспринимает служащего, который автоматически приветствует приезжающих, и служащего, который искренне заинтересован в постояльцах и показывает это всем своим поведением. Служащие в гостиницах Four Seasons всегда искренни и этим укрепляют решение приезжающих останавливаться именно в этих гостиницах.

## **Поворот организационной структуры компании к клиенту**

Обычная организационная структура компании — треугольная. Например, в гостинице в высшей точке треугольника находятся главный исполнительный директор (Chief Executive Officer, CEO) и главный операционный директор (Chief Operating Officer, COO). На следующем уровне располагается генеральный менеджер, а далее идут главы подразделений, начальники отделов, рядовые служащие и клиенты (рис. 10.2). Кэн Блэнчард (Ken Blanchard), автор книги *One Minute Manager* (Менеджер одной минуты), утверждает, что проблема обычной организационной структуры состоит в том, что каждый служащий работает на своего начальника. А поскольку служащие хотят в организации преуспевать, то они больше всего обеспокоены тем, как их работу оценивает начальник. Тех в свою очередь волнует мнение об их работе глав подразделений, которых самих беспокоит, что генеральный менеджер думает о них, а генеральные менеджеры хотят, чтобы штаб-квартира компании оценила их высоко. Проблема такого типа организации компании состоит в том, что каждый служащий обеспокоен тем, чтобы удовлетворить тех, кто находится выше него по служебной иерархии, и вся организация очень мало внимания уделяет клиенту.



Рис. 10.2. Переход организационной структуры компании к ориентации на потребителя

В компании, обладающей высокой культурой обслуживания, на первом месте всегда стоит клиент, т.е. по сравнению с традиционной организацией структура является перевернутой, так как потребители находятся вверху такой структуры, а руководство внизу. При таком типе организации работа каждого служащего направлена на то, чтобы как можно лучше обслужить потребителя. Руководство компании помогает генеральным менеджерам обслуживать клиента, генеральные менеджеры поддерживают соответствующие отделы в обслуживании клиента, начальники отделов разрабатывают системы, которые позволяют руководителям участков лучше обслуживать клиента, и руководители участков помогают рядовым служащим в непосредственном обслуживании клиента.

e

10.4. La Quinta Motor Inn,  
Ritz-Carlton

В гостинице Ritz-Carlton посыльный по ошибке принес гостю багаж лишь через час после того, как тот поселился в гостинице. После того как багаж

был доставлен с опозданием, работник сказал об этом руководителю своего участка. Руководитель участка лично принес извинения гостю и отметил в банке данных компьютера гостиницы, что у этого гостя были проблемы и он должен получить исключительное обслуживание в течение всего остального времени его пребывания. Это рациональный способ решения проблемы, но такое бывает исключительно редко. В гостинице с обычной организационной структурой служащий, допустив ошибку, надеется, что его непосредственный начальник никогда об этом не узнает, и даже пробует скрыть этот факт. Он знает, что его могут наказать, если начальник узнает о допущенной ошибке. Гостиница Ritz-Carlton обладает высокой культурой обслуживания: в ней организационная структура повернута сверху вниз так, чтобы главной задачей было наилучшее обслуживание клиента. Посыльный был обеспокоен прежде всего проблемой постояльца и знал, что непосредственный начальник примет меры, которые позволят гостинице сгладить у гостя негативное впечатление, возникшее из-за его ошибки. В свою очередь его руководитель также не боится сообщить о допущенной ошибке другим отделам. Когда вы переворачиваете структуру организации и ориентируете ее на потребителя, каждый служащий в ней работает с желанием лучше обслужить гостя.

## **Разработка маркетингового подхода к управлению человеческими ресурсами**

### **Создание рабочих мест, привлекающих хороших специалистов**

Менеджеры должны применять принципы маркетинга и для того, чтобы привлекать и сохранять хороших служащих. Так же как они занимаются изучением потребностей клиентов, менеджеры должны проводить исследования по кадровым вопросам, чтобы лучше понимать запросы своих служащих. Все служащие разные. Так, некоторые из них ищут работу, которая увеличила бы их доходы; другие ищут работу, которая будет их единственным источником дохода. Специалисты по маркетингу могут с помощью методов маркетинга исследовать рынок служащих, выбирая для своей компании лучшие из его сегментов и разрабатывая соответствующий комплекс маркетинговых средств для воздействия на эти сегменты. В отношении служащих составляющими такого комплекса являются сама работа, оплата труда, льготы, хорошее местоположение, транспортные условия, наличие автостоянки, часы работы, престижность работы, перспективы продвижения по служебной лестнице. Как покупатель исследует товар, который хочет купить, так и служащие, нанимаясь на работу, стараются отыскать в ней положительные черты. Некоторым может понравиться гибкий рабочий график, другим — льготы по страхованию их здоровья работодателем, третьим могут привлечь предоставляемые служащим возможности заботиться об их детях. Для привлечения некоторых категорий служащих организация может использовать гибкие рабочие часы (для служащих офиса, горничных, работников кафетерия), возможность самим составлять определенный пакет получаемых дополнительных льгот, а также заботу о детях. Реклама компании, разрабатываемая для привлечения в органи-

зацию перспективных служащих, должна создавать у этих людей, как и у тех, кто уже в ней работает или кто пользуется ее товарами и услугами, позитивный имидж организации, членом или клиентом которой быть престижно. Служащие выбирают работодателей и уходят с работы по причинам, которые во многом похожи на те, по которым гости выбирают некоторые гостиницы и затем решают больше в них никогда не останавливаться. Для компании одинаково невыгодно терять и клиентов и служащих. Использование маркетингового подхода при создании рабочих мест и преимуществ работы в компании помогает ей привлекать хороших служащих и затем удерживать их.

По некоторым оценкам, стоимость текучести кадров служащих при почасовой оплате в конце 1980-х годов составляла в среднем 2100 долл. Это означает, что для гостиницы со 100%-ной текучестью и 200 служащими эта цифра составляет более 400 тыс. долл. В наши дни стоимость текучести кадров несомненно еще выше. Сокращение текучести служащих может сэкономить организации сотни тысяч долларов.

Гостиницы La Quinta Motor Inns исследовали проблему убытков из-за текучести кадров на уровне менеджеров и смогли уменьшить убытки за год с 36 до 21%. Чтобы решить эту проблему, компания выделила четыре основных фактора.

1. *Отбор.* La Quinta соблюдает строгие стандарты найма служащих и ориентируется на прием на работу супружеских пар. В ходе найма потенциальные пары проходят интенсивные собеседования.
2. *Ориентация.* Каждая отобранная пара должна закончить интенсивный 13-недельный курс обучения плюс пройти подготовку на рабочем месте в качестве исполняющих обязанности менеджеров.
3. *Стабильность.* Команда менеджеров (супружеская пара) не может просить о перемещении на другую должность, пока не закончатся два года работы на том предприятии, куда их взяли на работу. В La Quinta установили, что частый перевод служащих с одной работы на другую способствует текучести кадров.
4. *Подготовка.* Исполнительный вице-президент по развитию La Quinta Энн Биннс Блосс (Anne Binns Bliss) утверждает: «Вы должны выбирать и удерживать людей, если хотите, чтобы они стали частью вашего коллектива». В La Quinta уверены в необходимости постоянного повышения квалификации служащих.

При изучении проблемы текучести кадров в ресторанном бизнесе эксперты пришли к следующим выводам.

1. Текучесть кадров среди менеджеров сетевых ресторанов выше, чем среди менеджеров по организации питания в гостинице.
2. Помощники менеджеров более склонны к перемене работы, чем генеральные менеджеры.
3. Генеральные менеджеры, вероятно, больше страдают от обезличивания работы, чем их помощники.
4. Текучесть кадров выше среди одиноких людей, чем среди семейных.
5. Мужчины менее подвержены тяге к перемене мест, чем женщины.
6. Хорошее отношение генеральных менеджеров к своим помощникам, возможно, уменьшает текучесть кадров среди помощников.

Эти выводы свидетельствуют, что текучесть кадров у разных групп служащих и в различных типах ресторанов разная. Чтобы учесть особенности потребностей различных групп служащих, программы обучения и мотивации служащих, очевидно, должны готовиться с учетом этих особенностей, т.е. быть специализированными. Так же как единственная стратегия маркетинга вряд ли привлечет все рыночные сегменты, так и единственный подход к служащим, вероятно, потерпит неудачу.

Студенты колледжей и университетов, специализирующиеся в гостиничном деле и участвовавшие в исследовательских программах, свидетельствуют, что существует много факторов, помимо заработной платы и других материальных благ, которые важны при выборе работодателя. Ниже приводятся основные из них (в порядке их значимости).

1. Возможности для продвижения по службе и роста
2. Интересная работа
3. Возможность для повышения ответственности за порученное дело
4. Хорошие условия работы
5. Чувство осознания себя частью единого целого
6. Справедливая оценка выполненной работы
7. Безопасность выполняемой работы
8. Хорошая программа профессиональной подготовки
9. Индивидуализированная лояльность компании к служащей
10. Хорошая оплата труда
11. Наличие коллег, с которыми приятно вместе работать
12. Дополнительные льготы
13. Доступ к руководству
14. Удобство географического местоположения
15. Удобное время работы
16. Помощь в решении личных проблем

## Процесс найма

Содержание сервисного продукта, по крайней мере частично, зависит и от того, с каким отношением служащие выполняют свою работу, связанную с этим продуктом. Маловероятно, что провайдер услуг сможет привить правильное отношение к услугам всех своих служащих и обучить их всем приемам, которые требуются при контактах с клиентами. Поэтому сервисным организациям необходимо нанимать людей, уже обладающих определенными отношениями к работе, и формировать у них необходимые навыки и умения. «Характеристики обслуживания, такие, как нематериальный характер продукта и общение с потребителем, требуют от работодателей относиться к этой деятельности более инициативно, более эффективно заниматься вопросами, связанными со стрессом, действовать более гибко и тонко в вопросах межличностного общения и взаимодействовать более тесно с другими служащими, чем их коллеги, работающие на производстве». Это объясняет, почему в вопросах найма, отбора и обучения сервисные фирмы уделяют больше внимания индивидуальности, энергии и отношениям, чем обучению, профессиональной подготовке и наличию опыта. Основная цель и основной критерий при най-

ме персонала в сервисных организациях — найти таких служащих, которые способны успешно заниматься обслуживанием.

Отбор людей для обслуживания потребителей и выполнения связанных с этим ролей похож на кастинг актеров при их подборе для съемок в кинофильме. Во-первых, и от тех и от других требуется искусное исполнение, соответствующее ожиданиям аудитории. Межличностное общение, которое потребители помнят и считают удовлетворительным, приятным или великолепным, в значительной степени напоминает задачу актера — сыграть так, чтобы аудитория была увлечена ходом пьесы или кинофильма и начала верить, что исполнитель — именно тот человек, которого он изображает. Во-вторых, и в отношении первой группы и второй в основе выбора при кастинге лежит индивидуальность претендентов.

Все сказанное еще раз подчеркивает необходимость тщательного процесса отбора в компаниях, действующих в индустрии гостеприимства. Однако здесь нередка текучесть кадров, достигающая 100% и даже выше. Например, у ресторанов с ограниченным объемом услуг показатель текучести равен 123%, в то время как в ресторанах с полным обслуживанием у работников-почасовиков он составляет 88%. В компаниях с высокой текучестью менеджеры, как правило, уделяют очень мало усилий вопросам найма, а скорее просто затыкают дыры, стараясь, чтобы во всех сменах было достаточно специалистов.

Если вы хотите, чтобы служащие обслуживали клиентов дружелюбно и учтиво, вы прежде всего должны нанять на работу дружелюбных и учтивых людей. Компании, работающие в индустрии гостеприимства, которые обеспечивают качественное обслуживание клиентов, по всей вероятности, этому совету следуют неукоснительно. Руководство этих компаний понимает, что обучить людей указанному отношению к клиенту очень трудно. Можно дать служащим определенные технические навыки, необходимые для выполнения работы, но обучить их быть дружелюбными и заботливыми почти невозможно.



#### 10.5. Swissair, Southwest, Disney

Авиакомпания Swissair тщательно анализирует заявления о приеме на работу всех кандидатов, отбирает среди них часть для проведения собеседований и подвергает их пяти-шестичасовому процессу всестороннего отбора. После этого авиакомпания назначает претендентам, успешно прошедшим первый этап отбора, трехмесячный испытательный срок. Специалисты Swissair вкладывают много сил и средств в каждого кандидата, потому что хорошо знают, что лучше тратить деньги на правильный выбор служащего, чем потом пытаться исправить ошибки, вызванные плохой работой служащего. Эта авиакомпания понимает важность найма на каждую позицию наиболее подходящих для нее людей.

Руководство Southwest считает, что внутренние свойства людей являются очень устойчивыми и что изменить их практически нельзя. Чтобы протести-

ровать людей на поведенческие аспекты, например на наличие чувства юмора, способность работать с другими и дружелюбие, в ходе процесса собеседования претендентов Southwest проводит групповые собеседования, в ходе которых участники должны рассказывать шутки и принимать участие в самых разных ситуациях, показывая свое умение быть членом команды и действовать спонтанно. Southwest может позволить себе очень строго подходить к отбору, поскольку эта авиалиния получает огромное число заявок от претендентов на работу, почти не прибегая для этого к активной рекламе — за нее эту работу делает отличная репутация организации, считающейся уникальным и отличным местом для работы.

Особое внимание Southwest уделяет подготовке своих служащих работе в составе команд. Они считают профессиональную подготовку персонала не разовым событием, а постоянным процессом. На всем протяжении своей карьеры служащие компании получают подготовку для выполнения самых разных видов работ, благодаря чему характер их знаний и умений существенно расширяется и они могут работать более гибко на самых разных позициях, если это необходимо. Кроме того, служащие Southwest в начале работы прикрепляются к более опытному коллеге, который выступает наставником, показывает, каким должно быть качество обслуживания в Southwest, и отвечает на возникающие у новичка вопросы.

Disney World дает право лучшим служащим выбирать будущих коллег. С теми из них, кто будет участвовать в процессе отбора, проводится трехнедельный курс специальной подготовки. После обучения эти служащие направляются для проведения 45-минутных собеседований общего плана, на которых они выбирают потенциальных новых служащих. Джеймс Пойзант (James Poisant), в прошлом менеджер Disney World, объясняет, что служащие в основном выбирали кандидатов, похожих по ценностным критериям на них самих. «В течение такого 45-минутного собеседования лучшие служащие сразу видят, кто из претендентов пытается нас дурачить, а кто говорит правду».

Во времена низкой безработицы компаниям иногда приходится обращаться к нетрадиционным источникам рабочей силы, чтобы отыскать служащих, положительно настроенных к работе. Гостиницы Days Inns ввели программу по привлечению большого числа работников-ветеранов к найму служащих центра резервирования номеров в Атланте. Работники-ветераны сами подготовили приглашения для ярмарки рабочих мест и распространили их, а на самой ярмарке они регистрировали участников, проводили экскурсии, отвечали на вопросы о работе и действовали как добровольные работники кадровой службы Days Inns.

Чтобы программа внутреннего маркетинга была эффективной, требуется тесное сотрудничество между менеджерами, занимающимися маркетингом, и служащими отдела кадров. Ключевыми областями в любой программе внутреннего маркетинга являются найм и обучение — традиционные сферы работы отдела человеческих ресурсов. Маркетинговый подход к управлению кадрами начинается с найма подходящих служащих. Частью этого процесса является определение методов отбора, при помощи которых можно более точно выявить тех претендентов на работу, которые ориентированы на клиента.



*Disney позволяет своим лучшим служащим самим выбирать будущих участников проводимых мероприятий.*

### **Командный стиль работы**

Служащие, которые не ориентированы на удовлетворение запросов клиентов, часто пытаются переложить ответственность за их обслуживание на своих коллег, и поэтому как члены одной команды они ненадежны. В компаниях, практикующих внутренний маркетинг, если кто-то из служащих ошибается, его коллеги стараются исправить эту ошибку еще до того, как гость ее заметит. В этих организациях клиентам не нужно знать организацию работы гостиницы, чтобы быть уверенными в том, что их потребности будут удовлетворены. Большая часть запросов приезжающих решается через отдел регистрации, служащие которого оперативно переадресуют их в соответствующие подразделения. В ресторанах, применяющих внутренний маркетинг, служащие способны полностью заменять друг друга, если в этом возникает необходимость. Здесь служащие, которые видят, что клиент в чем-либо нуждается, постараются помочь ему, даже если проблема не входит в их прямые обязанности.

Организации, в которых нет слаженной работы коллектива, создают для потребителей некомфортную среду. Например, гость позвонил в регистратуру гостиницы Las Nadas, пятизвездочного курорта в Мексике, и попросил, чтобы ему принесли дополнительные полотенца. Служащий, принявший запрос, был несколько озадачен. Он полагал, что гость должен был бы знать, что по поводу полотенец нужно обращаться в отдел обслуживания номеров. Поэто-



му служащий ответил, что это служба регистрации и в его служебные обязанности решение этого вопроса не входит, и посоветовал гостю звонить в отдел обслуживания. Другой пример этого рода: часто посетители ресторана, просматривая меню обеда, просили официанта принести им спиртное. Некоторым из этих гостей отвечали, что они должны обратиться не к официанту, разносящему еду, а к официанту по напиткам. Официант, переадресовывая клиента к другому человеку, тем самым делает ошибку, оставляя просьбу посетителя невыполненной. В обеих упомянутых ситуациях первый же служащий, к которому обратился клиент, должен был заняться его просьбой и сам передать запрос соответствующему служащему. Такой подход называется *соучастием в решении проблемы*. В Ritz-Carlton за запрос или жалобу гостя отвечает первый служащий, к которому этот гость обратился. Именно первый служащий добивается, чтобы гость получил то, в чем он нуждается, и сам переадресует поступившую просьбу в соответствующие подразделения компании, а затем лично проверяет, что она выполнена и клиент остался доволен. При таком подходе гостю не придется изучать должностную структуру гостиницы или функциональную схему организации ресторана. Ему не придется обращаться с той же самой просьбой к другому служащему. Чтобы все это на практике осуществлялось, процедура найма должна позволять выявлять тех служащих, которые могут стать хорошими членами единой команды.

Некоторых менеджеров удивляет готовность служащих-ветеранов подерживать в работе более молодых служащих. Менеджеры полагали, что служащие, имеющие такой большой стаж работы, не захотят сотрудничать с более молодыми работниками или подчиняться молодому по возрасту начальнику. Первыми организациями индустрии гостеприимства, доказавшими ошибочность такого мнения, стали Kentucky Fried Chicken и McDonald's. Исследования работы членов Национальной ассоциации ресторанов показали, что отношения с клиентами и коллегами служащих-ветеранов лучше, чем служащих со средней продолжительностью работы.

## **Важность начальной подготовки**

Как-то, остановившись в гостинице, франчайзинговом заведении Holiday Inn, гость поинтересовался у служащего за стойкой регистрации структурой компании. Он хотел знать, сколько гостиниц входит в их сеть и где они расположены. Служащий не смог ответить ни на один из этих вопросов. В другом случае исследователи стали случайными свидетелями разговора между посетителем и старшей официанткой обеденного зала гостиницы Ramada Inn. Гость спросил, где она могла бы посоветовать ему хорошо пообедать. Конечно, менеджеры гостиницы рассчитывают, что их служащий сначала предложит посетителю ресторан гостиницы и только затем упомянет другие ближайшие рестораны. Однако сотрудница ответила, что она только что переехала в эту местность и еще не знает, какой ресторан является самым хорошим. Таким образом, ситуации, когда служащие не знают многого о гостинице или ресторане, в которых они работают, и не могут должным образом заинтересовать гостя, совсем не редкость. Если служащие не гордятся своей ком-

панией и товарами и услугами, которые они продают, трудно ожидать, что ими заинтересуется и клиент.

Чтобы служащие могли работать эффективно, они должны регулярно получать информацию о своей компании. Они должны знать историю компании, текущее состояние дел, миссию компании и ее предназначение. В них надо поощрять чувство гордости своим новым работодателем. У них должно быть желание вносить вклад в общий успех компании. В Disney все новые служащие проходят курс обучения, который называется «Традиции», где они узнают о своей компании, ее основателе и системе ценностей и убеждений. Затем служащие обучаются по своим конкретным специальностям. Disney обучает продавцов билетов в течение четырех дней, так как компания хочет, чтобы они были не просто продавцами билетов, а стали достойными членами коллектива. Это означает, что все они — члены одной команды. Подобно другим служащим Disney, они становятся полноправными представителями компании, от работы которых также зависит ее деятельность. Покупая билеты, посетители парка аттракционов задают много вопросов. Они должны знать ответы на эти вопросы или уметь быстро найти их. Disney понимает важность подобных «моментов истины». Поэтому, чтобы все служащие могли встретить первый «момент истины» при общении с клиентами подготовленными, компания организует для них соответствующее обучение. Disney настолько прославилась качеством системы обучения и управления кадрами, что теперь проводит подобные курсы и для других компаний.



#### 10.6. Delta Airlines, Homestead, Opryland Hotel

Гостиница Opryland разработала программу обучения для новых служащих, которая начинается с подробного ознакомления новичков с компанией, чтобы ее будущие служащие гордились историей, культурой и высоким статусом гостиницы, где теперь им предстоит работать. Цель процесса ознакомления и ориентации персонала состоит в том, чтобы создать творческую атмосферу и позитивный настрой на работу в коллективе компании, результатом чего становится меньшая текучесть кадров. По мнению Марка Кларка (Marc Clark), директора по обучению в Opryland, «программа ориентации новых служащих и вся политика кадров построены на основе добросовестного и искреннего отношения к обслуживанию клиентов. Если служащие, особенно менеджеры, не занимаются непосредственным обслуживанием гостей, то они должны обслуживать тех служащих, которые напрямую общаются с клиентами» [44].

Homestead в горах Аллегейни в Виргинии — курорт с богатыми традициями. Гости ощущают почти столетние традиции, которые отражены в архитектуре и обычаях этого края, вроде «джентльменских спортивных состязаний» и послеполуденного чая, но в основном это передается через отношение со стороны обслуживающего персонала. По мнению г-на Ингаллса-младшего (H.H. Ingalls Jr.), важно «сохранить то, чем замечательно это курортное местечко, и передать это ощущение гостям, которых надо обслужить должным образом». Ингаллс стимулирует служащих работать так, чтобы завоевать

для гостиницы «пятью звездами». Хваля служащих, он отмечал, что «поддержка наших служащих подобна поддержке в большом семействе. Они предоставляют клиентам именно такое обслуживание, которого те ожидают». Такое чувство принадлежности к большой семье служащих — достижение успешных действующих компаний, подобных Disney World, гостиницам Oryland и Homestead, и к этому нужно стремиться всем компаниям индустрии гостеприимства.

### Непрерывная подготовка

В компаниях, лидирующих в области обслуживания клиентов, были выявлены две принципиальные особенности. Во-первых, они подчеркивают важность **перекрестного обучения** и, во-вторых, настаивают, чтобы каждый служащий **попрактиковался** на разной работе. Стюардессы Delta Airlines, прежде чем начать работу в этом качестве, должны пройти обучение по нескольким специальностям для работы во внутреннем офисе компании. Большинство программ обучения в гостинице для дипломированных выпускников колледжа предусматривает работу новых служащих в течение какого-то времени во всех отделах гостиницы. Это дает стажерам понимание важности каждого отдела и необходимости совместной работы для обеспечения качественного обслуживания клиента. В ресторанах быстрого обслуживания James Coney Island проводят перекрестное обучение служащих, чтобы они хорошо поняли, чем занимаются другие работники в ресторане. Гостиницы Embassy Suites Hotels идут даже несколько дальше, увеличивая заработную плату служащим в зависимости от числа специальностей, которые они освоили.

Компании должны удостовериться, что их служащие хорошо знакомы со всеми товарами и услугами, которые они предлагают своим потребителям. Например, все служащие ресторана должны быть готовы сообщить посетителям о том, что завтрак по воскресеньям организуется позже обычного, причем это должны знать и те служащие, которые по воскресеньям не работают. Служащий ресторана в гостинице должен уметь понятно объяснить гостю, как он может пройти в клуб здоровья. Часто служащие не имеют полного представления о товарах и услугах своей компании только потому, что у них никогда не было возможности попробовать их самим. Если служащий не знает вкуса товара или не испытал на себе услугу, это воспринимается так, как будто служащие и администрация о клиенте не заботятся.

Однажды сотрудница службы регистрации сказала, что она чувствовала себя неловко, когда гости спросили ее о шоу в ночном клубе гостиницы. Гостиница подчеркивает важность рекламы этого мероприятия, но не дает возможности служащим отдела регистрации посмотреть такое шоу. В результате служащая сообщила гостю только то, что это шоу потрясающее. Но когда гость стал задавать более детальные вопросы, стало ясно, что женщина знает об этом шоу только понаслышке, что поставило ее в неловкое положение. Было бы разумно обеспечить возможность служащим, занимающимся регистрацией, увидеть шоу-программу самим. В этом случае они могли бы более активно рекламировать это шоу, хорошо зная, о чем идет речь, причем, возможно, делали бы это по собственной инициативе, не дожидаясь, когда приезжие спросят о развлечениях в гостинице.

В хорошо управляемых ресторанах служащие знают предлагаемое гостям меню. Они обучены тому, как помочь гостю в выборе блюд, чтобы наилучшим образом удовлетворить его вкусы, и как лучше всего описать каждое блюдо, включенное в меню. Для этого каждый ресторан должен иметь дежурный отдел, где служащие могут попробовать блюда, которые они продают и подают гостям. Процесс обучения — непрерывный процесс, который должен стать неотъемлемой частью работы каждой компании.

Иногда процесс обучения должен включать знания по изобразительному искусству. Grand Hyatt в Гонконге — великолепная гостиница с гостеприимным и хорошо обученным персоналом. Здесь имеется даже специальное помещение для дополнительного обучения служащих. Гостиница Grand Hyatt напоминает художественный музей, в котором представлены скульптуры, картины и другие предметы изящного искусства. Однако, к сожалению, ни один из служащих не имеет достаточных знаний об этих дорогих и тщательно отобранных художественных произведениях, чтобы со знанием обсуждать их достоинства с гостями. Поэтому, если частью предоставляемых услуг является искусство, оно также должно быть и частью обучения персонала. На гостей это произведет благоприятное впечатление, а служащие будут еще больше гордиться своей гостиницей.

В результате соответствующей подготовки служащие гостиницы приобретают чувство гордости за принадлежность к компании и удовлетворение от своей работы, а это способствует лучшему обслуживанию гостей. Изучение такой тесной взаимозависимости показывает, что «удовлетворенность служащего своей работой, его чувство сопричастности к решению основных задач компании и ощущение безопасности в работе благоприятно сказываются на их настрое как можно лучше обслуживать посетителей».

Служащие страховой компании, выезжающие из Sheraton Boca Raton, оставили ключи в закрытом автомобиле. Кроме того, автомобиль оказался заблокированным другими машинами, а служащие торопились на самолет. Дежурный администратор гостиницы сообщил марку и номер автомобиля слесарю, а другие работники гостиницы вытащили автомобиль из образовавшегося транспортного затора. Через пятнадцать минут после звонка дежурного прибыл и слесарь с ключами-дубликатами. Таким образом, служащие успешно справились с проблемой, так как были подготовлены к такого рода инцидентам. Они знали, что автомобиль, блокирующий главный подъезд, может вызвать затор, поэтому всегда имели наготове специальный погрузчик для эвакуации автомобилей. Дежурные знают телефонные номера ближайших слесарей. Служащие также понимают, насколько важно предоставить клиентам соответствующую информацию, что позволит в какой-то мере снять чувство озабоченности, возникшее в результате появившейся проблемы. В данном случае служащие постоянно информировали своих гостей — страховых агентов о том, что предпринимается для разрешения возникшей у них проблемы. Для них отъезд из Sheraton Boca Raton мог окончиться плачевно, но этого не случилось, так как персонал гостиницы показал свой высокий профессионализм и еще раз убедил гостей, что они сделали правильный выбор гостиницы.

Гостиница Hyatt Sanctuary Cove в Австралии внедрила свою программу подготовки служащих. Теперь обучение проводится каждым отделом, а не «специалистом-инструктором» из отдела кадров. Отделы сами определяют свои потребности в подготовке и разрабатывают соответствующие програм-

мы для их удовлетворения. Руководство гостиницы также позволяет любому служащему посещать любой цикл обучения и вывешивает расписания всех занятий на доске объявлений, чтобы каждый служащий мог его изучить и знать, какие программы предлагаются на ближайший месяц. При посещении гостиницы Hyatt работник бухгалтерии наблюдал за тем, как официант обучался пользованию компьютеризованной системой заказов и бухгалтерской проводкой этих заказов. Он побеседовал с этим человеком, после чего ему стало понятно, что каждый служащий узнавал особенности работы других отделов, и выяснил, каким образом отделы могут лучше поддерживать деятельность друг друга.

Внедрение хорошей программы подготовки может содействовать развитию организации и ее подъему на более высокий уровень деятельности. Исследования показали, что качество обслуживания обратно пропорционально текучести кадров. Должным образом подготовленные служащие могут качественно обслуживать гостей, что позитивно отражается на имидже компании и привлекает в организацию больше и гостей и служащих. Некоторые компании задаются вопросом, стоит ли тратить деньги на обучение служащих, если после этого те могут от них уйти. Для компаний, которые настроены таким образом, такой подход может стать самосбывающимся прогнозом. Но на эту ситуацию можно взглянуть и по-другому. Если служащие должным образом не обучены, то они, естественно, неспособны обслужить клиента качественно. Неспособность хорошо обслужить клиента вызывает у служащих чувство неудовлетворенности собой и своим рабочим местом и желание уйти из компании. К сожалению, это укрепляет веру предпринимателей в то, что они не должны тратить деньги на обучение своих служащих. Но нежелание вкладывать средства в программы обучения и подготовки ведет к высокой текучести кадров и, как следствие, к неудовлетворенности потребителей, в результате чего темпы текучести становятся еще выше, и этот порочный цикл повторяется снова и снова.

Компании, действующие в индустрии гостеприимства, хорошо понимающие значимость системы подготовки служащих, являются своего рода пропагандистами этой философии среди всех служащих, какой бы деятельностью они ни занимались и в какой бы части земного шара ни находились. В канадской компании Centennial Hotel Management философия работы с кадрами, которая включает вопросы ориентации персонала и его подготовки, сформулирована в письменном виде. Этот документ — превосходный инструмент из арсенала внутреннего маркетинга.

#### *Ориентация*

- Цель ориентации служащих Centennial Hotel — обучить новых служащих принимать правильные решения и ценить свою принадлежность компании, коллективу, отрасли.
- Ориентация вселяет в служащих уверенность, что компания обеспечивает поддержку, необходимую для их успешной деятельности. Она также предусматривает знакомство с основными общими ценностями компании и со структурой основных ее служб.

#### *Обучение*

- Компания считает своим долгом обеспечить последовательно осуществляемую подготовку служащих основам деятельности в компании,

а также непрерывное повышение их квалификации. Обучение каждого должно быть планомерным, систематическим и всесторонним. Успех обучения должен принести соответствующий практический результат, который может быть измерен количественно.

### **Участие служащих в выборе униформы**

Во многих организациях выбор униформы целиком поручается дизайнерам одежды и менеджерам, а мнение служащих, которые будут ее носить, в этом случае практически не учитывается совсем. В индустрии гостеприимства униформа — это важный элемент, так как она в значительной степени влияет на восприятие посетителей о заведении во время их общения с служащими. Униформа является органической составляющей общей атмосферы всех операций в этих отраслях бизнеса; именно она помогает формировать эстетические, стилевые и цветовые впечатления от каждого конкретного заведения. Именно она позволяет легко выделить служащих из остальных людей, находящихся в помещениях, и при необходимости к ним обращаться. В тех случаях, когда служащие униформу не носят, у гостей могут возникнуть затруднения, так как они не будут знать, к кому могут обратиться, если им это потребуется. К тому же униформа обладает способностью создавать у служащих требуемый настрой на работу. Многие из них утверждают, что когда они в униформе, то и чувствуют и ведут себя по-другому, чем в обычной одежде. И это не просто слова, а факт, который подтверждается в ходе самых разных исследований. Выяснилось, что одежда является существенным элементом ролевого поведения, что она выступает в качестве своего рода ключа, который «открывает» тот тип поведения, который характерен для роли служащего, одетого в соответствующую униформу. Другими словами, переодевание в униформу становится началом исполнения одной роли и прекращения исполнения другой. Кроме того, униформа помогает направлять действия служащего таким образом, чтобы они в большей степени соответствовали целям и стандартам того поведения, которое организация установила в качестве нормативного. В ходе недавнего исследования работы служащих курортов была установлена явная зависимость между тем, как служащие относятся к своей униформе, и их общим отношением к своей работе, т.е. чем положительнее служащий воспринимает свою униформу, тем лучше он относится к исполнению своих должностных обязанностей.

Униформа должна быть функциональной и, как следует из сказанного, положительно воспринимаемой служащими. Менеджеры часто стараются найти такую униформу, которая представляет их заведение, выступая в качестве маркетингового инструмента и позитивно работая на имидж этого заведения. В связи с этим важно, чтобы служащие так или иначе привлекались к выбору униформы, причем по параметрам и ее функциональности, и внешнего вида. Например, в одном ресторане, тематически оформленном под пиратский притон, официанты жаловались, что предложенная им одежда неудобна для работы, так как слишком широкие рукава мешают при разноске еды. Когда одежду готовили, она выглядела очень живописно, но рукава стали мешать и попадать в тарелки, стоящие на подносе, или при загрузке грязной посуды в моечную машину. Не прошло и несколько часов, как рукава запачкались, и официантам стало неудобно выходить к посетителям и общаться

с ними. Еще одним примером непродуманности является разработка моделей униформы без карманов, что для служащих создает большие неудобства. Поэтому при выборе униформы необходимо обязательно учитывать мнение тех людей, которые будут ее носить, насколько им в этой одежде удобно и в какой степени она помогает хорошо обслуживать посетителей. При принятии окончательного решения по униформе менеджерам следует учитывать точку зрения этих служащих.

## Управление эмоциональной составляющей работы

В отрасли гостеприимства менеджеры требуют от служащих постоянного выражения дружелюбия и вежливости к посетителям. По утверждению Цайтхамла (Zeithaml) и Битнера (Bitner), двух экспертов по маркетингу в области услуг, проявление дружелюбия, вежливости, эмпатии (сопереживания) и отзывчивости к посетителям требует от служащих, которые непосредственно взаимодействуют с клиентами, огромной эмоциональной отдачи. Термин *эмоциональный труд* впервые предложил Хохшильд (Hochschild), который определил его как обязательную вовлеченность эмоций провайдера услуг в процесс предоставления этих услуг. Выражение эмоций в значительной степени влияет на то, как потребитель воспринимает качество получаемой услуги. Чтобы управлять эмоциональной составляющей работы, менеджеры должны нанимать таких служащих, которые способны справляться с постоянным стрессом, характерным для непосредственного взаимодействия с потребителями. Кроме того, эмоциональной составляющей работы необходимо управлять каждодневно. Среди наиболее типичных приемов такого управления можно указать более внимательное наблюдение за служащими, которые перерабатывают, отказ от спаренных смен, т.е. от графиков работы, при которых служащий работает две смены подряд, предоставление служащим во время работы достаточного перерыва для отдыха, оказание служащим при необходимости соответствующей поддержки и помощи (со стороны как коллег, так и менеджеров). К сожалению, нередко причиной эмоционального стресса у служащих становятся сами менеджеры, которые сначала перед сменой уstraивают служащим разнос, а затем требуют от них приветливого и дружелюбного общения с посетителями.

Одной из самых основных причин эмоциональных стрессов является длительная продолжительность работы. После десяти часов труда служащему намного труднее контролировать свои эмоции, так как накапливается усталость, и поэтому забота о потребителе отступает у него на второй план. Нам всем это чувство знакомо либо по собственному опыту, либо мы его наблюдали у служащих, занимающихся обслуживанием посетителей, которые в конце смены не только не демонстрируют внимательности, но и могут ответить достаточно грубо. Причиной этого является эмоциональная опустошенность служащего в конце рабочего дня. Бернард Бумз (Bernard Booms) любит рассказывать следующую историю о стюардессе, которой во время очень тяжелого полета пришлось выслушать жалобу недовольного (если выразиться о его состоянии предельно мягко) пассажира. Разгневанный человек крикнул стюардессе, что поданный ему жареный картофель отвратителен. Стюардесса схва-

тила его картофель, пару раз ткнула в него рукой и с криком: «У него, видите ли, отвратительный картофель» — швырнула его снова на поднос пассажира и ушла. Хотя со стороны, возможно, кому-то эта сценка может показаться смешной, — пассажиру она таковой не казалась. Из этой истории следует сделать вывод, что если служащие эмоционально перегружены, от этого страдают в первую очередь потребители.

## Доведение маркетинговой информации до рядовых служащих

Чаще всего наиболее эффективное общение с клиентами осуществляется через служащих, непосредственно занятых обслуживанием гостей. Они могут предложить дополнительные услуги, например клуб здоровья гостиницы или бизнес-центр, и предоставить любые другие услуги, если это идет на пользу постояльцу. Служащие часто могут предупредить возникновение у клиента тех или иных проблем или решить их, если они все-таки возникли, до того, как они станут невыносимыми. Для этого служащим в первую очередь необходима соответствующая информация. К сожалению, многие компании исключают служащих, непосредственно занятых в обслуживании клиентов, из числа тех, кто включен в коммуникационные потоки. Директор по маркетингу может сообщить менеджерам и начальникам отделов о предстоящих событиях, различного рода рекламных кампаниях, новых средствах продвижения услуг, но некоторые менеджеры могут посчитать, что рядовым служащим эту информацию знать не обязательно.

Бет Лоренцини (Beth Lorenzini) из *Restaurants and Institutions* указывает, что «кампания стимулирования спроса и продвижения продаж, задуманная, чтобы создать интерес у потребителей и повысить уровень продаж, может дать обратный результат, если служащие не вовлечены в ее планирование и выполнение». Моника Касс (Monica Kass), координатор по продажам и маркетингу Lawry's The Prime Rib из Чикаго, подчеркивает, что служащие и специалисты по маркетингу, которые занимаются продвижением продаж продукции и услуг, должны работать в тесном контакте. Благодаря привлечению служащих к решению намеченной задачи компания Lawry's увеличила продажи в День Благодарения на 48%. Для этого Lawry's пригласила весь обслуживающий персонал на обед в честь Дня Благодарения, организованный на неделю раньше самого праздника. Угощение было то же самое, что подавалось и клиентам в День Благодарения. Обед прошел не только как праздничное событие, чтобы каждый почувствовал настоящий праздник, но и стал своего рода инструментом обучения. Служащие теперь знали точно, что подавать на День Благодарения, включая вина, которые лучше сочетаются с тем или иным блюдом. Кроме того, администрация Lawry's также просила персонал постараться активно стимулировать продажи, участвуя в общей кампании по продвижению и рекламированию товаров и услуг. В День Благодарения каждый из обслуживающего персонала получил цветы или подарок. Подобно служащим в Lawry's, весь персонал компаний должен быть информирован о кампаниях продвижения продаж и стимулирования спроса. Они должны узнавать о мерах продвижения продаж и новых товарах и услугах от своих менеджеров, а не из рекламных объявлений, предназначенных для внешних клиентов.



Один из способов общения руководства со своими служащими — это его собственные действия. Руководитель любого уровня должен понимать, что служащие наблюдают за его реакцией на ту или иную ситуацию и изучают его поведение. Если главный менеджер поднимает с пола листок бумаги, то и служащие будут делать то же самое. Менеджер, который подчеркивает важность коллективной работы служащих, выступающих как одна команда, работает на укрепление принципов командных действий. Проявляя интерес к работе служащих, поддерживая их, называя служащих по именам, обедая в кафетерии вместе с ними, менеджер добивается того, что служащие действительно верят тому, что он им говорит.

Организации, действующие в индустрии гостеприимства, в качестве средства внутренней коммуникации должны активно использовать печатные публикации. Большинство компаний, владеющих несколькими гостиницами, выпускают информационный бюллетень служащего, а крупные гостиницы обычно имеют собственные внутренние информационные бюллетени для своих служащих. Помимо массовых средств коммуникации также важна и персональная коммуникация. Леонард Берри (Leonard Berry) предлагает ежегодно готовить два отчета — один для акционеров, другой — для служащих. В настоящее время его предложение уже принято многими компаниями.

McDonald's предложила «говорящий» ежегодный отчет об итогах работы на видеокассете, куда помимо фактически достигнутых результатов включен и материал рекламного характера. Этот необычный и творческий подход к представлению ежегодного отчета оказался превосходным средством для информирования как акционеров, так и служащих. Подготовленный в таком необычном виде, отчет привлек большое внимание средств массовой информации, и тем самым компания получила дополнительно бесплатное публицити.

И руководителям и служащим регулярные контакты необходимы, причем не только в виде коллективных встреч, но и в форме регулярных индивидуальных бесед. Каждый служащий, непосредственно контактирующий с клиентом, обслуживает сотни людей. Чтобы понять запросы и потребности клиентов и определить, как компания может помочь служащим их обслужить, менеджеры должны периодически с этими служащими встречаться и обсуждать текущие вопросы.

Авиакомпания Ansett Airlines в Австралии является примером того, что может случиться, если служащие не информированы о готовящихся изменениях в планах маркетинга компании. Один из пассажиров позвонил в Ansett и поинтересовался ее системой продвижения новых услуг, о которой сообщалось в газетной рекламе. Служащая авиалинии, взявшая трубку, ничего об этом не знала и спросила, откуда ему это известно. Когда звонивший сообщил, что он прочитал об этом в сегодняшней газете, представительница авиалинии объяснила, что именно поэтому она ничего и не знает о рекламной кампании, так как газету еще не читала. После этого она добавила, что сможет получить подробности этой кампании только через несколько дней. Организации в области гостиничного и ресторанного бизнеса, туристских услуг и других направлениях индустрии гостеприимства и путешествий часто тратят много времени и усилий, разрабатывая кампании в борьбе за определенные рынки, которые эффективно привлекают клиентов. Но если клиен-

там приходится иметь дело со служащими, которые не информированы об этом и не могут обеспечить их требуемой информацией, то они могут остаться недовольны.



### 10.7. Westin Oaks Hotel

Служащие отдела регистрации фактически являются в гостинице центром всех коммуникаций, однако они часто не знают имена выступающих артистов или какие развлечения организованы в залах гостиницы. Они могут также не знать и о специальных маркетинговых проектах. Зал на крыше Westin Oaks Hotel в Хьюстоне известен как прекрасное место для развлечений и отдыха. Когда в гостиницу позвонили, чтобы выяснить, кто выступает в этот день в этом зале, сотрудница отдела регистрации сообщила название группы, которая была для звонящего незнакомой. На вопрос, какую музыку они играют, она не смогла ответить.

Чтобы обеспечить служащих знанием товаров и услуг, предлагаемых потребителю, гостиницы могут использовать специальные технологии и приемы обучения. Технология может быть использована для того, чтобы создать базу данных. Информация по товарам и услугам, предлагаемым гостиницей, должна быть доступна для служащих. Наконец, служащих можно поощрять самим попробовать продукты компании. Они могут пообедать в ресторане, переночевать в гостинице и получить приглашения на просмотры развлекательных программ. В этом случае информация о продукте от служащего отдела регистрации будет звучать намного более убедительно, чем если он просто зачитает предоставленное ему описание.

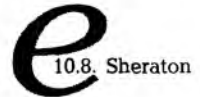
Служащие должны получать информацию о новых товарах и услугах и их модификациях, о маркетинговых мероприятиях и изменениях, происходящих в процессе обслуживания. Внутренний маркетинг должен стать органической составляющей всех маркетинговых акций, всех стадий маркетингового плана. Например, когда компания «раскручивает» в средствах массовой информации новую кампанию, она должна заранее сообщить о ней всем своим служащим. Однако на практике часто большинство служащих узнают впервые о таких кампаниях из средств массовой информации. Прежде чем рекламные объявления появятся в средствах информации, компания должна разъяснить суть этих объявлений своим служащим. Менеджеры должны также объяснить им некоторые детали предстоящей кампании и то, ради чего она проводится.

Один из авторов этой книги однажды работал в ресторане, владелец которого без обсуждения со служащими решил установить компьютерную систему обслуживания. Впервые систему запустили во время ланча, когда посетителей было много, при этом предварительное обучение служащих работе на этой системе было очень кратким. В результате система работала со сбоями, и служащие захотели от нее поскорее избавиться. Вскоре они выяснили, что новая система чувствительна к жирным пятнам на чеках. Если работник, обслуживающий клиента, ставил на чеке масляное пятно, то посетитель должен был оплачивать дополнительные пункты меню. Некоторые служащие, чтобы получить с клиента завышенную сумму, начали преднамеренно пор-

тить чеки жирными пятнами. На сомнения клиента по поводу столь высоко-го счета официант отвечал, что проблемы связаны с новой компьютерной системой. В итоге клиенты быстро встали на сторону обслуживающего персонала, и через три месяца владелец ресторана был вынужден убрать новую систему. Если бы руководство проконсультировалось со служащими, прежде чем установить систему, те могли бы поддержать нововведение. Руководство могло бы показать служащим, что система поможет им лучше обслуживать посетителей, автоматически выдавая чеки и сохраняя все данные в памяти. Этим оно могло бы обеспечить поддержку нововведения со стороны служащих. Вместо этого, не получив достаточной информации и обучения, служащие с самого начала решили избавиться от компьютеров.

## Применение системы поощрений и признания заслуг

Служащие должны знать, что им следует делать, чтобы их работа была эффективной. Общение с ними нужно строить так, чтобы они получали оценку своей работы, которая будет служить им в качестве обратной связи. Программа внутреннего маркетинга включает стандарты обслуживания и методы оценки, определяющие, насколько организация отвечает этим стандартам. Результаты любых оценок обслуживания должны сообщаться служащим. Sheraton, Marriott и другие известные гостиницы проводят анкетирование постояльцев, чтобы определить уровень их удовлетворения полученными услугами. Один исследователь выяснил, что простая информация, собираемая от клиентов, может существенно изменить отношение служащих к работе. Оценка обслуживания клиентом положительно влияет на отношение служащего к работе и клиентам при условии, что результаты доводятся до сведения всех, а тот, кто обслуживает клиента хорошо, выделяется и получает за это какое-то вознаграждение. Если вы хотите иметь служащих, ориентированных на удовлетворение запросов клиентов, найдите возможность замечать их хорошее обслуживание и вознаграждать за это.



Большинство систем вознаграждения в индустрии гостеприимства и путешествий основано на достижении служащими целей по затратам, таких, например, как достижение определенной себестоимости труда работников или себестоимости продуктов питания. Кроме того, в основе систем вознаграждения могут быть и достижения определенных целей по объему продаж. Компаний, которые поощряют служащих за довольного клиента, относительно немного, они являются скорее исключением, чем правилом. Если компании хотят иметь ориентированных на клиента служащих, они должны вознаграждать их именно за обслуживание клиента. Единственный способ поощрения хороших служащих, в основе которого лежит высокий уровень обслуживания клиентов, — это системы вознаграждения и начисления бонусов, основанные на степени удовлетворения клиента.

## Нетипичные ситуации

Хорошая программа внутреннего маркетинга должна быть направлена на подготовку служащих, способных действовать в нетипичных ситуациях, как это было, например, с просьбой Барри Уркхарта о кофе капучино. Программы обучения и специальные руководства могут подготовить служащих, как вести себя в нормальных или обычных условиях взаимодействия с клиентами. Программы внутреннего маркетинга помогут им дружелюбно общаться с посетителями. Но далеко не все контакты являются обычными. В этой главе мы уже обсуждали просьбы Барри Уркхарта о капучино, Карла Альбрехта о более позднем сроке выезда из гостиницы, причем в период, когда она была переполнена, и, наконец, ситуацию с отъезжающими из гостиницы, которые захопнули автомобиль, в котором остались ключи. Главное преимущество программы внутреннего маркетинга — то, что она вооружает служащих правильными подходами, знаниями, навыками коммуникации и полномочиями, позволяющими им справляться с необычными ситуациями. Именно способность работать в нетипичных ситуациях отличает лучшие компании в сфере индустрии гостеприимства от посредственных. Нетипичной при обслуживании клиента является любая ситуация, с которой служащие сталкиваются впервые. Число возможных нетипичных ситуаций настолько велико, что в учебном пособии все их разобрать невозможно.

Руководство должно наделять служащих достаточным объемом полномочий для принятия решений, которые помогут разрешить возникающие проблемы клиентов, и доверять служащим самим действовать при создании сложных ситуаций, для чего они, конечно, должны быть должным образом подготовлены. Саймон Купер (Simon Cooper), президент компании Delta Hotels and Resorts, имеющей сеть из 25 гостиниц со штаб-квартирой в Торонто, полагает, что если компания имеет служащих, ничего не делающих, кроме контроля за работой других служащих, то это плохо влияет на организацию. Он утверждает, что помощница менеджера хозяйственного отдела должна ходить и проверять, как девушки-горничные выполняют свои обязанности. Однако наличие этой должности — это наглядное свидетельство того, что компания не умеет принимать на работу хороших работников. Купер говорит, что в Delta они успешно сократили число таких помощников. У менеджера хозяйственного отдела есть только несколько ассистентов, которые занимаются соответствующей подготовкой персонала. Здесь горничные, заканчивая уборку номеров, знают, что следующий, кто войдет сюда, будет гость. Купер заявляет, что высокая степень доверия делает их гораздо лучшими работниками [53]. Если служащим доверяют, они решают проблемы клиентов более эффективно и создают меньше количество причин для их недовольства.

Компании индустрии гостеприимства, которые больше полагаются на строгую политику подчинения и процедуры контроля, чем на инициативных, хорошо обученных и наделенных полномочиями служащих, имеют мало шансов на высокие показатели в удовлетворении запросов потребителей. Об этом очень хорошо сказал Роберт К. Льюис (Robert C. Lewis):

В конечном счете успех концепции внутреннего маркетинга зависит от управления. От служащих низшего звена нельзя ожидать, чтобы они проявляли большую заботу о клиенте, если сами руководители не показывают в этом личного примера.

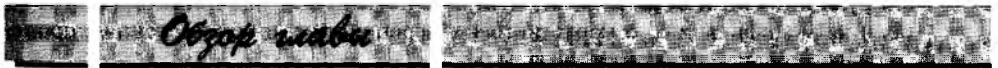
Ориентированные на оперативные действия менеджеры, которые интересуются прежде всего политикой управления и техническими регламентациями, часто сами забывают о клиенте, подрывая тем самым усилия внутреннего маркетинга компании, и сводят работу служащего к чисто техническому выполнению соответствующих функций, которые мало дают служащему в смысле его самореализации или чувства собственного достоинства и персонального поощрения. Кроме того, требуя от служащих придерживаться строго установленных правил, ориентированный на оперативные действия менеджер связывает их действия, ограничивает возможности качественного обслуживания клиента [54].

В будущем проблема нетипичных ситуаций станет еще более важной. Компании, занятые в индустрии гостеприимства, в настоящее время пользуются технологией, предназначенной для обслуживания обычных запросов потребителей, при этом масштабы использования такой типовой технологии будут расширяться. Активнее будут адаптироваться в этой отрасли компьютеризованная регистрация, видеоконтроль и робототехника, в результате чего служащие будут иметь дело с неординарными задачами гораздо чаще. Подготовленные должным образом клиенты воспользуются преимуществами развитой технологии, предназначенной для того, чтобы расширить и ускорить процесс их обслуживания. Те же клиенты, которые не уверены в себе, или клиенты, испытывающие какие-либо сложности и проблемы с техникой, будут обращаться за помощью к служащим. Поскольку рабочие места становятся все более автоматизированными, служащие будут все чаще отвечать на сложные вопросы и чаще решать проблемы клиентов. Они также должны быть готовы взять на себя ответственность за действия в нетипичных ситуациях.

По этому поводу Парасураман (Parasuraman) утверждает: «Хорошее обслуживание клиента в течение продолжительного срока может пойти насмарку всего из-за какого-то одного незначительного отрицательного момента, который проявится в неординарной ситуации. Никакие письменные циркуляры, установочные принципы и инструкции предотвратить их возникновение не могут, и только хорошая работа персонала, удовлетворяющая клиента, может исправить положение» [55]. Именно хорошо сформированная культура обслуживания позволяет служащим принимать необходимые решения в нетипичных ситуациях.

## Ключевые термины и понятия

Внутренний маркетинг	421	Перекрестное обучение	425
Культура обслуживания	412	Предоставление	
Момент истины	407	полномочий служащим	414
Организационная			
(корпоративная) культура	412		



### I. Внутренний маркетинг

1. Бизнес в индустрии гостеприимства уникален тем, что служащие являются частью продукта.
2. Чтобы быть уверенными в том, что служащие могут и хотят предоставить качественное обслуживание, маркетологи должны разрабатывать специальные методы и процедуры, позволяющие это обеспечить.

3. Внутренний маркетинг — это маркетинг, направленный внутрь компании, на ее служащих.
4. Удовлетворение клиентов и удовлетворение служащих — явления взаимосвязанные.

## II. Процесс внутреннего маркетинга

### 1. Формирование культуры обслуживания

**а. Культура обслуживания** — это организационная культура, которая направлена на обслуживание клиента при помощи определенных правил, процедур, системы поощрений и действий.

**б. Организационная (корпоративная) культура** — это система общих ценностей и убеждений, позволяющая членам организации понимать ее задачи и порождающая правила поведения в ней.

**в. Поворот организационной структуры компании к клиенту.** Компании, занятые в сфере обслуживания, должны разработать такую организационную структуру, которая поддерживала бы тех служащих, которые непосредственно обслуживают клиентов.

### 2. Разработка маркетингового подхода к управлению человеческими ресурсами:

- а)** создавайте рабочие места, которые захотят занимать хорошие специалисты;
- б)** используйте методы отбора, при помощи которых можно более точно выявить претендентов на работу, ориентированных на клиента;
- в)** проведите начальную подготовку служащих, предназначенную для того, чтобы познакомить их с основными управленческими подходами компании и дать им необходимые знания о предоставляемых клиенту товарах и услугах;
- г)** используйте программы непрерывной подготовки служащих;
- д)** униформа служащих может существенно влиять на их отношение к работе, поэтому к выбору униформы необходимо привлечь самих служащих;
- е)** служащие должны уметь постоянно поддерживать положительный настрой, чему способствует соответствующее управление эмоциональной составляющей работы.

## III. Доведение маркетинговой информации до рядовых служащих

1. Чаще всего наиболее эффективное общение с клиентами осуществляется через работников, непосредственно занятых обслуживанием гостей.
2. Служащие должны узнавать о мерах продвижения продаж и новых товарах и услугах от своих менеджеров, а не из рекламных объявлений, предназначенных для внешних клиентов.
3. Руководитель любого уровня должен понимать, что служащие внимательно наблюдают за его реакцией и поведением.
4. Организации, действующие в индустрии гостеприимства в качестве средства внутренней коммуникации должны активно использовать печатные публикации.
5. Чтобы обеспечить служащих знанием товаров и услуг, предлагаемых потребителю, гостиницы могут использовать специальные технологии и приемы обучения.
6. Служащие должны своевременно получать информацию о новых товарах и услугах и их модификациях, о маркетинговых мероприятиях и об изменениях, происходящих в процессе обслуживания.

## IV. Система поощрений и признания заслуг

1. Служащие должны знать, что они должны делать, чтобы их работа была эффективной. Общение с ними нужно строить так, чтобы они получали оценку своей работы, которая будет служить им в качестве обратной связи.
2. Программа внутреннего маркетинга включает стандарты обслуживания и методы оценки, определяющие, насколько организация отвечает этим стандартам.

3. Если вы хотите иметь служащих, ориентированных на удовлетворение запросов клиентов, найдите возможность замечать их хорошее обслуживание и вознаграждать за это.

#### V. Нетипичные ситуации

1. Хорошая программа внутреннего маркетинга должна быть направлена на подготовку служащих, способных действовать в нетипичных ситуациях.

2. Главное преимущество программы внутреннего маркетинга — она вооружает служащих правильными подходами, знаниями, навыками коммуникации и полномочиями, позволяющими им справляться с необычными ситуациями.

3. Необычной при обслуживании клиента является любая уникальная ситуация, с которой служащий, как правило, сталкивается впервые.

4. Руководство должно наделять служащих достаточным объемом полномочий для принятия решений, которые помогут устранить возникающие проблемы клиентов.

### Вопросы для обсуждения

1. Почему служащие называются внутренними потребителями?
2. Что такое культура обслуживания? Почему она является одним из требований программы внутреннего маркетинга?
3. Обсудите возможные пути использования технологии маркетинга при решении вопросов управления персоналом.
4. Какие преимущества дает разъяснение рекламных кампаний служащим, прежде чем они появятся в средствах массовой информации?
5. То, как принимаются решения в нетипичных ситуациях, позволяет отличить высококласные организации индустрии гостеприимства от посредственных. Выскажите свое мнение по этому поводу.

### Упражнения экспериментального типа

*Выполните следующее задание.*

Посетите одну из компаний, действующую в индустрии гостеприимства или путешествий. Задайте вопросы о ее продуктах. Например, в ресторане вы можете поинтересоваться часами работы и блюдами в меню. В разговоре вы можете заявить, что ищите ресторан, где хорошо готовят стейки, и порасспрашивайте служащих ресторана об их стейках. В гостинице вы можете поинтересоваться номерами или ресторанами. Главное, чтобы у вас был достаточно продолжительный диалог, по результатам которого вы смогли бы оценить, насколько служащие ориентированы на взаимодействие с клиентом. В письменном виде сформулируйте результаты вашей «аналитической работы» и подкрепите их фактами, показывающими отношение служащих к клиенту, а также дайте свои предложения о том, что они могли бы сделать, чтобы улучшить это отношение.

### Интернет-упражнения

*Помощь для выполнения этих упражнений вы можете найти на веб-сайте, разработанном для книги **Маркетинг. Гостеприимство и туризм**, адрес которого — [www.prenhall.com/kotler](http://www.prenhall.com/kotler)*

Поясните преимущества и недостатки режима «живого чата» или другого подобного, в ходе которого происходит живой диалог со служащим на веб-сайте.

## Библиографический список

1. John Tschohl, *Achieving Excellence through Customer Services*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1991.
2. Barry Urquhart, *Services You Right*, Kalamunda, Western Australia: Marketing Focus, 1991, p. 86.
3. Karl Albrecht and Ron Zemke, *Service America: Doing Business in the New Economy*, Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, 1985, pp. 127—128.
4. Tschohl, *Achieving Excellence*, p. 3.
5. Frederick F. Reichheld and W. Earl Sasser, Jr., «Zero Defections: Quality Comes to Services,» *Harvard Business Review*, Sep/Oct 1990, 105—111.
6. Richard Normann, *Service Management: Strategy and Leadership in Service Businesses*, New York: Wiley, 1984, p. 33.
7. Bill Heatly, «Operators Who Make Staff Satisfaction a Top Priority Will Get Results on Bottom Line,» *Nation Restaurant News*, May 17, 2004, 24.
8. John P. Walsh, «Employee Training Leads to Better Service, More Profits,» *Hotel and Motel Management*, January 12, 2004, 14.
9. David Owen and Richard Teare, «Driving Top-Line Profitability through the Management of Human Resources,» in *The International Hospitality Business*, eds. Richard Kotas, Richard Teare, Jeremy Logie, Chandana Jaywardena, and John Bowen, London: Cassel, 1996, pp. 186—190.
10. Leonard L. Berry and A. Parasuraman, *Marketing Services: Competing through Time*, New York: Free Press, 1991, pp. 18—19.
11. Owen and Teare, «Driving Top-Line Profitability.»
12. Stephen Brown, The Inseparable Employee and Customer Satisfaction, *Service Revenue* 2, issue 3, 2004, 2.
13. Tschohl, *Achieving Excellence*, pp. 160—162.
14. Joseph W. Benoy, «Internal Marketing Builds Service Quality,» *Journal of Health Care Marketing* 16, no. 1 (1996), 54—64.
15. William R. George, and Christian Gronroos, «Developing Customer-Conscious Employees at Every Level: Internal Marketing,» in *The Handbook of Marketing for the Service Industries*, ed. Carole A. Congram, New York: American Management Association, pp. 85—100.
16. Christian Gronroos, *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*, Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 1983, as cited in C. Gronroos, *Service Management and Marketing*, Lexington, MA: Lexington Books, 1990, p. 223.
17. *The Australian*, October 10, 1990.
18. S.M. Davis, *Managing Corporate Culture*, Cambridge, MA: Ballinger, 1985.
19. John Bowen and Robert Ford, «Service Organizations — “Does Having a Thing Make a Difference”,» *Journal of Management*, forthcoming.
20. Terrence E. Deal and A. Uan A. Kennedy, *Corporate Cultures*, Reading, MA: Addison-Wesley, 1982, pp. 15—16.
21. A. Parasuraman, «Customer-Oriented Corporate Cultures Are Crucial to Services Marketing Success,» *Journal of Service Marketing* 1, no. 1 (Summer 1987), 39—46.
22. John J. Hogan, «Turnover and What to Do about It,» *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 33, no. 1 (February 1992), 41.
23. Karl Albrecht, *At America's Service*, Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, 1988, p. 130.
24. Business School Management Productions, 1987.
25. James L. Heskett, W. Earl Sasser, and Leonard A. Schlesinger, *Saving Customers with Service Recovery* (videotape), Boston, MA: Harvard Business School Management Productions, 1994.
26. Leonard L. Berry, «The Employee as Customer,» *Journal of Retail Banking* 3, no. 1 (1981), 33—40.
27. Hogan, «Turnover,» p. 40.
28. Dennis Reynolds and Mary Tabacchi, «Burnout in Full Service Chain Restaurant,» *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 34, no. 2 (April 1993), 68.
29. Ken W. McCleary and Pamela A. Weaver, «The Job Offer: What Today's Graduates Want,» *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 28, no. 4 (February 1988), 31.
30. Bowen and Ford, «Service Organizations.»
31. B. Schneider and D. Bowen, *Winning the Service Game*, Boston, MA: HBS Press, 1995.
32. C.R. Bell and K. Anderson, «Selecting Super Service People,» *HR Magazine* 37, no. 2 (1992), 52—54.
33. Bruce Grindy, «The Restaurant Industry: An Economic Powerhouse,» *Restaurants USA* (June/July 2000), 40—45.
34. Miliand Lele, *The Customer Is Key*, New York: Wiley, 1987, p.252.
35. Andrew J. Czapslewski, Jeffery M. Ferguson, and John F. Milliman, «Southwest Airlines: How Internal Marketing Pilots Success,» *Marketing Management*, Chicago: September/October 2001, pp. 14—17.
36. Tschohl, *Achieving Excellence*, p. 113.
37. Frederick J. De Micco and Robert D. Reid, «Older Worker: A Hiring Resource for the Hospitality Industry,» *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 29, no. 1 (May 1988), 56.
38. N.W. Pope, «Mickey Mouse Marketing,» *American Banker* (July 25, 1979), as included in W.



- Eari Sasser, Jr., Christopher W.L. Hart, and James L. Heskett, *The Service Management Course: Cases and Reading*, New York: Free Press, 1991, pp. 649—654.
39. Marc Clark, «Training for Tradition,» *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 31, no. 4 (February 1991), 51; Robert C. Rod and Cherrill P. Heaton, *Managing the Guest Experience in Hospitality*, Albany, NY: Thomson Learning, 2000.
  40. William H. Davidow and Bro Utall, *Total Customer Service: The Ultimate Weapon*, New York: Harpertrade, 1990, p. 128.
  41. John R. Dienhart and Mary B. Gregoire, «Job Satisfaction, Job Involvement, Job Security and Customer Focus of Quick Service Restaurant Employees,» *Hospitality Research Journal* 16, no. 2 (1993), 41.
  42. Christopher W.L. Hart, James L. Heskett, and W. Earl Sasser, Jr., *Service Breakthroughs*, New York: Free Press, 1990, p. 109.
  43. Michael K. Haywood, «Effective Training: Toward a Strategic Approach,» *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 33, no. 6 (December 1992), 46.
  44. M.R. Solomon, «Dress for Effect,» *Psychology Today* 20, no. 4 (1986), 20—28.
  45. A. Rafaeli and M.G. Pratt, «Tailored Meanings: On the Meaning and Impact of Organizational Dress,» *Academy of Management Review* 18, no. 1 (1993), 32—55.
  46. Kathy Nelson and John Bowen, «The Effect of Employee Uniforms on Employee Satisfaction,» *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 41, no. 2, 2000, 86—95.
  47. Valarie A. Zeithaml and Mary Jo Bitner, *Services Marketing*, New York: McGraw-Hill, 1996.
  48. A.R. Hochschild, *The Managed Heart*, Berkeley: University of California Press, 1983; definition from Gunther Berghofer, «Emotional Labor,» Working Paper (Bond University, Robina, Queensland, Australia, 1993).
  49. Beth Lorenzini, «Promotion Success Depends on Employee's Enthusiasm,» *Restaurants and Institutions*, February 12, 1992, 591.
  50. Berry, «Employee as Customer,» pp. 33—40.
  51. Albrecht and Zemke, *Service America*.
  52. Chip R. Bell and Ron Zemke, *Managing Knock Your Socks Off Service*, New York: American Management Association, 1992, p. 169.
  53. Carla B. Furlong, *Marketing for Keeps*, New York: Wiley, 1993, pp. 79—80.
  54. Robert C. Lewis, «Hospitality Marketing: The Internal Approach,» *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 30, no. 3 (November 1989), 43.
  55. A. Parasuraman, «Customer-Oriented Corporate Cultures,» pp. 33—40.



# 11

## *Формирование потребительской лояльности с помощью качества*

Чтобы понять сущность качества обслуживания и добиться эффективного управления им, нужно обладать глубокими и всесторонними знаниями всех видов деятельности, связанных с каждой предлагаемой потребителю услугой. А этого не добиться без настоящего интереса к разработке этих услуг и их предоставлению.

*Эверт Гаммессон*

Очень интересный пример того, как может обеспечиваться высокое качество обслуживания — Southwest Airlines. Деятельность этой компании была проанализирована в ходе обзора, проведенного *Business Week* в 2004 г. По показателю самых предпочитаемых авиалиний пассажирами, которые ответили на вопросы, Southwest была названа третьей — после United и American. По результатам того же обзора Southwest возглавляет список и самых нелюбимых авиалиний. Как Southwest может одновременно быть одной из самых предпочитаемых и одной из самых избегаемых авиалиний у пассажиров, принявших участие в опросе?

Давайте познакомимся с отзывами двух пассажиров, которые недавно летели рейсами Southwest. Один из них заявил следующее: «Меня поразило, насколько легко проходит регистрация на рейс Southwest, особенно если учесть, что Орландо — не самое удобное место, куда можно добраться быстро. Их самолет был очень чистым, экипаж на обоих рейсах, на которых я летал, делал все возможное в течение всего полета, чтобы удовлетворить все наши пожелания. Кстати, это было даже хорошо, что нам не пришлось есть в полете, так как обычно такая еда тяжелая, и поэтому после нее в течение остальной части полета я обычно чувствую себя не очень хорошо. Мне действительно понравилось новое внутреннее оформление их самолетов. Я не летал рейсами этой

авиалинии около двух лет и в последний раз обратил внимание, что новые сиденья у них стали гораздо более удобными». А вот мнение другого пассажира: «Из-за системы рассадки “кто как хочет” я обычно не пользуюсь услугами этой авиалинии и полетел их самолетом лишь однажды, когда других прямых рейсов без промежуточной посадки другие авиалинии не предлагали. Я летел нон-стопом от Нешвилла до Канзас-Сити. Служащая на регистрации была дружелюбной, однако стюардесса в полете скорее походила на персонажа комедийной передачи Comedy Jam, чем на человека, находящегося на работе. Я не отрицаю, что в этом что-то новенькое, но когда это продолжается все время, порой появляются трудности, так как перестаешь понимать, где проходит граница между шуткой и реальностью, и через какое-то время это начинает раздражать».

В гл. 8 мы уже обсудили позиционирование, к которому прибегает Southwest Airlines. Руководство этой компании хочет, чтобы их бренд соответствовал их политике недорогого, эффективного и без излишеств варианта перевозки пассажиров. Оформление хвостовых оперений их самолетов включает надпись «Freedom to Fly» («Свобода летать»). Их самолеты часто летают на короткие расстояния и нередко пользуются не основными аэропортами городов, а второстепенными. В полете обязательной еды не предлагают и не показывают фильмов. Места на билете не указываются. Экипаж одет в более свободную униформу, чем обычно на авиалиниях, и обычно ведет себя так же, скажем, распевает песни, устраивает розыгрыши и часто шутит. Людям, отправляющимся в поездку на отдых, это, как правило, по душе, да и пассажирам, путешествующим по делам бизнеса, такое обслуживание либо нравится, либо они готовы с ним смириться, поскольку полет проходит без промежуточных посадок. Бизнес-путешественников в целом устраивает график полетов этой авиакомпании, совершающей рейсы между множеством городов. Однако если мы снова обратимся к приведенному примеру, то увидим, что некоторые из пассажиров этой категории предпочитают более привычный уровень обслуживания. Недорогие тарифы Southwest означают, что и люди, отправляющиеся в полет на отдых, и бизнес-путешественники с ограниченными средствами могут пролететь на самолете Southwest через все Соединенные Штаты, хотя в этом случае с промежуточными посадками. Человек, отправляющийся на отдых, ценит дешевые билеты, поскольку в этом случае он экономит деньги. Бизнес-путешественник воспринимает эту экономию с меньшим энтузиазмом, поскольку за его полет платит компания. Поэтому основными целевыми рынками Southwest являются бизнес-путешественники, летящие на короткие расстояния, и люди, отправляющиеся на отдых. Если подытожить результаты деятельности Southwest, можно утверждать, что эта авиалиния создала для этих рынков продукт высокого качества.

Разработанная в Southwest система доставки услуг позволяет ей сохранять операционные издержки низкими, не снижая качества обслуживания пассажиров. Southwest не кормит пассажиров в полете и никогда не делала этого в прошлом. Ее система доставки услуг не предполагает оборудования, необходимого для хранения продуктов питания и их подогревания перед употреблением. За счет этого они смогли добавить в каждый самолет несколько дополнительных кресел. К тому же отказ от питания в полете помог устранить задержки с вылетом, случающиеся у других компаний из-за опозданий с заг-

рузкой продуктов питания на борту. Поскольку стюардам и стюардессам не приходится заниматься подготовкой и разносом еды, они могут больше времени тратить на общение с пассажирами, особенно с теми, которые предпочитают летать этой авиалинией. Все самолеты Southwest — Boeing 737, что позволяет компании иметь запасные части только для этой модели. Все пилоты Southwest подготовлены для полетов на одном и то же виде самолетов, благодаря чему здесь намного легче менять экипажи. Операционные процедуры, начиная от подготовки самолетов к рейсу до планов эвакуации пассажиров при возникновении чрезвычайных ситуаций, одинаковы для каждого самолета. Southwest составляет график своих полетов «от места к месту», а не по системе авиасообщения «хаб и спица», благодаря чему ее пассажиры получают больше прямых рейсов, а сама она фокусируется на местных рейсах, а не на стыкующих, которые характерны для системы «хаб». Многие местные пассажиры берут багаж с собой в кабину, что также сокращает время на операции, выполняемые с самолетом в аэропорту.

Критичный элемент любой организации, действующей в индустрии гостеприимства, — ее персонал. Southwest в этом отношении не исключение, о чем свидетельствуют данные из годового отчета компании за 2003 г. «Поскольку мы заслужили репутацию отличной компании, где престижно работать, мы можем привлекать и нанимать лучших претендентов. По результатам анализа, опубликованном в журнале *Fortune* в апреле 2003 г., Southwest — это компания, в которой хотели бы работать многие студенты колледжей. Если мы нанимаем кого-то, то проводим профессиональную подготовку этого человека, развиваем его навыки и умения и оказываем ему необходимую поддержку, чтобы он добился успеха. Мы доверяем нашим служащим и наделяем их достаточными полномочиями, чтобы они могли эффективно принимать решения и выполнять работу в нашей непростой отрасли... К тому же наши служащие являются отличными помощниками тем сообществам, которые мы обслуживаем. Southwest стремится всегда поступать правильно, и именно поэтому мы тесно взаимодействуем с местными сообществами и вносим свой вклад в защиту окружающей среды, что стало частью того, как мы занимаемся нашим бизнесом».

Для Southwest характерны доверительные отношения с потребителями ее услуг. Поэтому она серьезно относится к предложениям своих пассажиров, на все письма они получают индивидуальные, а не стандартные ответы. Чтобы подготовить 1000 таких писем в неделю, в штате компании работают 45 служащих. Southwest готова тратить деньги на это, чтобы оставаться в тесном контакте со своими клиентами.

В этой главе мы обсудим три составляющих качества — техническую, функциональную и социальную. Техническое качество — это предоставляемая потребителю услуга, важность которой постоянно растет, так как в настоящее время число контактов между персоналом и клиентами в целом сокращается. Southwest благодаря ее парку самолетов, состоящих только из Boeing 737, графику полетов «от места к месту» и политике отказа от питания пассажиров в полете создала техническую услугу, которая прежде всего привлекательна для людей, отправляющихся на отдых, и местных жителей, которым необходимо добраться в соседний город. Функциональное качество показывает, как осуществляется предоставление услуги, и относится к характеру вза-

взаимодействия между служащим и потребителем. Southwest понимает ту важную роль, которую ее служащие играют в предоставлении качественных услуг. Поэтому она расходует большие ресурсы на привлечение, наём, удержание лучших служащих. Третья составляющая качества — социальная. Благодаря умелой работе своего персонала Southwest стремится помогать тем сообществам, которые она обслуживает. Таким образом, Southwest — это наглядный и убедительный пример того, как следует управлять бизнесом, обеспечивающим качественные услуги. Тот факт, что Southwest единственная авиакомпания, которая в течение 31 года подряд остается рентабельной, убедительно демонстрирует, что потребители обязательно вознаградят вас, если вы предоставите им качественный продукт. В то же время пример Southwest показывает, что далеко не все потребители должны считать ваш продукт качественным; вам необходимо в первую очередь позаботиться о том, как предоставлять продукт высокого качества тем, кто хочет, чтобы вы их обслуживали.

*Источники:* Airline Forum, Southwest Airlines по информации на 23 апреля 2005, [http://www.airlinequality.com/Fomm/sth\\_west.htm](http://www.airlinequality.com/Fomm/sth_west.htm); Ulla Bunz and Jeanne Maes, 1998, «Learning excellence: Southwest Airlines' approach,» *Managing Service Quality*, Volume 8(3), pp. 163–169; Kevin and Jackie Freiberg (1997), *Nuts!*, Broadway: New York, Southwest Airlines Annual Reports, 2004, 2003; Michael Arndt; «The Big Airlines' Loyal Fans.» *Business Week*, October 25, 2004, pp. 112+; Valerie Zeithaml and Mary Jo Bitner, *Services Marketing*, McGraw-Hill Irwin, 2003; Dawn Iacobucci and Bobby Calders, editors, *Kellogg on Integrated Marketing*, Wiley, 2003; <http://www.southwest.com>, информация по состоянию на 23 апреля 2005.

#### Изучив данную главу, вы должны уметь:

- 1) определять потребительскую ценность и степень удовлетворения запросов потребителей;
- 2) понимать разницу между степенью удовлетворения запросов потребителя и лояльностью потребителя;
- 3) высказать свое мнение по поводу привлечения новых пользователей и удержания уже имеющихся благодаря использованию маркетинга взаимоотношений;
- 4) знать тактические приемы, при помощи которых можно реагировать на жалобы потребителей, и понимать важность оперативного устранения причин, вызвавших эти жалобы;
- 5) пояснить сущность концепции качества, дать определение качества и высказать свое мнение о важности высокого качества и тех преимуществах, которые оно обеспечивает;
- 6) применять на практике тактические приемы управления мощностью и спросом.

Цели главы

Уже многие десятилетия современные компании испытывают жестокую конкуренцию, и в ближайшие годы эта ситуация будет только осложняться. В предыдущих главах мы утверждали, что для того, чтобы достичь успеха в нынешних условиях острой рыночной конкуренции, компании должны при-

нять на вооружение маркетинговую философию. В данной главе подробно рассмотрим, как компании могут завоевать клиента и одержать победу над конкурентами. Для этого необходимы и наилучший поиск потребностей клиентов, и более полное их удовлетворение.

е

## 11.1. Hampton Inn

Чтобы преуспеть или даже просто выжить в наши дни, компании должны усвоить новую философию. Победа компании на современном рынке возможна только в случае **ориентации на потребителя** (клиента); своим целевым потребителям она должна предоставлять максимальную ценность. В первую очередь компании должны формировать клиентов, а не просто производить продукт. Другими словами, они должны овладеть искусством рыночного инжиниринга, а не заниматься только созданием продукта.

Слишком многие компании полагают, что привлечение клиента — это функция отдела маркетинга или отдела продаж. Однако компании-лидеры пришли к выводу, что отдел маркетинга не может выполнять эту работу в одиночестве. Хотя этот отдел и играет здесь ведущую роль, фактически он может быть только партнером других структур в привлечении и удержании потребителей. Даже самый лучший в мире отдел маркетинга не может успешно продавать товары плохого качества, не удовлетворяющие запросы потребителей. Отдел маркетинга может быть эффективным только в компаниях, где все отделы и все служащие объединены общей целью — формированием отличной конкурентоспособной системы предложения товаров и услуг, обладающих высокой потребительской ценностью.

е

## 11.2. McDonald's

Приведем в пример компанию McDonald's. Люди охотно посещают 30 тыс. ресторанов McDonald's по всему миру не только потому, что любят гамбургеры. Посетителей привлекает прежде всего система McDonald's, а не только продукты питания, которые она предлагает. Во всем мире McDonald's, являясь точно отлаженной системой, предоставляет своим клиентам товары и услуги высокого стандарта, который в компании называется QSCV. Эта система включает множество компонентов — как внутренних, так и внешних. McDonald's действует настолько эффективно, насколько его служащие, контрагенты по франчайзингу, поставщики и другие лица успешно сотрудничают, чтобы совместно предоставить клиенту исключительно высокое качество товаров и услуг.

В этой главе обсуждается философия маркетинга, создающего ценности для потребителя, и деятельность компании, ориентированной на потребителя. В ходе изложения этой темы возникает несколько важных вопросов. Что такое потребительская ценность? Что такое удовлетворение потребителя? Как ведущие компании организуют работу, чтобы создать высокие ценности, довести их до потребителей и удовлетворить их? Как компании могут удерживать клиентов и как привлекать новых? Как компании могут на практике применять маркетинг комплексного качества?

## Определение потребительской ценности и удовлетворение запросов потребителей

Более 35 лет назад Питер Друкер (Peter Drucker) провидчески заметил, что первой задачей любой компании является «создание потребителей». Однако создание потребителей может стать для компании очень трудной задачей, так как современные потребители имеют широкий диапазон продуктов и торговых марок (брендов), из которых они могут выбирать, с разными ценами и разными поставщиками. Поэтому компания должна ответить на ключевой вопрос: каким образом потребители совершают свой выбор?

Ответом на этот вопрос будет то, что потребители выбирают те маркетинговые предложения, которые предоставляют им наибольшую ценность. Другими словами, потребители стараются получить максимальную ценность в пределах тех затрат, которые они могут себе позволить на поиск нужных товаров и услуг, а также с учетом ограниченности их знаний, мобильности и дохода. У каждого из них формируются определенные ценностные ожидания, в соответствии с которыми он и действует. После этого они могут сравнить фактическую ценность, которую получили при потреблении продукта, с ожидаемой, и это сопоставление в значительной степени влияет на степень их удовлетворения и на дальнейшее поведение как покупателя. Далее мы проанализируем концепции потребительской ценности и степени удовлетворения запросов потребителя более тщательно.

### Ценность, предоставляемая потребителю

Потребители оценивают все возможности продукта удовлетворять их запросы. Разница между общей потребительской ценностью и общими потребительскими издержками является для клиента своего рода прибылью, или **ценностью**, предоставляемой потребителю. *Общая потребительская ценность* — это сумма самого продукта, сопровождающих его услуг, действий персонала и имиджевых ценностей, которые покупатель получает в результате маркетингового предложения. *Общие потребительские издержки* — это совокупность денег, времени, энергии и психологического напряжения клиента, имеющая отношение к рассматриваемому маркетинговому предложению (рис. 11.1). Например, пассажиры, летящие по делам, как правило, выше ценят беспосадочный полет, чем маршрут более короткий, но предусматривающий промежуточную посадку. Они также могут избежать некоторых аэропортов как транзитных пунктов, занимающих большие территории, где им много приходится ходить пешком. Поэтому при следовании от Восточного побережья Соединенных Штатов к Западному они будут предпочитать менять самолеты скорее в Мемфисе, чем в Далласе. И наконец, они предпочтут авиалинию, которая точно соблюдает расписание полетов и отлично обслуживает пассажиров. Если самолет и багаж прибудут вовремя, это уменьшит их физические и психологические затраты. Именно подобные атрибуты продукта и создают потребительскую ценность. Предположим, авиакомпания предлагает беспосадочный полет на 75 долл. дороже, чем конкурент, самолет которого делает промежуточную остановку в Далласе. Полет с остановкой в Далласе продлит-

ся на два часа дольше и потребует пересадки с одного самолета на другой. Суэта аэропорта и два часа с лишним пути увеличат расходы потребителя на этот полет, даже если цена на билет в этом случае на 75 долл. меньше, чем в беспосадочном варианте. Скорее всего, человек, путешествующий по делам бизнеса, предпочтет беспосадочный полет, поскольку в этом случае он получит более высокую потребительскую ценность.

	Общая потребительская ценность	Продукт, услуги, служащие, имиджевые ценности
минус	Общие потребительские издержки	Деньги, время, энергия, психологическое напряжение
равно	Ценность, предоставленная клиенту	«Прибыль» для потребителя

Рис. 11.1. Ценность, предоставляемая клиенту

В недавней статье в журнале *1 to 1* утверждается, что потребители ресторанов быстрого обслуживания обращают внимание не только на цену, так как хотят получать более качественные продукты и услуги. Автор утверждает, что для получения важной ценности в отрасли быстрого питания требуется, чтобы компании изучали потребительские запросы и действовали в соответствии с ними. Одна из важных характеристик обслуживания — высокая скорость. Компании из отрасли быстрого питания экспериментируют с вариантами самообслуживания и использования беспроводных чип-технологий на основе радиочастотной идентификации (RFID от radio frequency identification), как это, например, делают автозаправочные станции Speedpass корпорации ExxonMobil. RFID не только повышает скорость транзакции, но и позволяет собирать ценную информацию о потребителях. Такие данные и более высокая скорость могут способствовать повышению степени удовлетворения запросов потребителей.

Гостей, которые останавливаются в гостиницах класса «люкс», спросили, к каким из характеристик гостиниц они более лояльны. По результатам их ответов и интервью с респондентами был составлен общий список, в который вошло 18 возможных преимуществ. Потребителей гостиничных услуг затем попросили выставить свою оценку каждой из характеристик — от 1 в том случае, если она «не имеет никакого влияния на их лояльность», и до 7, если «имеет огромное влияние на лояльность». В отдельной части анкеты их попросили указать, какие из перечисленных характеристик предлагаются им в настоящее время в тех гостиницах, к которым они демонстрируют лояльность. Если проанализировать, что гостиницы действительно делают, и сравнить эту информацию с тем, что гости хотели бы, чтобы они делали, легко



увидеть те случаи, когда ожидания клиентов не удовлетворяются. Это называется разрывом (с точки зрения показателей функционирования). Размеры разрывов по параметрам лояльности показаны в табл. 11.1.

**Таблица 11.1.** Анализ разрывов по параметрам лояльности

<i>Характеристика</i>	<i>Показатель функционирования, %</i>	<i>Важность для гостей, %</i>	<i>Разрыв, %</i>
Гостиница предоставляет более высокие по качеству услуги, когда это возможно	18,7	69,4	-50,7
Вы можете заказать номер выбранной вами категории	4,9	44,7	-39,8
Если гостиница активно заполняется в то время, когда вы обычно в нее приезжаете, кто-то из ее служащих позвонит вам и спросит, не хотите ли вы забронировать себе номер заранее	3,0	37,7	-34,7
Гостиница использует информацию, полученную во время ваших предыдущих остановок, чтобы предлагать вам услуги с учетом предыдущего опыта взаимодействия с вами	24,3	57,7	-33,4
Персонал гостиницы узнает вас, когда вы повторно в нее приезжаете	15,1	38,3	-23,2
Служащие всем своим видом показывают, что ваши проблемы для них важны	24,0	42,6	-18,6
В гостинице имеется программа взаимодействия с гостями, которые часто в ней останавливаются: такие гости получают баллы; накопление определенной суммы баллов позволяет вам получить номер бесплатно	9,6	27,8	-18,2
В гостинице имеется кредитная карта, позволяющая вам накапливать баллы по программе взаимодействия с гостями, которые часто в ней останавливаются, каждый раз, когда вы пользуетесь ее услугами	5,1	19,6	-14,5
Когда вы приезжаете в гостиницу повторно, процесс регистрации осуществляется быстрее	31,2	41,1	-9,9
Гостиница время от времени преподносит вам какие-то подарки	18,7	23,7	-5
У гостиницы существуют контакты с физическими и юридическими лицами, которые помогают вам провести время в ней более приятно или продуктивно	19,5	13,4	6,1

*Источник:* John Bowen and Stowe Shoemaker, Conrad N. Hilton College, University of Houston.

Как показывает табл. 11.1, для повышения степени лояльности существуют огромные возможности, так как из проанализированных 11 характеристик только в одном случае разрыв является положительным. Интересно отметить, что две характеристики, перечисленные в начале списка, у которых величина разрыва самая большая, гостиницы класса «люкс» могут ликвидировать очень легко и с небольшими затратами. Подобный анализ помогает менеджерам идентифицировать новые возможности, позволяющие создать более высокую потребительскую ценность. В этом случае они наглядно видят, какие атрибуты создают лояльность или повышают ценность. Менеджеры также видят те услуги, которые большинство гостиниц своим гостям не предлагают, и это предоставляет им шанс создать конкурентное преимущество. И наконец, они могут снизить цены на предоставление указанных услуг, например заселение в номера более высокой категории по цене обычного номера, если для этого используются «люксы», которые остались незаполненными.

Если продавец выясняет, что конкуренты предоставляют потребителям более высокую ценность, то он может действовать двумя способами. Во-первых, он может попытаться увеличить общую потребительскую ценность за счет улучшения товара или услуги, деятельности персонала или упрочения имиджа своего предложения. Во-вторых, он может сократить общие расходы потребителя, снизив цену или упростив процессы размещения потребителем заказов на услуги и их доставки.

## **Удовлетворение запросов потребителей**

Таким образом, потребители формируют свои суждения о потребительской ценности маркетинговых предложений и на их основе принимают решения о покупке. Удовлетворение потребителя покупкой зависит от того, насколько его ожидания оправдались. Степень удовлетворения приобретенным товаром или полученными услугами может быть различной. Если качество товара или услуг не оправдывает ожиданий потребителя, он неудовлетворен. Если его ожидания реализовались, потребитель доволен. Если качество услуг превышает его ожидания, потребитель очень удовлетворен или даже восхищен.

Каким образом формируются ожидания покупателей? Ожидания основаны на прошлом опыте покупок потребителя, на мнении друзей и партнеров, а также на информации и обещаниях маркетологов, продавцов и конкурентов. Специалисты по маркетингу компании должны быть осторожны и устанавливать правильный уровень ожиданий потребителей. Если они задают уровень ожиданий слишком низкий, то, конечно, удовлетворят тех, кто покупает их товары и услуги, но привлечь достаточное число покупателей будут не в состоянии. Напротив, если они поднимают планку ожиданий слишком высоко, то покупатели, вероятно, будут разочарованы. Например, гостиница Holiday Inn несколько лет назад развернула кампанию под названием No Surprises («Никаких неожиданностей»), в которой приезжаю-

щих обещали размещать в гостинице и обслуживать без проволочек по первому разряду. Однако гости Holiday Inn все равно сталкивались с проблемами проживания, а рекламное заявление только делало их еще более неудовлетворенными. В конце концов Holiday Inn вынуждена была эту кампанию прекратить.



### 11.3. Holiday Inn, Ritz-Carlton, Southwest Airlines

Однако некоторые из наиболее успешно развивающихся в наши дни компаний поднимают уровень ожиданий потребителей очень высоко и работают так, чтобы ему соответствовать. Эти компании обеспечивают полное удовлетворение запросов потребителей. Например, Ritz-Carlton рассматривает получение ею очень престижной награды национального уровня Baldrige Award, вручаемой за достижения высочайшего уровня в качестве, только как веху на бесконечном пути совершенствования качества. Гостиницы Hampton Inns предлагают гарантию качества обслуживания, а авиалинии Southwest Airlines постоянно имеют одни из самых лучших в своей отрасли показателей точности прибытия рейсов. В Salish Lodge, расположенном в Снокуалми, штат Вашингтон, действует правило: если официант замечает, что гость левша, он автоматически меняет раскладку приборов на столе для этого человека. Майкл Макфи (Michael McPhie), менеджер Lodge, говорит: «Многие люди со всего мира рассказывают нам, что это самая удивительная вещь, которую они когда-либо видели в ресторане». Такие компании постоянно нацелены на то, чтобы добиваться высокого уровня обслуживания, потому что знают, что просто удовлетворенные потребители легко поменяют поставщиков товаров и услуг, как только появится лучшее предложение.

Хотя ориентированная на потребителя компания стремится обеспечивать обслуживание с более высоким качеством, чем у конкурентов, этот подход не создает максимальной степени удовлетворения запросов потребителя. Компания может повысить степень удовлетворения запросов потребителей, но для этого ей, как правило, потребуется пожертвовать частью своей прибыли. К тому же компания помимо потребителей имеет дело со многими другими заинтересованными лицами: акционерами, служащими, дилерами, поставщиками и др. Расходование дополнительных средств для повышения степени удовлетворения запросов потребителей может привести к тому, что это будет сделано за счет снижения степени удовлетворения этих заинтересованных лиц (партнеров). Поэтому цель маркетинга состоит в том, чтобы произвести ценность для потребителя с прибылью для своей компании. В конечном счете компания должна обеспечить высокий уровень удовлетворения запросов потребителя и в то же время — приемлемый уровень удовлетворения интересов других заинтересованных лиц. Все это требует очень точного балансирования: маркетолог должен продолжать производить большее количе-

ство ценностей для потребителя и удовлетворять его потребности, но не в ущерб своей компании.

Современные компании-победители постоянно отслеживают ожидания своих потребителей, воспринимаемые ими показатели функционирования, а также степень удовлетворения запросов потребителей. Однако измерение степени удовлетворения запросов потребителей значимо только в контексте его сопоставления с конкурентами. Например, компания может быть довольной, если 80% ее потребителей утверждают, что их вполне устраивает ее продукция. Однако, если конкурент добился того же показателя для 90% и планирует выйти на 100%, компания может обнаружить, что ее потребители переходят к этому конкуренту. Поэтому компании должны отслеживать не только собственные показатели степени удовлетворения запросов потребителей, но и аналогичные показатели у конкурентов. Некоторые способы, при помощи которых компании могут отслеживать степень удовлетворения запросов потребителей, показаны в 11.1. Лидеры маркетинга.

Например, McDonald's обнаружила, что потребителей больше удовлетворяют сэндвичи на заказ, предлагаемые Wendy и Burger King, чем те, которые предлагают они. В течение многих лет заведения McDonald's готовили сэндвичи и заполняли их начинкой заранее, после чего хранили их в духовке. Когда потребитель заказывал сэндвич, они просто доставали его из духовки и подавали. Благодаря запасу сэндвичей McDonald's создала эффективную систему доставки. Другие ресторанные сети готовят сэндвичи на заказ, и этот вариант, по-видимому, потребители предпочитают больше. Чтобы успешно конкурировать с ними, McDonald's предприняла реинжиниринг своей системы доставки и создала систему, при которой сэндвичи могут быть приготовлены на заказ за 30 секунд.

Эта задача была не из легких. Боб Маршалл (Bob Marshall), контролировавший ее решение, рассказывает: «Нам потребовалось понять, какими должны быть оптимальные температура и влажность в емкости для хранения ингредиентов, чтобы мы могли сохранять приготовленные заготовки свежими в течение двадцати минут». Теперь McDonald's в запасе держит только булочку, а сэндвич готовит на заказ, благодаря чему предлагает посетителям более качественный продукт. Появление этого продукта привело к увеличению степени удовлетворения запросов потребителя.

Для компаний, деятельность которых ориентирована на потребителей, степень удовлетворения запросов потребителей — и цель, и основной фактор, обеспечивающий успех ее деятельности. Подобные компании понимают, что потребители с высокой степенью удовлетворения обеспечивают ей получение нескольких выгод. Они менее чувствительны к цене и остаются их потребителями в течение более длительного времени. По мере того как компания предлагает на рынке сопутствующие товары и услуги или более современные модели предыдущей продукции, они более активно их покупают, чем остальные категории потребителей. Кроме того, положительно высказываются в разговорах с другими людьми о продукции компании и о ней самой.

**SHERATON "9 TO 5" PLAN**



**YOU'VE ALWAYS WANTED TO COME AND GO AS YOU PLEASE.  
NOW YOU CAN.**



<p>From getting everything around here well run according to a very strict schedule.</p> <p>That's the whole idea behind the new Sheraton "9 to 5" plan. The only plan that lets you check in as late as 9 a.m. on arrival, and check out as late as</p>	<p>5 p.m. when you leave. It gives you more time to get things done. And more time to get things back at the office that have become undone.</p> <p>The Sheraton "9 to 5" plan is available to all guests paying corporate rates who are members of SCL, our frequent guest program. If you're not</p>	<p>currently a member of SCL, simply inquire while making reservations of your arrival.</p> <p>And don't forget to use your Visa® and when calling your travel planner or 1-800-325-3035 to request the "9 to 5" plan for reservations on line, visit <a href="http://www.sheraton.com">www.sheraton.com</a>. Always, new Sheraton features.</p>
--	--	--

The Sheraton "9 to 5" plan is available in all 407 properties and is not available in properties where the Sheraton "9 to 5" plan is not available. The Sheraton "9 to 5" plan is available in all 407 properties and is not available in properties where the Sheraton "9 to 5" plan is not available.

*Sheraton понимает, что возможность для бизнес-путешественников регистрироваться рано и выписываться поздно создает для них дополнительную ценность.*

## 11.1. Лидеры маркетинга

### Гарантированное обслуживание

В январе 1999 г. Hampton Inns начала рекламировать гарантированное обслуживание в своих заведениях. Она предлагает бесплатное проживание в течение суток, если гость недоволен обслуживанием. Менеджеры большинства отелей выступили резко против предоставления таких гарантий; они полагали, что эта программа в конце концов закончится выделением бесплатных номеров нечестным людям, которые будут

заявлять, что они недовольны, только для того, чтобы получить назад свои деньги. При таком отношении менеджеров отелей шаг Hampton Inns был действительно очень смелым. Компания исходила из убеждения, что их гости — честные люди, а их служащие способны предоставлять им продукт высокого качества. Это доверие гостям и персоналу стало основой для конкурентного преимущества перед гостиничными ком-

паниями, не предоставляющими гарантий обслуживания.

Обзор степени удовлетворения потребителей, проведенный Hampton Inns, показал, что более 85% гостей рассматривают эту гарантию как привлекательную для них характеристику. Более того, оценивая важность атрибутов отеля, в рейтинге его свойств гости поставили такую гарантию на одно из самых первых мест. 99% гостей Hampton Inns заявили, что повторно останутся в заведениях этой сети, а последующие исследования показали, что почти 40% этих людей действительно останавливались в ее отелях в течение относительно короткого времени. Для снижения числа злоупотреблений в Hampton Inns применяется защитный механизм. Если менеджеры считают, что гость требует гарантий необоснованно, в базу данных Hampton Inns вносится соответствующая информация. Когда в следующий раз такие гости звонят по телефону, чтобы резервировать номер, оператор сообщает им, что резервирование для них будет осуществлено, но без предоставления гарантии. В этом случае некоторые гости могут воспользоваться раз или два этой программой, чтобы сэкономить деньги, но затем их из нее исключают.

Hampton Inns отслеживает затраты на предоставление указанной гарантии. Было установлено, что в 1990 г. доля гостей, привлеченных в гостиницу гарантией, составила около 2%. В совокупности они проживали у них в течение 157 000 номеров-суток. Благодаря этим гостям компания получила выручку от продаж, равную 7 млн долл., а гости, которые вернулись после получения гарантии, добавили еще 1 млн долл. к общей выручке. За тот же год Hampton Inns выплатила 350 000 долл. потребителям, которые потребовали возврат денег по гарантии. В настоящее время через 15 лет после начала программы «Гарантия обслуживания» Hampton Inns утверждает, что благодаря ей они повысили доходы на 11 млн долл. и имеют самый высокий показатель удержания гостей в отрасли.

Одна из причин, объясняющих успех программы в Hampton Inns, — регулярное проведение здесь аудитов качества. Hampton Inns

понимает, что ее программа гарантии могла бы стать финансовой катастрофой, если бы они не предлагали продукт, способный удовлетворить запросы их гостей. В ходе такого аудита специально подготовленный служащий корпорации действует как гость, требующий выполнения гарантии. Этот проверяющий анализирует, как отель решает возникшую проблему и как он следует установленным инструкциям, чтобы добиться удовлетворения гостя. Тщательно проверяется, все ли делается так, как надо.

Программа гарантии заметно повлияла и на работу персонала компании. Когда их попросили высказать мнение о своей работе, около 50% респондентов заявили (причем без подсказки интервьюера), что программа гарантии заставляет их работать более усердно. К тому же служащие считают, что она помогает им действовать более уверенно и самостоятельно решать проблемы гостей, не спрашивая каждый раз разрешения у менеджера. Руководство утверждает, что гарантии сделали Hampton Inns более привлекательным местом для работы и способствовали улучшению общего морального климата в коллективе. Гарантия обслуживания — это пример того, как фирмы индустрии гостеприимства фокусируются на повышении качества предоставляемых ими услуг. Она также свидетельствует, что люди предпочитают работать в компании, которая помогает им предоставлять продукцию высокого качества и удовлетворять запросы их гостей.

Некоторые менеджеры с опасением подходят к предоставлению подобных гарантий, поскольку исходят из того, что потребители будут действовать нечестно, и попытаются получить преимущества гарантии в виде бесплатной еды или бесплатного номера. Такое, конечно, случается, но, по оценкам исследователей, на каждого мошенника приходится 19 законных претензий. Чтобы снизить случаи мошенничества, в Hampton Inns все время контролируют ситуацию, особым образом общаясь с гостями, которых они подозревают в злоупотреблениях, и предоставляя гарантию таким клиентам всего лишь раз, заявляя, что они всегда го-

товы приветствовать их как гостей, но больше по программе гарантии они не обслуживаются. Более серьезная опасность, которая может возникнуть при предоставлении подобных гарантий, — ситуации, когда компания предлагает такой вариант, но не предоставляет гостям хорошее обслуживание. Использование гарантии обслуживания становится все более широким. В индустрии гостеприимства существует три разновидности таких гарантий: безусловная, специальная и имплицитная.

*Безусловная гарантия*, вроде той, которая предоставляется в отелях Hampton Inns, предусматривает возврат 100% денег. В своей рекламе Hampton Inns утверждает: «Мы гарантируем проживание у нас высокого качества, дружелюбное и эффективное обслуживание, чистую и комфортную среду. Если вы не будете в полной мере удовлетворены, мы не ожидаем, что вы нам заплатите».

*Специальные гарантии* предназначены для конкретных подразделений компании, например подразделения продуктов питания и напитков, аудиовизуального обслуживания или обслуживания номеров. Эти гарантии чаще всего предлагаются организаторам конференций и встреч и бизнес-путешественникам.

*Имплицитные гарантии* не формулируются в явном виде, однако потребители знают, что организация тщательно контролирует все свои товары и услуги. Скажем,

отели The Four Seasons гордятся своими операционными стандартами. Если здесь при обслуживании происходит сбой, отель предлагает компенсацию, размер которой намного превосходит обычные возвраты. Имплицитная гарантия рассматривается многими специалистами в индустрии гостеприимства и как более подходящий способ обеспечения гарантии надежности, чем письменная гарантия.

Гарантия обслуживания выполняет две основные функции: (1) помочь установить стандарты обслуживания; (2) помочь добиться лояльности потребителей и положительного неформального мнения, что возможно даже при возникновении проблем, если мы заявляем, что действительно «очень сожалеем о сбое», когда человек получает у нас товар или услугу неприемлемого для него качества, и это не просто слова, так как за этим следуют какие-то корректирующие действия.

*Источники:* Nick Wreden, «How to Recover Lost Customers», Smartbiz.com (информация получена 26 ноября 2004), <http://www.smartbiz.com/article/articleview/112/1/7/>; Christopher W.L. Hart, *Extraordinary Guarantees*, New York: American Management Association, 1993, pp. 164—165; Christopher W.L. Hart, «Hampton Inns Guests Satisfied with Satisfaction Guarantee», *Marketing News* 25, no. 3 (February 4, 1991), 7; Roger R. Callan and Jackueline Moore, «Service Guarantee: A Strategy for Service Recovery», *Journal of Hospitality and Tourism Research* 22, no. 1 (1998), 61—69.

## Удовлетворение запросов потребителя в сравнении с потребительской лояльностью

Степень удовлетворения запросов потребителей определяет, насколько сбылись ожидания потребителя. Если потребители получают то, что ожидают, они довольны. Если их ожидания превышены, то они очень довольны. С другой стороны, потребительская лояльность определяет, собираются ли потребители повторно прибегнуть к услугам компании, т.е. их готовность вступать с ней в длительные партнерские отношения.

Обязательное условие для формирования лояльности — обеспечение удовлетворения запросов потребителей. Чтобы сформировалась лояльность, потребительские ожидания должны быть удовлетворены или даже превышены. Однако существует несколько причин, по которым даже довольные потреби-

тели могут не перейти в категорию лояльных. Во-первых, некоторые люди просто никогда не посетят это место снова. Гость может считать, что гостиница великолепна, но ему не придется в нее вернуться, так как не придется побывать в этом городе еще когда-либо. Во-вторых, некоторые клиенты, даже если они вновь приехали и вполне были удовлетворены услугами гостиницы или ресторана, в поисках новых впечатлений отправятся в другие заведения. В-третьих, некоторые гости чувствительно относятся к изменениям цены и поэтому ищут наиболее выгодный для себя вариант. Даже если они были удовлетворены уровнем предыдущего обслуживания, то могут поселиться в другой гостинице потому, что условия, которые там предлагаются, их устраивают больше. И наконец, потребители ожидают получить от своей покупки удовлетворение; если этого не происходит, то больше подобных покупок они не делают. Поэтому рейтинг степени удовлетворения запросов потребителей подвержен своего рода инфляции. Таким образом, чтобы получить лояльных потребителей, менеджеры должны иметь очень довольных клиентов.

Например, два исследователя установили, что 90% потребителей, которые меняют своих поставщиков, были вполне довольны работой предыдущих. Кроме того, Хескетт, Сэссер и Шлезингер (Heskett, Sasser, Schlesinger), разработчики модели прибыли при предоставлении услуг сетевыми структурами бизнеса (модель, в которой исследуется влияние операционной стратегии и системы доставки услуг, концепции обслуживания и целевого рынка на прибыль), обнаружили, что зависимость между степенью удовлетворения запросов потребителя и потребительской лояльностью в этой модели является самой слабой. Поэтому, хотя степень удовлетворения запросов потребителей для потребительской лояльности и необходимое условие, ее наличие само по себе не означает, что потребитель обязательно к вам вернется.

Важнейший аспект в этой дискуссии, в которой сравниваются степень удовлетворения запросов потребителей и лояльность, — большая ценность для компании лояльного потребителя, нежели просто довольного. Довольный потребитель, который не возвращается и не рассказывает ничего хорошего о вашем заведении, для вас никакой текущей ценности не представляет. С другой стороны, лояльный потребитель, который возвращается и всем о вас рассказывает с восторгом, действительно для вас очень ценен. Так, для гостиниц класса «люкс» в денежном выражении эта ценность составляет более 150 тыс. долл. Поэтому менеджеры должны уметь идентифицировать тех людей, которые, скорее всего, станут лояльными потребителями, и создавать для них большую потребительскую ценность, чем конкуренты.

## Маркетинг взаимоотношений

---

После того как менеджер идентифицировал тех людей, которые, скорее всего, станут лояльными потребителями, ему необходимо определить способы, используя которые он сможет наладить с ними такие отношения, которые позволят сформировать потребительскую лояльность. Маркетинг взаимоотношений включает формирование, поддержание и упрочение отношений с потребителями. Концепция взаимоотношений в настоящее время стано-



вится более широкой и включает установление взаимоотношений со всеми заинтересованными лицами, которые могут помочь компании обслужить ее потребителей. Это, например, и служащие, и рыночные посредники. Основные различия между традиционным маркетингом и маркетингом взаимоотношений показаны в табл. 11.2.

**Таблица 11.2.** Сравнение традиционного маркетинга и маркетинга взаимоотношений с потребителями

<i>Маркетинг взаимоотношений</i>	<i>Традиционный маркетинг*</i>
Ориентация на удержание потребителей	Ориентация на отдельные продажи
Постоянные контакты с потребителями	Периодические контакты с потребителями
Сфокусированность на потребительской ценности	Сфокусированность на характеристиках продукции
Долгосрочный характер действий	Краткосрочный характер действий
Акцент на обеспечение потребителей услугами	Небольшое внимание обслуживанию потребителей
Огромное стремление удовлетворить ожидания потребителей	Ограниченное стремление удовлетворить ожидания потребителей
Качество является предметом заботы всего персонала	Качеством занимается только персонал, который за него официально отвечает

\* Традиционный маркетинг также называют транзакционным маркетингом; в этом случае каждая сделка рассматривается как отдельное событие.

Эта таблица составлена на основе идей, описываемых в работах F. Robert Dwyer, Paul Schurr, and Sejo Oh, «Developing Buyer-Seller Relationships,» *Journal of Marketing* 51 (April 1987), 11—27; and Adrian Rayne, Martin Christopher, Helen Peck, and Moira Clark, *Relationship Marketing*, Oxford: Butterworth-Heinemann, 1995.

Пример того, как компании могут выиграть при применении маркетинговых взаимоотношений, — Harrah's, оператор курортов казино. В Harrah's разработали программу лояльности, которую они назвали Total Rewards (Общее вознаграждение). До ее запуска их исследователи установили, что посетители тратят в Harrah's около 36% всех денег, выделяемых ими на игру. Сегодня эта цифра возросла до 44%, из чего следует, что они получили почти на 25% больше поступлений от людей, посещающих их заведения. Эти доходы удалось получить, побуждая посетителей чаще посещать их казино, куда они регулярно ходят, и посещать другие казино Harrah's во время поездок в другие города. Такой подход позволил Harrah's добиться повышения прибыли на сотни миллионов долларов. Цель любой программы лояльности потребителей — изменить поведение потребителей. Программы разрабатываются так, чтобы сократить покупательный цикл у потребителей, т.е. чтобы они возвращались, например, через две недели, а не через три или чтобы они покупали больше при посещении их ресторанов или гостиниц. Программа Total Rewards,

действующая в Nagah's, — отличный пример программ лояльности, которые меняют потребительское поведение.

В настоящее время в маркетинге акцент все более и более смещается с индивидуальных сделок к созданию более ценных отношений и маркетинговых сетей связей. Маркетинг взаимоотношений ориентирован на длительный срок. Его цель — предоставление потребителям долгосрочных ценностей, а мера его успеха — долгосрочное удовлетворение этих потребностей. Маркетинг взаимоотношений требует, чтобы все отделы компании сообща (как одна команда) работали на основе маркетинговой концепции и имели единую цель — лучше обслужить клиента. Маркетинг предполагает установление взаимоотношений на разных уровнях — экономическом, социальном, техническом и юридическом, а конечным их результатом становится высокая лояльность потребителя к компании и ее продукции.

Можно выделить пять уровней взаимоотношений, которые могут сложиться у компании с потребителем, купившим такой, например, продукт, как организация встречи или банкета.

1. **Базовый.** Продавец компании продает продукт и далее никаких действий не предпринимает.
2. **Реагирующий.** Продавец продает потребителю продукт и просит звонить, если у него возникнут какие-либо вопросы.
3. **Ответственный.** Через некоторое время после покупки продавец сам звонит покупателю, чтобы проверить ситуацию и ответить на его возможные вопросы. Во время и после сделки продавец запрашивает у покупателя предложения по улучшению и возможному совершенствованию продукта, а также сведения о каких-либо его недостатках. Эта информация помогает компании постоянно улучшать свои предложения.
4. **Упреждающий.** Продавец или другие служащие компании время от времени звонят клиенту с сообщениями относительно усовершенствований продукта, которые были сделаны, или о планируемых творческих предложениях.
5. **Партнерский.** Компания непрерывно работает с несколькими потребителями, чтобы совместно с ними добиться улучшения потребительской ценности своей продукции.

Какие конкретные инструменты маркетинга компания может использовать, чтобы добиться более прочных связей с потребителем и лучше удовлетворить его потребности? Для этого можно применить один из трех подходов. Первый предусматривает прежде всего введение во взаимоотношения с потребителем дополнительных финансовых выгод. Например, авиалинии предлагают программы поощрений для тех, кто часто летает на их самолетах; гостиницы больше ориентируются на предоставление номеров тем гостям, которые наиболее часто останавливаются у них; а рестораны предоставляют таким постоянным посетителям специальные обеды. Хотя эти программы поощрений потребителей и другие финансовые стимулы создают для них дополнительные преимущества, они могут быть легко скопированы конкурентами и таким образом дифференциации предложений именно этой компании не создадут. Программы для частых клиентов нередко предполагают многоуровневый вариант, чтобы стимулировать гостей чаще выбирать конкретный гостиничный бренд. Например, Marriott установила следующие уровни:

«золотой» (15 ночей в ее отелях), «черный» (50 ночей) и «платиновый» (75 ночей). У Hilton другие параметры: «серебряный» (10 ночей), «золотой» (36 ночей) и «бриллиантовый» (60 ночей). По мере того как гости переходят на более высокий уровень, они получают все больше дополнительных выгод [14].

Второй подход состоит в том, чтобы ввести дополнительные льготы социального и финансового характера. Для этого персонал компании старается укрепить социальные связи с потребителями, изучая потребности и желания каждого из них, а затем индивидуализировать и персонифицировать предлагаемые товары и услуги. Таким образом они превращают потребителей в клиентов: для компании потребители могут быть безымянными людьми, а клиенты — нет. Потребители — это часть массы или часть больших сегментов рынка; клиенты же обслуживаются на индивидуальной основе. Потребители обслуживаются любым служащим компании, который оказывается на месте; с клиентами же работают профессионалы, с которыми они взаимодействуют на регулярной основе. Скажем, официант видит частых гостей в их заведении и приветствует их по именам. Торговый представитель устанавливает хорошие взаимоотношения со своими клиентами. Оба этих служащих формируют социальные связи с людьми, которых они обслуживают. Благодаря этому клиент чаще приходит в заведение, а кроме того, клиент может отправиться за служащим в другое заведение, если тот меняет работу. Менеджеры организаций индустрии гостеприимства и путешествий добиваются, чтобы у их ключевых клиентов формировались социальные связи с большим числом людей в организации. Генеральный менеджер, менеджер стойки регистрации, менеджер подразделения питания и напитков, менеджер по услугам конференц-центра, менеджер по банкетам и менеджер ресторана должны знать ключевых клиентов. Более того, генеральные менеджеры иногда должны сами заниматься продажами ключевым клиентам. В этом случае, если торговый представитель уходит работать в другое место, клиент по-прежнему считает, что он знает ведущих служащих в отеле, а не зависит только от торгового представителя, с которым он в основном имел дело в прошлом.

Третий подход к созданию прочных взаимоотношений с потребителем — дополнение финансовых и социальных льгот структурными связями. Например, авиалинии предлагают для агентов по организации поездок специальные системы резервирования маршрутов. Пассажиры, часто пользующиеся услугами компании, имеют специальную телефонную связь, которой они могут воспользоваться. Для пассажиров первого класса авиалинии предлагают особые багажные отделения, а некоторые компании могут отправлять лимузины, которые доставят таких клиентов в аэропорт. Sheraton разработала гибкую систему регистрации и выписки для своих лучших гостей. Hilton использует технологию индивидуализированных приветствий с экрана телевизора, установленного в номере гостя. Структурные изменения трудно реализовывать на практике, но конкурентам дублировать их еще труднее, и поэтому до того, как это случится, компания получает конкурентное преимущество.

Если говорить о маркетинге взаимоотношений, то вы вовсе не хотите устанавливать такие взаимоотношения с каждым потребителем. В конце концов существуют просто плохие потребители. Компания должна разрабатывать подобные взаимоотношения избирательно. Здесь следует выбирать, с кем

стоит стимулировать отношения, поскольку вы можете удовлетворить их запросы более эффективно, чем кто-либо еще. Одна из целей программ для частых потребителей — помочь компаниям отслеживать покупки, чтобы знать своих потребителей и классифицировать их по потребительским характеристикам. В табл. 11.3 потребители разделены по разным категориям — в зависимости от частоты их покупок и рентабельности. Те потребители, у которых высокие показатели рентабельности и частоты, заслуживают особого внимания менеджеров. В частности, эти категории попадают в платиновый уровень программы Marriott и бриллиантовый уровень программы Hyatt. Потребителей с высоким показателем по рентабельности и низким по частоте посещения иногда можно убедить посещать вас чаще. Некоторые из этих потребителей взаимодействуют с несколькими провайдерами одной и той же услуги. Если мы сможем сделать нашу компанию предпочтительным провайдером для этого потребителя, то, значит, получим одного из наших лучших клиентов. Некоторых частых клиентов, но приносящих относительно низкую прибыль, можно мотивировать покупать больше, демонстрируя ценность дополнительных приобретений. Например, гостиницы могут продемонстрировать бизнес-путешественнику преимущества проживания на этаже с консьержем, где есть удобное помещение для отдыха, когда они захотят сделать перерыв в работе. К тому же на этом этаже они могут легко и быстро получить завтрак, что экономит их время. Гости, которые считают ценность проживания на этажах с консьержем высокой, готовы заплатить дополнительно 30 долл. за номер. Гости же, попадающие в категорию редко посещающих и приносящих низкую прибыль, — это те люди, которые обычно стараются воспользоваться ценой со скидкой. Они в основном появляются у вас во время кампаний продвижения и избегают ситуаций, когда надо платить полную цену. С такими потребителями, очень чувствительными к цене, строить взаимоотношения сложно. Однако знание этих людей помогает выделять из них тех потребителей, с кем вы хотели бы формировать взаимоотношения и упрочивать их со временем.

Таблица 11.3. Типы потребителей

	<i>Редко посещающие</i>	<i>Часто посещающие</i>
Обеспечивающие высокую рентабельность	Постарайтесь, чтобы эти потребители посещали вас чаще	Это ваши лучшие потребители, и поэтому вознаграждайте их
Обеспечивающие низкую рентабельность	Эти потребители отслеживают кампании продвижения. Убедитесь, что эти кампании для вас полезны	Некоторые из этих гостей имеют потенциал и могут приносить вам более высокую прибыль

## Преимущества потребительской лояльности

Выгоды от потребительской лояльности связаны с непрерывным отслеживанием лояльных потребителей, снижением маркетинговых расходов, понижением ценовой чувствительности лояльных потребителей и установлением партнерских отношений с этими потребителями. Так как на сохранение имеющегося потребителя требуется меньше средств, чем на привлечение нового, а также формирование неформального общественного мнения, маркетинговые расходы снижаются. Лояльные потребители в меньшей степени склонны покидать компанию из-за повышения цены и делают больше покупок, чем нелояльные потребители с аналогичными характеристиками. Менеджер, лояльный к гостиничному бренду, с большей вероятностью организует совещание своей компании в отеле этой гостиничной сети. В том случае, если вам надо выделять меньше средств на маркетинг, чтобы поддерживать взаимоотношения с уже имеющимся потребителем, чем создавать нового, благодаря положительному неформальному мнению лояльных потребителей, ваши общие затраты на маркетинг могут снизиться. При опросе людей, выясняя, что побуждает их посещать новые рестораны, в качестве первого ответа (48%) по частоте был назван вариант «друзья или родственники привели в этот ресторан или порекомендовали сходить в него». 31% респондентов заявили, что они вообще любят посещать новые рестораны, а из наиболее часто упоминаемых инструментов стимулирования (23%) были названы купоны. Лояльные потребители менее склонны менять компании из-за цены и обычно совершают больше покупок, чем аналогичные по остальным показателям потребители, но не являющиеся лояльными к компании. К партнерским видам деятельности гостей отеля относятся формирование положительного неформального мнения, рекомендация отеля коллегам, паблисити, а также участие в советах директоров в качестве консультантов. Подобная комбинация указанных атрибутов лояльных потребителей означает, что даже небольшое увеличение числа лояльных потребителей может привести к значительному увеличению рентабельности. Райххельд и Сассер (Riechheld and Sasser) установили, что по тем девяти группам индустрии обслуживания, которые они исследовали, увеличение показателя удержания потребителей на 5% приводит к увеличению прибыли от 25 до 125%. По результатам своей работы они утверждают, что формирование взаимоотношений с потребителями должно стать стратегическим фокусом деятельности большинства компаний, занятых в сфере обслуживания.

Многие продукты в настоящее время вышли на этап зрелости своего жизненного цикла. Конкуренция на рынке очень сильна, и часто между видами продукции одного и того же класса разница очень незначительна. Например, генеральным менеджерам сети гостиниц Sheraton, располагающихся в Азии, показали фотографии гостиничных номеров, среди которых были и их собственные гостиницы, и гостиницы конкурентов. Большинство менеджеров не смогли различить номера и определить из восьми предложенных тот, который принадлежит их гостинице. Этот пример показывает, что очень трудно различить торговые марки конкурирующих гостиниц на основе физических атрибутов основной их продукции. Именно всевозрастающая конкуренция при незначительной дифференциации базовых продуктов и явля-

ется одним из тех факторов, которые в 1990-х годах привели к появлению маркетинга взаимоотношений. Такой маркетинг позволяет компаниям формировать лояльность их потребителей. Отношение к потребителям как к партнерам отличает этот подход от традиционного маркетинга, в основе которого лежит совершение трансакций.

В наши дни компании помимо формирования более прочных отношений со своими партнерами по цепи поставок должны больше уделять внимания формированию прочных связей с конечными потребителями. В прошлом многие компании относились к своим потребителям как к само собой разумеющейся реальности, и у потребителей выбор возможных поставщиков был невелик. В иных случаях отдельные поставщики были плохими и по качеству, и по предоставляемым услугам. Кроме того, в те годы рынок расширился настолько сильно, что компания не слишком беспокоилась об удовлетворении запросов своих потребителей в полной мере. Она могла за неделю потерять 100 потребителей и приобрести 100 новых, считая при этом ситуацию вполне удовлетворительной. Такая компания, действуя на основе теории бизнеса «дырявая корзина», полагала, что всегда сможет отыскать достаточно потребителей, которые заменят тех, кто ее покинул. Однако для такого активного кругооборота потребителей от компании требуется гораздо больше расходов, нежели для сохранения 100 уже имеющихся у нее потребителей. Еще одна проблема — распространение недовольными потребителями отрицательного неформального мнения о компании, которое значительно затруднит приобретение 100 новых потребителей. В бизнесе, сильно зависящем от местных условий, например загородный ресторан, получить столько же новых потребителей, сколько выбыло за последнее время, вскоре станет совсем невозможно.

### **Затраты, связанные с потерянными потребителями**

Компании должны уделять большое внимание оттоку потребителей и принимать меры, чтобы его снизить. Прежде всего компания должна определить и численно измерить показатель удержания своих потребителей. Затем ей необходимо выяснить причины оттока потребителей и определить, как его можно уменьшить или вообще устранить. Конечно, ничего нельзя сделать, если потребитель уезжает из вашего района или заказчик выходит совсем из бизнеса. Но совсем другое дело, если потребители покидают компанию из-за плохого обслуживания, низкого качества продуктов или очень высоких цен. Компания должна иметь сведения о процентном соотношении клиентов, по различным причинам переставших работать с ней, т.е. составить по таким потребителям карту частотного распределения.

Компании могут оценить и в денежном выражении, какую прибыль они теряют из-за такой потери потребителей. Для отдельного потребителя этот параметр эквивалентен показателю пожизненной ценности потребителя. Так, в гостинице Ritz-Carlton знают, что постоянный клиент приносит ей за все время взаимодействия (т.е. в течение своей жизни в качестве потребителя) немногим более 100 тыс. долл. Постоянный посетитель ресторана может дать этому бизнесу несколько тысяч долларов, а постоянный клиент агентства по туризму в течение всего его общения с агентством — более 50 тыс. долл. Пожизненная ценность потребителя для компании измеряется величиной,

определяющей, сколько каждый участник данного сегмента рынка дает ей в среднем за год, которая затем умножается на среднюю продолжительность его работы на данном сегменте рынка в годах. Определить среднюю продолжительность присутствия потребителя на рынке позволяют соответствующие исследования или его история, накопленная в базе данных компании. Из-за того что люди переезжают, переводятся с одного места работы на другое, меняют компании, если не удовлетворены качеством товаров и услуг, и по другим причинам, средняя продолжительность присутствия на рынке для индивидуального бизнес-путешественника составляет около четырех лет. Средняя продолжительность для посетителя ресторана в условиях динамично меняющейся ситуации оценивается приблизительно в три года. Сетевые гостиницы, имеющие единую базу данных по своим гостям, могут отслеживать пожизненную ценность клиентов не только в отношении одной гостиницы, но и этой всей сети в целом. На среднюю продолжительность влияют и другие факторы, например место расположения или сегмент рынка, т.е. для каждого отдельного бизнеса она уникальна.

Компания должна определить, во что ей обойдется снижение скорости оттока потребителей. Если эта стоимость оказывается меньше потерянной прибыли, компании следует потратить эту сумму, чтобы уменьшить отток потребителей. Сегодня передовые компании делают все от них зависящее, чтобы сохранить своих потребителей. Многие рынки вступили в пору своей зрелости и уже не располагают возможностями привлечения большого числа новых потребителей. К тому же растет конкуренция, и цена привлечения каждого нового потребителя повышается. На этих рынках стоимость привлечения нового потребителя в пять раз выше, чем удержания уже имеющегося. Наступательная рыночная стратегия требует значительно больших усилий и затрат, нежели оборонительный маркетинг, потому что призвана удовлетворить потребителей лучше, чем это делают конкуренты, чтобы переманить у конкурента даже тех клиентов, которые в настоящее время удовлетворены сотрудничеством с ним.

К сожалению, классическая теория маркетинга, как и практика, больше внимания уделяет привлечению новых клиентов, чем сохранению уже существующих. Поэтому и акцент делается на заключение сделок с потребителем, а не на упрочение взаимоотношений с ним. Обсуждение проблем в этой сфере сосредоточено в первую очередь на предпродажной деятельности и на самих продажах, а послепродажной деятельности внимания уделяется мало, хотя в настоящее время все больше компаний признают важность удержания существующих потребителей. Согласно одному сообщению, сокращая отток потребителей только на 5%, компании могут повысить прибыль примерно на 25–85%. К сожалению, системы бухгалтерского учета большинства компаний не в состоянии показывать ценность лояльных потребителей.

Таким образом, хотя современный маркетинг сосредоточен в основном на формализованном комплексе маркетинговых мер воздействия на рынок, предназначенном для наращивания продаж и привлечения новых потребителей, первейшая задача компании состоит в сохранении и удержании уже имеющихся у нее потребителей. И лучшее, что компания может сделать для этого, — доставить им наибольшее удовлетворение от сделанной покупки, результатом чего будет сильно выраженная лояльность этих потребителей.

## Удовлетворение претензий потребителей

По мнению Майкла Шепарда (Michael Shepard), генерального менеджера Savoy Hotel из Лондона, «в наши дни гости становятся менее терпимы к любым сбоям. Конкуренция позволяет гостям ожидать безупречного предоставления услуг, без всяких недостатков. Если что-то идет не так и мы можем устранить сбой, они, возможно, и вернуться к нам. Если же устранить неполадку не удастся, мы их больше у себя не увидим» [23].



### 11.4. Savoy Hotels

Очень важной составляющей, в значительной степени влияющей на удержание потребителей, является политика компании по работе с жалобами и претензиями клиентов. Исследование, проведенное Technical Research Programs Institute (Институт по разработке программ технических исследований), показало, что если жалобы потребителей были серьезными, то 91% потребителей уже никогда не обратятся к компании повторно, но если эти жалобы были быстро урегулированы, то 82% пострадавших вновь воспользуются услугами компании. Таким образом, при удовлетворении жалоб отток клиентов снижается с 91 человека до 18 из каждой сотни. При урегулировании незначительных жалоб отток потребителей также можно снизить — до 5 из 100. В разрешении проблем, возникающих у потребителей, имеются два важных условия: во-первых, если вы удовлетворяете жалобу, то делайте это быстро, так как затяжное решение проблем только увеличит отток потребителей; во-вторых, выясните источник возникновения недовольства у потребителя.

Например, деловая женщина только что вернулась из заграничной поездки. После хорошего ночного отдыха в нью-йоркской гостинице она решила заказать американский завтрак. Она позвонила в нужную службу, и завтрак был доставлен ей очень быстро. Приветливый официант вкатил сервировочный столик в номер и поставил его так, чтобы женщина могла во время завтрака любоваться видом из окна. Он подал женщине завтрак, который она ожидала: полный, горячий американский завтрак. Затем официант подал женщине счет, который она быстро подписала и дала хорошие чаевые. Теперь она была готова начать завтрак. Однако официант сказал: «Извините, но вы должны заплатить наличными». Она объяснила, что у нее нет наличных денег, и достала свои кредитные карточки, в том числе «золотую карточку» American Express, которую обычно предъявляет при расчетах в гостинице. Официант справился по телефону и через пять минут выяснил, что годится и кредитная карточка. Но теперь женщина, уже в расстроенном состоянии, сидела у холодного завтрака. Если бы официанту были предоставлены полномочия самостоятельно решать проблемы, он тогда вышел бы из номера, спустился бы к стойке регистрации, все там уладил, а женщина в это время спокойно и с удовольствием завтракала.

На жалобы и претензии, подаваемые в письменном виде, отвечать необходимо быстро либо также в письменном виде, либо по телефону. Если вы отвечаете письмом, индивидуализируйте часть общего письма, учтя конкретную жалобу и сообщив, что будет сделано вами, чтобы не допустить подоб-



ного сбоя в будущем. О решении проблемы гостю необходимо обязательно сообщить. Наиболее эффективный способ работы с претензией — общение с гостем по телефону. В настоящее время затраты на телефонный звонок даже ниже, чем на отправку письма, к тому же телефон позволяет осуществить личный контакт с гостем и помогает менеджеру более точно выяснить, что именно не понравилось этому человеку. Самое плохое, что компания может сделать в этой ситуации, — отправить типовое письмо, в котором не выражается никакого сочувствия гостю, столкнувшемуся с проблемой, или вообще никак не отреагировать на жалобу. Журнал *Restaurant Business* поручил своей служащей связаться с представителями 25 ресторанных сетей, занимающихся обслуживанием потребителей, и заявить, что ее плохо обслужили. Из 25 компаний, в которые она обратилась, только 15 как-то отреагировали на ее претензию. Один из представителей отдела обслуживания потребителей сообщил ей: «Я сейчас занят, можете ли вы перезвонить мне через полчаса?» Прошло полчаса, и на ее звонок служащий ответил: «Да у меня сейчас есть минутка. В чем ваша проблема? Медленное обслуживание, не так ли? Хорошо, я могу включить вашу жалобу в отчет, если хотите». Из тех ресторанов, которые отреагировали, десять хорошо или отлично подошли к решению жалобы. Представители отделов обслуживания в этих ресторанах профессионально выполняют свою работу, демонстрируя заботу о госте уже во время первого телефонного звонка, за которым следуют письма и предоставление купонов. В одном случае потребителю перезвонил региональный вице-президент, чтобы самому выяснить, в чем ошибка и где она произошла.

Другой критический момент в решении проблем связан с тем, что большинство потребителей не жалуются, и поэтому менеджеры лишены возможности урегулировать возникающее у них недовольство. Такие клиенты просто уезжают и никогда больше не возвращаются. Поэтому менеджеры должны развивать систему поощрения клиентов за их жалобы. Они должны располагать методами поиска источника жалоб, включая установление прямой «горячей линии», по которой клиент может сообщить о своих проблемах. Выявлять проблемы, связанные с товарами и услугами компании, также позволяют карточки регистрации обращений потребителя. Менеджеры должны обучать служащих узнавать неудовлетворенных клиентов по внешнему виду и пытаться самим выяснить, в чем заключаются их проблемы и не могут ли они помочь их решить. Другая возможность получения жалоб от потребителей — предоставление им гарантий при неудовлетворительном качестве обслуживания или функционировании; и поэтому, чтобы воспользоваться гарантией, предполагающей возврат денег или другие действия, они вынуждены обратиться с жалобой.

Когда клиент жалуется обоснованно, руководство должно быть ему за это благодарно. Оно всегда должно помнить, что большинство потребителей не жалуются. В своей книге *Жалоба — это подарок (A Complaint Is a Gift)* Джейнелл Барлоу (Janell Barlow) и Клаус Моллер (Claus Moller) пишут:

Когда потребители чувствуют неудовлетворение товарами или услугами, у них имеется два варианта действий. Они могут либо как-то высказаться по этому поводу или просто уйти. Если они уходят, то не предоставляют организации практически никакой возможности снять их неудовлетворенность. Те же недовольные потребители, которые продолжают общаться с нами, предоставляют нам возмож-

ность исправить ситуацию, в результате чего они, возможно, будут приобретать наши товары и услуги и в дальнейшем. Поэтому хоть вам и не нравится отрицательная обратная связь, но те потребители, которые жалуются, являются для нас подарком.

Если мы станем рассматривать жалобщиков именно с такой точки зрения, то более легко сможем использовать информацию, предоставляемую нашими недовольными клиентами, как механизм роста нашего бизнеса. Жалобы потребителей являются одним из самых доступных источников потребительской и рыночной информации, который, однако, используется далеко не в полной мере...

Менеджер клуба рассказал нам о том удивлении, которое они пережили во время по-настоящему великолепной вечеринки, устроенной на Рождество. Персонал был горд тем, как прошел вечер, поскольку все соответствовало плану. Поэтому менеджер заведения был искренне удивлен, когда участник этой вечеринки заявил, что он хотел бы встретиться с менеджером отдела питания и напитков, шеф-поваром и менеджером заведения, чтобы обсудить недостатки мероприятия. Общение продолжалось полтора часа, в течение которых были высказаны жалобы, многие из которых на первый взгляд казались несерьезными и не заслуживающими того, чтобы менеджеры тратили на них ценный ресурс — свое время. Однако, внимательно все выслушав, менеджер смог разделить эмоции и реальную проблему. После этого он попросил своих подчиненных облудать содержание этого разговора и на следующий день назначил совещание по обсуждению претензий и их устранению. Он также попросил менеджера по питанию и напиткам разработать профиль людей, приходящих на мероприятия. Они обнаружили, что большинство присутствующих на нем — пенсионеры пожилого возраста, не имевшие семьи или оказавшиеся одинокими на празднике. Как правило, вечеринка рассчитана на людей в возрасте 45 лет, и это мероприятие планируется именно для этой группы, а не для тех, кому 65 и старше, хотя эти люди обязательно приходят на нее. В этом заключалась основная высказанная претензия, поскольку меню и общая тематика вечеринки были разработаны для группы более молодых людей. Выслушав комментарии участника, менеджеры клуба согласились, что вечеринка была спланирована для того целевого рынка, на который они ошибочно рассчитывали. Если бы этот человек не пожаловался или если бы члены клуба отказались внимательно выслушать его замечания, праздничное мероприятие и в будущем разрабатывалось бы для неправильной целевой аудитории.

Одним из потенциальных источников новых сделок являются утраченные потребители. Это те люди, у которых сложились негативные впечатления о нашем заведении или об обслуживании в нем, и поэтому они больше не приходят в нашу гостиницу и ресторан, но при этом не сообщают нам, в чем мы допустили ошибку. Боб Мартин (Bob Martin), в прошлом профессор University of Nevada в Лас-Вегасе, как-то проводил лето в качестве административного ассистента на одном из курортов. Однажды, когда он был в офисе генерального менеджера, тот показал ему целую пачку писем с жалобами клиентов, на которые должен был ответить. Менеджер заявил, что ему крайне неприятно отвечать на письма-жалобы, что это излишняя трата времени, так как он будет доволен, если хотя бы 5% из этих приезжих снова вернутся

в гостиницу. Тогда Боб взял стопку писем и сказал: «Я о них позабочусь», а уходя, заметил: «Я получу всех этих клиентов обратно».

В ответе на каждое письмо Боб Мартин сообщил, что компания подробнейшим образом ознакомилась с поступившей жалобой, и выразил признательность его автору за то, что тот нашел время написать о своей проблеме. Он извинился за причиненное неудобство и отметил, что курорт делает все, чтобы устранить возникновение проблем. Он предложил клиенту лучший номер и попросил позвонить ответственному секретарю, чтобы его зарезервировать. Все это заставило клиента почувствовать значимость своего письма, а организации — вернуть своих постояльцев. В заключение Боб выразил надежду, что не только другие клиенты воспользуются преимуществами услуг, которые стали лучше в результате предъявленной жалобы, но и они сами вернутся в гостиницу в качестве важных гостей. К концу лета 90% авторов писем вернулись на отдых в гостиницу или зарезервировали номера, чтобы приехать в будущем. Это очень важно, так как средняя пожизненная ценность этих гостей составляет более 100 тыс. долл. Кроме того, урегулирование жалоб превратило негативную рекламу (неформальное мнение) в положительную. Более того, оказалось, что некоторые из возвращенных клиентов уговорили приехать с ними еще по одной семейной паре. Даже из этого примера видно, что урегулирование жалоб — один из самых легких и эффективных способов заделать дыру в прохудившейся корзине и снизить отток клиентов. Но для этого менеджеры должны уметь выявлять возникающие проблемы и быстро их решать.


## Зависимость между маркетингом и качеством

24 июня 1980 г. корпорация NBC показала телевизионную программу «Если Япония это может, почему мы не можем этого?» Эта программа познакомила широкую американскую общественность с Эдвардом Демингом (W. Edward Deming). Именно Деминг считается тем человеком, который вывел японцев на путь высокого качества товаров или услуг. В 1970-е годы автомобили японского производства активно вышли на американский рынок и захватили значительную его долю, что частично было связано с их более высоким качеством. В этот же период благодаря высокому качеству своих телевизоров широкую известность в Америке приобрела японская компания Sony. Опять-таки благодаря высокому качеству 35-миллиметровые фотоаппараты японского производства завоевали рынок Америки. Вторжение японских товаров на американский рынок ознаменовало собой начало революции качества как в самих США, так и в других странах.



Изучение пятидесяти самых крупных компаний Америки, проведенное Price Waterhouse, показало, что высшим приоритетом в деятельности этих структур бизнеса является высокое качество товаров и обслуживания потребителей. В индустрии гостеприимства качество обслуживания в настоящее время рассматривается как важнейшее направление деятельности. В конце 1980-х годов число публикаций о качестве услуг в этих отраслях резко увели-

чилось. В 1992 г. гостиница Ritz-Carlton стала первой компанией гостиничного бизнеса, получившей очень престижную награду Malcolm Baldrige. Учрежденный Конгрессом США в 1987 г., этот приз ежегодно присуждается компаниям, которые достигли наивысших результатов в реализации программ повышения качества. Успех Ritz-Carlton в борьбе за приз Baldrige повысил в значительной степени интерес компаний, действующих в индустрии гостеприимства, к качеству обслуживания.



# Sandals

ROYAL CARIBBEAN

March 2, 1995

Mr. & Mrs. C. Wirt  
200 Apple Lane  
Schaumburg,  
Illinois 60193  
U.S.A.

Dear Mr. & Mrs. Wirt:

Thank you for taking the time to complete our Guest Questionnaire upon check-out recently. We trust that you had a wonderful time and that we will have the opportunity of welcoming you back to Sandals Royal Caribbean - the # 1 Fully Ultra All Inclusive in the Caribbean in the not too distant future.

We have noted the areas with which you expressed concern, i.e. "some food colder than it should, main hot tub should be 104 degrees, include more vegetarian options" and assure you that we are investigating these with a view to taking prompt remedial action. It is through comments like yours that we are able to improve our facilities and keep our "extended family" (you, our guests), happy and satisfied.

We ask that you advise us when you will be returning to Sandals Royal Caribbean to experience firsthand, our improved product.

Yours sincerely,

**EARL R. FOSTER**  
GENERAL MANAGER

P. O. Box 167, Mahoe Bay, Montego Bay, Jamaica, W.I.  
Telephone: (809) 953-2231, 953-2232 Fax: (809) 953-2788

THE CARIBBEAN'S #1 ULTRA ALL-INCLUSIVE\* LUXURY RESORTS FOR COUPLES ONLY  
SANDALS MONTEGO BAY SANDALS FRENCH FRIGATE SANDALS JAMAICA SANDALS NASSAU SANDALS ST. JAMES SANDALS ST. JOHN SANDALS ST. PAULI SANDALS ST. PETER SANDALS ST. PHILIP SANDALS ST. THOMAS SANDALS TRINIDAD SANDALS  
\*As Rated by Travel Weekly Magazine, Caribbean Edition, 1994

*Когда потребители заполняют карточку с комментариями, менеджеры должны обязательно им ответить. В их ответе должна быть индивидуализированная часть, позволяющая потребителю понять, что вы знаете его проблему. Здесь приведен пример индивидуализированного ответа гостю, который должен прочитать генеральный менеджер и подписать.*

Филип Кросби (Philip Crosby) в своей работе *Quality Is Free* (Качество бесплатно) заявляет, что качество — это соответствие спецификациям и что компания контролирует обеспечение этого соответствия. Другие исследователи возражают, утверждая, что качество определяют потребители. Эти исследователи описывают качество как способность удовлетворить ожидания клиента или даже быть выше них. Некоторые исследователи рассматривают повышение качества как переход от стандартных гостиниц с двумя звездочками к четырехзвездочным отелям. Но действительно ли это означает повышение качества? И действительно ли качество бесплатно, как утверждает Филип Кросби, или за него надо платить? При обсуждении качества новых вопросов возникает больше, чем получаемых ответов. Для того чтобы продвинуться дальше, дадим определение того, что такое качество, познакомимся с моделями качества, покажем зависимость между качеством и маркетингом, поясним, почему качество столь важно, и обсудим, как компании, действующие в индустрии гостеприимства, могут повысить качество своей продукции.

Индустрия гостеприимства и требует активных контактов и отличной координации действий служащих и гостей. Без этого никогда не добиться высокого качества товаров и услуг. Служащие будут ошибаться, а системы давать сбой. Погоня за высоким качеством — это своего рода путешествие, которое никогда не кончается, но это именно то путешествие, в которое должна отправиться каждая организация, действующая в индустрии гостеприимства. С помощью программ комплексного качества менеджеры стараются добиться того, чтобы в их деятельности не было срывов, тем самым повышается качество, воспринимаемое гостями. Те же компании, которым не удается предложить своим потребителям продукцию высокого качества, могут понести значительные затраты.

После окончания колледжа новый менеджер по продовольствию и напиткам приехал работать в университетский центр в Огайо. Вскоре после этого работники сферы общественного питания университета забастовали. Руководству пришлось обучить неопытных студентов и заполнить ими все образовавшиеся вакансии. Центр в течение некоторого времени добивался возможности использовать свое помещение для организации вечерних деловых обедов клуба Rotary (престижная общественная организация, основанная в 1905 г. — *Примеч. пер.*), но когда наконец стороны договорились, забастовка была в самом разгаре.

Понимая важность события, новый менеджер по питанию и напиткам включил в меню специальное блюдо — бефстроганов, которое должно было готовиться из особой части говядины — вырезки. Молодой менеджер узнал этот рецепт в колледже. Знаменитый повар продемонстрировал приготовление этого блюда на занятии в классе по приготовлению блюд, после чего студенты сказали профессору, отвечающему за курс, что бефстроганов был замечательным. Правда, тот не оценил талант повара и заметил, что из такого шикарного мяса любой человек мог бы сделать хороший бефстроганов.

Соус был превосходен, салаты были хорошо представлены, и менеджер с надеждой ожидал, что заседания клуба Rotary станут регулярными. В ходе заседания он заметил, что большинство посетителей оставляют большую часть блюда из говядины на тарелках. Внезапно менеджер понял, что в спешке для

приготовления блюда использовали мясо для тушения вместо говяжьей вырезки. В результате университетский центр из-за низкого качества приготовления блюда и недостатка контроля качества потерял важную группу клиентов. Эта группа клиентов могла бы приносить ресторану доход в 10 тыс. долл. в год, или 50 тыс. долл. в расчете на пятилетний период. Так что просчет в выборе мяса оказался весьма дорогой ошибкой, еще раз иллюстрирующей значение качества.

## Что означает качество?

Существует два толкования качества. Качество может пониматься как **характерные свойства продукта**, которые вызывают удовлетворение потребителя, и как **отсутствие недостатков**, что усиливает у клиента чувство удовлетворения. Первый тип качества — особенности и свойства продукта — увеличивает его издержки. Потребители должны быть согласны оплатить повышенные затраты за дополнительные свойства, или эти особенности должны привести к более прочной лояльности потребителей. Например, салат и томаты входят в состав только более дорогих гамбургеров McDonald's. Гостиничные номера на этажах с консьержем имеют больше свойств и особенностей, чем стандартные комнаты, и поэтому стоят дороже. Гостиницы La Quinta разрешают своим постояльцам бесплатно звонить по местному телефону, что особенно ценится постояльцами, которые приехали по вопросам бизнеса. В результате их лояльность к гостинице становится более прочной.

e

11.6. Four Seasons,  
Motel 6

Ожидания клиентов формируются под действием имиджа компании, общественного мнения, цен и усилий компании по продвижению товаров и услуг. У человека, который платит 45 долл. за номер в Motel 6, будут другие ожидания, чем у гостя, платящего 400 долл. за номер в Four Seasons в Вашингтоне, округ Колумбия. При этом клиент, остановившийся в Motel 6, может быть совершенно доволен условиями проживания, а характеристики номера будут в полной мере оправдывать его ожидания. Первый тип качества (характеристики, свойства и особенности товара) связан с **ожидаемыми услугами**. Люди, останавливающиеся в Motel 6, считают, что это лучший мотель для ценовой категории до 50 долл. за комнату. Они не сравнивают эти номера с номерами Four Seasons. И постояльцы Motel 6, и постояльцы отеля Four Seasons ожидают, что их номера не будут иметь недостатков. Например, и те и другие, вероятно, будут недовольны, если, вернувшись вечером в номер, они увидят, что он не убран.

Существуют и другие подходы к качеству. Скажем, качество может определяться на основе технических или функциональных параметров. **Техническое качество** — это то впечатление, которое осталось у клиента после контакта со служащим. Например, техническое качество — это номера в гостинице, блюда в ресторане, автомобиль от агентства по прокату автомобилей. **Функциональное качество** — это процесс непосредственного предоставления потреби-

телю товара или услуг, в течение которого потребители, вступая в контакт со служащими компании, проходят много этапов. Например, клиент резервирует номер, у входа гостиницы его приветствует швейцар, служащий сопровождает его к стойке регистрации, он регистрируется и служащий провожает его в номер. Заезд в гостиницу — это пример функционального качества. Превосходное функциональное качество может улучшить впечатление от комнаты, которая не вполне оправдывает ожидания клиента. И наоборот, если функциональное качество плохое, то даже прекрасная комната в гостинице не сможет исправить возникшее у клиента чувство неудовлетворенности.

В этой главе говорилось, что осуществить дифференциацию гостиничных номеров одного и того же класса очень трудно. Фактор дифференциации — не техническое качество, а функциональное. Именно то, каким образом гостиницы предоставляют свой продукт (функциональное качество) или обслуживают потребителей, становится условием для дифференциации. Модель качества обслуживания, в которой параметрами комплексного качества выступают техническое и функциональное качество, показана на рис. 11.2.



Рис. 11.2. Управление восприятием качества обслуживания

Помимо технической и функциональной составляющих качества существует и третья — социальная (этическая). Социальное качество проявляется в том доверии, которое складывается у общественности к качеству; но до тех

пор пока не приобретешь продукт, оценить его нельзя, да иногда и после приобретения это невозможно сделать.

Некоторые товары могут принести потребителю удовлетворение в краткосрочном плане, в то же время вызывая неблагоприятные последствия для их пользователей в отдаленной перспективе. Например, котлеты в McDonald's считались лучшими в мире. Причина их популярности была в том, что они жарились на говяжьем жире, который придавал особый аромат, но когда люди узнали, что животные жиры нежелательно употреблять в пищу, McDonald's сменила масло для жарки. В 1970-е годы рестораны, чтобы поддерживать свежий вид салата и сохранять белизну картофеля, обычно использовали химические антиоксиданты. Антиоксиданты позволяли ресторанам готовить блюда, которые нравились потребителям, но могли бы иметь в долгосрочном плане неблагоприятные последствия для их здоровья.

Порой менеджеры гостиницы не знают расположения ее противопожарных систем. Другие менеджеры знают, где они находятся, но подготовкой служащих по выполнению правил противопожарной безопасности не занимаются. Этот недостаток управления пожарной безопасностью не будет иметь никакого воздействия на гостей, до тех пор пока не произойдет пожар. Гость может уезжать из гостиницы с чувством полного удовлетворения и готовностью возвращаться в нее и может рекомендовать эту гостиницу другим знакомым. Авиалиния может сокращать уровень техобслуживания самолетов, чтобы экономить затраты, и это не будет замечено пассажирами до тех пор, пока не произойдет катастрофа и при выяснении ее причин не станут широко известными низкие стандарты техобслуживания. Авиалинии и гостиницы, которые хорошо выполняют свою работу в области профилактического техобслуживания и обучения персонала мерам безопасности, обычно не рекламируют эти факты, так как это касается отрицательных аспектов предоставляемых ими услуг.

При разработке товаров и услуг компании должны учитывать этический аспект ответственности, избегая включения в них тех свойств, которые могут причинить вред пользователям, и увеличивая те, которые устраняют потенциальные опасности для жизни и здоровья клиентов. Часто эти свойства и характеристики товара могут и не затрагивать напрямую чувства удовлетворения клиента, но они важны, так как в долгосрочной перспективе могут предотвратить возникновение нежелательных ситуаций. Владельцы ресторанов уже имеют печальный опыт этого, становясь свидетелями того, например, как негативное общественное мнение уничтожает их бизнес после случаев пищевого отравления или заражения посетителей гепатитом по вине служащих их ресторанов.

Действующие в развивающихся странах предприятия гостиничных и туристских услуг, строго обеспечивающие безопасность клиентов и неукоснительно соблюдающие инструкции по защите здоровья потребителей, обычно видят, что рынок на это реагирует весьма положительно, особенно если они обслуживают гостей из промышленно развитых стран. Исследования, проведенные среди жителей стран третьего мира, показывают, что часто основным критерием выбора ими авиалинии являются вопросы обеспечения безопасности. Однако при выборе авиалинии пассажирами промышленно развитых стран безопасность редко рассматривается как решающий фактор.



На восприятие клиентами качества в значительной степени влияет общий имидж компании. Клиенты компании, имеющей хороший имидж, могут не обратить внимания на незначительные промахи, посчитав их нетипичными. Одно и то же качество обслуживания, как правило, воспринимается потребителем более высоким при его взаимодействии с компанией с хорошим имиджем и, наоборот, более низким — с компанией с плохим имиджем. Социальное качество отражает вопросы безопасности продукта как для потребителя, так и для общества. Компания несет ответственность перед обществом за обеспечение его социальным качеством. Его наличие представляет продукт в выгодном этическом освещении и в конечном счете положительно влияет на развитие бизнеса.

В настоящее время маркетологи активно пользуются моделью качества обслуживания, которая называется моделью с пятью разрывами. Ее сущность объясняется в Приложении А, приведенном в конце этой главы.

## **Преимущества высокого качества обслуживания**

---

Выше в этой главе мы уже показали некоторые выгоды от потребительской лояльности. В этом параграфе мы продолжим исследовать этот вопрос и выясним, каким образом потребительская лояльность, обусловленная высоким качеством продукции, также становится для организации дополнительной выгодой. Компании, которые имеют более высокую рыночную долю и предоставляют более качественное обслуживание, чем конкуренты, получают и более высокую прибыль, чем аналогичные компании, но с меньшей рыночной долей и худшим качеством обслуживания. В своей книге *The PIMS Principles* (Принципы PIMS) авторы показывают, какая существует зависимость между качеством и рентабельностью. Как показывают приведенные цифры, компании с высокой рыночной долей и высоким качеством обслуживания имеют самые большие поступления на вложенный капитал.

## **Удержание потребителей**

Высокое качество порождает лояльных к компании потребителей и приносит ей добрую славу. При принятии клиентом решения о том, следует ли ему воспользоваться товарами или услугами компании, это очень важный фактор. Качество определяет степень удовлетворения клиента, которое в свою очередь влияет на его решение повторно обратиться за услугами этой компании и создает то или иное неформальное мнение о продукции этой компании. Исследования показали, что привлечь нового клиента в четыре—шесть раз труднее, чем удержать уже имеющегося. Билл Марриотт (Bill Marriott) говорил, что им задержать гостя в свою гостиницу в первый раз стоит 10 долл., и только 1 долл. нужно затратить специально, чтобы убедить его вернуться к ним еще раз. Если потенциальному клиенту какая-то гостиница нравится, переманить его в другую будет достаточно трудно. Часто даже существенное снижение цены конкурентом не заставит клиента поменять гостиницу. Специалистам по маркетингу и продажам гостиничных услуг, вероятно, придется ждать, пока гостиница-конкурент не допустит ошибку, только после этого

станет возможно убедить клиента остановиться в их гостинице, но этот процесс может занять месяцы и даже годы. В это время специалисты по маркетингу и продажам гостиничных услуг делают телефонные запросы, рассылают рекламные материалы и приглашают потенциальных клиентов на завтрак или ланч в гостиницу. Гостиница тратит деньги на организацию рекламных кампаний, паблик рилейшнз и рассылку рекламных материалов клиентам по почте. Убеждая клиента воспользоваться их услугами, гостиница может потратить несколько тысяч долларов. Если в конце концов клиент решает остановиться в этой гостинице, деньги, потраченные на маркетинг, окажутся хорошим вложением капитала. Но если потенциальный клиент после этого остановится в гостинице и почувствует, что качество обслуживания в ней его не устраивает, то он уедет, чтобы больше никогда в нее не возвращаться. Если это случилось, значит, все маркетинговые усилия по привлечению этого клиента оказались затраченными впустую.

Удовлетворенный клиент также является источником позитивного неформального мнения о качестве обслуживания в данной гостинице. Один довольный клиент делится своим впечатлением о хорошем качестве обслуживания в среднем с пятью другими людьми, в то время как недовольный клиент сообщает о недостатках десятку и более человек. Поэтому, чтобы сбалансировать положительное и отрицательное общественное мнение, необходимо, чтобы на каждого недовольного приходилось не менее двух клиентов, удовлетворенных уровнем обслуживания. Рынок воспринимает гостиницы или рестораны, которые получают смешанные отзывы постояльцев, как посредственные. Поэтому гостиница, стремящаяся завоевать превосходную репутацию, должна работать намного лучше, чем обычное заведение в этой отрасли бизнеса.

## *11.2. Лидеры маркетинга*

### **Разработка системы рейтинга гостиниц для Тайваня**

В 2004 г. правительственное The Taiwan Tourism Bureau (бюро по туризму Тайваня) решило, что прежняя система ранжирования тайваньских гостиниц не соответствует международной практике. Использование при выборе гостиниц Интернета усилило потребность в наличии международно признанной системы ранжирования гостиниц. Поэтому The Taiwan Tourism Bureau начало программу, цель которой — добиться соответствия гостиниц Тайваня международным стандартам.

Новая система, аналогичная традиционной системе звезд, ранжирует гостиницы каждые три года и применяется ко всем гостиницам Тайваня. Оценка происходит по двум категориям — инфраструктуре и качеству обслуживания. Инспектирования на местах проводят подготовленные специа-

листы. Каждая гостиница в соответствии со своей инфраструктурой может получить предварительный рейтинг — от одной до трех звезд. Гостиницы, получившие три звезды за свою инфраструктуру, могут сами выбрать, будет ли проводиться оценивание качества их обслуживания, что предоставляет им возможность повысить рейтинг до четырех или пяти звезд. Подготовленные инспекторы осуществляют оценивание инкогнито, останавливаясь в гостиницах под видом обычных гостей. Гостиницы, получившие рейтинг три звезды при оценивании инфраструктуры и решившие, что они не будут проходить оценивания на качество обслуживания, получают категорию «три звезды».

Максимальный итоговый балл, который может получить гостиница в процессе рей-

тинга, — 100. В критерии оценивания качества гостиничной инфраструктуры входят десять субкатегорий: внешний вид заведения и пространственные параметры, общая окружающая среда, места общественного назначения, условия для парковки автомобилей, помещения для продуктов питания, напитков и проведения встреч, помещения для занятий спортом и отдыха, номера для гостей, оборудование в ваннах, физические элементы обеспечения безопасности и электрика, вопросы экологической защиты. Максимальная оценка по этому разделу — 600 баллов. В критерии оценивания качества гостиничного обслуживания входят тринадцать субкатегорий: услуги оператора, услуги службы резервирования, услуги стойки регистрации, интернетовские услуги, услуги, связанные с багажом, работа горничных, услуги, предоставляемые в номерах, услуги, связанные с едой и напитками, качество блюд, услуги в спортивных сооружениях, результаты профессиональной подготовки служащих, услуги по транспортировке и парковке. Максимальная оценка по этой части — 400 баллов.

Чтобы гостиница получила одну звезду, она должна набрать от 60 до 180 баллов. Для двух звезд — от 181 до 300 баллов, три звезды — от 301 до 600 баллов. Исходя из комбинированной оценки за инфраструктуру и качество обслуживания, для получения категории четыре звезды гостиница должна набрать от 600 до 749 баллов, а пяти звезд — от 750 до 1000 баллов.

Эта новая система ранжирования отелей должна была помочь тайваньским гостиницам улучшить их качество и повысить доверие международных гостей к гостиницам этой страны. В большинстве стран рейтингом гостиниц занимаются частные структуры. Однако на Тайване эта система находится только в начале становления, к тому же здесь нет частной структуры с необходимым опытом, которая могла бы решать эту задачу. Учли и то, что здесь гостиничная отрасль тесно взаимодействует с органами власти. По этим причинам было решено, что эту задачу следует возложить на The Taiwan Tourism Bureau. Однако это

бюро — административное агентство с ограниченным персоналом и средствами, и поэтому ему будет трудно оценить все гостиницы на острове. Гостиничные операторы относятся к системе рейтинга со смешанным чувством надежды и опасения, поскольку считают, что стандарты или оценки могут быть несправедливыми. Операторы гостиниц для туристов особенно обеспокоены тем, что новые рейтинги могут не отражать уже сложившиеся у них репутации. Это повлияло на их готовность участвовать в системе ранжирования и стало препятствием, мешающим внедрению новой системы.

Столкнувшись с этими затруднениями, The Taiwan Tourism Bureau попросило двух американцев, специалистов по гостиничному делу, Чака Джи (Chuck Gee), в прошлом декана университета University of Hawaii, и одного из авторов этой книги, помочь добиться, чтобы новая система ранжирования была справедливой. Эти специалисты провели четырехдневный семинар, чтобы обучить служащих, которым поручено заниматься ранжированием отелей, выбранных из числа архитекторов, профессионалов по гостиничному управлению (которые больше сами не трудятся в гостиничной отрасли), представителей науки и представителей медийных средств, специализирующихся на вопросах путешествий. В ходе этого семинара участники подготовили программу осуществления рейтинга гостиниц. Этот семинар стал фундаментом подготовки специалистов, занимающихся ранжированием. The Taiwan Tourism Bureau объявило, что оно продолжит набирать профессионально подготовленных служащих для решения этой задачи.

После оценивание нескольких гостиниц и опробования системы ее разработчики надеются, что операторы гостиниц для туристов проявят к ней доверие. Затем решение этой задачи, возможно, будет передано частной структуре. Чтобы дополнительно гарантировать справедливость критериев оценки, The Taiwan Tourism Bureau провело несколько совещаний тайваньских экспертов и представителей агентств с целью добиться единого подхода к ранжированию,

т.е. справедливого и одинакового применения критериев. Чтобы помочь потребителям и гостиничным операторам в полной мере разобраться с предлагаемой системой ранжирования и ее критериями, The Taiwan Tourism Bureau запланировало выпустить специальные видео- и печатные материалы и провести семинары и пресс-конференции. Первоначально оценке подвергнутся 80 гостиниц. Затем, с учетом того как система

ранжирования работает, в нее будут внесены необходимые корректировки.

Реализация новой системы была запланирована на второе полугодие 2005 г. Хотя The Taiwan Tourism Bureau сталкивается с политическим риском этого проекта, оно считает, что это необходимый шаг, полезный для развития туризма на Тайване.

*Источник:* The Taiwan Tourism Bureau.

Компании, действующие в индустрии гостеприимства и стремящиеся достичь превосходного качества, устанавливают для себя цель — свести число ошибок к нулю. Гостиница с 200 номерами может иметь в течение года более 50 тыс. гостей. Большинство владельцев гостиниц считают, что достаточно соответствовать стандартам лишь на 90%. Однако если горничные убирают комнаты согласно этому принципу, то в гостинице с 200 номерами 5000 гостей в год получит комнаты, которые не были убраны надлежащим образом. Возможно, половина гостей этого и не заметит. Но оставшиеся 2500 обязательно обратят внимание на такую оплошность персонала, и половина из них решит больше здесь не останавливаться, а это означает, что гостиница потеряла 1250 клиентов. Если каждый из этих клиентов может дать гостинице потенциальный доход за свою жизнь 5000 долл., то гостиница потеряет таким образом 625 тыс. долл. будущих своих доходов, причем из-за пустяковых недоработок горничных. Если учесть подобные промахи, связанные с питанием, вопросами регистрации и бронирования номеров, легко подсчитать, что доходы, упущенные в результате низкого качества обслуживания, могут оказаться очень значительными.

## Как избежать ценовой конкуренции

Ресторан с репутацией качественного питания и обслуживания более конкурентоспособен, чем заведение, имеющее противоречивую репутацию или отличающееся низким качеством обслуживания. Ресторан с хорошим имиджем может рассчитывать на положительное мнение общественности и большое число постоянных клиентов, что помогает ему заниматься новыми направлениями в бизнесе. У ресторана с плохой репутацией вряд ли будет большое число постоянных клиентов, а неформальное мнение о нем в большинстве случаев будет отрицательным. Рестораны, оказавшиеся в такой ситуации, часто прибегают к ценовым скидкам, используя купоны, позволяющие приобрести два блюда по цене одного, и другие приемы стимулирования спроса.

Компании, занятые в сфере гостеприимства, иногда не могут точно определить, чего действительно хочет большая часть их клиентов. Наличие, например, газет у входа в гостиницу нравится большему количеству гостей, чем клуб здоровья, на строительство и обслуживание которого затрачены многие тысячи долларов. В этой отрасли иногда дифференцировать предлагаемые продукты так же легко, как спрашивать гостей о том, что они хотели бы получить.

## Как удержать хороших служащих

Служащие высоко ценят работу, которая хорошо организована и создает товары и услуги высокого качества. Служащие из отдела регистрации не любят получать жалобы от остаивающихся в гостинице. Пропуски, текучесть кадров и снижение трудовой морали служащего — все это издержки низкого качества предоставляемых товаров и услуг. Два исследователя составили перечень причин ухода служащих с работы, опросив недавних дипломированных выпускников школы управления гостиницами и ресторанами. Одна из основных причин, указанных дипломированными специалистами, — низкое качество обслуживания клиентов в организации. Если компания обеспечивает качественное обслуживание клиентов, это помогает сохранить и хороших служащих. В этом случае наем служащих облегчается, а затраты на подготовку персонала снижаются.

## Снижение затрат

Затраты, связанные с обеспечением качества, включают внутренние и внешние затраты и затраты на создание системы качества. *Внутренние затраты* связаны с устранением различных проблем, обнаруженных компанией, прежде чем товар или услуга достигнут потребителя. Например, кондиционер ломается из-за неправильного техобслуживания или комната для гостей не может быть использована, пока не будет проведен ее ремонт. Повар готовит жареного окуня вместо окуня на гриле, заказанного гостем. Официант обнаруживает эту ошибку, когда берет блюдо на кухню, и просит повара приготовить рыбу заново.

*Внешние затраты* связаны с ошибками качества, которые клиент испытывает на себе. Если клиент решает больше не приходить в заведение из-за проблем обслуживания, такие ошибки могут стоить компании очень дорого. Вот некоторые примеры внешних затрат: менеджер ресторана преподносит гостям бесплатно бутылку вина, потому что они жаловались на медленное обслуживание. Гость получает дополнительный завтрак, потому что служащим, обслуживающим в номерах, потребовался час, чтобы принести пищу. Гость получает в знак извинения корзину фруктов, потому что служащий отдела регистрации поселил его в неубранную комнату. Группа постояльцев имеет проблемы с аудиовизуальным обслуживанием в гостинице и отменяет будущие заказы. К сожалению, такие ошибки обнаруживаются лишь тогда, когда клиент с ними сталкивается. Это объясняется в первую очередь тем, что из-за характера услуг их предоставление и потребление происходят одновременно.

Система обеспечения качества требует затрат. Однако они обычно меньше тех расходов, которые связаны с внутренними и внешними затратами, возникающими из-за низкого уровня обслуживания. Вот некоторые примеры затрат на систему качества: контроль качества обслуживания клиентов, обучение, встречи руководства компании со служащими и клиентами и внедрение новой технологии. Эти затраты могут рассматриваться как инвестиции в будущее компании, поскольку они помогают гарантировать возвращение клиентов. С другой стороны, внутренние затраты не влияют на степень удовлетворения клиента. В этом смысле это просто выброшенные деньги. Внешние

затраты, связанные с ошибками в обслуживании, бывают часто очень велики. Компания может идти на большие расходы по дополнительному обслуживанию клиента, которому предоставили услуги низкого качества. Но иногда даже эти усилия не приносят эффекта, и компания все равно клиента теряет.

## Управление предложением и спросом

---

В индустрии гостеприимства качество требует иного подхода в отличие от производственных компаний. Если продукция этой индустрии производится и потребляется одновременно, то в производственных компаниях производство и потребление разделены как во времени, так и в пространстве. Это предоставляет производственным компаниям возможность проверять свою продукцию и выявлять бракованные изделия до того, как ими воспользуются потребители. Конечно, бракованные изделия стоят компании денег, но не столь много, как потребитель, который прекращает с ней взаимодействовать. Также отметим, что в индустрии гостеприимства в течение периодов пикового спроса осуществлять контроль за качеством становится особенно трудно. Таким образом, достижение соответствующего качества в этой области становится задачей, решение которой для менеджеров достаточно сложно.

Во время напряженного периода могут случаться и ошибки. Так, один из гостей забронировал себе номер в гостинице Marriott, расположенной в одном райском местечке для серфингистов в Австралии. Поскольку эта гостиница только что открылась, здесь предлагали специальные расценки тем людям, которые останавливаются в ней и, познакомившись с ее услугами, начнут положительно о ней отзываться. Нашему гостю сообщили, что расчетный час в гостинице установлен в два часа дня. Когда он пришел в 2.30, служащий регистрации заявил, что свободных номеров пока нет, и попросил гостя прийти через некоторое время. После ожидания в течение часа служащий регистрации сообщил, что номер освободился и готов к его заселению. Когда гость отправился в этот номер, открыл дверь, то увидел там группу людей. Он вернулся в холл и сообщил служащему о ситуации. Озадаченный, тот снова обратился к компьютеру, после чего сделал несколько телефонных звонков и выяснил, что служащий из другого отдела показывает номер потенциальным гостям и не сообщил об этом в регистрацию. В обычных условиях такая ситуация не создала бы никакой проблемы, но в этот день наплыв гостей был большим. По мере того как номера освобождались и горничные их убирали, ожидающие гости их занимали. Служащий регистрации объяснил создавшееся положение нашему гостю и попросил его вернуться в номер, который к этому времени освободился. Позже, чтобы загладить неприятный инцидент, менеджер направил этому гостю письменное извинение, которое сопроводил шампанским и клубникой.

В конце концов гость уехал из гостиницы удовлетворенным, так как служащим Marriott удалось исправить свою ошибку. Если спрос превышает предложение и потребители получают продукцию низкого качества, некоторым из них приходится покидать гостиницу неудовлетворенными. Конечно, ожидать, что такие люди станут лояльными потребителями, не приходится. Например, ресторан на 100 мест обычно вечером в понедельник обслуживает 30 посетителей. Чтобы справиться с их заказами, достаточно одного повара

и двух официантов. Однако если в понедельник вечером в такой ресторан придут уже 65 посетителей, то трех человек персонала, чтобы их обслужить должным образом, не хватит. В этом случае менеджеру ресторана, возможно, придется некоторым из посетителей отказать. Безусловно, они уйдут недовольными, не понимая, почему их не обслужили, если в зале полно свободных мест. Менеджер, конечно, может рассадить приходящих людей, но качество их обслуживания будет низким. И ему придется убедить гостей подождать в холле, т.е. регулировать поток посетителей в зал. Многие из посетителей могут не понять, почему им приходится ждать длительное время, хотя многие столики свободны. И наконец, менеджер может попросить помощи или перевести на обслуживание специально подготовленных служащих из других подразделений гостиницы, которые будут работать в зале и на кухне и помогут справиться с повышенным спросом. Очевидно, что в данной ситуации последний вариант наилучший. У менеджера на случай возникновения непредвиденных ситуаций (например, необходимости увеличения предложения при нестандартно высоком спросе) имеется специально разработанный план, если он хочет обеспечить высокие уровни качества продукции и степень удовлетворения запросов потребителей, важно хорошо понимать необходимость управления спросом и предложением.

Мы завершим главу о потребительской лояльности и качестве продукции обсуждением вопросов управления мощностью и спросом. Ключевой элемент этого управления — прогнозирование спроса. Этот аспект будет рассмотрен в приложении В конце этой главы. Студенты, интересующиеся вопросами прогнозирования, должны прочитать это приложение до того, как начнут изучать следующий параграф.

## Управление предложением

Для обеспечения соответствия предложения и спроса менеджеры располагают двумя основными вариантами — изменением предложения и изменением спроса. Скажем, авиалинии используют приемы динамического управления мощностью, чтобы согласовать свое предложение со спросом. Авиалинии выпускают в рейсы, билеты на которые распродаются быстрее, чем обычно, небольшие самолеты вместо крупных. На рейсы с более низкой рабочей нагрузкой назначаются экипажи меньшей численности. Если крупных самолетов у компании нет, она может снизить спрос, отказавшись от тарифов со скидками. В этом параграфе обсуждаются вопросы управления предложением, а в следующем основное внимание уделяется управлению спросом.

За соответствие производственных мощностей (а значит, и предложения) уровню спроса в долгосрочном плане отвечает руководство компании, за соответствие мощностей краткосрочным колебаниям спроса — менеджеры отдельных структурных подразделений. Методы, представленные в этом параграфе, помогают в управлении краткосрочным спросом. Для этого менеджеры могут воспользоваться следующими приемами краткосрочного регулирования.

1. Вовлечение клиента в систему обслуживания.
2. Обучение служащих взаимозаменяемости.
3. Использование служащих с частичной занятостью.

4. Аренда или совместное использование дополнительных средств обслуживания и оборудования.
5. Мероприятия по снижению активности в период низкой заполняемости.
6. Продление часов обслуживания.
7. Использование технологических решений.
8. Изменение общей конфигурации обслуживания

### Вовлечение клиента в систему обслуживания

Привлечение клиента к обслуживанию расширяет число людей, которых может обслужить один служащий, и таким образом повышает эффективность работы. Эта концепция широко применяется в ресторанном бизнесе, а благодаря современной технологии она все активнее применяется и в других отраслях сферы гостеприимства, в частности в секторе проживания.

В организации работы предприятий общественного питания могут применяться системы, которые вовлекают клиентов в обслуживание или используют причастность клиента к обслуживанию и позволяют увеличить мощности заведения в особо загруженные периоды. Многие гостиницы применяют систему самообслуживания при предложении гостям блюд и напитков. Так, например, работают киоски или кофейные самообслуживания в Loew's Anatole в Далласе, Wyndham Greenspoint в Далласе и Stouffer's Hotel в Орландо. Такая система позволяет обслуживать множество людей за короткое время. Рестораны этих гостиниц предлагают посетителям заранее приготовленные бутерброды и салаты, предоставляя возможность приготовления блюд впрок и с некоторым запасом. Эта система позволяет, в частности, быстро обслуживать множество участников конференций во время перерывов.

Гостиницы воспользовались преимуществом подобного подхода, применив технологию, позволяющую гостю осуществлять регистрацию с помощью компьютера. Гости, предпочитающие компьютерную регистрацию, не стоят в очереди к столу регистрации. Приведенные примеры показывают, как менеджеры могут использовать самих клиентов, чтобы увеличить мощности систем предоставления услуг.

Некоторые рестораны быстрого обслуживания предлагают гостям самим выбрать для себя спиртные напитки и приносить их на свой столик, давая тем самым служащим возможность обслужить большее число гостей. Особенно это эффективно, если гость ожидает заказанное блюдо. Так работают рестораны Burger King, Subway и Taco Bell. При таком подходе ожидание заказа становится менее утомительным.



#### 11.7. Burger King, Subway, Taco Bell

Помимо постоянно действующих систем обслуживания гостиницы и рестораны могут разрабатывать временные системы, рассчитанные на моменты необычно высокого спроса. Некоторые гостиницы стремятся повысить свою мощность, предлагая шведские столы во время завтрака, когда они знают, что ресторан будет переполнен, или когда ожидаются большие собрания, заказанные без организации специального завтрака. Таким образом, один из



способов, позволяющих компаниям, действующим в сфере гостеприимства, увеличивать свою пропускную мощность, — самообслуживание клиентов.

### **Обучение служащих взаимозаменяемости**

В гостинице далеко не на все услуги спрос одинаков. Услуги одного подразделения могут подвергаться внезапно повышенному спросу, а другие подразделения в это время будут продолжать работать в обычном режиме. Менеджеры, обучая служащих взаимозаменяемым профессиям, имеют возможность переставлять служащих на другие работы, что позволяет существенно увеличить производственную мощность. Ресторан гостиницы с 80 местами, обслуживающий за вечер только 30—40 гостей, не может держать более двух официантов. Однако при таком небольшом штате руководство понимает, что в работе ресторана возможен напряженный период, когда приходится обслуживать более 60 гостей, особенно если они прибыли почти одновременно. Проведя соответствующее обучение персонала службы регистрации и подразделения обслуживания банкетов, менеджер ресторана может при необходимости использовать их, если спрос на обслуживание в ресторане в какой-либо вечер превышает физические возможности двух официантов или если необходимо заменить заболевшего человека. Наличие служащих, обученных смежным профессиям, существенно повышает гибкость работы и позволяет бизнесу наращивать мощности.

### **Использование служащих с частичной занятостью**

Чтобы расширить мощности предприятия в необычайно загруженный день или в «пиковые» месяцы, менеджеры могут использовать частично занятых служащих. Так, курорты, нанимая частично занятый штат для работы в летний период, в период межсезонья его сокращают. Частично занятые служащие могут также использоваться по вызову. Обычно гостиницы имеют список официантов по обслуживанию банкетов и приглашают их в случае организации большого приема. Частично занятые служащие позволяют организации гибко реагировать на ситуацию и обеспечить соответствие предложения уровню спроса.

### **Аренда или совместное использование дополнительных средств обслуживания и оборудования**

Предприятия не должны страдать от ограничений площадей или недостаточности нужного оборудования. Если, например, гостинице предложили организовать трехдневную встречу со вторника по четверг, она может отвергнуть это предложение только потому, что уже зарезервированы все места на вечер в среду и возможности обслужить еще одну группу именно в среду вечером нет. Но можно и не отказываться от предложения, а подойти к проблеме творчески и предложить организовать для группы обед вне гостиницы. В Париже это может быть обед на пароходике, плывущем по Сене, в Аризоне — обед с жареным бифштексом на открытом воздухе, в Гонконге — обед в Jumbo, известном плавучем ресторане.

Гостиницы, а также рестораны могут сотрудничать друг с другом. Так, на островах Фиджи гостиницы Regent и Sheraton, которыми владеет компания EIE, находятся друг от друга в пределах пешеходной доступности. Но

даже если гостиницами управляли бы разные компании, они работали бы согласованно, так как хотят получить часть бизнеса на острове. Oppli имеет три гостиницы на улице Кантон в Гонконге. Эти гостиницы согласовывают свой бизнес друг с другом, особенно в тех случаях, когда возникают проблемы с размещением гостей. Таким образом, союз с партнерами по бизнесу может быть выгоден для всех.

Кейтеринговые компании (компании, предоставляющие услуги питания для организаций-клиентов) часто покупают только то количество оборудования, которое они будут использовать регулярно. В период большого спроса они арендуют дополнительное оборудование. Для удовлетворения краткосрочного повышения спроса компания может воспользоваться различными приемами, в том числе и арендой, совместным использованием помещений и структур с другими компаниями или переводом части бизнеса на внешние средства оборудования.

### **Мероприятия организации по снижению своей активности в период низкого спроса**

Бизнес на сезонных курортах характеризуется периодами высокого и низкого спроса. Действия, которые мы обсудили выше, позволяют увеличить возможности компании для удовлетворения пикового спроса. Однако бывают случаи, когда для бизнеса необходимо продолжать эффективную работу и в периоды низкого спроса, понижая для этого уровень предложения. Один из таких способов состоит в том, чтобы запланировать работы по ремонту и техническому обслуживанию на период низкого спроса. В это время служащие могут брать отпуска или заниматься другой деятельностью. Wet-n-Wild, водный парк в Лас-Вегасе, в межсезонье поручает служащим заниматься сбором материалов по маркетингу и их распечаткой. В результате несколько основных служащих могут продолжать получать зарплату весь год. Такие служащие разрабатывают и составляют комплекты маркетинговых документов, которые потребуются в будущем сезоне. Смена занятий в этом случае — единственный путь сокращения отрицательного влияния периодов межсезонья на занятость и обеспечения максимальной мощности в период повышенного спроса. В периоды низкого спроса можно также планировать подготовку персонала.

### **Продление часов обслуживания**

Рестораны и развлекательные заведения могут увеличивать свои мощности, продлевая часы работы. Кафе в гостинице, которая заполняется посетителями в 7.30 утра, может перенести время открытия с 7.00 на 6.30 утра. Если первые пять столиков заполняются за первые 30 минут, они должны через полчаса уже освободиться, позволяя ресторану иметь большее количество свободных столов в течение пикового периода. Детский центр развлечений Leaps and Bounds вечером обычно закрывается, но в период повышенного спроса он стал предлагать ночные сеансы для групп из 20 человек и более. Если есть спрос на услуги, то рестораны и развлекательные заведения могут работать и ночью. Рестораны быстрого обслуживания, открываясь на завтрак, также расширяют свои возможности. Увеличить свои мощности за счет продления часов работы могут многие заведения.



*Для проведения различных мероприятий, в частности свадеб, гостиницы, загородные клубы и рестораны применяют тенты, чтобы увеличить свою мощность.*

### **Использование технологий**

Телефонизированные системы с автоматическим будильником позволяют будить одновременно многих гостей. Хотя компьютерный будильник обезличен, он гарантирует, что гости в больших гостиницах своевременно и точно услышат сигнал пробуждения. Технологии становятся все более важным фактором, особенно сейчас, когда по своим возможностям они приближаются к роботизации. Технологии также облегчают привлечение потребителей к самообслуживанию.

## Изменение общей конфигурации обслуживания

Некоторые виды услуг можно реконфигурировать так, чтобы управлять мощностью. Уже говорилось, что авиалинии меняют число полетов, т.е. свою производительную мощность, в зависимости от спроса на их рейсы. Менеджеры ресторанов часто могут повысить мощность своих заведений, более эффективно согласуя масштаб вечеринки с количеством и размером столов в обеденных залах. Каймс (Kimes) и Томсон (Thompson) разработали модель «TABLEMIX Epitomeator», предназначенную для поиска лучшего варианта расстановки столов, используемых в ресторане. В ходе исследования они обнаружили, что изменение количества и расстановки столов может повысить доходы в расчете на одно имеющееся место более чем на 10%.

## Управление спросом

В идеальной ситуации, чтобы полностью удовлетворить спрос на свою продукцию, менеджеры просто повышают мощности предприятия. Однако если в городе проводятся какие-либо мероприятия, гостиница может получить заказы, превышающие ее вместимость, а ресторан мог бы иметь большее количество заказов на организацию банкетов в субботу перед Рождеством, если бы имел дополнительные места. В период летних отпусков курорты могли бы продать большее число номеров, если бы они их имели. В сфере гостеприимства даже у процветающих компаний возможности по предложению своих услуг ограничены. Хотя управление предложением и позволяет бизнесу их в некоторой степени увеличивать, но застраховать от ситуаций, когда спрос превышает предложение, оно не может. Поэтому менеджеры должны уметь управлять и спросом. Для этого обсудим некоторые стратегии управления спросом.

1. Использование цены для создания или уменьшения спроса.
2. Использование системы резервирования.
3. Резервирование мест сверх имеющихся в наличии.
4. Создание очередей клиентов.
5. Смещение спроса.
6. Изменение круга обязанностей руководителей отделов продаж.
7. Разработка мероприятий по стимулированию продаж.

## Использование цены для создания или уменьшения спроса

Одним из методов управления спросом является ценообразование. Цена на большинство товаров и услуг обратно пропорциональна спросу на них. Понижая цену, менеджеры могут повышать на товар спрос. Чтобы создавать спрос, рестораны в дни затишья предлагают специальные скидки. Например, некоторые рестораны Subway, специализирующиеся на сэндвичах с продуктами моря, по вторникам предлагают систему оплаты «два-за-один», т.е. вы можете купить два блюда по цене одного. Закусочные Port of Subs (конкуренты ресторанов Subway) после 17.00 часов предлагают своим посетителям специальные скидки, потому что большинство людей на ужин сэндвичи не едят. В периоды межсезонья курорты снижают цены, а городские гостиницы предлагают скидки на уик-энды. Но менеджеры должны удостовериться-

ся, что клиенты, привлеченные более низкой ценой, являются их желаемым целевым рынком.

Когда спрос превышает предложение, менеджеры для понижения спроса повышают цены. Накануне Нового года многие рестораны и ночные клубы предлагают меню и пакеты услуг по ценам, значительно превышающим обычные средние расценки. Они понимают, что даже и при более высоких ценах спрос останется достаточно высоким и обеспечит хорошую заполняемость и использование всех мощностей компании.

Club Med пользуется электронной почтой для предложения со скидками нераспроданных пакетов, отправляя приглашения 34 000 человек, учтенных в их базе данных. Этим людям примерно в середине недели извещают о наличии номеров и мест на самолете, которыми они могут воспользоваться, если готовы отправиться в путешествие в ближайший уик-энд. Скидки обычно составляют от 30 до 40% цены стандартного пакета. На это предложение откликаются примерно 1,2% получателей сообщения, а Club Med каждый месяц получает от 25 000 до 40 000 долл. благодаря продажам при помощи электронной почты запасов, которые в противном случае оказались бы нереализованными. До начала этой программы единственным альтернативным вариантом реализации предложений Club Med были агенты по организации путешествий, которые продавали пакеты отдыха «в последнюю минуту». В базу данных Club Med включена такая информация о своих клиентах, как предпочитаемые ими места отдыха, предпочитаемые виды отдыха и занятия, предпочитаемое время года для поездки, семейный статус, а также географические данные. Хотя в настоящее время предложения при помощи электронной почты не являются целенаправленными, компания планирует в будущем пользоваться приемом индивидуализированных маркетинговых сообщений.

## Использование системы резервирования

Для отслеживания уровня спроса гостиницы и рестораны часто используют систему резервирования. Если спрос превышает производственные возможности, менеджеры могут придержать места для более выгодных клиентов. Создание резервов может также помогать в ограничении спроса, позволяя менеджерам отказаться от дальнейшего увеличения резервов, если вместимость заведения соответствует спросу.

Хотя резервирование в ресторанах и помогает управлять спросом, оно может уменьшить их мощности. Поэтому большие рестораны со средними ценами этим приемом не пользуются. Так, группа гостей может приехать на 10 минут позже, или семейная пара может прибыть вовремя и ждать 20 минут за столом, пока не появится другая пара, чтобы провести вечер вместе. Предполагаемое время прибытия посетителя и время его отъезда обычно отличаются от реальных, и в этот период столы часто пустуют. В ресторанах с высокими ценами гости заказывают столик и рассчитывают, что к их прибытию он будет свободным. Поэтому популярные рестораны со средними ценами увеличивают свои мощности за счет очереди, ожидающей свободного столика. Очереди позволяют менеджерам регулировать спрос в течение коротких промежутков времени и заполнять каждый освобождающийся столик немедленно, сводя к нулю время его простоя.

Иногда решить проблему загрузки мощностей в некоторых ресторанах помогают длинные столы (как для пикника или как столы в немецких пивных

# THE LOW LOWER LOWEST FARES IN THE AIR.

Unrestricted fare, one-way

**\$69**

Sacramento to LAX

4-day advance purchase

**\$59**

Sacramento to LAX

Friends Fly Free

**FREE**

Sacramento to LAX

As the airline that invented low fares, it's only natural that we offer you a choice of low fares. So here goes. First, there's our low everyday, unrestricted fare—good on every seat, every flight, every day. Next, our lower 4-day advance purchase, no stayover fare—the fare that doesn't penalize you if your plans change because

its fully refundable. And finally, our Friends Fly Free fare. The only fare that lets you bring along a friend, absolutely free, with the purchase of a roundtrip unrestricted-fare ticket. (Tickets are fully refundable and reservations are required.) So fly Southwest Airlines. And pick your favorite low.




**SOUTHWEST**  
THE Low Fare Airline®  
Call your travel agent or 1-800-FLY-SWA.

Fares are limited and some restrictions apply on 4-day fare and Friends Fly Free. Does not include Passenger Facility Charge of \$6 roundtrip. ©1998 Southwest Airlines

*Авиалинии используют множество самых разных ценовых категорий. Классы с более низкими тарифами при высоком спросе закрываются и открываются при снижении спроса.*

В случаях, когда спрос оказывается выше, чем пропускная мощность заведения, гостей можно просить о предоплате или о внесении аванса. Например, в предновогодние вечера в гостиницах и ресторанах требуют, чтобы гости купили билеты заранее. Часто требуют внесения аванса с резервированием и курорты. Требуя предоплату, менеджеры тем самым обеспечивают гарантию доходов соответственно уровню мощности заведения. Если клиент не сможет прибыть, курорт свой доход не теряет.

Disneyland применяет собственную форму резервирования, которая называется Fastpass (Пропуск для оперативного посещения). Гости могут отправиться в парк аттракционов, предлагаемый по программе Fastpass, и зарезервировать его посещение в определенное время. В этом случае они стоят не в общей очереди, а в очереди для посетителей с такими же пропусками, что экономит им как минимум час. Здесь существует ограничение: человек может воспользоваться таким пропуском раз в четыре часа, чтобы аттракцион

залах), за которыми рассаживаются все клиенты, даже если они не знают друг друга, но этот прием при использовании на том или ином рынке имеет определенные ограничения.

Чтобы повысить мощьность, некоторые рестораны принимают заказы на резервирование столиков на специально установленное время (например, на 6, 8 и 10 часов). Регистратор, принимающий заказы, объясняет, что столик зарезервирован на два часа. Использование системы резервирования на определенное время увеличивает пропускную возможность заведения, гарантируя, что ресторан будет иметь тройной оборот в течение одного вечера за счет распределения спроса клиентов во времени. Когда все столы на 8 часов вечера зарезервированы, менеджеры могут сдвигать спрос на 6 или 10 часов вечера — в зависимости от предпочтений клиентов.

мог обслуживать людей и программе Fastpass, и остальных посетителей Disneyland. У Fastpass есть еще один плюс: вместо того чтобы стоять в очереди, люди могут тратить деньги в ресторанах и магазинах. Решая вопрос спроса при помощи Fastpass, Disney создала более удобное обслуживание для потребителей и одновременно получила возможность увеличить продажи предлагаемых в парке товаров и услуг.

Системы резервирования могут быть очень сложными. Объем этой книги не позволяет исследовать все многообразие систем резервирования для гостиниц, ресторанов и других компаний по обслуживанию гостей.

### **Избыточное резервирование (овербукинг)**

Не каждый, кто резервирует стол или заказывает номер, действительно приезжает. Планы у людей иногда меняются и возможны отказы от заказов. Поэтому гостиницы, рестораны, железные дороги и авиалинии, чтобы привести спрос в соответствие со своими мощностями, могут воспользоваться еще одним приемом — приемом заказов сверх имеющихся мест, или, как его называют на профессиональном жаргоне, овербукингом. Менеджеры гостиниц, ограничивающие резервирование только наличием свободных комнат, часто оказываются в ситуации, когда часть номеров остается незанятыми. Как правило, в гостинице 20% гостей, сделавших негарантируемое резервирование, и 5%, сделавших гарантируемый заказ, в конце концов своей бронью не пользуются. Если гостиница имела гарантируемое резервирование на 80 номеров и негарантируемое резервирование на 40 номеров, то в среднем у нее останется 12 свободных номеров. Для гостиницы со средней платой за комнату 75 долл. это может означать ежегодные потенциальные убытки в размере более чем 500 тыс. долл. по составляющим проживанию, напитков и питания.

Система избыточного резервирования мест должна быть тщательно продумана и четко регулироваться. Если гостиница не в состоянии выполнить обязательства по принятым заказам, она рискует потерять будущие сделки и клиентов, чей заказ не был выполнен, и, возможно, сделки с компаниями и агентами бюро путешествий. Лучше оставить номер незанятым, чем не иметь возможности выполнить принятый заказ.

Продуманная политика резервирования мест, сверх имеющихся в наличии, сокращает случаи отсутствия постояльца или посетителя. Но для этого необходимо знать уровень неявки по различным видам резервирования, в частности, исследовать разные группы клиентов, резервирующих номера, чтобы определить, какой процент от общего числа заказанных ими номеров они реально занимали ранее. Так, одно из исследований показало, что резервирование за день до прибытия или в день прибытия имеет более высокий показатель неявки, чем при более раннем резервировании. Анализ видов резервирования, времени резервирования и сегментов клиентов, делающих резервирование, позволяет построить модель политики избыточного резервирования.

Некоторые гостиницы ничем не компенсируют моральный урон приезжающему, которому было отказано в предоставлении зарезервированного номера. Другие находят места в другой гостинице на одну ночь, а затем обеспечивают последующий переезд гостя к себе. Они также предоставляют ему возможность бесплатно позвонить по телефону, чтобы сообщить родным об

этом изменении, а администратор переадресовывает телефонные звонки гостю в ту гостиницу, где он остановился. Хорошие менеджеры, стараясь вернуть клиента, вынужденного остановиться в другой гостинице, предлагают ему пребывание в их гостинице в течение следующих одних суток бесплатно. Гостиницы, небрежно организующие работу по резервированию мест, могут быть привлечены к ответственности. Был случай, когда агент бюро по организации поездок Rainbow забронировал 45 мест в гостинице Fontainebleau Hilton для клиентов, направляющихся на футбольный матч в Майами (штат Оклахома). Позже Fontainebleau отказала в размещении этой группы, и тогда Rainbow предъявило ей иск на 250 тыс. долл., обвинив в нанесении ущерба своей репутации. Суд присяжных принял решение в пользу истца и его претензию к ответчику удовлетворил. Кроме того, присяжные полагали, что Fontainebleau должна изменить правила резервирования номеров с превышением на 15% имеющихся в наличии мест, поскольку повышенный спрос, создаваемый футбольными матчами по выходным дням, может повторяться.



### 11.8. Fontainebleau Hilton

Избыточное резервирование — один из методов управления спросом. Он помогает увеличить спрос, компенсируя неявку клиентов, заказавших себе услуги заранее. Однако менеджерам следует использовать эту систему разумно и осторожно. Случаи отказа гостям, зарезервировавшим себе места, делают невозможным установление с ними, их компаниями и их агентами по организации путешествий долгосрочных отношений.

Железнодорожная компания Amtrak сталкивается с очень трудной проблемой неявки клиентов, заказавших у нее места. Amtrak продает сверх имеющихся в наличии только 5—10% мест, потому что их поезда отправляются лишь один раз в день, и слишком большое количество проданных билетов, превышающее имеющиеся в наличии места, может поставить пассажиров, которые не получают места, в затруднительное положение. Авиалиниям в этом отношении легче, так как они могут перенести вылет пассажира с заказанного им рейса на следующий, поэтому системы резервирования авиалиний не считают рейс проданным, пока проданные места на 20% не превысят фактического их числа.

### Управление поступлениями

При помощи компьютерных программ менеджеры более активно используют цены, прежние данные о резервировании мест и применяют приемы избыточного резервирования для разработки современного варианта управления спросом, который называется управление поступлениями. **Управление поступлениями** — это методический подход к распределению скоропортящихся или ограниченных запасов по наиболее выгодным для компании потребителям. Управление поступлениями — это следующий шаг в развитии концепции управления доходностью, который был предложен в 1980-х годах. За последние пять лет многие крупные отели бизнес-класса и отели класса «люкс» включили в свой штат менеджеров, занимающихся управлением доходов в те-



чение всего рабочего времени. Способность добиваться максимальных доходов стала настолько важным управленческим инструментом, что нынешние корпоративные менеджеры, отвечающие за поступления, стали продвигаться на должность корпоративных вице-президентов по маркетингу. Хорошо спланированное управление поступлениями обосновывает ценовые решения на основе имеющихся данных и может повысить поступления на 8% и более. Так, отель на 200 номеров после начала программы управления поступлениями смог увеличить выручку на 600 000 долл. Эта система была разработана, чтобы добиться максимального показателя RevPAR (revenue per available room) — поступлений на имеющийся номер. Приемы управления поступлениями разработаны и для ресторанов, где их основная задача — добиться максимальных поступлений на имеющееся место (RevPASH от revenue per available seat). В ресторанах основные инструменты, применяемые для того, чтобы получить максимальный показатель RevPASH, — коэффициент заполняемости и приемы ценообразования.

Правильным образом спроектированные системы управления поступлениями позволяют оперативно оценивать выгодность сделок и доходы, получаемые от постоянных клиентов. Скажем, человек, который останавливается в гостинице одиннадцать раз в год на две ночи каждый раз, обслуживается по-другому, чем гость, приехавший раз в год на конференцию. Лояльные гости, часто посещающие гостиницу, — это настолько ценные клиенты, что некоторые гостиничные компании разработали для них специальные корпоративные тарифы, которые не меняются в зависимости от спроса на услуги компании. Это сделано для защиты интересов этих гостей. Даже из сказанного понятно, что применяемые системы управления поступлениями могут быть достаточно сложными. Поэтому для их эффективного использования необходимо хорошо разбираться в моделях прогнозирования и уметь пользоваться потребительской базой гостиницы.

## Использование очередей

Выше в этой главе при изучении системы резервирования этот прием рассматривался как метод регулирования спроса. Если спрос превышает мощности заведения, а гости согласны ждать свободного места, возникают очереди. Иногда гости просто решают ждать, а иногда они просто не имеют другого варианта. Например, если хозяин ресторана сообщает своему посетителю, что придется подождать около 40 минут, тот может или пойти в другое место, или остаться и подождать. Но, резервируя номера в гостинице, клиенты не имеют выбора. Такси уже доставило их в гостиницу, где они заранее заказали номер. Они предупредили своих деловых партнеров, где останутся. Поэтому и вынуждены ждать 20 минут регистрации, чтобы оформить свой приезд.

Добровольные очереди, например ожидающие, пока освободится столик в ресторанах, — обычный и эффективный путь управления спросом. Хорошее управление очередями может сделать ожидание для гостя неутомительным. Всегда лучше переоценить период ожидания, чем недооценить. Лучше сообщить гостю, что ожидание займет 35 минут, а пригласить его через 30 минут, чем уверять, что ему придется ждать только 20 минут. Однако из-за продолжительного ожидания, как считают некоторые менеджеры, они теряют гостей, поэтому называют более короткое время ожидания. Но как только кли-

ентам сообщили время ожидания, они все равно будут следить за часами, если даже смогли сесть и взять спиртные напитки. Если гости ожидают дольше обещанного времени, они занимают освободившийся столик, затем с испорченным настроением начинают выискивать другие промахи в обслуживании. Для ресторана исправить такое отрицательное ощущение сложно, и многие гости выйдут из ресторана с плохими воспоминаниями о нем.

Если менеджер сообщит гостям, что им придется ожидать 35 минут, а пригласит их за столик раньше, гости будут довольны. Если гость решит не ждать, менеджер может сообщить ему, в какое время дня лучше всего приходить, так как меньше всего народа.

Как правило, чем выше уровень обслуживания, тем дольше будет ожидать клиент. 20-минутное ожидание в ресторане, где посетителей обслуживает официант, может быть вполне приемлемо, но 5-минутное ожидание в ресторане быстрого обслуживания может оказаться недопустимым. Чтобы удовлетворить спрос в полном объеме, рестораны быстрого обслуживания должны повышать свои пропускные возможности, иначе они потеряют часть клиентов.

Дэвид Майстер (David Maister), эксперт в сфере услуг, предлагает следующие рекомендации по управлению очередями.

1. *Незанятое время ожидания кажется длиннее, чем занятое.* Гостиница Showboat имеет в своем штате фокусника, который развлекает гостей, ожидающих регистрации. Представление продолжается 10 минут, и время для ожидающих проходит очень быстро. Парки развлечений используют для этой цели персонажей из мультфильмов, которые общаются с детьми в очереди, чтобы ожидание прошло для них быстрее. В ресторанах клиентов, ожидающих свободного столика, просят пройти в зал коктейлей, где за бокалом напитка и разговорами время пройдет быстрее. Rio Hotel разместила в буфете телевизионные мониторы, показывающие рекламу различных товаров и услуг, которые предлагает курорт (развлечения, блюда и напитки в ресторане). Существуют разнообразные способы, используя которые менеджеры могут занять ожидающих своей очереди и сделать это ожидание более приятным.
2. *Неоправданное ожидание кажется длиннее, чем оправданное.* В ожидании своей очереди гости могут расстроиться и нервничать, если почувствуют, что с ними обращаются несправедливо. Ресторан с ограниченным числом больших столов стремится максимизировать число посадочных мест. Так, за столик, рассчитанный на шестерых, менеджер ресторана посадит компанию из шести человек, даже если в очереди перед ней несколько групп из четырех человек. Это иногда вызывает недовольство впереди стоящих. В таких случаях менеджер должен объяснить ситуацию. Другой пример неоправданного ожидания — гость, прождавший 20 минут, чтобы зарегистрироваться в гостинице, наконец достигает стола регистрации, но звонит телефон, и клерк начинает 10-минутную беседу. Чтобы избежать возникновения подобных ситуаций, в Marriott сняли телефоны со стойки регистрации и таким образом устранили одну из причин неоправданного ожидания постояльцев.

Г-н Майстер заявляет, что понимание клиентом оправданности действий администрации не всегда очевидно и поэтому должно управляться служащими компании. Какими бы правилами установления приоритетности служащие ни руководствовались в своей работе, они должны с пониманием отно-

ситься к вполне оправданным ожиданиям клиента. Поэтому в случае необходимости надо либо менять правила, либо убедить клиента в обоснованности их применения.

### **Смещение спроса**

Часто при организации банкетов и встреч возможно временное смещение спроса. Так, если менеджер по продажам хочет устроить конференцию по продажам в конце октября или начале ноября, то он знает, что следует позвонить в гостиницу и уточнить наличие мест на конкретную дату. Предположим, что было выбрано 31 октября (хотя конференцию можно провести и 24 октября, и 7 ноября). Накануне встречи потребуется двадцать номеров, а на день мероприятия — конференц-зал. Но в гостинице, по прогнозу, на 31 октября все номера будут распроданы, но зато сейчас есть свободные. Толковый менеджер выяснит, можно ли изменить дату или 31 октября — число, которое изменить нельзя. Если мероприятие можно перенести, то менеджер изменит дату конференции на время, когда предполагается, что в гостинице будет больше свободных мест.

### **Изменение обязанностей руководителей отделов продаж**

В гостиницах директор по продажам привлекает специалистов по продажам услуг для работы по определенным рыночным сегментам. Если прогнозируется низкая заполняемость в ближайшие два месяца, директор по продажам может сосредоточить основные усилия на краткосрочном бизнесе, пытаясь увеличить заполняемость именно в этот период. Для этого следует изменить обязанности специалистов по продажам: так, если ранее они занимались рынком ассоциаций, заказы по которому принимаются за год и более вперед, то теперь их приоритетным направлением становится рынок корпораций, по которому заказы поступают за месяц или даже меньше.

### **Мероприятия по продвижению и стимулированию продаж**

Цель продвижения продаж товаров и услуг — сместить кривую спроса влево. В качестве средства поддержания бизнеса в периоды низкой посещаемости гостиниц организуют игровые турниры. Гостиница Sheraton Inn в Стимбоут Спрингс (штат Колорадо) для стимулирования летнего бизнеса развернула кампанию The Way It Wuz Days, объединившую представителей деловых кругов этого лыжного курорта, подверженного сезонному влиянию. В период низкой заполняемости творческий подход к системе продвижения может быть эффективным для обеспечения успешного бизнеса.

## **Ключевые термины и понятия**

Ожидаемые услуги 468	Управление поступлениями 486
Ориентация на потребителя 444	Функциональное качество 468
Отсутствие недостатков 468	Характерные свойства продукта 468
Социальное (этическое) качество 469	Ценность, предоставляемая потребителю 445
Техническое качество 468	

## Обзор главы

- I. Чтобы достичь успеха в современных условиях острой рыночной конкуренции, компании должны ориентироваться на запросы целевых потребителей, лучше конкурентов определять потребности клиентов и более полно их удовлетворять.
- II. Потребители покупают у компании, если считают, что она предоставляет им самую большую итоговую ценность, равную разнице между *общей потребительской ценностью* и *общими потребительскими издержками*.
  1. Потребитель получает **ценность**, состоящую из основных продуктов, системы доставки услуг и имиджа компании.
  2. **Издержки** потребителя включают деньги, время, физические усилия и психологическое напряжение.
  3. Степень **удовлетворения потребителя** от покупки зависит от того, насколько оправдались его ожидания.
  4. **Потребительская лояльность** измеряет вероятность того, что потребитель не откажется в будущем от взаимодействия с организацией, т.е. его готовность и в дальнейшем осуществлять с этой организацией партнерские виды деятельности.
- III. **Маркетинг взаимоотношений с потребителями включает формирование, поддержание и упрочивание хороших взаимоотношений с потребителями.**
- IV. **Удержание потребителей**
  1. **Затраты, связанные с потерянными потребителями.** Компании должны знать, чего им стоит потеря потребителя. Для отдельного потребителя этот параметр эквивалентен показателю пожизненной ценности потребителя.
  2. **Удовлетворение жалоб потребителя.** Ключевой составляющей для удержания потребителя является то, как компания урегулирует его жалобу.
- V. **Связь между маркетингом и качеством.** Стремление ко все более высокому качеству — это никогда не заканчивающийся процесс, которым организации, действующие в индустрии гостеприимства, должны заниматься постоянно, чтобы сохранять связь между своей продукцией и своими потребителями.
- VI. **Что такое качество?** Существует несколько толкований качества продукции. Качество может пониматься как свойства и характерные особенности продукта, которые вызывают удовлетворение потребителя, и как отсутствие недостатков, что усиливает у клиента чувство удовлетворения. Существует и вариант, при котором два предыдущих объединяются.
  1. **Свойства продукта.** Это некоторые представления об особенностях и свойствах продукта, которые увеличивают степень удовлетворения запросов потребителя, а также являются и способом измерения уровня качества. При таком подходе роскошная гостиница имеет более высокий уровень качества, чем гостиница с ограниченным обслуживанием.
  2. **Отсутствие недостатков.** Другой путь к достижению высокого качества — отсутствие недостатков. Согласно этому представлению гостиница с ограниченным обслуживанием и роскошная гостиница могут быть заведениями высокого качества, если услуги, которые они предлагают, не имеют недостатков.
  3. **Три категории качества обслуживания.** При таком подходе качество делится на три категории:
    - а) **техническое качество** относится к тому, что потребитель получил после того, как его взаимодействие со служащим закончено;
    - б) **функциональное качество** — это процесс предоставления услуги или товара;
    - в) **социальное (этическое) качество** — то качество доверия, которое не может быть оценено потребителем перед покупкой, а часто его невозможно оценить и после приобретения товара или услуги.

## **VII. Преимущества качественного обслуживания**

- 1. Удержание клиентов.** Высокое качество привлекает постоянных клиентов, создает и формирует положительное общественное мнение.
- 2. Избежание ценовой конкуренции.** Данные PIMS показывают, что если все компании по качеству обслуживания разделить на три группы, то первая треть, которая обеспечивает самый высокий уровень, может устанавливать цены на 5—6% выше, чем те компании, которые находятся в последней трети, т.е. по качеству самой нижней. Высокое качество позволяет избежать ценовой конкуренции и максимизировать потенциальный доход.
- 3. Удержание хороших служащих.** Служащие высоко ценят работу, которая хорошо организована и создает товары и услуги высокого качества. Если компания обеспечивает качественное обслуживание клиентов, это помогает сохранить и хороших служащих. В этом случае наем служащих становится более легким, а затраты на подготовку персонала снижаются.
- 4. Сокращение издержек**
  - а. Внутренние затраты** связаны с устранением различных проблем, обнаруженных компанией, прежде чем товар или услуга достигнут потребителя.
  - б. Внешние затраты** связаны с ошибками качества, которые клиент испытывает на себе.
  - в. Затраты на систему качества** — это расходы, рассматриваемые как инвестиции в будущее компании, гарантирующие привлечение постоянных клиентов.

## **VIII. Управление предложением.** За соответствие предложения (производственных мощностей) уровню спроса в долгосрочном плане отвечает руководство компании, за соответствие предложения краткосрочным колебаниям спроса — менеджеры отдельных структурных подразделений.

- 1. Вовлечение клиента в систему обслуживания.** Привлечение клиента к обслуживанию расширяет число людей, которых может обслужить один служащий, и таким образом повышает эффективность работы.
- 2. Обучение служащих выполнению широкого круга обязанностей.** Такая подготовка позволяет бизнесу увеличивать свои мощности, так как в случае отсутствия одного из служащих перемещение другого на его место работы будет способствовать сохранению прежнего уровня мощности.
- 3. Использование служащих с частичной занятостью.** Чтобы расширить мощности предприятия в необычайно загруженный день или в «пиковые» месяцы, менеджеры могут использовать частично занятых служащих.
- 4. Аренда или совместное использование дополнительных средств обслуживания и оборудования.** Предприятия не должны страдать от недостатка площади или недостаточности нужного оборудования.
- 5. Мероприятия организации по снижению своей активности в период низкого спроса.** Один из способов сократить мощности — проведение в периоды низкого спроса ремонта помещений или работ по техобслуживанию оборудования.
- 6. Продление часов обслуживания.** Продлевая часы своей работы, предприятия могут увеличивать свои мощности.
- 7. Использование технологических решений.** Это также один из способов увеличения мощностей. Например, телефонизированные системы с автоматическим будильником позволяют будить одновременно многих гостей.
- 8. Изменение общей конфигурации обслуживания.** Корректировка расстановки столов в ресторане, например на двух человек, на четырех человек и т.д., чтобы добиться их оптимального сочетания. Для корректировки мощности в компаниях, использующих продукты с мобильными характеристиками, например компаниях, предлагающих автомобили напрокат, может использоваться цена.

**IX. Управление спросом**

1. **Использование цены для создания или уменьшения спроса.** В большинстве случаев цена на товары и услуги обратно пропорциональна спросу на них.
2. **Использование системы резервирования.** Для отслеживания уровня спроса гостиницы и рестораны часто используют систему резервирования. Когда спрос превышает производственные возможности, менеджеры могут придерживать места для более выгодных клиентов. Создание резервов может также помогать в ограничении спроса, позволяя менеджерам отказаться от дальнейшего увеличения резервов, если вместимость заведения соответствует спросу.
3. **Избыточное резервирование.** Не каждый, кто резервирует стол или заказывает номер, действительно приезжает. Планы у людей иногда меняются, и поэтому клиенты, которые сделали заказ, вынуждены от него отказаться. В результате этого гостиницы, рестораны, железные дороги и авиалинии, чтобы привести спрос в соответствие со своими мощностями, могут воспользоваться еще одним приемом — приемом заказов сверх имеющихся мест.
4. **Анализ кривой предварительных заказов** обеспечивает ценную информацию для прогнозирования и более успешного управления производственными мощностями.
5. **Использование очередей.** Добровольные очереди, как, например, ожидание в ресторанах, — обычный и достаточно эффективный путь управления спросом. Хорошее управление очередями может сделать ожидание вполне приемлемым процессом для гостя.
6. **Смещение спроса.** Часто при организации банкетов и встреч возможно временное смещение спроса.
7. **Изменение круга обязанностей руководителей отделов продаж.** Если прогнозируется низкая заполняемость в течение ближайших двух месяцев, директор по продажам может сосредоточить основные усилия на краткосрочном бизнесе с тем, чтобы повысить на этот период уровень спроса.
8. **Проведение мероприятий по продвижению и стимулированию продаж.** Цель продвижения продаж товаров и услуг — сместить кривую спроса влево.

**Вопросы для обсуждения**

1. Вспомните, возникали ли у вас проблемы, когда вы обращались в компанию индустрии гостеприимства, с гостиничным номером, питанием или еще с чем-либо. Как компания решала вашу проблему (если она это делала вообще)? Была ли в конечном итоге решена эта проблема? Если нет, то почему?
2. Опишите ситуацию, в ходе которой вы стали «потерянным» для какой-то организации. Это произошло из-за плохого качества ее продукции или из-за низкого качества обслуживания?
3. Предоставляет ли McDonald's высокое качество обслуживания? Поясните ваш ответ и укажите критерии, по которым вы обычно оцениваете качество.
4. Выберите услугу в индустрии гостеприимства, с которой вы хорошо знакомы, и объясните, какие ее компоненты включают техническое качество, функциональное качество и социальное качество.
5. Чтобы увеличить пропускную способность предприятия отраслей гостеприимства и транспортных услуг используют для этого самих потребителей, которые самостоятельно занимаются доставкой приобретаемых товаров и услуг. Приведите несколько примеров из своего личного опыта. Как влияет такое привлечение на ваше удовлетворение приобретенным продуктом: увеличивает или снижает его?
6. Как хорошее качество повышает чувство удовлетворения служащего от своей работы?

## Упражнения экспериментального типа

Выполните следующее задание.

Составьте письмо с жалобой в фирму по поводу их товаров или услуг. Получили ли вы денежное возмещение или другой продукт, письмо с ответом, или компания на вашу жалобу никак не отреагировала? Как разные виды ответа влияют на ваше отношение к компании?

## Интернет-упражнения

Помощь для выполнения этих упражнений вы можете найти на веб-сайте, разработанном для книги *Маркетинг. Гостеприимство и туризм*, адрес которого — [www.prenhall.com/kotler](http://www.prenhall.com/kotler)

Посетите три веб-сайта компаний индустрии гостеприимства и путешествий. Если бы вам надо было передать претензию, существуют ли какие-то способы, позволяющие подать вашу жалобу через эти веб-сайты? Поясните, что вы выяснили.

## Библиографический список

1. The McDonald's Corporation, информация по состоянию на 19 января 2001, получена на веб-сайте: <http://www.mcdonalds.com/corporate/press/financial/2001>.
2. Mila D'Antonio, «The Burger Isn't King, The Customer Is.» *1 to 1 Magazine*, May/June 2003, 40—44.
3. John Bowen and Stowe Shoemaker, «Relationship in the Luxury Hotel Segment: A Strategic Perspective.» Ithaca, NY: Cornell University, 1997. Обзор результатов этого анализа можно найти в выпуске *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* за февраль 1998.
4. Интересные материалы об альтернативных стратегиях обеспечения потребительской ценности разбираются в работе Michael Treacy and Fred Wiersema, «Customer Intimacy and Other Value Disciplines», *Harvard Business Review* (January/February 1993), 84—93.
5. Cheryl Ursin, «The WOW Factor.» *Restaurants USA* (March 2001), 27—31.
6. Christopher W.L. Hart, «Hampton Inns Guests Satisfied with Satisfaction Guarantee.» *Marketing News* 25, no. 3 (February 4, 1991), 7.
7. Hart, *Extraordinary Guarantees*, p. 175.
8. Thomas E. Caruso, «Got a Marketing Topic? Kotler Has an Opinion.» *Marketing News*, June 8, 1992, 21.
9. Dan McGinn «Burger Time; Case Study» *MBA Jungle* (May 2001), 42—44.
10. Frederick F. Reichheld and Keith Aspinall, «Building High-Loyalty Business Systems.» *Journal of Retail Banking* (Winter 1993/1994), 21—29.
11. James L. Heskett, Earl W. Sasser Jr., and Leonard A. Sdilesinger, *The Service Profit Chain*, New York: Free Press, 1997.
12. Phil Bligh and Doug Kurk, «Cashing In on Customer Loyalty.» *CRM Magazine*, June 2004, 48+ and Matthew Haeberie, «Betting on Customer Loyalty: Harrah's Loyalty Program Is No Gamble — It's a Sure Thing.» *Chain Store Age*, January 2004, 12A+.
13. Leonard L. Berry and A. Parasuraman, *Marketing Services: Competing through Quality*, New York: Free Press, 1991, pp. 136—142.
14. Colleen Dejong, «Loyalty Marketing at a Glance; Hotel, Programs.» *Colloquy*, информация по состоянию на 24 октября 2001, получена на веб-сайте [http://www.colloquy.com/cont\\_matrix.asp?industry=Hotel](http://www.colloquy.com/cont_matrix.asp?industry=Hotel)
15. James H. Donnelly Jr., Leonard L. Berry, and Thomas W. Thompson, *Marketing Financial Services: A Strategic Vision*, Homewood, IL; Dow Jones—Irwin, 1985, p. 113.
16. Thomas E. Caruso, «Kotler: Future Marketers Will Focus on Customer Data Base to Compete Globally.» *Marketing News*, June 8, 1992, 21.
17. Allison Perlik, «High Fidelity: Exclusive R & I Research Reveals What Draws Loyal Customers

- and What Drives Them Away,» *Restaurants & Institutions*, February 15, 2003, 44+.
18. Frederick F. Reichheld and W. Earl Sasser Jr., «Zero Defections: Quality Comes to Services,» *Harvard Business Review*, 68 (September/October 1990), 105–111.
  19. Philip Kotler, John T. Bowen, and James C. Makens, *Marketing for Hospitality and Tourism*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1996; «Hotel Values Profit from Service,» *Hospitality* (February 2000), 32–34.
  20. David Cravens, «Introduction to Special Issue,» *Journal of the Academy of Marketing Science* 23, no. 4 (Fall 1995), 235.
  21. Reichheld and Sasser, «Zero Defections».
  22. «Hotel Values Profit from Service,» pp. 32–34.
  23. Feelings Consultant Marketing Manual, Bloomington, MN: Better Than Money Corporation, n.d. По программе The Technical Research Programs Institute действительно предпринимаются масштабные исследования жалоб и претензий потребителей и то, насколько хорошо компании решают вопросы, связанные с этими жалобами и претензиями.
  24. Linda M. Lash, *The Complete Guide to Customer Service*, New York: Wiley, 1989, pp. 68–69.
  25. Majorie Coeyman, «You Call This Service?» *Restaurant Business*, May 15, 1997, 93–104.
  26. Janelle Bariow and Claus Moller, *A Complaint Is a Gift*, San Francisco, CA; Berrett-Koehler, 1996.
  27. Howard Schlossber, «U.S. Firms: Quality Is the Way to Satisfy,» *Marketing News* 25, no. 3 (February 4, 1991), 1. Bruce Adams, «Customer Relationship Management Uncovers Revenue from Loyal Guests,» *Hotelmotel.com*, May 21, 2001, 36.
  28. Charles Partlow, «How Ritz-Carlton Applies TQM,» *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 34, no. 3 (August 1993), 16–24.
  29. Philip Crosby, *Quality Is Free*, New York: Mentor, 1980.
  30. J.M. Juran, *Juran on Quality by Design*, New York: Free Press, 1992, p. 9.
  31. Robert D. Buzzell and Bradley T. Gale, *The PIMS Principle*, New York: Free Press, 1987, p. 107.
  32. Stephen S. Hall, *Quality Assurance in the Hospitality Industry*, Milwaukee, WI: ASQC Quality Press, 1990, p. 23.
  33. Christopher W.L. Hart, James L. Heskett, and W. Earl Sasser Jr., *Service Breakthroughs*, New York: Free Press, 1990; H. James Harrington, *Poor Quality Cost*, New York: ASQC Quality Press, 1987.
  34. Robert A. Brymer and David V. Pavesic, «Job Satisfaction: What's Happening to the Young Managers,» *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 30, no. 4 (February 1990), 90–96.
  35. Sanne de Boer, «The Impact of Dynamic Capacity Management on Airline Seat Inventory Control,» *Journal of Revenue and Pricing Management* 2, no. 4, 2004, 315–320.
  36. Christopher H. Lovelock, *Managing Services*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1992; Robert G. Murdick, Barry Render, and Roberta S. Russell, *Service Operations Management*, Needham Heights, MA: Allyn and Bacon, 1990.
  37. Sheryl E. Kimes and Gary M. Thompson, «Restaurant Management at Chevys: Determining the Best Table Mix,» *Decision Science* 35, no. 3, 2004, 371–392.
  38. Philip Kotler and Gary Armstrong, *Principles of Marketing*, 9th ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001, p. 453.
  39. Carolyn U. Lambert, Joseph M. Lambert, and Thomas P. Cullen, «The Overbooking Question: A Simulation,» *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 30, no. 2 (August 1989), 15–20.
  40. Mark Pestronk, «Finding Hotels Liable for Walking Guests,» *Travel Weekly* 49, no. 37 (May 7, 1990), 371.
  41. Dahl, «Tracking Travel.»
  42. Sunmee Choi and Anna S. Mattila, «Hotel Revenue and its Impact on Customer's Perceptions of Fairness,» *Journal of Revenue and Pricing* 2, no. 4, 2004, 303–314. Karyn Strauss and Jeff Weinstein, «Lesson in Revenue Management,» *Hotels*, July 2003, 22. R.G. Cross, *Revenue Management: Hardcore Tactics for Market Domination*, New York: Broadway Books, 1997.
  43. Carolyn U. Lambert and Thomas P. Cullen, «Balancing Service and Costs through Queuing Analysis,» *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 28, no. 2 (August 1987), 69–72.
  44. David H. Maister, «The Psychology of Waiting Lines,» in *Service Encounter*, ed. John A. Czepiel, Michael R. Solomon, and Carol F. Surprenant, Lexington, MA: D.C. Heath, 1985.



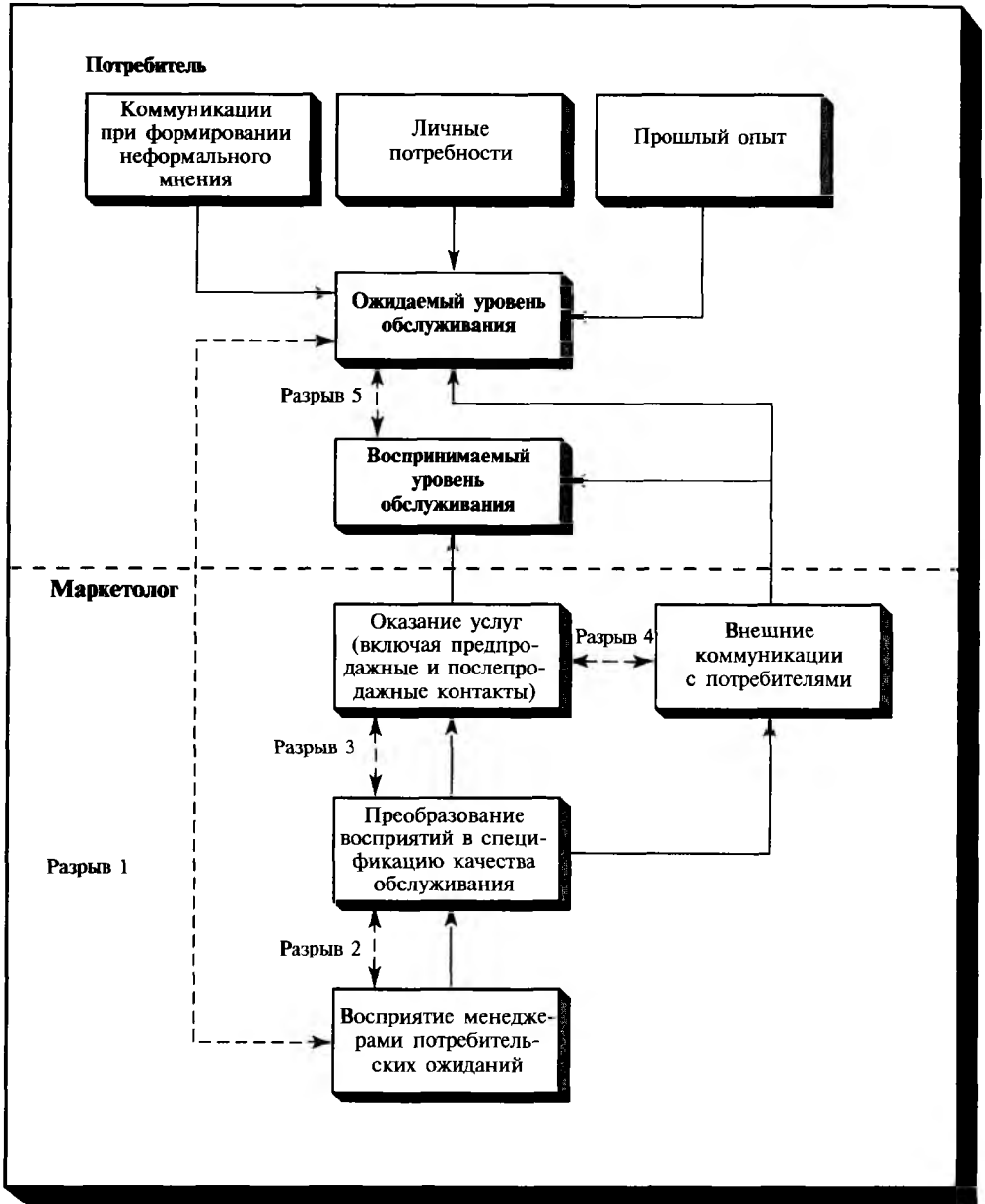
## Приложение А. Модель обслуживания с пятью разрывами

В настоящее время маркетологи активно пользуются моделью качества обслуживания, которая называется моделью с пятью разрывами (рис. 11А.1). Она определяет качество обслуживания с точки зрения удовлетворения ожиданий клиента. По словам разработчиков модели, «первым шагом в обслуживании является знание того, чего ожидает клиент и какая критическая ситуация может возникнуть в качестве обслуживания. Проще говоря, компания должна знать, чего ожидает клиент, чтобы реализовать его ожидания с отличным качеством». Эта модель тесно связана с маркетингом, так как в ее основе лежит ориентация на запросы потребителя. Модель имеет пять разрывов, рассматриваемых ниже.

### Разрыв 1-го типа: сопоставление ожидания потребителя и восприятия менеджеров

Руководство предприятий индустрии гостеприимства не всегда может понять, что клиент ожидает от обслуживания и какие характеристики необходимы, чтобы обслуживание было на высоком уровне. Когда руководство не понимает, чего хотят их клиенты, появляется разрыв 1-го типа. Например, менеджер гостиницы разработал систему, которая гарантирует всем приезжающим, что при прохождении регистрации им придется ждать не более 15 минут. Однако если гости уже через 10 минут начинают проявлять недовольство, то понятно, что такая система клиентов не удовлетворяет. Поговорив с гостями до того, как ввести новую систему регистрации, менеджер узнал бы, что критическое время ожидания для них составляет не 15 минут, а 10. В гостиницах Marriott заметили, что гости практически не используют специальную соль для ванн и не стали больше оставлять их в ваннных комнатах, а провели в номера кабельное телевидение, что оказалось для большинства гостей более востребованной услугой. Первоначально руководство предполагало, что соль для ванны заинтересует клиентов. Однако, наблюдая за поведением гостей, решили, что постояльцам больше понравится другая услуга.

Многие компании сначала проводят исследования, чтобы выяснить, что нужно для рынка, но затем концентрируются на внутренних вопросах и забывают о том, что потребности клиентов меняются. Если клиенту нужны изменения продукции, а этого не происходит, текущая маркетинговая программа становится для целевого рынка менее привлекательной и разрыв 1-го типа увеличивается. Менеджеры должны осмысливать свои действия со всех сторон, общаться для этого с клиентами и поощрять получение от них обратной информации. Руководство может также получать информацию о клиентах из информационных систем маркетинга.



**Рис. 11А.1.** Концептуальная модель качества обслуживания: модель анализа разрывов

*Источник:* A. Parasuraman, Valerie Zeithaml, and Leonard L. Berry, «A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research,» *Journal of Marketing*, Fall 1985, 44.

## **Разрыв 2-го типа: сопоставление восприятия руководства и спецификации качества обслуживания**

Разрыв 2-го типа наступает, когда менеджеры знают, что их потребители хотят, но неспособны или не желают развивать направления, которые смогли бы обеспечить удовлетворение их желаний. Для появления этой стадии есть несколько причин: 1) неадекватное отношение к качеству обслуживания, 2) недостаточное понимание степени выполнимости, 3) неадекватная стандартизация задачи и 4) отсутствие цели.

Некоторые компании стремятся к получению быстрой прибыли и не желают вкладывать капитал в служащих или оборудование. При этом почти неизбежно возникают проблемы с качеством обслуживания. Владельцы гостиниц, которые отказываются обеспечивать достаточный уровень оборотного капитала, могут допустить ошибки разрыва 2-го типа. Например, владелец гостиницы, который затрачивает достаточно средств, чтобы иметь нужное количество белья для номеров, может обнаружить, что это белье быстро теряет внешний вид, что его крадут или портят. Один из постояльцев испытал это во флоридской гостинице Ft. Lauderdale. Возвратившись с пляжа в только что убранную комнату, он собрался принять душ, но заметил, что в номере не было никаких полотенец. Гость обратился к служащему гостиницы и объяснил, что он хотел бы принять душ перед деловой встречей, а в номере нет полотенец. Служащий извинился, сказав, что у них не хватило полотенец. Горничная пришла с полотенцами только через 15 минут, из-за чего гость немного опоздал на деловую встречу. Конечно, инциденты подобного рода негативно влияют на впечатление от обслуживания, создают ненужные проблемы и снижают моральную ответственность служащих. В этом случае руководство гостиницы знало, что полотенец недостаточно, но оно или не хотело тратить деньги, чтобы обеспечить гостиницу нужным количеством этих расходных материалов, или просто у него не было на это средств.

Иногда менеджеры чувствуют, что в существующих условиях решить возникшую проблему они просто не могут. Например, большинство людей, приезжающих по делам, хотят выписаться из гостиницы сразу после завтрака. Они обычно спешат, чтобы начать свой деловой день пораньше. Менеджеры гостиницы видят, что это приводит к 10–20-минутным ожиданиям, но ничего не предпринимают, поскольку не желают нанимать дополнительных служащих для помощи в этот напряженный период уже имеющимся служащим. Билл Марриотт-младший понимал, что эта проблема достаточно важна, и разработал систему, которая позволяет ее решить, — ввел экспресс-выписку. Гости получают свои счета уже накануне вечером. Если счета точны, гости просто уезжают, оставляя оплаченные счета и ключи на стойке регистрации. Сегодня большинство гостиничных сетей пользуются особым типом системы контроля выписки из гостиницы. Некоторые гостиницы применяют технологию, позволяющую гостю проверять правильность счетов на своих телевизионных экранах в номере и выписываться из гостиницы, также используя телевизионное оборудование у себя в номере. Система экспресс-

контроля была придумана человеком, который рассматривал сокращение очереди при выписке из гостиницы как вызов своим возможностям, а не как проблему, которую невозможно решить и которая якобы является неотъемлемой частью системы обслуживания. Таким образом, Билл Марриотт устранил этот недостаток разрыва 2-го типа. Он продемонстрировал, что деньги — не единственное средство для решения проблем на этом уровне. Здесь проблемы можно также устранять, отыскивая нестандартные подходы. Чтобы качество обслуживания было высоким, необходимо при разработке спецификаций обслуживания учесть потребительские запросы.

И наконец, нужно добиться, чтобы служащие приняли цели. Для этого менеджеры должны постоянно демонстрировать свою поддержку через должную оценку их результатов, общения и поощрения особенно отличившихся служащих.

### **Разрыв 3-го типа: сопоставление спецификации качества обслуживания и предоставления услуг**

Разрыв 3-го типа относится к показателям обслуживания. Такой разрыв появляется в том случае, когда руководство понимает, какие у клиентов есть потребности, и знает, какие соответствующие спецификации качества обслуживания в связи с этим разработать, но служащие не способны выйти на такой уровень обслуживания или просто не хотят этого делать. Ошибки на этом уровне происходят в «момент истины», когда служащий и клиент вступают в непосредственное взаимодействие. Если операции обслуживания осуществляются при помощи специального оборудования, то вероятность совершения ошибок такого рода снижается, так как машины не делают ошибок, свойственных людям, да и гости ожидают меньшего внимания со стороны машин. Например, человек, пользующийся компьютеризованной системой регистрации в гостинице, не ожидает, что машина приветливо поприветствует его и сможет показать, где находится кафетерий. И совсем другое дело — общение с живыми людьми. В этом случае гость ожидает, что служащие будут действовать доброжелательно и помогут ему решить все его большие и малые проблемы. Если они этого не делают, гости могут почувствовать неудовлетворенность функциональным качеством обслуживания.

Ошибки разрыва 3-го типа могут быть минимизированы при помощи программ внутреннего маркетинга. Для сокращения числа подобных ошибок требуется хорошее выполнение своих функций служащими отдела кадров по найму персонала, его подготовке, контролю условий труда и разработке системы поощрений. Ошибки этого типа случаются и тогда, когда потребитель общается со служащим, перегруженным работой или уставшим из-за повышенной нагрузки, что может быть результатом неукомплектованности штата или работы в две смены подряд из-за того, что заболел сменщик. В такой ситуации понятно, что служащий может быть очень усталым и нервным. Ожидать от него в это время повышенного энтузиазма к работе вряд ли приходится, да и желание помочь потребителю справиться с его проблемами в этом случае у него обычно пропадает. Таким образом, источником воз-

никновения ошибок разрыва 3-го типа становится отсутствие по-настоящему проявляемой ориентации на потребителя.

### **Разрыв 4-го типа: сопоставление предоставляемого обслуживания и внешних коммуникаций**

Разрыв 4-го типа возникает в том случае, когда компания обещает потребителю больше в отношении внешних коммуникаций, чем она может предоставить. Мы уже упоминали рекламную кампанию, которую развернуло руководство Бермудских островов, приглашая путешественников насладиться привлекательностью их мест в период межсезонья. Посетители, клюнувшие на такую приманку, были очень разочарованы, обнаружив, что многие привлекательные для них заведения и развлечения оказались в этот период закрытыми и для них недоступными. Маркетологи должны удостовериться, что они действительно могут предоставить все, что обещают.

В последнюю неделю лыжного сезона лыжники были удивлены, когда обнаружили, что на одной стороне горы расчищена только половина маршрутов. Это раздражало и даже было опасно, так как наполовину расчищенным оказалась средняя часть маршрутов, где неопытные лыжники могли внезапно столкнуться с трудными условиями прохождения склонов. Весь сезон, кроме последней недели, все маршруты расчищались совершенно нормально. Из-за этого сбоя в работе люди, прибывшие покататься на лыжах в конце сезона, несомненно, остались отдыхом недовольны.

Курорт Regent, Фиджи, столкнулся с серьезной проблемой, когда произошел военный переворот, отрицательно сказавшийся на туризме. Чтобы проконсультировать руководство курорта, что тому следует делать во время кризиса, пригласили Чака Ги (Chuck Gee), декана Школы управления туристическим бизнесом в университете University of Hawaii. Чак дал такой совет: «Ничего не меняйте. Не сокращайте штат, не уменьшайте освещение, не снижайте качество питания или вашего обслуживания». На вопрос, почему он так считает, Чак ответил, что Regent позиционирует себя как роскошный курорт и должен продолжать предлагать высокий уровень обслуживания, даже если у них будет отдыхать всего один гость. Он объяснил, что, выходя на этот рынок, Regent знал о существовании рисков и должен быть готов оплатить цену риска и продолжать оставаться высокочастным курортом.

Нарушения принятой последовательности действий также может повлечь за собой проблемы, характерные для разрыва 4-го типа. На одном семинаре по маркетингу обсуждалась политика обслуживания в гостиничном бизнесе. После семинара менеджер La Quinta рассказал о случае с гостем, когда кассир отказался принять к оплате чек, выданный не компанией, а физическим лицом. Чек превышал максимальную сумму, которую La Quinta установила для чеков такого рода. Однако во время предыдущего пребывания в этой гостинице гость расплачивался чеком на ту же сумму. В тот раз дежуривший служащий отдела регистрации согласился принять такой чек и тем самым невольно дал гостю повод считать, что так расплачиваться можно. Он, возможно, предполагал, что гость имел достаточно наличных денег, чтобы оплатить свое пребывание, и думал, что оказывает ему услугу, принимая не наличные, а чек не установленного для оплаты типа. Однако этот служащий

не понимал, что в следующий приезд гостя в одну из гостиниц La Quinta у него возникнут проблемы, так как клиенты надеются, что в сети гостиниц предоставляемые клиентам услуги и политика обслуживания едины. Несоответствие этому правилу приводит к ошибкам разрыва 4-го типа.

### **Разрыв 5-го типа: сопоставление ожидаемого и фактически полученного обслуживания**

Разрыв 5-го типа является производным от других. Поскольку любой из предыдущих разрывов может увеличиваться в размерах, разрыв 5-го типа в этом случае также возрастает. Он отражает разницу между ожидаемым качеством обслуживания и предоставленным в действительности. Ожидаемое качество — это то, что гость ожидает получить от компании. Воспринятое качество обслуживания — то, как гость воспринимает полученное от компании. Если гость получает меньше, чем ожидал, то остается неудовлетворенным.

Модель анализа качества обслуживания с пятью разрывами помогает лучше понимать, каким образом осуществляется предоставление качественного обслуживания. Изучая эту модель, мы можем лучше разбираться в потенциальных проблемах, связанных с обеспечением качественного обслуживания, а это в свою очередь помогает устранять разрывы любого типа, которые появляются в деятельности организации.

## **Приложение Б. Прогнозирование рыночного спроса**

---

### **Определение рынка**

Измерение рыночного спроса требует хорошего понимания того рынка, на котором предлагаются товары и услуги. За много лет термин «рынок» приобрел множество значений. В своем первичном понимании рынком было физическое место, где покупатели и продавцы собирались для того, чтобы обменяться товарами и услугами. В средневековых городах были рыночные площади, куда продавцы привозили свои товары и где покупатели их приобретали. В современных городах покупка и продажа осуществляются скорее не на рынках, а в местах, которые называются торговыми зонами.

Для экономиста термин «рынок» описывает всех продавцов и покупателей, которые участвуют в продаже и покупке товаров и услуг. Поэтому рынок конкретных гостиничных услуг состоит из всех посетителей, которые пользуются такими гостиницами, и всех компаний, которые предлагают гостиничные номера с данным набором услуг. Поэтому для экономиста особый интерес вызывают структура, состояние и показатели функционирования каждого рынка.

Для маркетолога рынок — это набор всех нынешних и потенциальных покупателей товара или услуги. Другими словами, рынок — это набор покупателей, а отрасль — это набор продавцов. Размер рынка зависит от числа покупателей, которые могут реагировать на конкретное рыночное предложе-

ние. У потенциальных покупателей имеются три основные характеристики: интерес, доход и доступность.

Рассмотрим рынок круизной компании Carnival Cruises. Чтобы выйти на свой рынок, Carnival должна сначала оценить число потребителей, которые потенциально могут заинтересоваться в таких круизах. Для этого компания может сделать случайную выборку потребителей и задать им следующий вопрос: «Хотелось бы вам совершить круизное путешествие?» Если один человек из десяти скажет «да», Carnival может предположить, что потенциальным рынком для круизов являются 10% общего числа потребителей. Потенциальный рынок — это набор потребителей, которые высказывают интерес определенного уровня к конкретному товару или услуге.

Потребительский интерес как таковой еще не достаточен для того, чтобы определить рынок круизов. У потенциальных потребителей должен быть достаточный доход, который позволит им приобрести этот продукт. Поэтому они должны утвердительно ответить на следующий вопрос: «Можете ли вы позволить себе приобрести круиз?» Чем выше цена круиза, тем меньше людей, которые ответят на этот вопрос положительно. Таким образом, размер рынка зависит как от интереса, так и от дохода.

Дальнейшим ограничением размеров рынков круизов являются барьеры доступа. Если рынки Carnival в отдаленных районах не обслуживаются агентами по организации поездок, число потенциальных потребителей в этих районах будет ограниченным. Доступный рынок — это набор тех потребителей, у которых имеется интерес, доход и которым продукт доступен.

Для некоторых своих рыночных предложений Carnival объем ее продаж может ограничиваться и другими факторами. Так, в некоторых странах законодательство не разрешает подписывать контракты по сделкам с лицами, чей возраст не достиг 21 года. Люди старше 21 года составляют квалифицированный доступный рынок Carnival, т.е. это люди, у которых имеется интерес, доход, которым продукт доступен и которые могут по своим характеристикам им воспользоваться.

Компания Carnival теперь может выбирать: выйти на ограниченно доступный рынок или сконцентрироваться на выбранных его отдельных сегментах. Рынок, обслуживаемый компанией Carnival, — часть квалифицированного доступного рынка, на котором она решила работать. Например, Carnival может решить сконцентрировать маркетинговые усилия на Восточном побережье, в районе Чикаго, на юго-западе. Именно эти регионы становятся рынком, который она обслуживает. Carnival и компании-конкуренты будут продавать определенное число круизов каждая на своем рынке. Занятый рынок — это совокупность потребителей, которые купили круизы.

На рис. 11Б.1 эти рыночные концепции сведены вместе и дополнены некоторыми гипотетическими цифровыми данными. Левый столбец показывает соотношение потенциального рынка, т.е. всех заинтересованных потребителей, и рынка в целом, т.е. численности всего населения. Потенциальный рынок в данном случае составляет 10%. Столбец справа показывает некоторые возможные варианты разбиения потенциального рынка на отдельные составляющие. Доступный рынок — те потребители, которые имеют интерес к нему, соответствующий доход и доступ; он составляет 40% потенциального рынка. Правомочный доступный рынок — это те потребители, которые удовлетворяют правовым требованиям; он составляет 50% доступного рынка (или 20% потен-

циального рынка). Carnival концентрирует свои усилия на 50% квалифицированного доступного рынка, составляющего в свою очередь 10% потенциального рынка. Это и будет тот рынок, который она обслуживает. Наконец, Carnival и конкуренты уже заняли 50% обслуживаемого рынка (или 5% потенциального рынка).

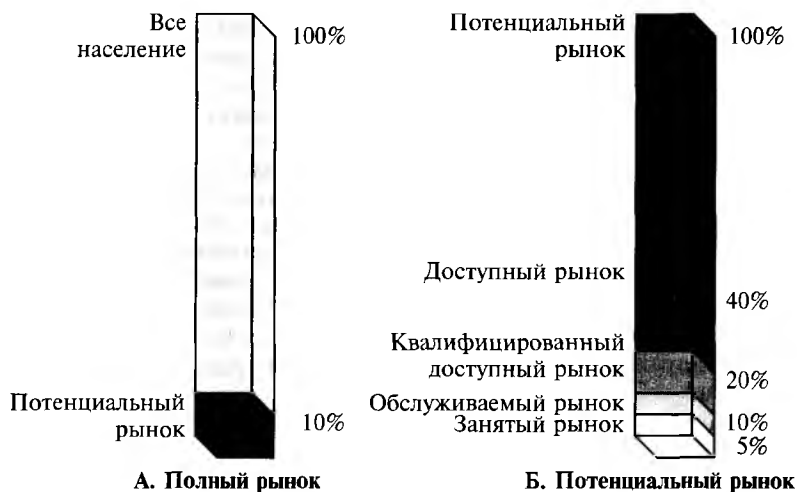


Рис. 11Б.1. Уровни определения рынков

Подобные рыночные определения являются полезным инструментом для планирования маркетинговой деятельности. Администрация Carnival, если она не удовлетворена объемом текущих продаж, может предпринять ряд действий, которые могут помочь исправить положение. Например, провести лоббирование, чтобы добиться снижения возраста, при котором человек может самостоятельно подписывать документы, имеющие правовой характер. Это может расширить ее рынки в Северной Америке или в других регионах мира. Чтобы увеличить размеры потенциального рынка, компания может снизить цены. Она может попытаться привлечь большее количество покупателей обслуживаемого ею рынка, активно продвигая свои услуги, стимулируя на них спрос и совершенствуя дистрибьюторскую политику в отношении целевого сегмента потребителей. Компания может попытаться расширить потенциальный рынок, используя более активную рекламу, чтобы при помощи нее превратить незаинтересованных потребителей в заинтересованных. Именно так и поступила компания Carnival, когда она создавала программу «Fun ships» («Лайнер удовольствий»).

## Зоны рынка, пригодные для деятельности ресторанов

В ресторанном бизнесе принято дифференцировать рыночные области географически и называть их торговыми территориями. Они различаются в зависимости от типа ресторана и характеристик региона. Например, в сельских районах проехать 100 миль туда и обратно, чтобы пообедать в любимом ресто-



ране, — обычное дело. В крупном же городе 90% клиентов ресторана быстрого обслуживания живут в трех милях от него, так как люди не желают тратить много времени, чтобы поесть в ресторане. Но если они хотят пообедать в конкретном ресторане, например Hard Rock, то согласны проехать весь город. Поэтому торговая территория Hard Rock может составлять круг с радиусом в 15 миль, а торговая территория McDonald's в том же самом городе — круг с радиусом в 3 мили.

Джон Меланифи (John Melaniphy), эксперт по определению целесообразного места расположения будущего ресторана, характеризует торговую территорию ресторана как область, обеспечивающую 85% его бизнеса. Так, рестораны, обслуживающие приезжающих в город, могут, изучая в гостиницах почтовые индексы гостей, выяснить, из каких мест люди останавливаются в конкретных гостиницах во время посещения их города. Джон Меланифи приводит и другие факторы, влияющие на размеры торговой территории ресторана, например топографию (реки, озера или горы), железные дороги, аэропорты и индустриальные парки. Демографические различия соседних территорий также могут служить психологическими барьерами. Так, представители низшего среднего класса чувствуют себя более комфортно в ресторанах своего района, нежели в ресторане, расположенном в районе, где проживают представители высшего среднего класса, даже если и тот и другой рестораны находятся на одинаковом расстоянии от дома и имеют приблизительно одни и те же цены.

Торговую территорию определяет и конкуренция, причем даже между ресторанами, входящими в одну сеть. В городе, имеющем восемь ресторанов McDonald's, каждый из них может устанавливать своего рода границы своей торговой территории для другого.

Потоки уличного движения и дорожные правила также помогают формировать торговые территории. Лучшая доступность создает более обширную торговую территорию. Обычно поездки в определенных направлениях становятся привычкой, и более вероятно, что люди согласятся проехать 4 мили в ресторан, мимо которого они ездят каждый день, чем проехать те же самые 4 мили, но по дороге, которой они пользуются редко. Поэтому, определяя торговую территорию, постарайтесь узнать повседневные маршруты движения людей к месту работы и к магазинам, где они делают покупки.

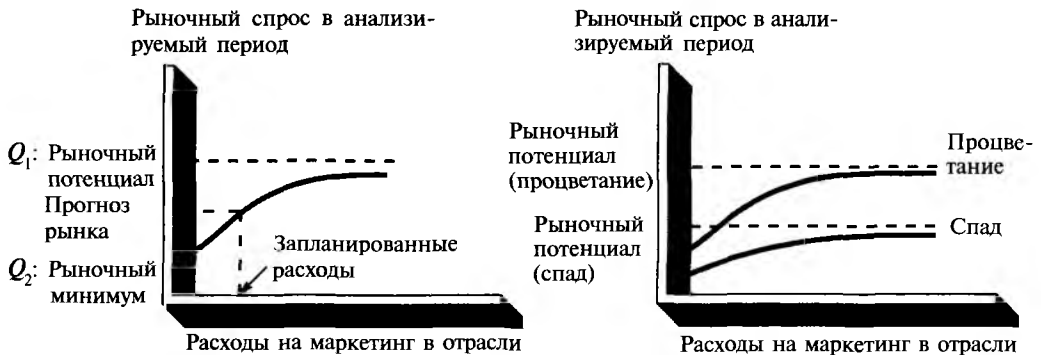
## Измерение текущего рыночного спроса

Рассмотрим теперь некоторые практические методы оценки текущего рыночного спроса. Как правило, маркетологи хотят получить оценки трех разных параметров текущего рыночного спроса: общего спроса; спроса на торговой территории; объема фактических продаж и рыночных долей.

### Оценивание общего рыночного спроса

Общий рыночный спрос на товар или услугу — это их общее количество, которое может быть куплено определенной группой потребителей на определенной географической территории за определенный промежуток времени в определенной маркетинговой среде при определенном уровне и комплексе маркетинговых усилий.

Общий рыночный спрос — это не фиксированное число, а функция складывающихся условий. Например, одним из этих условий являются уровень и комплекс предпринятых маркетинговых усилий, другим — состояние окружающей маркетинговой среды. Соотношение между общим рыночным спросом и указанными условиями показано на рис. 11Б.2. На горизонтальной оси заданы возможные уровни расходов на маркетинг за анализируемый промежуток времени, на вертикальной — получаемые уровни спроса. Кривая показывает ожидаемую зависимость изменения уровня рыночного спроса от изменения маркетинговых расходов. Из графика видно, что некоторые базовые продажи (называемые рыночным минимумом) могут быть осуществлены и без таких расходов. Большие расходы на маркетинг приводят к более высокому уровню спроса, который сначала возрастает более быстро, но затем темпы приращения снижаются. Выше определенного уровня маркетинговые расходы заметного увеличения спроса, ограниченного верхним пределом, называемым рыночным потенциалом, не дают. Уровень рыночного спроса, соответствующий запланированному уровню расходов на маркетинг в соответствующей отрасли промышленности в данной маркетинговой среде, можно получить при помощи прогнозирования.



**А. Рыночный спрос как функция расходов на маркетинг в отрасли (при предположении, что маркетинговая среда процветает)**

**Б. Рыночный спрос как функция расходов на маркетинг в отрасли (при сравнении вариантов процветания и спада)**

**Рис. 11Б.2. Рыночный спрос**

Весь диапазон реакции спроса на маркетинговые усилия представлен расстоянием между рыночным минимумом и потенциалом рынка. Можно различать два крайних типа рынков: зависящий от маркетинговых расходов и не зависящий от них. Первый тип — это рынок, размер которого зависит от уровня расходов на маркетинг в соответствующей отрасли (например, рынок авиалиний). На рис. 11Б.2, где показан такой рынок, расстояние между точками  $Q_1$  и  $Q_2$  довольно велико. На рынке, спрос на котором не зависит от уровня расходов на маркетинг в отрасли (например, работа оперного театра), расстояние между точками  $Q_1$  и  $Q_2$  было бы довольно незначительным. Компании, продающие свои товары и услуги на рынке, спрос на котором не зависит от уровня маркетинговых расходов в этой отрасли, могут считать первичный спрос полным спросом на все марки данного товара или услуги. Они

концентрируют свои маркетинговые ресурсы на создании избирательного выборочного спроса именно на их марке товара или услуги.

Учитывая различную среду маркетинга, мы должны построить новую кривую спроса. На рис. 11Б.2 показано соотношение рыночного спроса и маркетинговой среды. Видно, что один и тот же уровень расходов на маркетинг будет всегда вести к большему спросу в период процветания, чем в период спада. Следовательно, маркетолог должен тщательно определить ситуацию, для которой он оценивает уровень рыночного спроса.

### **Оценка спроса на торговой территории**

Компании часто сталкиваются с проблемой выбора территорий для наиболее успешной реализации и оптимального распределения маркетингового бюджета среди этих территорий. В связи с этим они должны оценить рыночный потенциал различных городов, штатов и даже национальных рынков (см. 11.1. Лидеры маркетинга). Для этого используются два основных метода: метод рыночного наращивания и метод индексирования факторов рынка. Для использования метода рыночного наращивания необходимы идентификация всех потенциальных покупателей на каждом рынке и оценка объема их потенциальных покупок. Метод индексирования факторов рынка используется в ресторанах быстрого обслуживания.

Многие компании вычисляют также дополнительные показатели по спросу на рыночной территории. В наши дни маркетологи могут иметь отдельные показатели по каждому штату и каждому городу, по специальным ценовым признакам переписи населения или по почтовым индексам, разработанным почтовыми службами США. В частности, они могут располагать сведениями о численности населения, уровне доходов семьи и другими рыночными характеристиками для каждой торговой территории. Маркетологи могут использовать эти данные при оценке спроса на ближайших или на более отдаленных в географическом плане рыночных территориях.

### **Оценка уровня фактических продаж и долей рынка**

Помимо оценки общего рыночного спроса рыночной территории компания должна знать уровень фактических продаж товаров конкретной отрасли на рынке. Кроме того, компания должна знать своих конкурентов и оценить объемы их продаж. Торговые ассоциации соответствующих отраслей часто собирают и публикуют сведения по общим объемам продаж товаров данной отрасли, обычно не выделяя при этом объемов продаж отдельных компаний. Таким образом, каждая компания может сама оценить свои объемы относительно объемов продаж в целом по отрасли. Предположим, что продажи компании увеличиваются на 5% в год, а продажи в целом по данной отрасли — на 10%. Это означает, что фактически данная компания свои позиции на рынке теряет.

### **Прогнозирование будущего спроса**

Прогнозирование — это умение оценить будущий спрос, определяя заранее, что будут предпочитать покупатели с учетом определенного набора условий. Например, ассоциация хочет заказать в следующем году 100 мест на трое

суток в гостинице, имеющей 250 номеров, и платить 95 долл. за номер в сутки. Текущие же расценки гостиницы такого уровня следующие: базовая цена — 150 долл., для организаций и компаний — 125 долл., средняя — 105 долл. Менеджер гостиницы может согласиться сдать 300 суток-номеров по низкой для этой гостиницы цене (95 долл.) или отказаться от сделки, которая могла бы принести гостинице 28 500 долл. Что ему делать? Не имея прогноза по заполняемости гостиницы, ответить на такой вопрос трудно. Максимизировать прибыль менеджеру помогает прогнозирование.

Большинство рынков не имеют устойчивого спроса ни на уровне отрасли в целом, ни на уровне отдельных компаний, которые в нее входят, и в этом случае ключевым фактором для успеха компании становится хороший прогноз. И наоборот, плохой прогноз может привести к избытку обслуживающего персонала и материальных ресурсов или их недостатку. Чем спрос более неустойчив, тем больше компания нуждается в точных прогнозах и качественной процедуре прогнозирования.

### Методы прогнозирования

Многие компании основывают свои прогнозы на тенденциях прошлых продаж. Они предполагают, что опыт прошлых продаж может быть лучше понят при помощи статистического анализа и что их аналитики смогут воспользоваться предыдущими причинно-следственными зависимостями для составления прогноза по будущим продажам. Один из наиболее известных таких методов — анализ временных рядов. Он состоит в разложении первоначальных продаж на четыре компонента — тенденция, цикл, сезонность и случайные факторы, а затем в объединении этих компонентов для прогнозирования продаж. Тенденция — это долгосрочное направление движения (роста или снижения) объемов продаж, происходящего в результате основных изменений в численности населения, формировании капитала и применяемых технологий. Для его нахождения вычерчивают прямую линию через данные прошлых продаж.

Цикл охватывает период среднесрочной волны движения объемов продаж, являющейся результатом изменений в общей экономической и конкурентной активности. Выявление цикличности может быть полезно для построения среднесрочных прогнозов. Циклические колебания, однако, трудны для прогнозирования, поскольку происходят неравномерно, не в строгие временные интервалы.

Сезонность относится к характеристике последовательного типа еженедельных, ежемесячных или ежеквартальных изменений объемов продаж в пределах одного года. В гостиничном бизнесе мы обычно судим о сезонных изменениях на основе года, нескольких лет, но важны и еженедельные и даже почасовые изменения объемов продаж. Сезонный компонент может быть связан с погодными факторами, праздниками и обычаями, сложившимися в бизнесе. Сезонный фактор представляет собой модель прогнозирования краткосрочных продаж. Поэтому управление доходами в значительной степени зависит от точности прогноза уровня спроса в конкретный день, на конкретный рейс, круиз или час суток. Для этого прошлые типы изменений объемов продаж тщательно анализируются, например, устанавливается, како-

вы бывают продажи по вторникам второй недели сентября или сколько в среднем бывает пассажиров и каков их состав каждую среду на рейс 482, вылетающий в 13.30. Прогнозирование работы авиалиний усложняется наличием транзитных остановочных пунктов. Для анализа огромных объемов данных крупные компании по обслуживанию клиентов типа авиалиний, сетей гостиниц и компаний по прокату автомобилей (например, Hertz) используют современное компьютерное программное обеспечение.

Наконец, на точность прогнозирования влияют случайные факторы, включающие различные непредвиденные обстоятельства: причуды клиентов, забастовки, снежные бури, землетрясения, бунты, пожары и др. Эти компоненты являются непредсказуемыми, и чтобы получить объективную картину обычного движения продаж, их не следует включать в общую базу данных. Большинство этих случаев не может быть предсказано, но некоторые, например снежные бури и забастовки, все-таки поддаются краткосрочному прогнозированию. Менеджеры гостиниц Вашингтона (округ Колумбия) знают, что, если в городе ожидается снежная буря, спрос на номера увеличится — приезжие не смогут покинуть город и останутся в гостинице. Служащие различных офисов также не смогут возвратиться домой и будут вынуждены остановиться в гостинице. Менеджеры, знающие о такой динамике спроса в непредвиденных случаях, могут использовать эти знания при управлении компанией в кризисных ситуациях.

Первый шаг в управлении спросом — понимание факторов, влияющих на спрос со стороны рыночных сегментов компании. День выдачи заработной платы может изменить спрос клиентов в целом районе. Например, вечера пятницы и субботы в северном Далласе после выплаты заработной платы в компании Texas Instruments для менеджеров и работников ресторанов являются более напряженными, чем обычные уик-энды. Возможны и сезонные вариации. Boulders, курорт в Аризоне, имеющий расценки свыше 500 долл. за номер в сезон, в июле и августе из-за низкого спроса на свои услуги, предлагаемые даже по половинной цене, закрывается. Отпускные периоды положительно влияют на спрос на услуги большинства курортов. Число людей, путешествующих по делам, снижается с середины декабря и до середины января, в течение летнего периода и в уик-энды. Многие из этих колебаний спроса легко объяснимы. В связи с этим менеджеры должны понимать факторы, от которых зависят изменения спроса, и учитывать их в своих прогнозах.

Предположим, что показатель заполняемости гостиницы с 250 номерами за год составил 76%, т.е. за год было сдано 69 350 сутко-номеров по средней цене 80 долл. за сутки. В течение последних семи лет число сдаваемых номеров и средняя цена увеличились на 5%. Чтобы справиться с повышением спроса, гостиница провела два расширения своих структур. На основе этой информации можно предположить, что в следующем году гостиница сдаст 72 818 сутко-номеров ( $69\,350 \times 1,05$ ) по средней цене 84 долл. ( $1,05 \times 80$ ). В первую очередь менеджер должен определить, имеет ли гостиница достаточную вместимость, чтобы удовлетворить увеличивающийся спрос. Если гостиница уже продала бизнес-путешественникам часть мест со вторника по четверг в течение февраля — мая и сентября — октября, ожидать в следую-

щем году 5%-го увеличения нереально, так как вместимость гостиницы ограничена. Единственная возможность — увеличить заполняемость в периоды пониженного спроса.

Предположим далее, что в следующем году ожидается спад. В результате количество продаж одного сутко-номера, как ожидается, понизится на 10% и средняя цена уменьшится на 15%, поскольку конкуренты в целях привлечения клиентов предлагают более низкие цены. Если менеджер при осуществлении прогноза не учел фактора спада и запланировал заполняемость, основываясь исключительно на прошлой информации, то средняя цена номера окажется очень завышенной. С учетом спада прогноз должен показать более низкую заполняемость отеля и более низкую цену номера.

Когда прогноз показывает уменьшение продаж, важно понять причины такого уменьшения, особенно это касается спада в отдельном регионе. Региональная экономика, сильно зависящая от одной отрасли производства, может переживать спад, если данная отрасль находится в упадке, хотя экономика страны в целом процветает. Если план-прогноз, направленный руководством гостиницы в головной офис компании и показывающий снижение продаж, не будет достаточно обоснован, руководство компании его отклонит. В тех случаях, когда директор продаж представляет маркетинговый план без достаточного обоснования планируемого уменьшения, руководство компании потребует от директора продаж увеличить цифры прогноза. Если гостиница будет не в состоянии выполнить пересмотренный прогноз, директор продаж будет уволен за то, что не добился целевых показателей по продажам. Поэтому менеджеры должны готовить точные прогнозы и представлять достаточно информации, которая их обосновывает.

### Статистический анализ спроса

Анализ временных рядов рассматривает уровень прошлых и будущих продаж как функцию времени, а не других реальных факторов спроса. Однако фактически уровень продаж любого продукта зависит от множества факторов. Статистический анализ спроса — это набор статистических процедур, используемых в целях обнаружения наиболее важных реальных факторов, воздействующих на продажи, и их взаимного влияния друг на друга. Наиболее часто анализируемыми факторами являются цены, доход, население и средства продвижения товаров и услуг.

Статистический анализ спроса состоит в определении продаж  $Q$  как зависимой переменной величины и стремлении объяснить продажи как функцию от нескольких независимых переменных спроса  $X_1, X_2, \dots, X_n$ , т.е.

$$Q = f(X_1, X_2, \dots, X_n).$$

При помощи приема, называемого множественным регрессионным анализом, различные формы указанного уравнения могут быть статистически приведены к данным, позволяющим находить нам лучшие факторы прогнозирования и составляющие уравнения. Например, в ресторане близ университета Marquette в Милуоки (штат Висконсин) заметили, что уровень продаж

зависел от того, была ли в это время сессия в университете, и от уровня продаж в течение предыдущей недели:

$$Q = 2614,3 + 1610,7X_1 + 0,2605X_2,$$

где  $X_1$  — фиктивная переменная, указывающая, была ли в это время в университете Marquette сессия (1 — сессия была и 0 — сессии не было);

$X_2$  — объем продаж за прошлую неделю.

Например, если в университете Marquette только что закончился учебный семестр и руководство ресторана хотело спрогнозировать уровень продаж на следующую неделю при условии, что их уровень на прошлой неделе составил 6 тыс. долл., то объем продаж, прогнозируемый на следующую неделю, будет

$$\begin{aligned} Q &= 2614,3 + 1610,7X_1 + 0,2605X_2 = \\ &= 2614,3 + 1610,7 \times 0 + 0,2605 \times 6000 = \\ &= 2614,3 + 0 + 1563 = 4177,30 \text{ долл.} \end{aligned}$$

Менеджер мог также ожидать постепенного снижения продаж (так как продажи в предыдущую неделю падали), поскольку активность в университетском городке после сессии замирает. Например, если ресторан достиг прогнозируемого уровня продаж в 4177,30 долл., то на следующей неделе планируемые продажи составят уже 3702,49 долл. Это снижение произойдет из-за падения уровня продаж с 6 тыс. долл. до 4176,30 долл. Продажи ресторана в университете после сессии составят 3535 долл. (в течение шестой недели периода между сессиями).

При использовании в прогнозе метода регрессии следует помнить о двух узких местах. Во-первых, приведенное уравнение не учитывает экстраординарных событий. Например, если на уик-энд к студентам приезжают родители, ресторан может иметь очень высокий уровень продаж. Однако исходное уравнение в качестве отдельной переменной семейного уик-энда не учитывает. Поэтому для этого случая точно запланировать уровень продаж невозможно. В течение недели после семейного уик-энда уровень продаж будет завышен, поскольку показатель продаж в течение предыдущей недели (семейный уик-энд) был необычно высок. Во-вторых, прогнозирование вне диапазона используемых переменных опасно. Например, если менеджер исследует влияние рекламы на уровень продаж гостиничных номеров, он может обнаружить, что продажи номеров увеличиваются на 5 долл. на каждый доллар, потраченный на рекламирование гостиничных услуг. Однако, если у гостиницы рекламные расходы находятся в диапазоне от 75 тыс. долл. до 150 тыс. долл., мы не обязательно получим ту же самую зависимость в случае рекламных расходов в 250 тыс. долл., поскольку такой уровень рекламных расходов просто не тестировался.

Рассмотренные предостережения иллюстрируют два типа ошибок, вызываемых неправильным использованием регрессионного анализа. Статисти-

ческий анализ спроса может быть очень сложным, и специалисту по маркетингу следует быть очень осторожным при планировании и проведении такого анализа и интерпретировании его результатов. Однако постоянно совершенствуемые компьютерные технологии делают статистический анализ спроса для целей прогнозирования все более популярным.

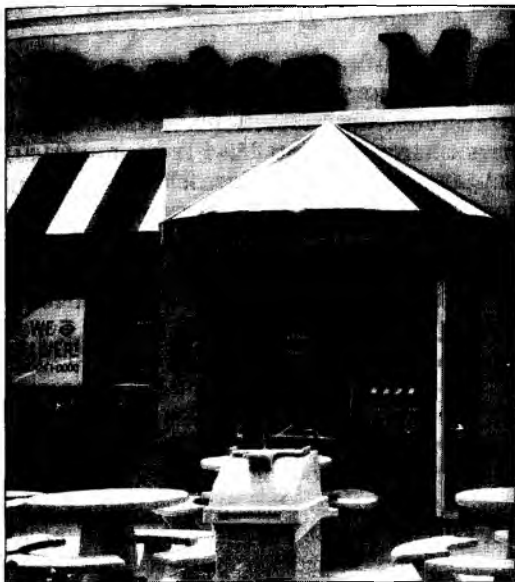
Два других метода прогноза, используемых в сфере гостеприимства, — скользящее среднее значение и экспоненциальное сглаживание. Скользящее среднее значение — это среднее число из ряда предыдущих периодов ( $n$ ); оно используется для прогнозирования продаж в течение следующего периода. Например, если ресторан за последние четыре недели имел продажи в размере 12 тыс., 12,5 тыс., 13 тыс. и 12,5 тыс. долл., то, используя скользящее среднее значение за эти четыре недели, прогноз продаж на следующую неделю составит 12 500 долл.:

$$\frac{12\,000 + 12\,000 + 13\,000 + 12\,500}{4} = 12\,500 \text{ долл.}$$

Недостаток скользящего среднего значения — среднее значение прошлого периода имеет тот же вес, что и в текущем периоде. Экспоненциальное сглаживание — это простой, но полезный математический прием, позволяющий оценить последние периоды с учетом их весового коэффициента.

Приемы прогнозирования, рассмотренные в этой главе, представляют только некоторые используемые менеджерами методы. В рамках этой книги нет возможности дать детальное объяснение всем методам прогнозирования, которыми маркетологи пользуются на практике. Мы лишь показали, какие доступные методы могут помочь вам в прогнозировании будущих событий.





# 12

## *Ценообразование: факторы, подходы, стратегия*

По-настоящему важным параметром является не цена продукта, а его ценность.

*Роберт Андерсен*

**Э**редложенная идея казалась слишком хорошей, чтобы быть реально осуществимой: основатели Boston Market, возможно, самой быстро растущей сети ресторанов, всего несколько лет назад разработали способ создания сети из 1200 ресторанов и продолжали получать рекордную прибыль. Начальные затраты? Никаких проблем. Расходы на развитие? О чем разговор!.. В бизнесе, где каждый шаг требует времени, Boston Market, казалось, предлагает мгновенную отдачу. Когда компания в 1993 г. вышла со своими акциями на фондовую биржу, Уолл-стрит с удовольствием проглотил большой кусок этого спелого фрукта, ведь он был таким сладким. Когда прибыль поднялась с 16 млн долл. в 1994 г. до 67 млн долл. в прошлом году, биржа завелась — инвесторов привлек вкус жирной добычи.

Но уже вскоре этот привлекательный фрукт, по мнению отдельных аналитиков и некоторых инвесторов, начал отдавать гнильцой. И в последние несколько месяцев Boston Market из примера успешно действующей структуры бизнеса превратилась в пример рыночных ошибок, который специалисты стали приводить в качестве предостережения; у нее возникли трудности операционного характера и существенно снизился объем продаж. Двумя основными ошибками, вызвавшими проблемы Boston Market, было излишнее дисконтирование их продуктов и завышенные платежи за недвижимость. В последующих параграфах мы рассмотрим некоторые приемы дисконтирования, применяемые в современном бизнесе.

Boston Market заработала свои деньги на обедах и ужинах, но в 1996 г. решила заняться ланчами, предложив бутерброды с ветчиной, индейкой и мясом. В 1997 г. посетителям ресторанов был предложен более крупный сэндвич — Extreme Carver, за который надо было платить всего 50 центов. Целевым рынком для этого сэндвича были молодые мужчины, т.е. тот сегмент рынка, который является наиболее активным в потреблении продуктов быстрого приготовления.

Маркетинговая программа с телевизионными коммерческими роликами, в которой в качестве спортивной приманки выступал Кейт Альберман (Keith Olbermann) из компании кабельного телевидения ESPN, сопровождалась раздачей купонов, позволявших получать скидки от 20 до 25%. Тесты показали, что 95% (удивительно высокая цифра) целевых потребителей эту рекламу запомнили. Средние показатели продаж на один ресторан возросли с 50 до 200 за день, а средние темпы роста продаж за неделю увеличивались на 3,4%. К сожалению, даже этого было недостаточно. В это же время бигмаки продавались по 55 центов, и то только во время специальных кампаний продвижения. Другие аналогичные бутерброды (например, Whoppers) стоили также существенно выше 50 центов. Когда компания уточнила все цифры по продажам с учетом сделанных скидок, выяснилось, что фактически итоговые продажи не только не выросли, а снизились на 0,8%.

«Длительная маркетинговая стратегия дисконтирования нанесла вред продажам, потому что она не способствовала в достаточной мере росту бизнеса, так как некоторые из последствий этой стратегии сказались на наших обедах», — заявил Дарен Руджен (Daren Rugen), говоря о Boston Market. Компания не рассчитывала, что потребители будут приходить в ее рестораны по вечерам, чтобы заказать там сэндвич со скидкой вместо обеда, за который надо заплатить полную стоимость. Однако компания выяснила, что 50% продаж сэндвичей приходится именно на вечер. Но вместо того чтобы затормозить программу дисконтирования, Boston Market отреагировала на проблему дополнительным дисконтированием. За этим последовала массовая волна увольнений служащих. После чего Скотт Бек (Scott Beck) заявил: «Мы снова возвращаемся к тому, с чего начали, — к обедам» [2].

Пример Boston Market показывает, насколько важны для компании решения по ценообразованию. Решение Boston Market снизить цены благодаря агрессивной кампании раздачи купонов негативно сказалось на продажах и на прибыли. Новая ценовая стратегия также позиционировала ее ближе к ресторанным сетям, предлагающим потребителям сэндвичи быстрого приготовления, т.е. отодвинула ее с прежней позиции — ресторана еды «как дома». Сейчас она возвращается к своему основному бизнесу, предлагая посетителям еду типа «как дома» по приемлемой цене, однако убытки уже понесены. Общая стоимость компании снизилась, и рестораны Boston Market были проданы. 26 мая 2000 г. Boston Market Corporation, управляющая примерно 650 своими ресторанами по всей стране, в двадцати восьми штатах, стала полностью дочерней структурой McDonald's Corporation.

После вхождения в состав McDonald's Boston Market стала предлагать качественные продукты питания своих ресторанов в супермаркетах, в отделах деликатесов. У них теперь есть фирменная линия замороженных блюд, которые готовит H.J. Heinz Company, один из ведущих в мире производителей фирменных продуктов питания. Boston Market начала доставку этих блюд в 2003 г. в столицу страны, Вашингтон. Постепенно она расширяет вариант доставки и на другие рынки. Boston Market также разработала новую концепцию, которая называется Boston Market's Rotisserie Grill. В основе этой концепции — предложение отличных блюд, которые быстро и удобно доставляются потребителям. Ресторан предлагает цыпленка на вертеле, а также другие блюда на обед, сэндвичи, салаты, блюда из пасты и пиццу. Первый Rotisserie

Grill открылся в мае 2003 г., а к концу 2004 г. уже работало пять таких заведений. McDonald's воспользовалась своим знанием маркетинга, чтобы увеличить масштабы дистрибьюции продуктов Boston Market через супермаркеты. Она также расширила фирменное название, чтобы включить туда замороженные блюда для обеда, и теперь этот бренд охватывает и эту новую ресторанный концепцию.

**Изучив данную главу, вы должны уметь:**

- 1) показывать внутренние факторы, влияющие на ценовые решения, особенно цели маркетинга, стратегию использования маркетинга-микс, затраты и организационные вопросы;
- 2) идентифицировать и определить внешние факторы, влияющие на ценовые решения, в том числе влияния рынка и спроса, расходы, цены и предложения конкурентов, а также другие внешние факторы;
- 3) сопоставить различия в разных подходах к ценообразованию и уметь различать ценовые стратегии, в основе которых лежат методы «издержки-плюс», ценообразование на основе воспринимаемой ценности и метод, основанный на конкуренции (метод следования за лидером);
- 4) идентифицировать новые стратегии ценообразования продуктов, например «снятия сливок» или «прорыва на рынок»;
- 5) понимать, как следует применять ценовые стратегии к существующим продуктам, например методы определения цены пакета или стратегии ценовой корректировки;
- 6) высказать свое мнение о ключевых аспектах, связанных с ценовыми изменениями, в том числе снижение и увеличение цен, реагирование покупателей и соперников на ценовые изменения и собственное реагирование на подобные изменения у других участников рынка.

*Цены главы*

## Цена

Цена — это единственная составляющая маркетинга-микс, которая приносит доход, все остальные связаны только с издержками. Некоторые эксперты считают, что ценообразование и ценовая конкуренция являются самыми важными аспектами, которыми должны заниматься в организации руководители ее службы маркетинга. Из всех маркетинговых переменных ценообразование — наименее понятно, однако даже с учетом этого в условиях нерегулируемого рынка оно является контролируемой переменной. Очень часто изменение цен осуществляется без должного анализа. Наиболее распространенные ошибки в ценообразовании связаны с тем, что они слишком ориентируются на издержки, и с тем, что цены не пересматриваются, чтобы более точно отражать рыночные изменения. Так же плохи и те цены, которые не учитывают остальных составляющих маркетинга-микс, и цены, которые недостаточно варьиру-

ются, чтобы дифференцировать различные виды продуктов, предлагаемые на разных рыночных сегментах. Ошибка в ценовой политике может привести к неудаче всего бизнеса даже тогда, когда все другие его элементы функционируют нормально. Поэтому каждый менеджер должен хорошо разбираться в основах ценообразования.



### 12.1. Boston Market

Проще говоря, **цена** — это количество денег, требуемых за товар или услугу. Или, если выразить этот подход более широко, цена — это сумма ценностей, которую потребитель обменивает за возможность обладать или пользоваться продуктом или услугой. Цена имеет много названий.

Это арендная плата за вашу квартиру, стоимость вашего номера в гостинице, оплата вашего образования, оплата услуг вашего лечащего врача или дантиста. Авиалинии, железные дороги, такси и автобусные компании берут с вас плату за проезд. Банк берет процент за ссуду. Цена за проезд вашего автомобиля по бульвару Sunshine State Parkway во Флориде уплачивается в виде покупаемого вами жетона на право воспользоваться этой дорогой. Цена за работу служащего на регистрации в гостинице — его заработная плата, в то время как бармен получает заработную плату и чаевые. Агент по недвижимости, который продает ресторан, берет за свои услуги комиссию. Наконец, налоги на доходы — это цена за возможность получить каким-то образом деньги [4].

Маркетологам и менеджерам очень важно хорошо разбираться в сущности цены. Тот из них, кто запрашивает за свой продукт слишком много, своих потенциальных клиентов отпугивает. И наоборот, если он устанавливает цену слишком низкой, то может оставить свою компанию без достаточного дохода, позволяющего ей осуществлять свою деятельность. Оборудование изнашивается, ковры вытираются, пачкаются, а окрашенные поверхности нуждаются в регулярной окраске. Компания, которая не производит достаточно дохода, чтобы должным образом вести свою деятельность, в конечном итоге вынуждена будет покинуть бизнес. В этой главе мы рассмотрим факторы, которые маркетологи, работающие в сфере обслуживания (гостиницы, рестораны, туризм и т.д.), должны учитывать при установлении цен, а также покажем общие подходы к ценообразованию, проанализируем основные стратегии ценообразования для новых товаров и услуг, рассмотрим изменение цен в ответ на изменение рыночных условий, а также специальные цены, привлекающие покупателей, и ситуационные факторы.

## Факторы, которые надо учитывать при установлении цен

На принятие компаний решений по системе ценообразования влияют как внутренние, так и внешние факторы, обобщенно показанные на рис. 12.1. Внутренние факторы включают маркетинговые цели компании, стратегию использования маркетинга-микс, издержки и организационные аспекты. К внеш-

ним факторам относятся характер рынка и спроса, уровень конкуренции и другие условия внешней среды.



Рис. 12.1. Факторы, влияющие на ценовые решения

## Внутренние факторы, влияющие на принятие ценовых решений

### Цели маркетинга

Прежде чем установить цену на свою продукцию, компания должна выбрать стратегию работы с продуктом. Если компания выбрала целевой рынок и позиционировала себя на нем надлежащим образом, ее стратегия использования маркетинга-микс, включая цену, будет более точной. Например, Four Seasons определяют себя как роскошные гостиницы и устанавливают плату за номера выше, чем большинство других заведений подобного рода. Motel 6 и Formula One позиционировали себя как мотели с ограниченным объемом обслуживания, предлагая комнаты для путешественников, привыкших экономить. Конечно, такое рыночное позиционирование оказывает сильнейшее влияние на размер устанавливаемой цены.

Чем точнее компания определяет свои маркетинговые цели, тем ей легче установить правильную цену. В качестве примеров основных целей маркетинга можно назвать выживание, максимизацию краткосрочных прибылей, максимизацию рыночной доли, лидерство по обеспечению высокого качества товара.

**Выживание.** Компании, страдающие от избыточных нагрузок, сильной конкуренции или пытающиеся изменить запросы потребителя, в первую очередь стремятся выжить. В краткосрочном плане выживание может оказаться для них даже важнее прибыли. Гостиницы часто используют эту стратегию, когда экономика оказывается в фазе спада. Производственная компания может сократить производство, чтобы его объем соответствовал уровню спроса, а гостиница на 300 номеров в момент спада спроса, когда он понизился до 140 комнат, все также продолжает иметь 300 номеров для продажи. Гостиница пробует выдержать резкий спад наилучшим из возможных способов — сокращая цены и пытаясь поддержать (насколько это возможно при сложившихся условиях) поток наличных денежных средств. Эта стратегия прямо воздействует на непосредственных конкурентов и иногда на целую отрасль бизнеса. Конкуренты в индустрии гостеприимства и путешествий (гостиницы, рестораны, туризм и т.д.) будут прекрасно осведомлены об изменениях

вашей компанией уровня цен и, если почувствуют для себя угрозу, естественно, предпримут ответные меры.

Исследователи бизнеса в индустрии гостеприимства время от времени приходят к выводу, что ценовая конкуренция в целях выживания должна тщательно отслеживаться, но не обязательно использоваться. Если гостиниц в маленьком городе всего одна или две, влияние от снижения ею цен может быть значительным. С другой стороны, если гостиница находится в Орландо, штат Флорида, то там она — одна из многих и представляет собой лишь часть всех гостиничных номеров, предлагаемых на рынке. В этом случае конкуренты с сильной маркетинговой программой могут захотеть использовать свои маркетинговые навыки и умения, чтобы заполучить потребителей и при этом не снижать своих цен. К тому же гостиницы с хорошими специалистами по маркетингу могут позволить конкурентам снизить цены и тем самым избавиться от потребителей, чувствительных к цене, а самим заниматься более выгодными сегментами, особенно если гостиница, применяющая стратегию выживания, имеет небольшую рыночную долю.

**Максимизация текущей прибыли.** Многие компании хотят установить цену, которая позволяет им получить максимальную текущую прибыль. Они оценивают, какой спрос и затраты будут при различных ценах, и выбирают то их соотношение, при котором текущая прибыль, поток наличных средств или доход от инвестиций будут максимальными. При таком подходе компания в своей деятельности ориентируется на краткосрочную финансовую перспективу, а не на долгосрочные показатели функционирования. Например, компания может купить гостиницу, переживающую нелучшие времена, по низкой цене. В этом случае ставится цель добиться операционной прибыли, после чего гостиницу продать. Если новые владельцы гостиницы смогут это осуществить, то они не только вернут затраченные на ее покупку деньги, но и хорошо на этой сделке заработают.

Некоторые предприниматели развивают концепцию управления рестораном с целью последующей продажи этой концепции более крупной ресторанной сети. Они понимают, что жизнеспособность новой концепции должна быть доказана на примере маленького предприятия, которое даст в результате ее применения высокую чистую прибыль. Если им удастся сделать это, они могут привлечь внимание и крупной компании. В этом случае ценовой целью становится максимизация текущей прибыли. Хороший пример этого рода — успех Стива Элсса с его Chipotle Mexican Grill и покупка этой сети корпорацией McDonald's.

Изучение деятельности ресторана Chevys Arrowhead Restaurant в Глендейле, штат Аризона, проведенное Chevys Freshmex Restaurants, показало, что только за счет тщательного анализа факторов, влияющих на поступления, и осуществления необходимых изменений валовые поступления могут возрасти на 5%. Это исследование продемонстрировало, насколько важно иметь систему измерения базового показателя поступлений, известного как RevPash, который определяется как число занятых мест, умноженное на средний размер чека.

«Анализируя свой процесс обслуживания и комбинацию столов, Chevys Arrowhead поняла, что способна увеличить поступления приблизительно на 5% выше, чем другие заведения Chevys, которые мы изучили. Этот рост показателей был обеспечен за счет улучшенной комбинации столов, измене-

ния в системе предоставления услуг и более совершенной профессиональной подготовки персонала. Доля занятых столов и показатель RevPash возросли, продолжительность обедов и разнообразие блюд, заказываемых в этот период, увеличились, и, как следствие, возросли поступления и рентабельность» [5].

**Лидерство по размеру рыночной доли.** Некоторые компании, решая вопросы ценообразования, хотят занять доминирующее положение на рынке за счет своей высокой доли. Они полагают, что компания с самой большой рыночной долей будет в долгосрочной перспективе иметь низкие затраты и высокую прибыль. В этом случае цены устанавливаются настолько низкие, насколько это возможно. Например, сеть гостиниц Marriott стремится быть лидером на рынке в своем классе. Открывая новую гостиницу, Marriott наращивает рыночную долю настолько быстро, насколько это возможно. Например, на Золотом побережье в Австралии Marriott открыла курорт с номерами всего лишь по 99 долл. за сутки, а шестью месяцами позже гостиница повысила эту цену почти вдвое. Низкая цена номера при открытии курорта создала спрос. Но поскольку затем спрос увеличился, то ориентация на низкие цены и низкие доходы сменилась ориентацией на высокие цены и высокие доходы. Такая стратегия использует цену и другие элементы маркетинга-микс, чтобы разработать и предложить на рынке товары и услуги лучшей потребительской ценности, чем это могут сделать конкуренты.

**Наращивание капитала бренда.** Капитал бренда — это концепция, разработанная на основе учета таких составляющих капитала, как, например, здания, которые имеют определенную ценность. Корпорации, действующие по всему миру, учитывают, что их фирменные названия также имеют свою стоимость, правда, существуют различия во мнениях в отношении того, как лучше всего измерять капитал бренда, однако все специалисты соглашаются, что эти бренды имеют свою ценность.

После изучения капитала ресторанных брендов авторы заявили: «Мощный капитал бренда означает, что потребителям хорошо известно фирменное название, что у них сложился благоприятный имидж бренда, что они рассматривают качество этого бренда как высокое и что они лояльны к этому бренду» [6].

Большинство компаний индустрии гостеприимства в полной мере понимают значимость капитала бренда. Скажем, рестораны быстрого обслуживания McDonald's и VIP (Испания) очень сильно интересуются этим вопросом. Желание увеличить капитал бренда в значительной степени влияет на решения, связанные с ценообразованием, это вполне объяснимо.

Результаты упомянутого выше исследования показали, что капитал бренда может в значительной степени увеличить поступления и, наоборот, отсутствие капитала бренда у фирм из индустрии гостеприимства может отрицательно сказаться на мощности потока наличных средств.

**Лидерство по качеству товаров и услуг.** Цена строительства новой гостиницы сети Ritz-Carlton или издержки на приобретение уже имеющейся в расчете на один номер часто превышают 500 тыс. долл. Помимо высокого уровня инвестиций капитала в расчете на один номер роскошные сети гостиниц имеют и высокую стоимость рабочей силы. Чтобы обеспечить обслуживание класса «люкс», им требуется высококвалифицированный персонал и

хорошие взаимоотношения служащего с клиентом. Поэтому они должны назначать за свой продукт высокую цену.

Компания Groen, производитель оборудования для ресторанов, приобрела широкую известность благодаря своим высококачественным паровым котлам. Проектировщики кухонь берут оборудование Groen из-за известного всем высокого ее качества, и эта компания может устанавливать высокую цену на свое оборудование, поскольку заказчики знают о высоком качестве ее продукции. Чтобы поддерживать качество на должном уровне, Groen должна предлагать хорошо спроектированное оборудование, выполненное из высококачественных материалов, и чтобы гарантировать поддержание своего положения как лидера по качеству производимой продукции, ей нужны соответствующие средства.

Лидеры в области качества, например Ritz-Carlton и Groen, устанавливают высокую цену за свои товары и услуги и потому, что они должны непрерывно вкладывать большие средства в поддержание своего лидирующего положения.

**"I know it's late, but I'd like some sushi. How far do I have to go?"**



You needn't ever leave the comfort of your Four Seasons room to be transported by a talented chef. Room service menus abound with regional selections: from deep-dish pizza, to striped bass without unwanted calories, to homemade chicken soup at midnight. For the same breadth of choice in another unequalled setting, visit our restaurants downtown. In this value-conscious era, the demands of business demand nothing less. For reservations, phone your travel counsellor or call us toll free.

**FOUR SEASONS HOTELS**  
MEMBERSHIP & RESERVATIONS  
 800.445.4622

Four Seasons Resort. Defining the art of service at 30 hotels in 40 countries.

*В рекламе Four Seasons Hotels используются и неценовые факторы. На приведенной рекламной фотографии изображаются атрибуты продукта, способные создавать ценность для представителей их целевого рынка.*

на рынок новых конкурентов или держать цены на одном уровне, чтобы тем самым стабилизировать рынок. Рестораны быстрого обслуживания могут вре-

Порция чили и напитка во многих ресторанах не превышает 10 долл., но в ресторане Red Sage в Вашингтоне, округ Колумбия, это стоит в два раза дороже — за экзотику юго-западной кухни. Таким образом, клиенты оплачивают не только сам обед. На этот двухэтажный ресторан, чтобы воссоздать в нем атмосферу широких, открытых пространств Запада, было затрачено 5 млн долл. В создании впечатляющих оригинальных проектов, например фресок с лошадьми и имитации облаков, в которых сверкают голубые молнии, участвовало более 100 мастеров и художников.

**Другие цели.** Компании также могут использовать ценообразование для достижения и других, более специфичных целей. Ресторан может с помощью низких цен предотвращать проникновение



менно снижать цены, чтобы создать ажиотаж вокруг нового блюда или привлечь большее количество посетителей. Таким образом, цена может играть важную роль в реализации целей компании на многих уровнях.

Два первоклассных ресторана в Нью-Йорке, принадлежащие бывшим ведущим игрокам бейсбольной лиги, дают хороший пример противоположных по своей сути стратегий ценообразования. Ресторан Mickey Mantle's преднамеренно установил высокую цену на алкогольные напитки. «Пиво здесь недешево, — заявляет Джон Лоуи (John Lowy), совладелец этого ресторана. — Мы берем здесь 3,75 долл. или 4,00 долл., поэтому подростки наше заведение почти не посещают. Наш ресторан — заведение высокого уровня. Если случится что-либо плохое, мы быстро выйдем из создавшегося положения».

Противоположной ценовой стратегии придерживается ресторан Rusty Staub's. Философия Руста Штауба (Rusty Staub) в отношении установления цены на вина в отрасли уникальна. Он уверен, что, чем лучше вино, тем меньше от него прибыль. «Мы работаем по минимуму прибылей, — отмечает Штауб. — Многие в отрасли считают, что мы должны брать по крайней мере в три раза выше, чем составляют издержки на приобретение вина. Но мы против этого. Я хочу, чтобы люди знали, что мы представляем один из лучших ресторанов и предлагаем высокие потребительские ценности» [8].



12.2. Ritz-Carlton, Rusty Staub's Restaurant

Какая философия цены является правильной: Мэнтлза или Штауба? Это зависит от целей каждого из этих предпринимателей. Анализ их стратегий через год-два мог бы показать, были ли оба неправы, или оба вышли победителями, или победил один из них. Единой оптимальной стратегии ценообразования, которая была бы лучшей для всех предпринимателей, действующих в сфере обслуживания гостей, не существует.

## Стратегия использования маркетинга-микс

Цена — это лишь один из многих инструментов маркетинга-микс, используемых компанией, чтобы реализовать свои маркетинговые цели. Чтобы получить единую согласованную и эффективную маркетинговую программу, цена должна быть скоординирована с разработкой продукта (товарной политикой), построением реализационной сети и решениями в области рекламы, стимулирования продаж и т.д. Решения относительно других составляющих маркетинга-микс могут в свою очередь затрагивать ценовые решения. Например, курорты, которые планируют распределять большинство своих мест через оптовых продавцов, должны предусматривать достаточный запас в стоимости номера, чтобы иметь возможность предоставлять достаточно большую скидку оптовому продавцу. Кроме того, владельцы, чтобы поддерживать свои гостиницы в хорошем состоянии, обычно реставрируют их каждые 5—7 лет. Поэтому покрытие таких будущих затрат также должно быть учтено в ценах.

Набор средств продвижения товаров и услуг компании на рынок (реклама, паблик рилейшнз, персональные продажи, стимулирование продаж) также влияет на уровень цен. Ресторан, обслуживающий приезжих посетителей, получает меньше повторяющихся заказов, чем ресторан, обслуживающий местное население, и должен рекламировать свои услуги в городских путеводителях, чтобы привлечь гостей. Менеджеры ресторанов, которые не учитывают при установлении цены затраты на продвижение своего товара, будут испытывать проблемы с издержками и доходами.

**e**

12.3. Embassy Suites,  
Marriott, Fairfield Inn,  
Hyatt

Компании часто в первую очередь принимают решение об уровне цены. Другие же решения в области маркетинга они принимают уже с учетом этой цены. Например, компания Marriott увидела возможности для расширения своей деятельности в выходе на сегмент рынка потребителей со скромными доходами, для чего разработала систему гостиниц Fairfield Inn, используя для позиционирования новой сети на рынке приемлемую цену. Целевая цена гостиниц Fairfield Inn определила рынок новых услуг, их разработку и особые свойства, а также своих конкурентов в этом сегменте. Поэтому при разработке программы маркетинга компании должны рассматривать все решения по всем составляющим маркетинга-микс согласованно.

### Издержки

Издержки (затраты) указывают ту минимальную цену, которую компания может установить за свой продукт. Компания стремится установить цену, которая покрывала бы ее затраты на производство, дистрибьюцию и продвижение продукта. Цена должна быть достаточно высока, чтобы кроме покрытия этих затрат обеспечить соответствующую норму прибыли для выплат инвесторам. Поэтому издержки компании могут быть важной составляющей в стратегии ценообразования. Большое число компаний работает, чтобы стать в своих отраслях бизнеса производителями с низкими издержками. McDonald's разработала настолько эффективную систему питания быстрого обслуживания, что участникам, предлагающим новые разновидности гамбургеров, конкурировать с McDonald's по издержкам очень трудно. Эффективные производители с низким уровнем издержек достигают экономии затрат, как правило, за счет роста эффективности, а не снижения качества своей продукции. Компании с более низкими затратами могут устанавливать и более низкие цены, которые обеспечивают в конечном итоге завоевание большей рыночной доли. Но низкие затраты не всегда означают более низкие цены. Некоторые компании с низкими затратами держат цены на том же уровне, что и конкуренты, получая в результате более высокие поступления на вложения.

Издержки бывают двух видов: постоянные и переменные. **Постоянные издержки** (также известные как *накладные расходы*) — это затраты, которые не меняются с изменением уровня производства или продаж. Например, независимо от объемов производства и продаж компания должна каждый месяц

оплачивать счета за аренду, платить проценты по кредитам, выдавать заработную плату. Постоянные издержки непосредственно не связаны с уровнем производства. А переменные издержки находятся в прямой зависимости от изменения уровня производства. Например, банкет, проведенный Hyatt в Сан-Франциско, имеет много переменных затрат: меню для каждого участника может включать салат, булочки, масло, основные блюда, напитки и десерт. В дополнение к продуктам питания гостиница обеспечивает каждого гостя льняными салфетками. Такие затраты называются переменными издержками, потому что их общая сумма меняется в зависимости от числа единиц продукта. Общие, или полные, затраты — сумма постоянных и переменных издержек для данного уровня производства. В конечном счете руководство должно устанавливать такую цену, которая по крайней мере могла бы покрыть компании полные издержки для данного уровня объема продаж.

Менеджеры иногда забывают, что клиентов вовсе не интересуют эксплуатационные расходы компании: им нужна в первую очередь ценность продукта. Компания должна тщательно отслеживать затраты. Если у компании более высокие затраты, чем у конкурентов, то для того, чтобы произвести и продать продукт, она вынуждена запрашивать и более высокую цену за него или получать меньший объем прибыли.

Для оценки затрат и их связи с ценой многие компании, действующие в индустрии гостеприимства, разработали сложные модели и программное обеспечение. Embassy Suites признают наличие этой связи и полагают, что наиболее ценный гость — обязательно тот, кто платит самую высокую цену за услугу. Контрибуционная модель, разработанная Embassy Suites, позволяет анализировать основные затраты на привлечение и обслуживание гостей: затраты на рабочую силу, рекламу, специальные меры стимулирования продаж услуг и другие связанные с этим направлением расходы.

## Организационные аспекты

Руководство компании должно решить, кто устанавливает цены. Разные компании подходят к этому вопросу по-разному. В маленьких компаниях цены устанавливает чаще всего не маркетинговый или коммерческий отдел, а сами руководители. В больших компаниях ценообразованием, как правило, занимаются общекорпоративный или региональный отдел или команда менеджеров на основе принципов, установленных руководителями высшего звена. Гостиница разрабатывает план маркетинга, который содержит ежемесячные средние уровни цен и ценовые мероприятия на будущий год. Региональное или общекорпоративное руководство одобряет данный план. За достижение этих средних показателей ответственность возлагается на генерального менеджера гостиницы и менеджера по реализации. В периоды высокого спроса цены могут достигать уровня, значительно превышающего запланированные средние показатели, и наоборот, в периоды низкого спроса они будут ниже запланированных. Менеджеры могут иметь некоторую свободу в установлении цен на различные группы продуктов, но в конце финансового периода они обязаны обеспечить достижение запланированного общего уровня цен и выполнение целей, заданных ценовой политикой.

Многие корпорации индустрии гостеприимства в настоящее время имеют отделы управления доходами, отвечающие за вопросы ценообразования и координацию деятельности с другими отделами, которые также оказывают влияние на формирование уровня цен. Авиакомпании, круизные линии, компании по прокату автомобилей и многие сети гостиниц такие отделы уже создали. По мнению Брайена Райса (Brian Rice), директора отдела планирования и анализа доходов компании Royal Caribbean Cruise Line, создание у них отдела управления доходами осуществлялось эволюционно.

Чтобы на практике добиться эффективного управления доходами, мы должны быть уверены, что наши структуры ценообразования поддерживаются конкретными делами при управлении материально-технической базой и продажами, нацеленными именно на те рыночные сегменты, на которые мы и хотели выдвинуться. Теперь мы еженедельно встречаемся с коммерческой группой, чтобы установить приоритеты продаж, а также работаем вместе со специалистами, ответственными за материально-техническую базу и за рецензирование номеров [9].



#### 12.4. Royal Caribbean

При профессиональном управлении доходами потенциальная прибыль большой компании индустрии гостеприимства может быть очень велика. По мнению Райса, «если средние поступления в Royal Caribbean увеличиваются на 1 долл. в день на человека, это дает ей 5,5 млн долл. дополнительных поступлений, причем все они в конечном счете становятся чистым доходом». Даже по самым осторожным оценкам Райса, денежные выгоды от введения в круизах услуг нянь увеличили доход в целом по компании Royal Caribbean более чем на 20 млн долл. в день.

### Внешние факторы, влияющие на решения о ценах

К числу внешних факторов, влияющих на решения в области ценообразования, относятся характер рынка и спроса, конкуренция и другие элементы внешней среды, в условиях которой действует компания.

#### Рынок и спрос

Если издержки определяют нижний предел цен, то рынок и спрос — их верхний предел. И потребитель и покупатель канала продаж, например оптовики туристического бизнеса, согласовывают уровень цен с уровнем доходов, которые эти цены должны обеспечить. Таким образом, перед установлением цен специалист по маркетингу должен хорошо понять связь между ценой и спросом на соответствующий продукт.

Ресторан Rudy's был одним из лучших ресторанов в Хьюстоне. Его процветание пришлось на период бума в Хьюстоне в 1970-х — начале 1980-х годов. Однако резкий спад цен на нефть в 1982 г. вызвал спад в экономике Хьюстона, зависимой от состояния дел в нефтяном бизнесе. Положение застоя сохранялось до конца 1980-х годов. Спрос на хорошие обеды в рестора-

нах упал, что сказалось и на положении дел Rudy's. Например, ланчи едва-едва позволяли покрывать расходы на них. Чтобы повысить доходность выше точки безубыточности, администрация ресторана рассматривала возможность увеличения цен. На первый взгляд это была хорошая идея — брать с каждого клиента на 5 долл. больше, что должно обеспечить повышение дохода на требуемую величину и превысить уровень безубыточности. Но такая тактика может применяться только в том случае, если исходить из предположения, что рынок в ценовом отношении неэластичен.

Однако на практике в результате такого подхода бизнес Rudy's рухнул, потому что люди больше не могли приобретать ресторанные услуги по высоким ценам. Как следствие, повышение цены уменьшило размер рынка до небольшого сегмента потребителей, которые могли позволить себе платить много. Другой ресторан в Хьюстоне La Colombe d'Or, чтобы приспособиться к условиям экономического спада, применил другую ценовую тактику. Относительно недорогая еда была приманкой, так как большинство гостей заказывали к еде и вино. В ресторане часто заказывались бизнес-ланчи, и тот, кто на них приглашал, не призывал своих гостей заказывать самые дешевые блюда из меню. В результате La Colombe d'Or продавал много блюд по обычным ценам, а также большое количество вина. Владелец ресторана понял, что, даже при некоторых убытках на один продукт, он может получить общую прибыль от реализации других товаров и услуг.

## **Перекрестная продажа и продажа более дорогих версий продукта**

Владелец La Colombe d'Or воспользовался стратегией **перекрестной продажи** — одним из основных приемов эффективного управления доходами. В индустрии гостеприимства такой тип продаж используется очень часто. Гостиница может продавать вместе еду и напитки, предоставлять помещения для спортивных занятий и такие дополнительные услуги, как, например, возможности факсимильной связи, а также может продавать необходимые розничные товары, в частности шоколад или махровые полотенца для ванны. Лыжный курорт может продавать таким образом лыжный инвентарь и давать уроки и консультации по горнолыжному спорту, организовывать санные спуски с последующим пикником.

Другой прием эффективного управления доходами — **продажа более дорогих версий продукта**. Служащие обучаются умению предлагать посетителям в первую очередь более дорогие товары, а не дешевые модели. Один из сторонников таких продаж полагает, что любая гостиница может таким образом увеличить доход на 15%.

Для организации таких продаж существуют сотни возможностей. Их просто надо отыскать, а затем разработать соответствующие программы таких продаж, реализация которых позволит добиться успеха. Даже обычный послеобеденный кофе может принести дополнительные доходы, если отказаться от привычного чайника или кофейника, а искусно сервировать подачу чая и кофе. В США на дорогие сорта кофе для гурманов в настоящее время приходится уже свыше 30% всех продаж кофе.

Изменить цену легко, и этот способ часто применяется, когда надо быстро решить возникшую проблему. Однако если увеличить или уменьшить цену достаточно просто, гораздо труднее согласиться с тем, что до этого она была неправильной. Решения в области ценообразования требуют хорошего понимания потребностей клиентов, а также действия соответствующих рыночных факторов, включая экономическую окружающую среду и конкуренцию.

В этом параграфе мы рассмотрим, как меняется соотношение цены и спроса для различных типов рынков и как восприятие покупателем цены влияет на ценовые решения компании. Мы также обсудим методы измерения указанного соотношения.

### **Восприятие потребителем цены и ценности**

В конечном счете именно потребитель решает, правильно ли установлена цена на продукт. При установлении цен руководство должно принять во внимание, как потребители воспринимают цену, а также как это восприятие влияет на их решения о покупке. Решения о ценах, подобно другим решениям, связанным с маркетингом, должны быть ориентированы на покупателя.

«Мы не можем сами видеть ценность нашего товара, — объясняет Карлос Талоза (Carlos Talosa), первый вице-президент гостиницы Embassy Suites. — Мы можем только устанавливать цену. Рыночная ценность определяется нашими клиентами и нашей способностью продавать. Даже во времена спада потребители не обязательно делают выбор в пользу самых дешевых товаров и услуг, а требуют за свои доллары хороший товар, и правы в этом. Если вы предлагаете низкокачественный и дешевый продукт, то вы теряете драгоценные денежные поступления» [12].

Ценообразование — это не просто техническая экспертиза. Оно требует творческих суждений и понимания побуждений и мотивов, стоящих за действиями покупателей. Эффективное ценообразование предоставляет компании хорошие возможности. Но для этого нужно глубоко понимать целевой рынок, знать, почему клиенты покупают и как они принимают решение о покупке. Признание того, что покупатели различаются по этим показателям, очень важно для системы ценообразования, поскольку оно необходимо для эффективного продвижения продукта, его дистрибуции и товарной политики.

Маркетологи должны стараться выяснить, почему потребитель предпочел тот или иной продукт, и устанавливать цену на свои товары и услуги согласно восприятию их ценности потребителем. Так как потребители отличаются по восприятию ценности, которую они придают продукту, специалисты часто для различных рыночных сегментов используют разные стратегии ценообразования. Они предлагают различные наборы свойств товаров по разным ценам. Например, четвертьфунтовый гамбургер может стоить 3 долл. в McDonald's, 6 долл. — в ресторане с более высоким уровнем обслуживания типа Bennigan's и 9 долл. — в эксклюзивном городском клубе.

Ориентированная на покупателя система ценообразования означает, что нельзя вначале разработать программу маркетинга и только затем устанавливать цену. Хорошая система ценообразования начинается с анализа потребностей клиента и его ценового восприятия. Перед тем как определить уровень цен, менеджеры должны рассмотреть различные варианты составляю-

щих маркетинга-микс. Для определения потребностей рынка гостиниц и ресторанов разработано множество концепций. Концепция продукта обычно содержит тот ценовой диапазон, в пределах которого рынок готов за продукт платить. Гостиницы La Quinta нашли рынок, который не включал многих удобств, свойственных для обслуживания в обычных мотелях. Это путешественники, останавливающиеся всего лишь на ночь; они не используют залы для коктейлей, рестораны гостиницы и залы для встреч и банкетов. Отказавшись от подобных структурных элементов, La Quinta сэкономила деньги как на строительстве, так и на эксплуатационных расходах. Благодаря такой экономии она предлагает потребителям номера с услугами, как в мотелях среднего класса, но по более низкой цене, чем в гостиницах среднего класса.

Потребители, как правило, принимают решения о том, получили ли они на самом деле хорошую потребительскую ценность или нет, ориентируясь на конечную предлагаемую им цену. Например, два человека, обедающие в ресторане, получают счет и видят, что в нем проставлено 80 долл. После этого они решают, были ли удовлетворены полученным обедом. Посетители ресторана судят об этом по полной цене за обед, а не по отдельной цене за каждое блюдо в меню. Если ресторан предлагает хорошую пищу, но домашнее вино плохого качества по 7 долл. за бокал, то, например, те двое посетителей, которые выпили шесть бокалов вина, могут почувствовать, что общая цена обеда согласно счету слишком высока, так как только за вино они платят 42 долл.

Мэлвин Грин (Melvyn Greene), консультант по вопросам маркетинга в гостиничном бизнесе, однажды интервьюировал посетителей сразу после того, как они оплатили счета и покидали гостиницу. Только приблизительно пятая их часть помнила цену за номер, только что ими оплаченный. Правда, при этом они могли сказать, насколько он был хорош. Большинство гостей проживали в гостинице более одного дня, пользовались телефоном, посещали гостиничный ресторан и пробовали напитки. В общем счете цена за номер была только одной из нескольких составляющих. Обычно постояльцы соглашались с расценками и подписывают счета на оплату полученных товаров и услуг. Таким образом, восприятие ими цены основывается на полной сумме счета и степени своего удовлетворения.

Различные рыночные сегменты оценивают продукты по-разному. Менеджеры должны обеспечить целевые рынки продуктами с нужными для них свойствами и устранить те из них, которые не создают необходимого уровня ценности. Затем они должны установить такую цену на продукт, чтобы она воспринималась целевым рынком как справедливая. Для некоторых рынков это означает скромное качество и низкие цены; для других рынков — превосходное обслуживание и высокую цену. Воспринятая потребителем ценность продукта является производной от уровня известности торгового знака, свойств продукта и цены.

### **Анализ зависимости между ценой и спросом**

Каждая цена, которую компания может установить, ведет к различному уровню спроса. Кривая спроса показывает соотношение между установленной ценой и существующим спросом. Она показывает число единиц товара, которые рынок купит за рассматриваемый период при различных ценах, которые могут быть установлены на продукт. При нормальном случае спрос и цена свя-

заны обратно пропорциональной зависимостью, т.е. чем цена выше, тем спрос ниже (рис. 12.2). Таким образом, если бы компания подняла цену на продукт с уровня  $P_1$  до  $P_2$ , то она продала бы единиц этого продукта меньше. Если цена на продукт становится более высокой, потребители с ограниченным бюджетом обычно будут покупать его меньше.

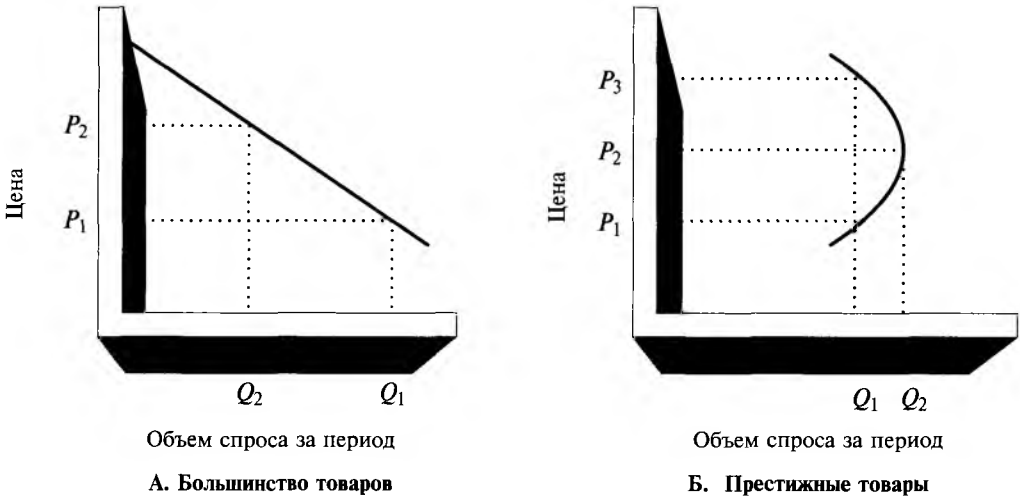


Рис. 12.2. Два гипотетических графика спроса

В большинстве случаев кривая спроса — это прямая или изогнутая линия с наклоном вниз. Но для престижных товаров эта кривая иногда изгибается вверх. Например, роскошная гостиница может обнаружить, что, поднимая цену от  $P_1$  до  $P_2$ , она продаст большее количество номеров: при более низкой цене потребители не всегда ценят роскошный уровень гостиницы. Однако если цены в гостинице поднимаются слишком уж высоко ( $P_3$ ), то уровень спроса окажется ниже, чем при  $P_2$ .

Большинство менеджеров компании понимают базовые принципы, определяющие формирование кривых спроса, однако только немногие из них способны измерять параметры этих кривых. Характер кривой спроса определяется типом рынка. При монополии кривая спроса показывает общую величину рыночного спроса при различных ценах. Но если компания находится в условиях конкуренции, спрос при различных ценах будет зависеть от того, остаются ли цены конкурентов постоянными или меняются в зависимости от изменения цен этой компании. В данном случае мы предположим, что цены конкурентов остаются постоянными. Далее в этой главе мы обсудим, что происходит, когда цены конкурентов меняются.

Оценка кривых спроса требует составления прогноза спроса при различных ценах. Например, исследование, проведенное Economic Intelligence Unit (EIU), позволило построить кривую спроса для путешествий во время отпусков в Европе. Результаты исследования показали, что уменьшение цены по-



ездки на 20% увеличивает спрос на 35%, уменьшение цены на 10% увеличивает спрос на 23%, а уменьшение цены на 5% дает увеличение спроса на 15%. В исследовании EIU изучалось проведение отпусков в Средиземноморье при допущении, что все другие переменные остаются постоянными.

Исследователями могут разрабатываться модели, в которых предполагается, что какие-то факторы остаются постоянными. Однако для менеджеров все не так-то просто. В типичных деловых ситуациях другие факторы — конкуренция, экономические условия, реклама, усилия по продаже — так же влияют на уровень спроса, как и цена. Если курорт снижает цену и затем проводит рекламную кампанию, то трудно сказать, какая часть спроса увеличилась за счет уменьшения цены и какая — за счет рекламы. Из этого следует, что цена не может быть полностью изолирована от других факторов.

Экономисты показывают, что воздействие неценовых факторов на спрос приводит скорее к смещению кривой спроса, чем к перемещению по ней. Предположим, что начальная кривая спроса показана линией  $D_1$  (рис. 12.3). Продавец назначает цену  $P$  и продает  $Q_1$  единиц товара. Теперь предположим, что экономические условия неожиданно улучшаются или продавец удваивает средства, выделенные на рекламу. Повышение спроса в этом случае показано в виде смещения кривой спроса вверх и вправо от  $D_1$  к  $D_2$ . Таким образом, спрос увеличился, причем без изменения цены  $P$ .



**Рис. 12.3.** Влияние продвижения продукции и других неценовых факторов на спрос, результатом которого становится смещение кривой спроса

## Ценовая эластичность спроса

Маркетологи также должны понять концепцию эластичности цен, т.е. как спрос реагирует на изменение цены. Рассмотрим две кривые спроса (рис. 12.4). На рис. 12.4А увеличение цены от  $P_1$  до  $P_2$  приводит к небольшому падению спроса — от  $Q_1$  до  $Q_2$ . На рис. 12.4Б то же самое увеличение цены ведет к большому падению спроса — от  $Q_1$  до  $Q_2$ . Если спрос изменяется незначительно при незначительном изменении цены, говорят, что спрос неэластичный. Если

при этом спрос изменяется сильно, мы говорим, что спрос эластичный. Приведенные зависимости можно представить формулой:

$$\frac{\text{Процент изменения в объеме спроса}}{\text{Ценовая эластичность спроса}} = \text{Процент изменения цены.}$$

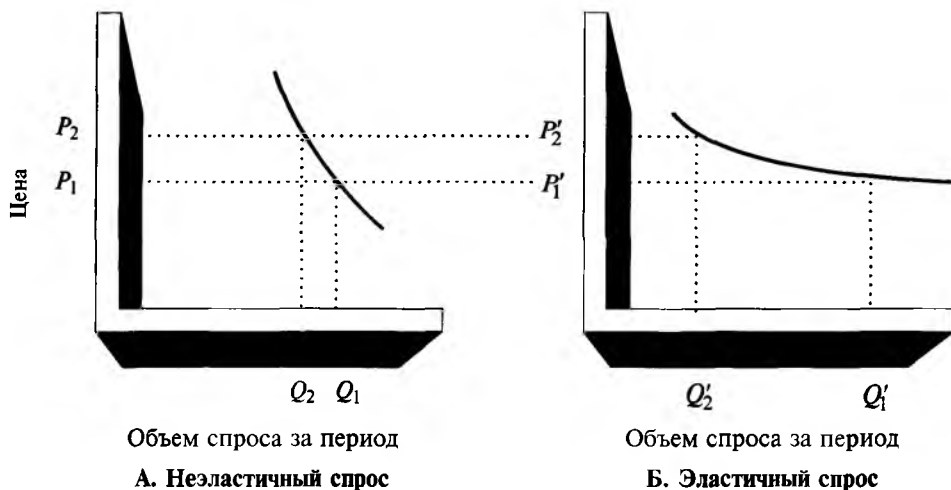


Рис. 12.4. Эластичный и неэластичный спрос

Предположим, что когда продавец поднимает цену на 2%, спрос падает на 10%. Тогда ценовая эластичность спроса равна  $-5$  (знак «минус» подтверждает обратный характер соотношения между ценой и спросом), а спрос является эластичным. Если с увеличением цены на 2% спрос падает на 2%, то эластичность равна  $-1$ . В этом случае общий доход продавца остается тем же: он продает меньшее количество изделий, но по более высокой цене, которая и обеспечивает ему тот же самый суммарный доход. В случае когда цена увеличена на 2%, а спрос падает на 1%, то эластичность равна  $-1/2$ , т.е. спрос неэластичен. Чем менее эластичен спрос, тем больше оснований для того, чтобы продавец повысил цены.

Что определяет ценовую эластичность спроса? Покупатели менее чувствительны к цене, когда продукт уникален по своим свойствам или имеет высокий уровень качества, престижный и является эксклюзивным. Чтобы создать у клиентов впечатление уникальности своего предложения, сети гостиниц стараются дифференцировать свою торговую марку, наделить ее отличительными особенностями. Потребители также менее чувствительны к цене, когда трудно найти продукты-заменители (субституты). После закрытия гостиницы Neil House в центре города Колумбус (штат Огайо) Stouffer's Hotel стал одним из немногих мест в центральном деловом районе, где удобно проводить представительные банкеты, и смог установить более высокую цену за их организацию. Однако она использовала это преимущество до тех пор, пока не были построены новые гостиницы и рынок не стал конкурентным.

Если спрос склонен к эластичности, продавцы, как правило, вынуждены ориентироваться на понижение цен. Более низкая цена в этом случае дает больший суммарный доход. Эта практика имеет смысл в том случае, когда дополнительные затраты на создание и продажу большого количества продукта не превышают получаемый в результате этого дополнительный доход.

### **Факторы, влияющие на ценовую чувствительность потребителей**

Рассмотрим некоторые факторы, затрагивающие ценовую чувствительность потребителей. Это уникальная потребительская ценность товара, легкость его замены продуктами-субститутами, эффект расходов бизнеса, эффект конечной выгоды, эффект полных затрат, эффект разделенных расходов, эффект безвозвратных инвестиций, эффект соотношения качества и цены, наличие стандартных розничных цен.

**Фактор уникальной потребительской ценности товара.** В Хьюстоне семейство Паппас (Pappas) воскресило несколько практически мертвых ресторанов и превратило их в прибыльные структуры бизнеса. Чтобы попасть в них вечерами, даже в будни, посетители ожидают своей очереди около часа. Семейство Паппас развивало сеть этих ресторанов в период экономического спада, когда хозяева других ресторанов жаловались на недостаточную прибыль и для привлечения клиентов использовали купоны «два-за-один». Паппас нашли более эффективный способ, предлагая большую часть блюд по умеренной средней цене. Они создавали восприятие ценности, которая подходила верхнему, низшему и среднему классам посетителей. Как сказал по этому поводу Ральф Хитц (Ralph Hitz), «предоставляя ценность, вы делаете свой бизнес более масштабным» [15].

Формируя мнение, что ваше предложение отличается от предложений ваших конкурентов, вы избегаете ценовой конкуренции. Ваша компания дает потребителю таким образом знать, что она обеспечивает ему большие преимущества и предлагаемая ею потребительская ценность выше, чем у ваших конкурентов. Поэтому она или берет за свой продукт более высокую цену или при той же самой цене привлекает большее количество потребителей. Сеть кафетериев K & W в Северной Каролине предлагает постоянное и довольно предсказуемое меню своих основных блюд типа грудки цыпленка, мяса на ребрышках, овощей по-домашнему и десертов. Хотя клиенты иногда жалуются на недостаток разнообразия в меню, они постоянно возвращаются в эти кафетерии. K & W нашло такое соотношение между ценой и потребительской ценностью, которое оказалось признано и положительно оценено широким кругом жителей Северной Каролины.

**Легкость замены продукта субститутами.** Существование альтернативных продуктов, о которых покупатели не знают, не может влиять на их поведение. Рестораны в гостиницах часто берут большие деньги за питание, используя эффект невозможности оперативной замены продукта субститутами. Гость, прибывающий вечером, как правило, не знаком с городом, поэтому обычно завтракает в гостинице. Он предполагает, что, вероятно, есть и лучшие места для завтрака, но не знает, где в этом городе можно хорошо поесть. Хотя завтрак в гостинице, может, и стоит вдвое дороже, но поиск подходя-

шего ресторана займет время, которого гостю обычно не хватает, и в этих условиях ему выгоднее сэкономить время, а не деньги.

Рестораны, ориентирующиеся на обслуживание участников конференций или на обслуживание гостей города, используют фактор невозможности замены продуктов субститутами, чтобы получить конкурентное преимущество. Эти рестораны публикуют большие рекламные объявления в городских журналах, которые распространяются в гостиницах. Такие рестораны редко посещаются местными жителями, которые понимают, что они слишком дороги, но они привлекают приезжих, остановившихся в гостиницах, которые не знают о существовании альтернативных вариантов. В этом случае, чтобы использовать фактор невозможности замены такого предложения для поддержания завышенных цен, должен иметься непрерывный источник клиентов-новичков.

При нахождении продуктов с более высокой потребительской ценностью потребители переключаются на них. Многие рестораны в гостиницах вечером пусты. Они воспринимаются местным рынком как слишком дорогие. Люди, остановившиеся в гостинице, в течение дня также обычно находят более привлекательные для себя варианты, где они могут провести вечер. Поэтому гостиницы рассматривают питание и напитки скорее как необходимый компонент обслуживания, чем как конкуренцию с местным бизнесом в этой сфере. Следовательно, гостиницы должны использовать питание и напитки прежде всего как средство привлечения клиентов.

**Эффект расходов бизнеса.** Когда счет оплачивает кто-либо другой, клиент меньше обращает внимания на цену. Если ему полностью возмещаются все путевые расходы, то вряд ли он будет заинтересован в предложении ценовой скидки за гостиничный номер или в посещении ресторана, предлагающего специальные льготные обеды за 9,99 долл. Этот человек, вероятно, предпочтет остановиться в высококлассной гостинице, получить завтрак в номер, но заказать ланч и обед в более дорогом ресторане. При установке расценок руководство гостиниц должно знать, что потребитель готов потреблять и кто именно будет оплачивать предоставляемые ему услуги. Если их гостиница может привлекать служащих компаний, которые получают щедрые командировочные на деловые поездки и желают оплачивать первоклассные номера, то, предлагая таким гостям ценовые скидки, она просто выбрасывает деньги на ветер.

Авиакомпании могут предложить клиенту бесплатно второй билет бизнес-класса, если один такой билет он купил по полной цене. Гостиницы могут предложить своим гостям, включенным в программу часто летающих пассажиров (т.е. за набранный суммарный путь, проделанный в воздухе), скидку на получаемый номер. В основе этих двух подходов — эффект расходов бизнеса. Авиакомпания знает, что деловой человек, приобретая билет за полную цену, сможет взять с собой своего компаньона или члена семьи бесплатно. Гостиница знает, что компания оплатит гостиничный номер своего служащего и сокращение цены на несколько долларов не привлечет дополнительного числа бизнес-туристов. Однако скидки за частые остановки и общий налет интересуют такого человека, поскольку он сможет использовать их во время своего отпуска. В индустрии гостеприимства и путешествий эффект расходов бизнеса применяется в самых разных формах.

Amentі, недавно появившийся клуб путешествий категории «люкс», предлагает своим членам при покупке одного билета по полной цене еще один

билет для спутника — бесплатный. Руководство Amentі знает, что подобное продвижение может оказаться привлекательным для людей, путешествующих по делам бизнеса. В своей рекламе они подчеркивают: «Вы можете взять с собой своего спутника и сделать вашу следующую поездку удовольствием для двоих» [16].

Многие гостиницы, готовые оплачивать такие цены, чтобы определить структуру своих цен и выявить целевые рынки, используют информацию о расходах за день, устанавливаемых компаниями для своих служащих, путешествующих по делам бизнеса. Например, когда сеть Mandarin Oriental выходила на американский рынок с гостиницей в Сан-Франциско, было проведено изучение потенциальных клиентов и уровня цен, который они готовы были платить за услуги гостиницы за день. На основании этой информации были идентифицированы целевые рынки этой гостиницы.

**Эффект конечной выгоды.** Клиенты более чувствительны к цене продукта, когда на него приходится большая доля общей стоимости конечной пользы, которую они получили. Например, японская семейная пара, заплатившая 2000 долл. за авиабилеты в Австралию, оплатит 250 долл. за роскошный номер в первоклассной гостинице с видом на океан. Для нее 250 долл. — это небольшая часть расходов, которые она понесла во время отпуска. Однако многие семьи, отправляющиеся к Золотому побережью из Сиднея (500-мильная поездка), заинтересованы в менее дорогом жилье. Имея ограниченный бюджет, они предпочтут остановиться в менее дорогом мотеле, расположенном в нескольких кварталах от океана.



#### 12.5. Disney, Dreamworld

Когда японская пара направляется в Dreamworld (тематический парк развлечений), она заплатит за входной билет по его полной цене без колебаний, поскольку суммарная входная плата — малая часть стоимости их отпуска. Однако для местного семейства из четырех человек плата за воскресное развлечение будет слишком высокой и составит значительную долю тех денег, которые эта семья выделяет в своем месячном бюджете на развлечения. Чтобы привлечь местное население, Dreamworld предлагает им годовой абонемент, который стоит всего в два раза дороже разового посещения для гостя. Руководство Dreamworld понимает, что повышение цены на 20% повлечет скорее потерю местных клиентов, но не иностранных туристов. Таким образом, для Dreamworld важно знать свою клиентуру. Но если 75% клиентов Dreamworld составляют местные жители, то к повышению цены следует подходить очень осторожно. Для таких аттракционов, как Dreamworld, предоставление специальных цен местным жителям — обычная практика. Например, водные катания около Disney World в Орlando (Флоридa) по льготным ценам предлагаются семьям, один из членов которой может предъявить местное удостоверение водителя.

Гостиницы высшего класса могут использовать эффект конечной выгоды как инструмент для убеждения потенциальных клиентов оплатить дополнительную цену за гостиничные номера. Компания, проводящая двухдневную конференцию специалистов из отделов и организаций продаж, может потра-

тить на каждого участника 700 долл. на авиабилеты, 350 долл. на его содержание в сутки, 100 долл. — на оплату докладчиков. Опытный служащий гостиницы из отдела продаж может убедить организатора конференции изменить подходы к выбору номеров, подчеркнув, что расходы на услуги гостиницы — это всего лишь малая часть общей суммы затрат на организацию конференции. Презентация с целью продаж более дорогих номеров могла бы быть построена примерно следующим образом.

Различие между нашими роскошными условиями и гостиницей, условия которой вы рассматриваете, составляет только 50 долл. за сутки или 100 долл. за двое суток за каждого участника. Это небольшая часть ваших общих затрат, предназначенных для оплаты за каждого участника. И ваши служащие будут испытывать чувство гордости, если вы покажете им, что проявляете о них достаточную заботу, размещая их в одной из лучших гостиниц города. Неужели это не стоит 100 долл.? Конечно, различные мнения и оценки, которые сложатся у участников в отношении организации конференции, будут играть существенную роль в ее общем успехе. Давайте заключим контракты на проведение этой конференции прямо сейчас, пока у нас еще есть свободные места.

При установлении цены концепцию эффекта конечной выгоды необходимо обязательно учесть. С ее помощью можно определить чувствительные к цене рынки и предложить меры для преодоления ценовых барьеров, что особенно важно, если при получении конечной выгоды на продаваемый продукт приходится незначительная доля общих расходов. Чтобы в полной мере воспользоваться преимуществами, даваемыми этим эффектом, вспомните, что многие приобретения включают в себя неденежные затраты. Например, мать, планирующая свадьбу дочери, хочет, чтобы все было хорошо и чтобы все возможные негативные моменты были исключены. Высокая эмоциональная причастность к событию часто делает покупателя к цене менее чувствительным.

**Эффект полных затрат.** Чем больше человек тратит средств на приобретение продукта, тем более он чувствителен к его цене. Например, сети гостиниц с ограниченным обслуживанием, типа Hampton Inns, Red Roof Inns и La Quinta, успешно привлекают разъезжающих деловых людей, например, по вопросам продаж продукции. Их путевые расходы могут быть существенны, особенно если они проводят вдали от дома два-три дня в неделю. Так, экономия хотя бы только 20 долл. за ночь обеспечит ежегодную экономию более 2 тыс. долл. Компании, которые оплачивают расходы своих специалистов по продажам, могут экономить по 2 тыс. долл. на каждом из них. А для компании с 12 служащими по продажам экономия может составить около 24 тыс. долл. в год.

Эффект полных затрат полезен учитывать при продаже недорогого продукта или продукта, который может сэкономить деньги активным потребителям. Названные выше гостиницы удовлетворяют запросы своих гостей, предлагая им чистые удобные комнаты, безопасность, возможность бесплатно звонить по телефону и близость заведения, где можно выпить кофе.

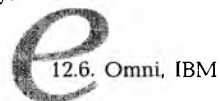
Эффект полных затрат является доминирующим при принятии решения о покупке многими тысячами людей, имеющих строго ограниченную сумму денег для своих поездок. Многим водителям грузовых автомобилей выделяют на поездку определенное количество наличных денег (около 500 долл.). Расходы сверх этого уровня им не возмещаются. Далеко не все мотели хотят принимать на ночлег водителей грузовиков, но те, которые это делают, хоро-

шо знают об их ограниченной сумме на расходы. Владельцы этих мотелей понимают, что для водителя 16-колесного трейлера вполне достаточно получить стоянку для такой огромной машины и чистую комнату с двумя кроватями по разумной цене.

Гостиницы, стремящиеся привлечь более состоятельных путешественников, предлагают им комнаты с кроватями королевского размера, так как очень немногие клиенты с неограниченными или высокими доходами пожелают разделить комнату еще с кем-либо. Однако водителям грузовиков или бригадам по строительству трубопроводов с фиксированными суммами на расходы комната на двоих за 40 долл. позволяет экономить деньги.

Эффект общих расходов при принятии ценовых решений учитывает, например, компания Aspen Skiing, расположенная на лыжном курорте. Здесь знают, что большинство их клиентов — жители других штатов. Они также знают, что эти гости хотят получить хорошие условия отдыха и готовы платить за них хорошие деньги. Только 20% их расходов на поездку на этот лыжный курорт приходится на билеты на подъемники.

**Эффект безвозвратных инвестиций.** Как правило, вероятность того, что покупатель, инвестировавший свои средства в продукт, которым они в настоящее время пользуются, откажутся от него по ценовым соображениям, мала. Например, компания IBM провела последние десять региональных коммерческих встреч в гостинице Omni в Атланте и затратила много времени, прорабатывая различные организационные вопросы со штатом служащих гостиницы по обслуживанию конференции. Служащие гостиницы точно знали, какие номера подойдут для участников конференции, какое меню предпочитают ее организаторы, какова схема прибытия гостей и т.д. IBM также согласовала с персоналом гостиницы сложные моменты, чтобы избежать повторения ошибок, случившихся во время предыдущих конференций. Организаторы встречи IBM, возможно, в целом потратили несколько недель, работая с персоналом Omni. Поэтому они будут колебаться, отказываться ли им от услуг Omni, даже если другая гостиница предложит более низкую цену.



Эффект безвозвратных инвестиций — одна из причин, по которой компании обычно не меняют гостиниц. Когда компания находит гостиницу, которая хорошо обслуживает гостей и отвечает ее запросам, цена уже не является для нее основным критерием выбора. С другой стороны, гостиница, которая часто меняет стиль обслуживания и персонал отдела продаж, требует от клиента — организатора конференций повторного или неоднократного регулярного обучения новых служащих. Здесь покупатель — организатор встречи не имеет безвозвратных инвестиций и поэтому будет рассматривать разные предложения и от других гостиниц и при принятии решений будет учитывать предлагаемую ему цену.

Концепция эффекта безвозвратных инвестиций в сочетании с эластичностью спроса, ориентированная на различные сегменты потребителей, — это мощный аргумент поддержания высоких цен для корпоративных клиентов. Эрик Оркин (Eric Orkin), один из первых, кто стал заниматься вопросами управления ценообразованием и доходами, доказывает, что некоторые гос-

тичные сети допустили ошибку в отношениях с компаниями-лидерами, предоставляющими автомобили напрокат, предлагая большим корпорациям специальные скидки во всех гостиницах своей сети. Оркин утверждает, что эта практика обеспечивает самые низкие расценки для наиболее состоятельных компаний, что неизбежно ведет к аналогичным действиям со стороны конкурентов, таким образом уничтожая любое преимущество. Кроме того, подобная практика часто распространяется и на клиентов со средним достатком, что еще более сокращает доход.

**Эффект соотношения качества и цены.** Потребители, как правило, соотносят цену продукта с его качеством, особенно если у них нет опыта пользования этим продуктом. Например, во время вашей поездки в Хьюстон друг может порекомендовать вам остановиться в Grand Hotel. Если вы звоните, чтобы сделать заказ, и вам предлагают номер на уик-энд за 69 долл., вам может показаться, что это слишком дешево для такого класса гостиницы, и вы выберете другую. Grand Hotel, возможно, выполнила бы все ваши запросы, но из-за низкой цены вы отклонили предложение.

Высокая цена может также придавать продукту и высокий престиж, потому что она ограничивает доступность его предложения другим, менее обеспеченным клиентам. Рестораны, где средняя сумма по счету составит за обед более 100 долл. на человека, потеряли бы многих из своих посетителей, если бы понизили цены. В случаях, когда цена воспринимается как эквивалент соответствующего качества или цена создает престиж, в некоторых рыночных сегментах возможно появление положительной корреляции между ценой и спросом. Например, в Gosforth Park Hotel, высококлассной гостинице в Ньюкасле в Англии, после повышения расценок заполняемость номеров даже увеличилась.

## Цены и предложения конкурентов

Цены конкурентов и их возможная реакция на действия компании в определении цены также относятся к внешним факторам, воздействующим на принятие решений о цене продукта. Организатор конференции по закупкам, намечающий встречу в Чикаго, выяснит цены и качество предложений других конкурирующих гостиниц. В связи с этим представитель отдела продаж данной гостиницы должен изучить цены, качество и особенности предложений каждого своего конкурента. Это возможно разными способами. Можно послать своих представителей, чтобы выяснить и сравнить цены и содержание предложений других конкурентов. Можно изучить прейскуранты конкурентов и образцы их товаров. Гостиница может также поинтересоваться у собственных посетителей, как они воспринимают цену и качество каждой конкурирующей с ней гостиницы или ресторана.



### 12.7. Hilton, Sheraton

Узнав цены конкурентов и их предложения, компания может использовать эту информацию как отправную точку для принятия собственного решения о цене. Например, если клиенты чувствуют, что Sheraton в Сингапуре



по своим услугам аналогична Hilton, Sheraton должна приблизиться к уровню цен, устанавливаемых в Hilton, иначе может потерять клиентов. К тому же Sheraton должна объявить меньшие расценки, чем в роскошных гостиницах, и большие, чем в гостиницах среднего класса. Таким образом, Sheraton использует цену, чтобы позиционировать свое предложение относительно предложений конкурентов.

## Другие внешние факторы

При определении уровня цен компания должна рассмотреть и другие внешние факторы. На ценовое решение влияют такие экономические факторы, как инфляция, подъем или спад экономики и процентная ставка. Они влияют как на издержки на создание продукта, так и на восприятие потребителем его цены или ценности. Например, экономические спады вынуждают многие рестораны снижать цены. Но большинство из них не смогли бы держаться на плаву, продолжая предлагать те же самые блюда по более низкой цене. Поэтому рестораны разработали новые меню с блюдами, требующими меньших затрат, которые могли бы быть проданы по более низким ценам.

Реагируя на внешние обстоятельства, формирующиеся под воздействием различных макроэкономических факторов, компания должна учитывать, как политика ценообразования будет влиять на ее микроэкономическую систему. Например, участники каналов дистрибуции и системы распределения часто подвергаются влиянию изменений уровня цен.

На цену могут влиять все составляющие внешней среды. Появление новых распоряжений органов власти по регулированию деятельности предприятий может увеличивать затраты или, наоборот, привести к сокращению некоторых статей расходов. Если общественные организации по защите окружающей среды добиваются запретов на использование пестицидов, цены на продовольственные товары могут возрасти. Маркетологи должны знать законы, касающиеся вопросов ценообразования, и удостовериться, что их ценовая политика соответствует этому законодательству. Таким образом, при принятии решений о цене маркетологи должны максимально использовать свои знания о внешней среде, полученные через систему маркетинговой информации.

## Основные методы ценообразования

Цена, которую назначает компания, находится где-то между уровнем, который слишком низок, чтобы давать прибыль, и уровнем, который слишком высок, чтобы поддержать какой-либо спрос. Нижний предел цены устанавливается затратами на продукт, а верхний — определяется восприятием потребителем ценности продукта. Чтобы определить оптимальную цену между этими двумя крайними точками, компания должна рассмотреть цены конкурентов и другие внешние и внутренние факторы ценообразования.

Для установления цены компании выбирают основной метод, включающий одну или более групп факторов. Рассмотрим методы, основанные: 1) на издержках (ценообразование «издержки-плюс», анализ безубыточности и ценообразование на основе целевой прибыли); 2) на ценности (ценообразование на ос-

нове воспринимаемой ценности); 3) на конкуренции (метод следования ценами конкурентов).

## Ценообразование на основе издержек

Самый простой метод ценообразования — «издержки-плюс», означающий прибавление к затратам на продукт стандартной надбавки (markup). Менеджеры по продовольствию и напиткам часто используют этот метод для установления цен на вина. Например, бутылка вина, которая стоит им 14 долл., может продаваться за 42 долл., т.е. в три раза выше ее закупочной цены.

Другой обычно используемый метод ценообразования в ресторанном бизнесе — издержки как процент цены продажи. Некоторые менеджеры ресторанов определяют затраты на продовольствие и затем соответственно устанавливают цены в меню. Например, менеджер, закладывающий в издержки на продовольствие 40% цены блюда, назначит цену на блюдо в два с половиной раза больше затрат на него, т.е. чтобы найти требуемый уровень цены, надо 100 разделить на процент затрат на продовольствие. Так, менеджер, желающий, чтобы издержки на продовольствие в цене составляли 30%, должен умножить издержки на 3,33 ( $100/30$ ). Менеджеры, использующие такой вид ценообразования, должны понимать, что ресторан не может быть эффективным на 100%. Чтобы восполнить порчу продукции, ее «усушку и утруску», а также совершаемые ошибки, менеджеры должны обычно устанавливать цены на 3—4 процентных пункта ниже желаемых издержек на продукты. Поэтому, чтобы в конечном счете затраты на продовольствие составляли 40% цены продажи, менеджер вынужден определить цену на блюда в меню исходя из доли этих издержек в 36—37%. Степень указанной корреляции зависит от объема и эффективности операций. При большом объеме и работе с ограниченным по количеству блюд меню она ниже.

Для менеджеров, использующих эту методику при определении цен, желательно идти от основных издержек, т.е. от затрат на рабочую силу и продовольствие, которые непосредственно влияют на уровень цен блюд в меню. Часто менеджеру приходится идти на компромисс между затратами на продовольствие и на рабочую силу. Таким образом, можно утверждать, что основные издержки дают самое точное отражение затрат на приготовление блюд меню. Например, если ресторан сам готовит десерт, то стоимость его компонентов оказывается обычно дешевле, чем при покупке готовой продукции в пекарне. Однако в последнем случае, при приобретении готового изделия, будут отсутствовать трудовые затраты. При определении цен лучше рассматривать обе составляющие затрат: затраты на рабочую силу и затраты на исходные продукты.

Имеет ли использование стандартных надбавок для установления цены какую-то обоснованную логику? В общем случае нет. Любой метод формирования цены, который игнорирует текущий спрос и конкуренцию, вряд ли позволяет устанавливать наилучшую цену. Некоторые владельцы ресторанов используют один и тот же процент надбавки независимо от величины издержек на блюда в меню. Например, при 100%-ной надбавке бутылка вина стоимостью 6 долл. продается за 12 долл., а бутылка стоимостью 15 долл. — за 30 долл. В первом случае валовая прибыль составляет 6 долл., во втором — 15 долл.

Но если не учитывать расходы на доставку бутылок в ресторан, затраты на обслуживание при подаче клиенту каждой бутылки вина одинаковы. Поэтому было бы разумно наценку на более дорогие сорта вин уменьшить, так как в этом случае можно продать такого вина больше. В данной ситуации целесообразнее определять уровень цены, основываясь на спросе и оптимальной доходности, а не используя прямую надбавку. Если за вечер имеется спрос на пять бутылок вина по 24 долл., то лучше продавать вино, издержки по которому составляют 15 долл., за 24 долл., поскольку это даст больше общей прибыли, чем две бутылки по 30 долл.

Большинство менеджеров при оценке блюд в меню, чтобы достичь целевого уровня цен, определяют издержки как процент от цены продажи. Они регулируют отдельные цены на блюда в меню, основываясь на таких факторах, как рыночные условия, психологические факторы ценообразования и другие обобщаемые в этой главе.

Если говорить об эксклюзивных винах, некоторые заведения предпочитают резервировать их для специальных обедов высшего качества, на которых подается много блюд и вин. Цена на человека, участвующего в таком обеде, легко может превысить 100 долл. The Steamboat Inn, расположенная за 38 миль к северу от Розебурга, штат Орегон, на реке Умпака, добилась высокой репутации во многом благодаря организации таких обедов.

Ценообразование по методу «издержки плюс наценка» остается популярным вариантом у многих курортов. Во-первых, продавцы обычно гораздо точнее знают расходы, чем спрос. Привязка цены к расходам упрощает процесс ценообразования, к тому же при изменении спроса менеджерам не приходится заниматься коррекцией цен. Во-вторых, поскольку многие организации, специализирующиеся на продуктах питания и напитках, применяют этот метод, цены устанавливаются простым образом, а ценовая конкуренция минимизируется.

## Анализ безубыточности и ценообразование на основе целевой прибыли

На издержки ориентирован также другой подход к определению уровня цены — анализ безубыточности. При его использовании компания старается определить цену, обеспечивающую баланс доходов и расходов. Некоторые компании используют разновидность такого метода, получившую название *целевое ценообразование*, при котором задается определенный уровень поступлений на инвестиции.

При целевом ценообразовании используется график безубыточности (рис. 12.5). Например, ресторан хочет получить прибыль в 200 тыс. долл. Его график безубыточности показывает, какими будут его общие затраты и суммарный доход при различных уровнях продаж. Предположим, что постоянные издержки составляют 300 тыс. долл., а переменные издержки — 10 долл. на одну порцию. Переменные затраты приплюсовывают к постоянным затратам и находят полные затраты, которые повышаются с увеличением объема продаж. Суммарный доход начинается с нулевой точки и с каждой проданной единицей продукта повышается. Наклон прямой суммарного дохода отражает уровень цен. Если, например, ресторан продает 50 тыс. порций по 20 долл., то доход компании составит 1 млн долл.

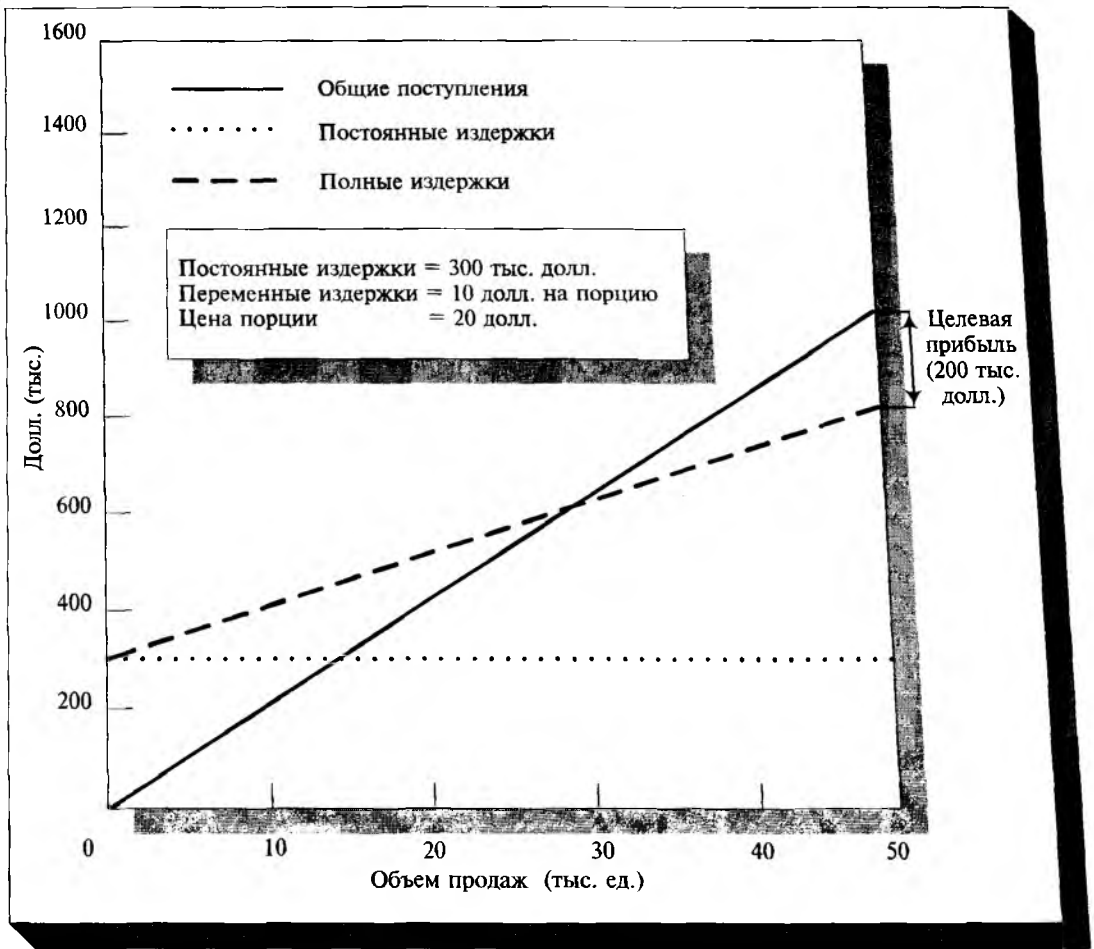


Рис. 12.5. График безубыточности для целевого ценообразования

При цене 20 долл. компания, чтобы достичь точки безубыточности, должна продать по крайней мере 30 тыс. порций, т.е. на этом уровне продаж суммарные доходы будут равны полным издержкам — 600 тыс. долл. Если компания хочет получить целевую прибыль 200 тыс. долл., она должна продать по крайней мере 50 тыс. порций, т.е. 137 порций в день. Такой уровень продаж обеспечит 1 млн долл. дохода, покрыв затраты 800 тыс. долл. и дав 200 тыс. долл. целевой прибыли. Но если компания назначает более высокую цену, например 25 долл. за порцию, то для получения целевой прибыли ей нужно продать всего только 33 тыс. 334 порции, т.е. 92 порции в день. Следовательно, чем цена выше, тем точка безубыточности ниже. Цена продажи за вычетом переменных затрат дает валовую прибыль или средства для покрытия постоянных издержек. Точка безубыточности (*BE* от break-even) рассчитывается по формуле

$$BE = \frac{\text{Постоянные затраты}}{\text{Вклад в прибыль (Цена продажи - Переменные издержки)}}$$

Рассчитаем точку безубыточности по данным предыдущего примера:

$$BE = \frac{\text{Постоянные затраты } 300\,000 \text{ долл.}}{10 \text{ долл.} \left( \frac{\text{Цена продажи } 20 \text{ долл.}}{20 \text{ долл.}} - \frac{\text{Переменные издержки}}{10 \text{ долл.}} \right)} =$$

$$= 30 \text{ тыс. порций.}$$

Чтобы определять цены в условиях, когда спрос понижается, гостиницы используют концепцию валовой маржи. В этом случае гостиницы устанавливают низкие расценки таким образом, чтобы по крайней мере покрыть свои переменные затраты. Этот прием, если он создает дополнительный спрос, может быть эффективным. Однако некоторые гостиницы пробуют вести недобросовестный бизнес, снижая цены и в благоприятный период развития рынка. На рис. 12.6 показана таблица повышения заполняемости гостиницы, которое необходимо для компенсации снижения расценок. Она иллюстрирует трудности, возникающие из-за любого существенного снижения цен на неэластичном рынке. Гостиница, которая при 70%-ной заполняемости снижает расценки с 75 до 60 долл. (на 20%), чтобы возместить убытки от снижения цен, должна увеличить заполняемость до 95,5%.

	Процент снижения существующих цен				
	5	10	15	20	25
Текущая заполняемость, %	Заполняемость гостиницы, требуемая для покрытия снижения цен, %				
76	81,4	87,7	95,0	103,6	114,0
74	79,3	85,4	92,5	100,9	111,0
72	77,1	83,1	90,0	98,2	108,0
<b>70</b>	<b>75,0</b>	80,8	87,5	95,5	105,0
68	72,9	78,5	85,0	92,7	102,0
66	70,7	76,2	82,5	90,0	99,0
64	68,6	73,8	80,0	87,3	96,0
62	66,4	71,5	77,5	84,5	93,0
60	64,3	69,2	75,0	81,8	90,0
58	62,1	66,9	72,5	79,1	87,0
56	60,0	64,6	70,0	76,4	84,0
54	57,9	62,3	67,5	73,6	81,0
52	55,7	60,0	65,0	70,9	78,0
50	53,6	57,7	62,5	68,2	75,0

(Основано на издержках обслуживания дополнительно занятых комнат, равных 25% текущего тарифа.)

Рис. 12.6. Результаты от снижения расценок

Многое зависит от соотношения между ценой и спросом. Например, компания определяет, что с учетом уровня текущих постоянных и переменных затрат для обеспечения желаемого уровня целевой прибыли требуется установить цену за продукт 30 долл., но результаты маркетингового исследования показывают, что потребителей, готовых платить за этот продукт больше 25 долл., мало. В этом случае компания должна снизить затраты, понижая точку безубыточности так, чтобы можно было назначить цену, ожидаемую потребителями, т.е. более низкую.

## Ценообразование на основе ценности

Число компаний, в которых система ценообразования базируется на восприятии покупателями ценности продукта, постоянно растет. **Ценообразование на основе воспринимаемой ценности** ориентируется на восприятие ценности покупателями, а не на затраты продавца, и именно это основной элемент в этом варианте ценообразования. Ценообразование на основе ценности означает, что маркетолог не может разрабатывать продукты и маркетинговую программу и только затем устанавливать цену. Цена рассматривается все время наряду с другими переменными маркетинга-микс и до разработки маркетинговой программы. Компания, чтобы добиться высокой воспринимаемой ценности у покупателя, использует неценовые переменные маркетинга-микс, а затем устанавливает цену такой, чтобы она соответствовала воспринимаемой ценности.

Рассмотрим цены, назначенные различными ресторанами за одинаковые блюда в своих меню. Потребитель, желающий заказать чашку кофе и кусочек яблочного пирога, может заплатить за это 5 долл. в семейном ресторане, 6 долл. в гостиничной кофейне, 10 долл. — при доставке в гостиничный номер и 15 долл. — в престижном ресторане. Таким образом, каждый последующий тип заведения, предлагающего услуги питания, может устанавливать более высокую цену за свое обслуживание.

Любая компания, использующая систему ценообразования, основанную на восприятии ценности продукта покупателем, должна изучить восприятие покупателями ценности товаров и услуг, предлагаемых различными конкурентами. Иногда исследователи опрашивают потребителей, выясняя, сколько они могли бы заплатить за каждую выгоду или преимущество, включенные в предлагаемый продукт. Исследователи спрашивают у покупателей, сколько они заплатили бы за гостиничный номер с определенными удобствами и без них. Такая информация показывает, какая именно особенность добавляет более высокую ценность, чем затраты на нее. Если продавец назначает цену выше уровня воспринимаемой покупателем ценности продукта, продажи будут уменьшаться. Многие компании переоценивают свои товары и услуги, что приводит к низкому уровню продаж. Другие компании свои продукты недооценивают. В этом случае товары и услуги будут продаваться очень хорошо, но дадут меньший объем дохода, чем могли бы дать, если компания подняла бы цену на свой продукт до уровня воспринимаемой покупателями его ценности.

Джек Уэлч (Jack Welch), в прошлом главный исполнительный директор General Electric, говорил: «Лучший способ удержать ваших потребителей — постоянно анализировать, как вы можете предоставить им больше за меньшую цену». Все больше маркетологов адаптируют различные стратегии ценообразования на основе ценности. Они стараются предлагать оптимальную комбинацию качества и хорошего обслуживания по справедливой цене. Это

может привести к изменению существующих брендов так, чтобы предоставлять потребителям более высокое качество или прежнее качество, но по более низкой цене. Скажем, Holiday Inn разработала для гостей, которые хотят просто получить номер, но не собираются пользоваться услугами ресторана. Они могут получать такие номера по более низким ценам, благодаря чему этот рынок получает дополнительную ценность.

Изучение мнений различных организаторов конференций показало очевидность преимущества в назначении цены за номер 200 долл., а не 175 долл., поскольку организаторы конференций, подобно многим другим гостям, останавливающимся в гостиницах, связывают качество номеров и обслуживания с высокими ценами.

Цена гостиничного номера может изменяться в зависимости от типа клиента. У гостиницы могут быть разные расценки для индивидуальных гостей, для групп от 10 человек и более и для компаний, проводящих в гостинице различные мероприятия. Если цель гостиницы — поддержание заполняемости на уровне 60% при средней расценке 90 долл. за номер, то необходимо определить общий состав клиентов, соотношение различных категорий и среднюю расценку для каждого сегмента. Например, чтобы достигнуть цены 90 долл., можно разработать следующее соотношение сегментов:

	<i>Процент от общего числа постояльцев</i>	<i>Средние цены номеров, долл.</i>
Бизнесмены	30	100
Корпоративные группы	40	90
Ассоциации	30	80

Для достижения целевой цены 90 долл. гостиница должна предлагать номера по повышенным расценкам во время пика заезда гостей, чтобы компенсировать более низкие цены в период низкой заполняемости. Поэтому важно определить целевые расценки и стремиться к достижению установленных ценовых целей. Если гостиница предлагает группе 100 номеров на три ночи по цене 75 долл., она должна компенсировать потерю 4 тыс. 500 долл. в своем доходе (100 комнат × 3 ночи × Целевая цену 90 долл.) — (300 × × Фактическая цена 75 долл.). Для этого она должна либо предлагать другим группам номера по расценкам выше 90 долл., либо продавать большее количество комнат индивидуальным бизнесменам по 100 долл., либо увеличивать свою целевую заполняемость и продавать больше номеров.

Успех дифференцированной ценовой политики зависит от тщательного изучения поведения основных категорий гостей. Для большинства компаний в сфере гостеприимства эта работа начинается с разделения гостей на два сегмента: отдыхающие и деловые люди. Такая сегментация клиентов возможна на основе изучения информации об основных категориях гостей. Несомненно, коренное отличие этих двух основных категорий — уровень ценовой эластичности. В целом в своем подходе к цене деловые люди обычно показывают неэластичное ценовое поведение, а отдыхающие — высокую эластичность.

## **Ценообразование на основе конкуренции**

Ценообразование на основе следования за ценами конкурентов используется в том случае, когда за основу берутся цены тех конкурентов, которые уделяют мало внимания затратам и спросу. При этом компания может назначать раз-

ные цены: такие же, как у основных конкурентов, выше или ниже. Некоторые компании могут оценивать свои услуги немного выше или немного ниже, чем основные конкуренты, но в любом случае постоянно дистанцироваться от них. Например, сеть гостиниц с ограниченными услугами может назначить цену на 10 долл. больше, чем Motel 6, на рынке, где они конкурируют. Эта форма ценообразования весьма популярна. Когда эластичность рынка измерить трудно, компании исходят из того, что ценовая политика следования за текущими ценами учитывает коллективную мудрость всех конкурентов отрасли с точки зрения цены, которая позволяет получить справедливый доход. Они также понимают, что тот, кто придерживается текущей цены, избежит опасных ценовых войн.

## Стратегии ценообразования

### Стратегия установления цен на новые продукты

Ценовые стратегии обычно зависят от того, на каком этапе своего жизненного цикла находится продукт. Особенно сложна стадия внедрения продукта на рынок, поскольку здесь могут быть разнообразные ценовые вариации: стратегия престижных цен, стратегия «снятия сливок», стратегия прорыва на рынок.

### Стратегия престижных цен

Гостиницы или рестораны, желающие позиционировать себя на рынке как люксовые и эксклюзивные, выходят на него с высокой ценой, которая поддерживает такую позицию. Для привлечения определенной клиентуры и создания имиджа эксклюзивности ночные клубы могут назначать высокую цену. В каждом из этих случаев понижение цены привело бы к противоречию в позиционировании бизнеса и неудаче в привлечении целевого рынка.



*Wendy's предлагает ряд продуктов по цене дешевле 1 долл., благодаря чему у посетителей этих заведений создается впечатление, что они получают повышенную ценность.*



### **Стратегия «снятия сливок»**

Ценовое «снятие сливок» — это установление высокой цены в условиях, когда рынок нечувствителен к уровню цен и их изменению. Ценовое «снятие сливок» может иметь смысл, когда понижение цены приводит к меньшему объему дохода. Например, владелец единственного мотеля в маленьком городке в штате Луизиана может устанавливать высокие цены, если на номера имеется большой спрос. В краткосрочном периоде ценовое «снятие сливок» может быть эффективной политикой. Однако возникает опасность: если конкуренты поймут, что потребители готовы платить хорошие деньги, они также выйдут на привлекательный рынок, в результате чего возрастет предложение, и в конечном счете цены снизятся. Ценовое «снятие сливок» обычно используется в отраслях промышленности с высокими затратами на исследование и разработку новых продуктов, например фармацевтической и компьютерной. В отраслях гостеприимства из-за относительной легкости выхода конкурентов на рынок такую ценовую стратегию в течение длительного периода времени осуществлять почти невозможно.

### **Стратегия «прорыва на рынок»**

Вместо того чтобы сразу устанавливать на свою продукцию высокую цену, игнорируя мелкие, но выгодные рыночные сегменты, некоторые компании, напротив, устанавливают вначале на свою продукцию низкую цену, проникая на рынок быстро и глубоко, привлекая многих покупателей и завоевывая большую рыночную долю. Теодор Зинк (Theodore Zink), владелец бара в центре города Далласа, открывая свое заведение, установил цены на 20% ниже, чем у конкурентов. Его менеджеры сумели договориться о низкой арендной плате, что давало Зинку конкурентное преимущество. Конкуренты из-за более высоких накладных расходов такие низкие цены предложить потребителям не могли. Такая политика позволила Зинку быстро привлечь в свой бар много клиентов.

Для установления низких цен необходимо несколько условий: 1) рынок должен быть настолько высокочувствителен к цене, чтобы низкая цена обеспечивала большой рыночный рост; 2) при повышении объема продаж затраты должны существенно уменьшаться, т.е. должен работать эффект масштаба; 3) низкая цена должна помогать отпугивать конкурентов.

## **Стратегии ценообразования на существующие продукты**

Описанные выше стратегии применяются главным образом при предложении на рынке новых видов продукции. Однако ими вполне можно пользоваться и для тех продуктов, которые уже предлагаются на рынке. Ниже приводятся и другие типы стратегий, которыми можно воспользоваться при назначении цен на существующие продукты.

### **Стратегия определения цены пакета**

Продавцы, использующие систему определения цен на пакет, объединяют несколько товаров или услуг и предлагают такой набор по пониженной цене. Например, гостиницы по специальным льготным ценам продают пакеты ус-

луг на выходные, включающие номер, питание и развлечения, или предлагают коммерческие расценки, в которые входит завтрак и газета. Такая система ценообразования стимулирует продажу товаров и услуг, но при этом суммарная цена должна быть достаточно низкой, чтобы могла убедить потребителей купить весь пакет. Считается, что сопутствующие услуги вместе с основным видом обслуживания придают большую ценность пакету в глазах покупателя, чем каждая в отдельности составляющая.

Стратегия определения цены пакета широко используется компаниями при организации круизов, а также оптовыми организациями в области туризма и казино. Организаторы круизов часто предлагают авиакруизы или пакеты авто- и авиакруизов, в которых комплекс услуг предлагается по более низкой цене, чем при покупке каждого вида услуг по отдельности.

Организациям индустрии гостеприимства и путешествий пакетное ценообразование позволяет получить два основных преимущества. Во-первых, потребителям предлагаются различные максимальные цены или цены с резервированием, по которым они будут платить за продукт. Поэтому, объединяя в одном пакете продукты, дополнительную цену резервирования по одной составляющей пакета можно учесть, скорректировав цену другой составляющей. Скажем, потребитель А готов заплатить 60 долл. за гостиничный номер (за двое суток) рядом с парком Disneyland и 120 долл. за трехдневный билет в Disneyland. Потребитель В готов заплатить 80 долл. за проживание и 95 долл. за трехдневное посещение аттракционов. Если гостиница, стремящаяся получить 80 долл. за свои номера, может получить трехдневные билеты со скидкой в Disneyland и предложить пакет, который включает номер на двоих на две ночи и два трехдневных билета, за 350 долл., оба потребителя выиграют. Хотя цена за проживание в 80 долл. оказалась выше той, которую первый потребитель готов платить за проживание, при объединении номера и билета в один пакет общая цена компонента оказывается ниже суммы отдельных цен. В этом случае трехдневный билет за пользование аттракционами парка оказывается на 25 долл. ниже цены, которую заплатит потребитель А, а гостиничный номер будет дороже на 20 долл. В пакете это дает на 10 долл. дешевле (для двух человек) непакетированного варианта, заказанного потребителем А. Потребители резервируют свои поездки по разным ценам, но при объединении составляющих в пакет повышенную цену одной составляющей можно перенести на другую и благодаря этому расширить обслуживаемый рынок.



### 12.8. Disneyland

Второе преимущество пакетного ценообразования заключается в том, что цена ключевого продукта может оказаться скрытой, что помогает избежать ценовых войн или создания у потребителей впечатления, что им предлагают продукцию низкого качества. Например, гостиница в Лас-Вегасе, у которой цена номера превышает 100 долл., может продавать свои свободные номера авиалиниями. Авиалинии объединяют эти гостиничные номера с билетом «туда и обратно». Пакет, предлагаемый авиалинией за 249 долл., включает две ночи в гостинице и перелет в Лас-Вегас и обратно из Лос-Анджелеса. Такой вариант создает гораздо более позитивный имидж гостиницы, чем тот, при кото-

ром гостиница сама предлагает номера со скидкой — за 45 долл. Ведь это своего рода сообщение, что гостиница отчаянно ищет постояльцев. К тому же у людей, которые не знают этой гостиницы, складывается впечатление, что это какое-то третьеразрядное заведение, и наоборот, те люди, которые заплатили по 109 долл. за номер, могут попросить возместить им разницу. Продавая номера авиалинии и создавая пакетированный продукт, гостиница избегает имиджевых проблем, которые могут возникнуть при низких расценках. Отели также могут создавать собственные пакеты. Скажем, The Royal Palms Hotel and Casitas в Фениксе предлагает пакет «Royal Romance Package». В состав этого пакета на двоих входят шампанское, клубника в шоколаде, лепестки роз на кровати, обед на двоих и номер на две ночи за 799 долл. Базовая цена двухместного номера в этом отеле — выше 500 долл., но вместо того, чтобы снижать цену ниже 300 долл., курорт объединяет ряд разных продуктов, которые ценятся у пары людей, которые хотят побыть друг с другом в течение нескольких дней.

### Стратегии ценовой корректировки

Компании обычно приспособливают основные цены к разным категориям клиентов и меняющимся ситуациям. Рассмотрим следующие стратегии ценового регулирования: скидки и компенсации, дискриминационное ценообразование, управление доходами, психологическое ценообразование, ценообразование, стимулирующее продажи, географическое ценообразование.

**Скидки за объем.** Большинство гостиниц имеет специальные расценки для привлечения тех клиентов, которые могут купить большое количество гостиничных номеров в течение определенного периода или года. Гостиницы обычно предлагают специальные, льготные цены или некоторые бесплатные услуги для ассоциаций и организаторов встреч и конференций. Предположим, что в совещании, проводимом ассоциацией, объединяющей компании определенной отрасли, участники оплачивают свои номера сами. В этом случае ассоциация, вероятно, предпочтет получить бесплатный номер на каждые 20 заказываемых номеров, чем снижение цены на каждый номер. Бесплатные номера могут быть использованы для своих служащих и приглашенных докладчиков, тем самым сокращаются общие затраты ассоциации. Помимо скидок для групповых клиентов гостиницы предлагают специальные корпоративные цены компаниям, которые гарантируют гостинице заказ определенного числа мест в течение года.

**Скидки в зависимости от времени покупки.** Сезонная скидка — это пониженная цена для покупателей, приобретающих услуги не в сезон, т.е. когда спрос на них наиболее низок. Сезонные скидки позволяют гостинице держать спрос устойчивым в течение всего года. Гостиницы, мотели и авиакомпании предлагают сезонные скидки в течение тех периодов, когда продажи традиционно снижаются. Авиалинии также часто предлагают разный уровень цен на свои билеты в зависимости от времени дня или дня недели. При установлении цен на международные рейсы авиалинии обязательно учитывают сезонность спроса. Рестораны, чтобы привлечь клиентов, предлагают специальные низкие цены для посетителей в ранние вечерние часы. К сожалению, различные скидки, предлагаемые компанией, иногда дают отрицательные результаты. Как правило, рестораны также предлагают скидки для

пожилых граждан, пенсионеров, но могут привлекать их к участию в программе более высоких скидок, действующей до начала наплыва клиентов. Однако пожилые люди часто не хотят ужинать рано по специальной льготной цене, поскольку они могут использовать свою скидку и в часы пик.

**Дискриминационное ценообразование.** Термин «дискриминационное ценообразование» часто вызывает образ дискриминации кого-либо на основе расы, религии, пола или возраста. Дискриминационная цена, основанная на отношении к полу, уже давно служит тактическим приемом стимулирования спроса и продвижения услуг в ночных клубах и барах, предлагающих для дам вечерний льготный купон или льготный купон только для леди. По этим купонам плата за вход или спиртные напитки существенно снижается. Это иногда вызывает возражения представителей сильного пола. В Калифорнии был подан иск против заведения, которое предлагало скидки только дамам. Суд обвинял владельца заведения на основании Civil Rights Act (Закона о гражданских правах). Дискриминационное ценообразование относится к приемам сегментации рынка и дифференциации цен, в основе которого лежат параметры ценовой эластичности спроса в этих сегментах. Ценовая дискриминация, описываемая в этой главе, юридически законна и рассматривается многими как очень выгодная для потребителя система ценообразования.

Компании, чтобы учесть различия в клиентах, продуктах и местоположении продаж, часто корректируют базовые цены. При дискриминационной системе ценообразования компания продает товар или услугу по двум и более ценам, причем дифференциация цен основана отнюдь не на различиях в издержках на их производство и продажи.

Например, в ресторане в меню указана цена на обед с бифштексом 20 долл., спрос при этой цене составляет 100 обедов в сутки. Если ресторан снижает цену до 14 долл., спрос увеличивается до 200 обедов. Если переменные затраты на приготовление и обслуживание обеда составляют 8 долл., валовая прибыль в каждом случае будет 1200 долл. Однако если предположить, что из 200 человек 100 могли заплатить за бифштекс 14 долл., а остальные 100 — 20 долл., то потеря от этих 100 клиентов составит 600 долл. потенциального дохода.

Ценовая дискриминация нужна, чтобы максимизировать платежи каждого клиента. В случае, описанном выше, мы определили бы цену 20 долл. клиентам, которые могут заплатить 20 долл. Тем, кто мог бы заплатить 14 долл., назначили бы цену 14 долл. Но как это осуществить практически? Ведь не можем же мы спрашивать клиента: «Вы хотите заплатить 20 долл. или 14 долл.?» Очевидно, что каждый назовет 14 долл. Вместо этого мы назначаем разные цены для различных сегментов потребителей, предлагая самую высокую цену тем, кто менее чувствителен к цене. Например, наша стандартная цена — 20 долл. за обед. Мы предлагаем ранним посетителям, которые заходят в ресторан до 6 часов вечера, обед по специальной льготной цене 14 долл. Те, кто работает до 5 часов вечера, вероятно, не захотят мчаться домой, а затем в ресторан, чтобы успеть воспользоваться предоставляемой скидкой. Такие клиенты предпочитают несколько расслабиться дома после работы и приехать в ресторан в 8 часов. Однако неработающие люди, более чувствительные к цене, но менее ограниченные во времени, могут быть привлечены такой скидкой. Ресторан может также послать по почте потенциальным клиентам купон на скидку. Клиенты, чувствительные к цене, сохраняют этот купон и используют

его, когда отправятся в ресторан. Однако многие из тех, кто получает такие купоны, их просто выбрасывают. У них нет желания собирать и хранить купоны и заниматься поисками ресторана, который их прислал. Этим клиентам скидка в 6 долл. не покрывает хлопот, связанных с использованием купона. Поэтому ценовая дискриминация эффективна только для клиентов, чувствительных к цене.

Чтобы воспользоваться суперэкономными расценками за полет на авиалиниях, обычно нужно купить билет заранее и провести в дестинации хотя бы субботнюю ночь. Однако такая ситуация обычно не устраивает большинство деловых людей, а приобретение билета заранее не устраивает людей, попадающих в критические ситуации из-за каких-то семейных проблем или в случае неожиданной командировки. Авиакомпании знают, что деловые люди и люди, путешествующие по неотложным семейным обстоятельствам, менее чувствительны к цене, т.е. для них характерно неэластичное ценовое поведение. Авиакомпании предлагают низкую плату за перелет, рассчитывая в первую очередь на отдыхающих. У таких путешественников обычно имеется ограниченная сумма денег, чтобы оплатить полет, и в результате этого они более чувствительны к цене, чем путешествующие по делам бизнеса. Таким образом, снижение цены часто приводит к дополнительному спросу на услугу со стороны отдыхающих.

В табл. 12.1 показаны цены на типичный перелет. Обратите внимание, что места в экономклассе для пожилых граждан, которые покупают билеты заранее, пользуясь системой купонов, стоят от 629 долл. до 129 долл. Более низкие тарифы предназначены для путешественников, отправляющихся на отдых и более чувствительных к цене. Подобно авиалиниям многие гостиницы также делают различие между сегментами тех, кто приезжает на отдых и по делам. Гостиницы в центральных деловых районах, обслуживающие бизнесменов, в выходные дни страдают от низкой заполняемости. Для привлечения клиентов многие из этих гостиниц разработали низкие по стоимости пакеты услуг, действующие только в выходные.

Таблица 12.1. Пример расценок на билеты на рейс Детройт — Лос-Анджелес

### **Первый класс: 32 места, 36 тарифов**

Примеры тарифов для первого класса:

944 долл. — нормальный тариф для первого класса

849 долл. — нормальный тариф для первого класса со скидкой 10% для граждан пожилого возраста

629 долл. — бесплатный перевод из экономкласса в первый класс для пассажира, купившего место в экономклассе по полному тарифу и являющегося членом клуба Worldperks Gold

305 долл. или 239 долл. — бесплатный перевод из экономкласса в первый класс для пассажира, купившего место в экономклассе за 14 дней до полета и являющегося членом клуба Worldperks Gold; для каждого тарифа на каждый полет число подобных билетов ограничено

Бесплатно — в качестве вознаграждения членам клуба Worldperks

### **Экономкласс: 256 мест, 22 тарифа**

Примеры тарифов экономкласса:

629 долл. — нормальный тариф экономкласса

566 долл. — нормальный тариф экономкласса со скидкой 10% для граждан пожилого возраста

- 466 долл. или 238 долл. — билет в один конец для военных; для каждого тарифа на каждый полет число подобных билетов ограничено
- 309 долл. — тариф для лиц, летящих на похороны близких
- 239 долл. — туристский тариф при покупке билета за 14 дней до полета
- 189 долл. — тариф только для иностранцев, приехавших в США на время
- 179 долл. — туристский тариф при покупке билета за семь дней до полета (при текущей распродаже билетов)
- 129 долл. — тариф для граждан пожилого возраста, которые покупают билеты заранее, пользуясь системой купонов

### Специальные тарифы

Договорные тарифы — обычно на 5% дешевле, чем самый низкий экскурсионный тариф, или на 40% дешевле нормального тарифа экономкласса

Групповой тариф — устанавливается в ходе переговоров с представителем группы; обычно примерно такой же, как самый низкий экскурсионный тариф

Оптовый тариф — при сделках с туроператорами

Тариф для туров — для лиц, приобретающих турпакет, например круиз

Корпоративный тариф — устанавливается в ходе переговоров с некоторыми компаниями, может предоставляться скидка от 10 до 35% от нормального тарифа первого или экономкласса

*Источник: The Detroit News.*

Низкие переменные издержки наряду с колебаниями спроса делают ценовую дискриминацию полезным инструментом для сглаживания динамики спроса и обеспечения дополнительного дохода и прибыли для большинства заведений индустрии гостеприимства и путешествий. Эта форма ценообразования использует понижение цены для привлечения дополнительных клиентов без понижения цены для всех.

Основные секторы сферы гостеприимства (такие, как авиакомпании, гостиницы, организаторы круизов и железнодорожные компании) связаны в своей деятельности с огромными постоянными издержками. Поэтому компании, действующие в этих секторах, обязательно должны заполнять места или номера. Ричард Хэнкс (Richard Hanks), вице-президент управления доходами корпорации Marriott, полагает, что их «самыми большими альтернативными издержками являются пустые номера». Чтобы заполнять номера и получать максимальный доход, Marriott разработала подход, в основе которого лежит дискриминационная система ценообразования. Цель подобного ограничения заключается в том, чтобы воспрепятствовать неэластичным в цене клиентам пользоваться расценками, предназначенными для эластичных в ценовом отношении сегментов.

Система устанавливает ограничения, которые позволяют клиентам самим выбирать лучшие для них ценовые дискриминационные расценки. В такие ограничения входят необходимость резервирования номеров заранее и предварительная оплата номера при невозможности в случае отказа от услуги возврата денег. Эта политика позволяет клиентам, чувствительным к цене, пользоваться пониженными расценками, а неэластичным в ценовом отношении клиентам оплачивать проживание в гостинице по полной стоимости — без всяких скидок. Ричард Хэнкс активно поддерживает эту стратегию.

Дело в том, что если бы не возрастающее число отдыхающих, гости, приехавшие по делам, должны были бы платить более высокую цену за номера в гостинице, чтобы гостиница смогла выполнить свои финансовые

обязательства. Я мог бы предложить всем нашим гостям номера по 79 долл., но, чтобы покрыть затраты гостиницы и гарантировать выплаты нашим инвесторам, мы должны дифференцировать цены распределяемых номеров. Суть в следующем: или мы одному клиенту продаем номер по 79 долл., а другому — по 125 долл., или мы должны просить людей, путешествующих по делам, платить по 145 долл. Вот и выбирайте! [28].

Для успешной реализации стратегии дискриминационного ценообразования необходимо выполнение следующих требований.

1. Различные группы потребителей должны иметь различную реакцию на цену, т.е. должны по-разному оценивать обслуживание.
2. Нужно выявить различные типы сегментов и определить по отношению к ним дифференцированные цены.
3. Не должно быть никакой возможности для клиентов одного сегмента, которые платят более низкую цену, перепродать услуги представителям других сегментов.
4. Сегмент должен быть достаточно большой, чтобы такое ценообразование было обоснованным.
5. Затраты на проведение стратегии дискриминационного ценообразования не должны превышать полученных доходов. Это частично производная функция от критерия 4.
6. У клиентов не должна возникать путаница из-за различного уровня цен.

**Управление доходами.** Одно из применений дискриминационного ценообразования — управление доходами. Система управления доходами позволяет максимизировать доход гостиницы или маржу прибыли. Для этого гостиница устанавливает расценки и наличие свободных номеров, которые предлагаются по разным расценкам, основанным на прогнозируемой заполняемости в течение определенного периода времени. Такая система помогает гостиницам достичь максимальной маржи прибыли, основанной на спросе на гостиничные номера. Концепция управления доходами помогает эффективно управлять доходами и материальными ценностями гостиницы путем установления ценовых различий на основе эластичности спроса отдельных потребительских сегментов.

## *12.1. Лидеры маркетинга*

### **Сегментированное ценообразование: нужный продукт нужному потребителю в нужное время и по справедливой цене**

Многие компании, конечно, хотели бы поднять цены на весь ассортимент своей продукции, но опасаются, что объем их продаж после этого снизится. Когда руководство столичной компании, занимающейся постановкой опер, после трудного сезона решило повысить цены билетов, Джимми Легаррета (Jimmy Legaretta), менеджер по распространению билетов и обслуживанию потребителей, предложил более подходя-

щий вариант, к которому он пришел после тщательного анализа экономических показателей деятельности оперы. Легаррета знал, а его компьютерная система подтверждала это, что на представления в пятницу и субботу зрителей регулярно приходило мало, особенно плохо раскупались дорогие места. А вот билеты в середине недели пользовались повышенным спросом.

Легаррета также знал, что далеко не все места одинаково удобные, даже в партере возле оркестра, куда обычно люди хотят получить билет. Менеджер по билетам и его служащие сами посидели на каждом из 2200 мест театра и каждому из них оценку поставили в соответствии с тем, насколько удобно оттуда смотреть представление и какова там акустика. Исходя из необходимости повышения поступлений, Легаррета несколько раз менял цены билетов и в итоге пришел к девяти расценкам вместо прежних пяти. В конце концов опера подняла цены на самые востребованные места почти на 50%, но при этом снизила цены примерно на 600 мест. Это привело к увеличению поступлений в следующем сезоне на 9%.

Хотя Легаррета не использовал термин «сегментированное ценообразование», фактически он воспользовался именно этим подходом, который, правда, другие специалисты называют по-разному. Авиаиндустрия, гостиницы и рестораны обычно предпочитают термин «управление доходами» и относятся к нему на практике почти с религиозным трепетом. Роберт Кросс (Robert Cross), в течение длительного времени консультант по работе авиаиндустрии, называет этот подход «управлением поступлениями». Кросс утверждает, что тем или иным вариантом этой концепции, где большое внимание уделяется активному делению рынка на отдельные сегменты, должны пользоваться все компании, так как такой подход обеспечивает максимальные продажи. «Управление доходами, — пишет в своей работе Кросс, — позволяет компаниям продавать нужный продукт нужному потребителю в нужное время и по справедливой цене».

Сегментирование ценообразования и управление доходами на самом деле не столь новые идеи. Скажем, Marriott Corporation пользовалась своим вариантом управления доходами еще задолго до того, как внедрила у себя нынешнюю современную систему. Еще в те времена, когда Билл Марриотт (Bill Marriott) был еще молодым человеком и работал в Twin Bridges в Вашингтоне, первой гостинице своей семьи, он продавал номера из окошка, к которому люди подъезжали прямо на автомобиле. Билл рассказы-

вает, что гостиница установила единую ставку на каждого проживающего с дополнительной оплатой за каждого человека, поселяющегося в том же номере. Если в какие-то вечера с номерами возникала напряженность, Билл высовывался из окошка и оценивал автомобили, стоящие в очереди. Если в некоторых из машин было много пассажиров, Билл не обслуживал автомобили с единственным пассажиром, поскольку хотел продать последние номера тем, кто мог принести больше прибыли. Возможно, он прибежал к этой же политике и в пиковые периоды, устанавливая более высокую цену за номер независимо от числа проживающих в нем.

Базовая идея Кросса следующая. Никакие два человека не оценивают товары или услугу совершенно одинаково. Кроме того, воспринимаемая ценность любого продукта определяется многими переменными, каждая из которых со временем может измениться. Некоторые клиенты Кросса при применении управления доходами используют современные приемы моделирования и мощные компьютерные системы, позволяющие прогнозировать объем продаж при разных ценовых уровнях. Сложность такого подхода, разумеется, невысокая и, конечно, несопоставимая, скажем, с наукой о запуске космических аппаратов. Если вы разбираетесь в мотивах, определяющих покупки ваши клиенты, если вы тщательно отслеживаете отчетные данные по продажам, то можете корректировать цены так, чтобы устранять возникающие дисбалансы между предложением и спросом. Например, Легаррета может компенсировать малое число продаж мест в оперный зал за счет привлечения большего числа людей, однако при этом он точно знает, что в выходные дни при скоплении людей желающие заплатят более высокие цены за лучшие места на спектакли, чем в будни.

Возможно, простейшая формула сегментированного ценообразования — ценообразование в неликие периоды времени, которое часто применяется в отраслях, занимающихся развлечениями и путешествиями. Марк Эпштейн (Marc Epstein), владелец Milk Street Cafe в Бостоне, овладел этим

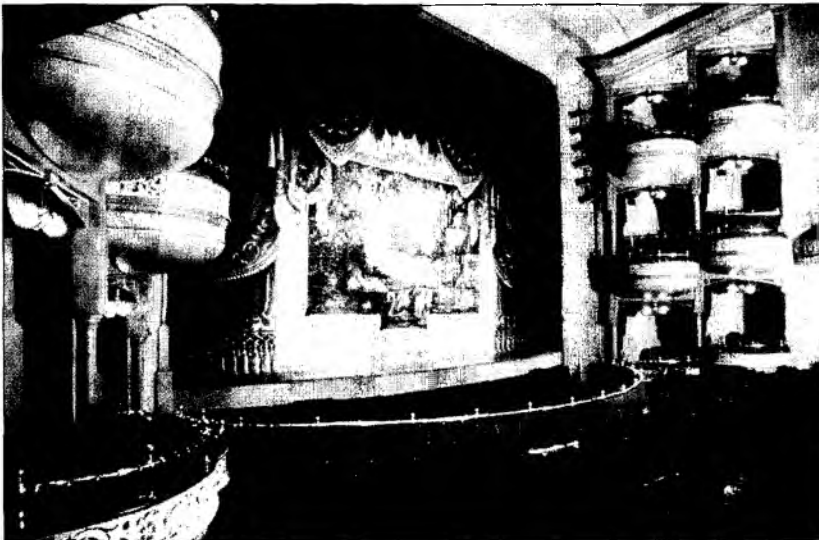


приемом более десяти лет назад, когда обратил внимание, что у них выстраивается очередь в полдень, но примерно в 15.00 ресторан почти пуст. После некоторых экспериментов Эпштейн установил скидки 20% для людей, приходящих к ним до полудня и после 14.00, и до сих пор с удовольствием вспоминает полученные результаты. «Если бы мы не предложили этого, наши общие поступления были бы ниже», — утверждает он. Эпштейн не считал, что он мог бы повысить цены во время наплыва людей, приходящих на ланч. Он выбрал другое направление своей деятельности — обслуживание корпораций, предоставляя им определенный продукт — сэндвич, на который он повысил цену, поскольку считал, что «воспринимаемая ценность ланча на работе выше, чем ланча в ресторане».

Многие другие компании могут с выгодой для себя сегментировать цены и благодаря этому повышать поступления и доходы. Кросс приводит несколько примеров, начиная от небольшой парикмахерской на одно кресло до аудиторской фирмы и ме-

дицинского центра. Разумеется, при таком подходе существуют свои риски. Когда вы устанавливаете диапазон цен, люди, которые платят дороже, могут чувствовать себя обделенными. Как-то скрыть, что вы устанавливаете разные цены на один и тот же продукт, невозможно. По этому поводу Кросс дает следующие рекомендации: «Потребители должны знать об этих различиях, и тогда они сами могут выбирать время, чтобы воспользоваться вашими услугами».

*Источники:* Susan Greco, «Are Your Prices Right?» *INC*, January 1997, 88—89. Дополнительная информация получена из следующих работ: Robert G. Cross, *Revenue Management: Hard Core Tactics for Market Domination*, New York: Broadway Books, 1998; William J. Quain, Michael Sansbury, and Dennis Quinn, «Revenue Enhancement, Part 3: Picking Low-Hanging Fruit — A Simple Approach to Yield Management,» *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, April 1999; 76—83. Также см. Plumrao Desiraju and Steven M. Shugan, «Strategic Services Pricing and Yield Management,» *Journal of Marketing* (January 1999); 44—56.



*Какова мораль этой истории? Вы можете никогда не знать слишком хорошо своих потребителей и того, насколько разную ценность они присваивают вашим товарам или услугам. Однако, получив такие знания, вы приобретаете инструмент, при помощи которого можете принимать более обоснованные решения по ценообразованию.*

Эффективная система управления доходами устанавливает ограничения для клиентов одного сегмента в получении скидки, предназначенной для другого сегмента. Например, для состоятельных деловых путешественников характерно неэластичное поведение в отношении цен. А отдыхающие, напротив, обычно более чувствительны к уровню цены (ценовая эластичность). Типичная стратегия, ограничивающая спрос туристов, состоит в том, чтобы ввести для них резервирование номеров с ночи пятницы до воскресенья с оплатой за 30 дней вперед. Эффективное ограничение бизнес-путешественников состоит в том, что они должны заказывать номера по более высоким расценкам для пребывания в рабочие дни недели с оплатой всего за несколько дней вперед или вообще без предварительной оплаты.

Управление доходами включает разработку и использование различных расценок для различных гостиничных номеров, размер которых устанавливается на основе прогноза спроса на услуги. Эти расценки используются в целях максимизации доходов. Формула для дохода имеет следующий вид:

$$\frac{\text{Число проданных номеров}}{\text{Число имеющихся номеров}} \times \frac{\text{Фактическая средняя цена за номер}}{\text{Потенциально возможная цена за номер}} = \text{Доход}.$$

Гостиница с достаточным опытом предыдущей деятельности может прогнозировать свою заполняемость, основываясь на текущих темпах резервирования. Если прогнозируется низкая заполняемость, гостиница, стараясь ее увеличить, будет предоставлять номера по низким расценкам. При более низких расценках будут, как правило, использоваться методы ценовой дискриминации, которые выгодны отдыхающим. Гостиница Sheraton, например, предлагает сверхнизкие расценки при оплате номеров за 21 день вперед. Идея состоит в том, чтобы с помощью низких расценок создать дополнительный спрос и привлечь гостей, которых иначе гостиница вообще бы не заполучила. Если прогнозируемая заполняемость высока, будут устанавливаться высокие цены. Существуют компьютеризованные системы, которые позволяют автоматически прогнозировать уровень заполняемости гостиницы на определенную дату и предлагать уровень цен на каждый день. Они обычно используются в системах управления доходами с целью увеличения поступлений по крайней мере на 5%. После введения в гостиницах Hyatt Regency Club системы управления доходами количество резервирования номеров на этажах с консьержами поднялось на 20%. Одна из гостиниц сети Hilton в течение первого месяца после внедрения системы управления доходами увеличила среднюю стоимость номеров на 7,50 долл., причем без снижения показателя заполняемости.

В основе систем управления доходами должен лежать обоснованный маркетинг. Они должны ориентироваться на установление долгосрочных связей с наиболее важными и ценными для компании клиентами. Одна из первых систем управления доходами отсекала резервирование мест агентствами по организации на тот день поездок, на который прогнозировалась высокая заполняемость. Это позволяло устранить выплату агентствам комиссионных в тех случаях, когда гостиница могла продавать места самостоятельно. Таким образом, эта система в краткосрочном периоде позволяет гостинице экономить деньги, сокращая выплаты комиссионных агентствам,

но в долгосрочной перспективе гостиница может потерять существенную часть доходов, получаемых от сотрудничества с агентством по организации поездок. Представьте себе человека, который хочет остановиться в Regal Hotel в Орландо и летит туда самолетом Delta. Агент по организации поездок сообщает клиенту, что место в самолете для него забронировано, но в Regal Hotel свободных мест нет, и поэтому для него забронирован номер в гостинице Gator. Клиент может сам позвонить в Regal, чтобы выяснить, есть ли у них свободные места, и обнаружить, что они есть. Тогда клиент начинает думать, что агент «проталкивает» номера гостиницы Gator, и может высказать недовольство его работой. В этом случае агент может возмутиться поведением Regal Hotel и отказаться в дальнейшем работать с ней. В результате этого Regal получает кратковременную прибыль, но теряет возможность сотрудничать с одним из агентов в долгосрочной перспективе. В связи с этим программы управления доходами должны ориентироваться на долгосрочную рентабельность, а не только на максимизацию поступлений в течение одного дня.

При использовании некоторых систем управления доходами с клиентов, останавливающихся в гостинице на более длительный период, могут брать плату по более высоким расценкам, чем с останавливающихся только на несколько ночей. На первый взгляд можно, наоборот, ожидать снижения цены для тех, кто останавливается на более длительный срок. Но дело в том, что иногда более длительное пребывание гостя может совпасть с периодом высокой заполняемости номеров гостиницы. Эти системы управления доходами определяют среднюю заполняемость по сроку пребывания гостя. Например, основываясь на уровнях заполняемости в приведенной ниже таблице, гостю, прибывающему 8 мая и отъезжающему 10 мая, был бы предоставлен как самый дешевый номер за 65 долл. Гостю, регистрирующемуся 8 мая и отъезжающему 12 мая, был бы заказан как самый дешевый номер за 85 долл., так как гостиница может продавать комнаты на 10 и 11 мая как минимум по 105 долл. за ночь. При этой системе штат гостиницы должен быть хорошо обучен, чтобы уметь компетентно объяснить гостю подобные различия в расценках.

*Прогнозируемая заполняемость номеров*

8 мая	60%	10 мая	85%
9 мая	60%	11 мая	90%

Системы управления доходами могут быть полезны и для распоряжения номерами, предназначенными для транзитного, временного проживания. Основу транзитного спроса в большинстве гостиниц составляет спрос индивидуальных гостей, оплачивающих номера по высоким расценкам. Некоторые из этих гостей — деловые люди, которые могут останавливаться в определенной гостинице несколько раз в течение года. Туристские группы бронируют номера заранее из числа этих комнат, и таким образом менеджер гостиницы по продажам страхует свой бизнес, создавая гарантированный спрос. Когда бизнес, ориентированный на туристские группы, замещает бизнес, ориентированный на деловых людей, то происходит снижение расценок, и некоторые ранее постоянные, но теперь вытесненные клиенты могут больше не вернуться, выбрав другую гостиницу. Системы управления доходами устраняют проблему ухода транзитных клиентов, прогнозируя наличие

определенного числа резервных транзитных мест, которые могут быть использованы в любой день.

Используемые должным образом системы управления доходами могут обеспечивать дополнительные поступления. Хорошая система управления доходом приносит пользу и клиенту. Она позволяет иметь комнаты по низкой цене для отдыхающих в течение периода низкой заполняемости и резервирует комнаты в течение периодов пикового спроса для бизнес-путешественников, имеющих возможность оплачивать номера по полным расценкам. При этом компания во многом выигрывает, так как управление доходами нацелено на максимизацию дохода, а не на сокращение затрат.

Система управления доходами требует наличия хорошей базы данных. Это побудило многие компании, занимающиеся обслуживанием гостей, развивать системы информации, в том числе работающие с внутренними данными типа модели резервирования номеров, и внедрять более совершенные методы прогнозирования. В конечном счете в этом случае даже без использования системы управления доходами компания имеет более выгодную позицию, позволяющую ей принимать обоснованные управленческие решения.

Эффективность системы управления доходами зависит от нескольких условий: способности сегментировать рынки и дифференцировать товар; умения продать товар заранее; умения удовлетворять изменяющийся спрос; низкого уровня торговых затрат; способности нести высокие издержки производства (иметь возможность легко добавлять дополнительные номера); наличия информационной системы резервирования номеров; информации о спросе по каждому сегменту клиентов; политики резервирования; знания эффекта изменения цен; хорошей информационной системы для внутренних и внешних данных и умения «ограждать» интересы клиентов различных сегментов.

### 12.9. Dalmahoy Golf and Country Club Resort

Использование управления доходом в индустрии гостеприимства и поездок в настоящее время распространяется на новые секторы. Курорты Dalmahoy Golf и Country Club Resort вблизи Эдинбурга (Шотландия) внедрили программу управления доходом для своих площадок гольфа. В этой программе расходы членов клуба в течение года зависят от дней и времени дня, когда игрок действительно пользуется площадкой.

Что же касается этики управления доходами, то многие аналитики индустрии гостеприимства и путешествий и защитники прав потребителей проявляют беспокойство. Стив Халл (Steve Hall), руководитель International Institute for Quality and Service (Международный институт по качеству и обслуживанию в сфере туризма), сказал об этом так: «Управление доходами важно, это благородно и справедливо и отвечает правилам этики».

Хотя управление доходом может быть по своей сути этичным, оно не всегда рассматривается гостями как справедливое. Исследование воспринимаемой гостями справедливости этого менеджмента показало, что «многие обычные приемы управления доходом, используемые в гостиничной отрасли, рассматриваются респондентами как совершенно неприемлемые».

*Неприемлемые приемы*

1. Предложение недостаточных удобств в обмен на ограничения, накладываемые на потребителя.
2. Наложение слишком больших ограничений на предоставляемые скидки.
3. Неинформирование потребителей об изменении в требованиях для получения ценовых скидок.

*Приемлемые приемы*

1. Доступность информации, имеющей отношение к выбору различных ценовых вариантов.
2. Существенное снижение цены, предлагаемое за введение ограничений.
3. Обоснованные ограничения при использовании дисконтного тарифа.
4. Различные цены за продукты, которые воспринимаются потребителями как разные.

**Отказ от использования управления доходами**

Многие участники индустрии гостеприимства решили не применять систему управления доходами. Люди, обращающие внимание на длинные очереди в ресторане, часто полагают, что необходима другая система ценообразования, например предоставление скидок «ранним пташкам». Однако исследователи, занимавшиеся этим вопросом, пришли к выводу, что «ожидание — это часть жизни, и особенно это характерно для деятельности ресторанов. Наличие длинных очередей людей, которые хотели бы получить столик в ресторане, не обязательно означает, что существует проблема. Так, обычно спрос на места в ресторанах Cheesecake Factory, Houston's и Outback Steakhouse намного превышает их предложение» [32].

Вместо использования ценовой дискриминации и установлении высоких цен, препятствующих получению услуг некоторыми категориями людей, Outback Steakhouse прибегает к варьированию цен на блюда в меню, предлагает более дешевые варианты при покупке навынос тем людям, которые не хотят ждать, чтобы их обслуживали за столиком (неподавляемый спрос).

Успех дисконтных перевозчиков, предлагающих единую низкую цену для варианта доставки из точки в точки и эксклюзивных отелей с фиксированными ценами, свидетельствует о том, что использование управления доходами не всегда является самым привлекательным вариантом для всех участников индустрии гостеприимства.

**Ценообразование последней минуты**

Постоянное опасение «порчи продукта» из-за его нераспроданности создало рынок для так называемых продаж последней минуты. Использование управления доходами помогает в значительной степени уменьшить остроту этой проблемы. Однако небольшие гостиницы не прибегают к этому виду управления.

Частные компании, известные как составители пакетов, приобретают отдельные услуги у разных членов индустрии гостеприимства и поездов, собирают из них потребительские пакеты и продают их потребителям со скидкой. Такие поставщики услуг, как заведения типа В & В (кровать и завтрак) или ранчо для гостей, часто продают свои услуги со скидкой 50% и более.

В аэропортах в Германии имеются специальные киоски, в которых путешественники могут приобрести подобные пакеты со скидкой. Ассортимент подобных пакетов меняется в зависимости от места, куда направляется путешественник, но в целом расценки на пакеты таких услуг достаточно гибкие.



#### 12.10. Colorado Hotel and Lodging Association

Ассоциация гостиниц и других мест проживания в Колорадо предоставляет резервирование номеров в последнюю минуту для своих 540 членов. Путешественники могут забронировать себе место без дополнительной платы, позвонив по телефону 1-800-ENJOY-CO.

Хотя ценообразование последней минуты связано с нераспроданными товарами и услугами, этот прием не заменяет эффективного маркетинга и хорошо продуманной стратегии ценообразования.

Компании, действующие в индустрии гостеприимства, в частности авиалинии и другие организации, пользуются компьютеризированными системами, подключенными к Интернету, что позволяет им устанавливать цены на свои услуги в последнюю минуту перед их предоставлением.

## Психологические методы ценообразования

Психологические методы ценообразования затрагивают психологический аспект цены, а не только ее экономическую сущность. Выше в данной главе мы обсуждали соотношение цены и качества. Престижный имидж может быть создан путем продажи товаров и услуг по высокой цене.

Другой аспект психологического ценообразования — реферативные цены. Это тот уровень цен, который сложился в сознании покупателей и который они имеют в виду, когда смотрят на какой-то продукт. Рекомендуемая цена формируется покупателем, когда он сравнивает текущие цены, запомнившиеся прошлые цены или оценивает ситуацию, в которой осуществляется покупка. Часто рекомендуемые цены бывают у популярных продуктов. По каждому типу ресторана у большинства их посетителей сформировалось мнение относительно уровня цен или ценового диапазона некоторых блюд и напитков, например чашки кофе, бифштекса или гамбургера. Поэтому сеть пиццерий, чтобы установить рекомендуемую цену для потребителей пиццы, может рекламировать среднюю по размеру пиццу по цене, которая, как они знают, будет на 2 долл. меньше, чем у конкурентов. Но цены на напитки и дополнительные блюда в меню будут здесь такими же, как у конкурентов. Пицца, на которую устанавливается рекомендуемая (как правило, пониженная) цена, создает восприятие основной ценности, и, следовательно, необходимости продавать по пониженным ценам другие сопутствующие товары нет.

Клиенты обычно упрощают ценовую информацию, игнорируя последние цифры. Например, разница цен между 0,69 долл. и 0,71 долл. кажется больше, чем между 0,67 долл. и 0,69 долл. Потребители имеют привычку округлять числа. Одно исследование, проведенное рестораном, определило, что потребители округляют цифры в пределах от 0,86 долл. до 1,39 долл. до 1 долл., от

1,40 долл. до 1,79 долл. — до 1,5 долл. и от 1,80 долл. до 2,49 долл. — до 2 долл. Если дело обстоит так, то спрос мало меняется в результате ценового увеличения на 0,30 долл. — от 1,45 долл. до 1,75 долл. Однако спрос может существенно уменьшиться, если цену увеличить с 1,75 долл. до 2,06 долл.

Кроме того, надо учитывать величину приращения. Скачок от 0,99 долл. до 1 долл. или от 9,99 долл. до 10 долл. может быть воспринят как существенное увеличение, хотя это только 0,01 долл. Все цены Taso Bell были ниже 1 долл., т.е. включали только две цифры, представляя двухразрядное число. Некоторые психологи доказывают, что каждая цифра имеет символический и визуальный смыслы, которые должны учитываться при ценообразовании. Например, число 8 — круглое, поэтому оно создает успокаивающий эффект, в то время как 7 — угловатая острая цифра, создающая резкое впечатление.

## Ценовое стимулирование продаж

Когда компании используют стимулирующее ценообразование, они временно назначают цену за свои продукты ниже прейскурантной цены, а иногда даже ниже затрат на их производство. Такой метод ценообразования имеет несколько форм. Рестораны быстрого обслуживания намеренно занижают цену на несколько товаров, которые выступают в качестве приманки, чтобы привлечь клиентов в заведение в надежде, что они будут покупать там и другие изделия по обычным расценкам. Кафе-пончиковые Donut могут предлагать кофе за 50 центов, зная, что клиент купит еще по крайней мере один пончик. Ресторан Jack-in-the-Box предлагает три гамбургера за 1 долл., зная, что, кроме этого, в каждом заказе они продадут жареный картофель и напиток. В периоды низкой заполняемости гостиницы, чтобы увеличить бизнес, могут предлагать специальные льготные расценки, стимулирующие заезд постояльцев. Гостиницы с хорошим менеджером скорее предоставят специальные скидки, а не просто понизят цены. Специальный пакет услуг на уик-энд в гостиницах Valentine's включает номер, шампанское по прибытии в гостиницу, обед на двоих и завтрак в комнату, а другой их пакет включает номер, билеты в театр, обед на двоих и завтрак на двоих. Эти стимулирующие меры побуждают гостя прибыть на отдых именно в эту гостиницу. Комплект услуг увеличивает их общую ценность для клиента. Такое стимулирование создает положительный имидж, тогда как прямое снижение цены может вызвать у потребителей отрицательное впечатление.

Структуры игрового бизнеса особенно понимают важность пакетирования предлагаемых услуг в специальный набор и использование стимулирующего ценообразования. Брюс Роу (Bruce Row), директор по информационным технологиям игрового бизнеса в компании Promus, основатель Harrah, заявил: «Мы работаем в бизнесе развлечений для взрослых людей, наш главный продукт — азартные игры, и нам нужно много компонентов для поддержания бизнеса: гостиницы, развлечения и рестораны». Harrah рассматривает гостиничные номера как средство привлечения клиентов к азартной игре. «Мы говорим всем “Добро пожаловать в нашу гостиницу”, но, чтобы максимизировать доход, казино заинтересовано в том, чтобы номера в первую очередь предоставлялись наиболее выгодным клиентам-игрокам». Ценообразование в гостиницах Harrah's отражает тот факт, что главное для компа-

нии — игорный бизнес, а гостиничный номер — только средство для его поддержания.

### Ценностное ценообразование

Термин *ценностное ценообразование* — достаточно противоречив. Можно утверждать, что в любое время, когда покупается товар или услуга по любой цене, покупатель должен оценить этот продукт. Ценностное ценообразование стало синонимом термину *повседневно низкие цены* (everyday low prices, EDLP). Он используется в качестве маркетинговой стратегии некоторыми членами индустрии гостеприимства, например Taco Bell и Southwest Airlines.

«Ценностное ценообразование может быть очень рискованным занятием. Но должным образом подготовленное и реализованное оно может дать хорошие результаты. Однако этот подход может привести и к краху. В самом простейшем изложении ценностное ценообразование означает постоянное предложение цены ниже цен конкурентов в отличие от ценообразования при продвижении, когда цена может быть снижена временно, только в ходе специальной кампании продвижения.

Если у компании нет возможности в значительной степени сократить свои издержки, то ценностное ценообразование слишком рискованный подход. Как правило, этот прием особенно подходит для тех компаний, которые могут увеличить в долгосрочном плане свою рыночную долю благодаря низким ценам (Taco Bell) или участникам, действующим в узкой нише и имеющим низкие операционные расходы, которые пользуются ценой для дифференциации своего предложения на рынке (Southwest Airlines). Исследование этого варианта ценообразования в магазинах розничной торговли показывает, что розничная торговля может с успехом пользоваться этим приемом, но только тогда, когда у нее низкие издержки.

До начала реализации стратегии ценностного ценообразования менеджеры должны ответить на следующие вопросы.

- Что случится, если разразится ценовая война?
- Может ли наша компания в значительной степени понизить издержки или увеличить производительность, чтобы компенсировать более низкие цены?
- Какова ценовая эластичность нашей продукции?
- Можем ли мы при помощи этой стратегии получить значительную рыночную долю или закрепиться на хорошей позиции в одной из ниш рынка?
- Можем ли мы пересмотреть эту стратегию, если она не сработает, или мы создадим ценовые уровни, которые мы не сможем ни сохранить, ни затем легко повысить?

### Измерение ценовой чувствительности

Ценностное ценообразование иногда оканчивается неудачей, потому что в реальной жизни этот подход означает просто низкие цены и становится стратегией, в основе которой лежат издержки без учета того, как потребитель воспринимает ценность. Обеспечить баланс цены на товар или услугу и ее ценность с учетом того, как потребитель воспринимает эту ценность, помо-



гает прием, известный как *измерение ценовой чувствительности* (Prise Sensitivity Measurement, PSM). Ценностное ценообразование на основе PSM с большей вероятностью позволит добиться успеха, чем просто произвольное установление цен, так как в данном случае низкие цены способствуют снижению конкуренции.

PSM используется для обзора целевых потребителей и получения ответов на четыре вопроса, которые в обобщенном виде наносятся на специальный график, позволяющий судить о ценовой чувствительности потребителей. На этом графике надо пометить, при какой цене вы считаете, что

- 1) товар или услуга дешевые;
- 2) товар или услуга дорогие;
- 3) товар или услуга настолько дорогие, что вы вообще не рассматриваете вопрос об их покупке;
- 4) товар или услуга настолько дешевы, что вы начинаете сомневаться в их качестве.

Компания Тасо Bell использует PSM для определения цен для успешно применяемой ею стратегии ценообразования. Вместо того чтобы применять традиционный подход для ценообразования в начале разработки нового продукта с его последующим уточнением, Тасо Bell в первую очередь выясняет, сколько потребители готовы платить за подобный продукт, после чего определяет, что компания должна сделать, чтобы разработать продукт, попадающий в такую ценовую категорию. Если оказывается, что цена слишком низка и не приносит достаточной прибыли, то предложение по такому продукту больше не рассматривается.

## Другие подходы к ценообразованию

### Эффект ценового спреда

В ресторанном бизнесе уже многие годы применяется правило, которое сформировалось на основе опыта: самая высокая цена не должна превышать самую низкую более чем в 2,5 раза. Дело в том, что, если ценовой диапазон окажется слишком велик, большинство клиентов предпочтут низкие по цене товары и услуги, которые, вероятно, обеспечивают самую низкую маржу прибыли. Исследования, проведенные специалистами университета Cornell University в ресторане Tergase, подтвердили правильность этого правила.

### Стандартная цена

Концепция стандартной цены широко известна и в розничной торговле применяется активно. Некоторые руководители ресторанов, особенно входящих в состав сетей, также используют эту концепцию. Стандартная цена важна и в индустрии гостеприимства.

Розничные продавцы и владельцы ресторанов не могут предложить потребителю всеобъемлющий набор товаров и услуг. Розничный продавец не может иметь достаточно товаров, чтобы предложить ботинки по ценам, отличающимся только на 1 долл. в диапазоне цен от 29,95 долл. до 32,95 долл. Вместо предложения ботинок по 29,95 долл., 30,95 долл., 31,95 долл. и 32,95 долл.

розничный продавец выберет из этого диапазона только одну цену, например 32,95 долл. Идея этой концепции состоит в том, чтобы сократить перечень различных цен на товары и побудить потребителей, желающих приобрести пару ботинок за 29,95 долл., заплатить 32,95 долл. Понятно, что потребитель фактически будет готов заплатить 32,95 долл., если это единственно доступная цена в пределах данного ценового диапазона.

Владелец ресторана также должен устанавливать подобные стандартные цены. Ресторан не может предлагать порцию бифштекса в разных вариантах в ценовом интервале между 11,95 долл. и 21,95 долл. с шагом цены в 1 долл. Вместо этого менеджер должен выбрать такие скидки и стандартные цены, которые удовлетворят клиентов и максимизируют доход ресторана. Поэтому если клиенты согласны заплатить за бифштекс 12,95 долл., нет смысла предлагать им цену в 11,95 долл.



#### 12.11. Ponderosa Steak House

Стандартные цены варьируются в зависимости от вида магазина розничной торговли или ресторана. Рестораны J.C. Penny и Ponderosa Steak House установили такие цены, которые психологически лучше всего удовлетворяют клиентов. Рестораны Saks на Пятой авеню и Ruth's Chris для своих клиентов имеют другие стандартные цены.

## Изменения цен

### Инициативное изменение цен

После разработки ценовых структур и ценовых стратегий компании могут оказаться перед обстоятельствами, когда им необходимо осуществить снижение или повышение цены.

### Инициативное снижение цен

Побудить компанию снизить цены могут несколько ситуаций. Первая — избыток мощностей. Если компания неспособна увеличить бизнес с помощью мер продвижения своей продукции, улучшения качества продукции или других приемов, она может обратиться к снижению цен. В конце 1970-х годов многие компании в ценообразовании брали пример с лидера, т.е. использовали метод ценообразования, ориентирующийся на цены ведущего конкурента, агрессивно сокращая цены, чтобы повысить объемы продаж. Однако за последние годы авиакомпании, гостиницы, компании по прокату автомобилей и рестораны усвоили, что понижение цен в бизнесе гостеприимства при избыточном предложении ведет к ценовым войнам, так как конкуренты стараются изо всех сил отстоять свое место на рынке.

Компании могут также снижать цены из-за стремления доминировать на рынке или увеличить рыночную долю на основе более низких затрат. В некоторых случаях компания начинает с более низких затрат, чем конкуренты, или сокращает цены в надежде на получение рыночной доли за счет больше-

го объема предоставляемых услуг. В январе 1991 г. ресторан Burger King начал кампанию стимулирования продаж, понизив цену на двойной гамбургер Burger Buddies (два гамбургера весом по 1 унции) с 89 до 29 центов. Этот ресторан быстрого обслуживания надеялся, что такая ценовая политика увеличит оборот его продаж. Он был также уверен, что не будет терять деньги на этом стимулировании, поскольку клиентам одновременно предлагались жареный картофель и напиток, и только при условии их покупки посетители могли купить Burger Buddies по цене 29 центов. Taco Bell начала ценовую кампанию несколькими годами раньше, когда цены на ее основные продукты понизились до 59 центов. McDonald's вступила в ценовую войну, предлагая гамбургеры по 59 центов, а также жареный картофель и напитки.

В середине 1991 г. Taco Bell захотела стать лидером среди ресторанов быстрого обслуживания, предлагая целый ряд продуктов по 39 центов. Новые блюда в меню были введены после маркетингового тестирования в Лос-Анджелесе, Далласе (Форт Вес), Оклахоме и Янгстауне (штат Огайо). Введение новых блюд понизило среднюю сумму, уплачиваемую клиентами по чеку, но потребовало того же количества затрат труда, поскольку готовился более широкий набор блюд. Taco Bell утверждала, что при помощи предлагаемых продуктов она преодолела эти сложности, расширив возможности клиентов самим выбирать блюда.

## Инициативное повышение цен

С другой стороны, многие компании в недавнем прошлом были вынуждены поднять цены. Они сделали это, сознавая, что ценовые увеличения могут вызвать недовольство клиентов, дилеров и реализационных отделов самих компаний. Однако успешное увеличение цен может значительно повысить прибыль. Например, если прибыль компании составляет 3% продаж, то повышение цены на 1% увеличит прибыль на 33% (при условии, что объем продаж остался прежним).

Главный фактор повышения цен — инфляция издержек. Возросшие затраты сужают маржу прибыли и заставляют компании регулярно повышать цены. Более того, в ожидании дальнейшей инфляции компании часто поднимают цены сверх стоимости издержек. Поэтому компании не хотят заключать долгосрочные ценовые соглашения с заказчиками. Они боятся, что инфляция уменьшит их прибыль. Например, гостиницы предпочитают не указывать фиксированную цену в соглашениях, рассчитанных на три года. Другой фактор, ведущий к ценовым увеличениям, — избыточный спрос. Если компания не может удовлетворить потребности всех клиентов, она может поднять цены, ввести рacionamento своих продуктов или использовать оба этих приема. Если в каком-то городе запланировано проведение крупной конференции, гостиницы могут повысить цены вдвое по сравнению со средней обычной стоимостью номера. Они знают, что спрос на гостиничные номера будет большой и смогут воспользоваться этим с большой выгодой для себя.

Если компания перекладывает повышенные цены на потребителей, она должна сделать все, чтобы не создать образ «ценового хищника». Лучше повышать цены в тех ситуациях, когда клиенты чувствуют, что ценовое увеличение оправданно. Так, рестораны легко подняли цены в меню после того, как

цена на говядину подскочила: их клиенты заметили это ценовое увеличение, посещая универсамы. И наоборот, если цены на продовольствие понижаются, в то время как другие затраты ресторана растут, клиенту трудно объяснить необходимость увеличения цены. Менеджеры ресторана должны в этом случае повременить с повышением цен до того момента, когда оно будет воспринято клиентами как оправданный шаг, например при увеличении цен на продовольствие, которое привлечет внимание СМИ, или увеличении минимальной заработной платы, или инфляции, о которой сообщается в телевизионных новостях. Рост цен должен сопровождаться соответствующей коммуникационной программой компании, информирующей клиентов и служащих компании о причине повышения цен.

В сентябре 2004 г. Starbucks проинформировала представителей прессы, что она собирается поднять цены на свое фраппучино — в первый раз за четыре года. Об этом сообщили многие средства массовой информации, в том числе и журнал *Wall Street Journal*.

При этом Starbucks сослалась на более высокие цены на молоко и другие ингредиенты, а также на повысившиеся арендную плату и затраты на страхование здоровья клиентов. Правда, она открыто не сообщала о повышении цен на кофейные зерна, так как в расчете на чашку кофе, по оценкам ассоциации Specialty Coffee Association of America, на кофейные зерна приходится только 5–10% всех затрат.

## Реакция покупателя на изменение цен

Повышение или понижение цен всегда затрагивает интересы покупателей, конкурентов, дистрибьюторов и поставщиков. Изменения цен могут также заинтересовать и правительство. Потребители реагируют на изменения цен не всегда однозначно. Например, что вы подумаете, если не известный вам ресторан рекламирует свою продукцию по системе «покупаешь одно блюдо, а второе получаешь бесплатно»? Вы, конечно, подумали бы, что здесь что-то не так: или это приманка для клиентов, или здесь плохое питание или обслуживание. Но если вы знаете этот ресторан и вам нравится такое предложение, вы с удовольствием пойдете туда пообедать. Или, например, вы можете удивиться, обнаружив, что величина порции уменьшена или вам подали блюдо из продуктов более низкого качества. Помните, что покупатели часто связывают цену с качеством продукта, особенно если прежде они не имели опыта в его потреблении.

Точно так же увеличение цены, которое обычно уменьшает объем продаж, может в ряде случаев вызвать положительную реакцию со стороны покупателей. Ночной клуб, который поднимает цену с 5 до 10 долл., может ожидать, что клиенты пойдут в него с большей охотой.

## Реакция конкурентов на изменение цен

Компания, планирующая изменение цен, должна подумать о реакции конкурентов. Если в каком-либо бизнесе действует небольшое число компаний, если продукт однороден и покупатели хорошо информированы, конкуренты, скорее всего, на это отреагируют.

Но при использовании цены как конкурентного преимущества конкуренты могут нейтрализовать это ценовое преимущество, понизив свои цены. На рынке, где предложение превышает спрос, часто происходят ценовые войны, из-за которых в целом проигрывают все компании. В США Burger King и McDonald's находятся в постоянной войне за рыночную долю. Когда один из этих гигантов сферы быстрого обслуживания понижает цену, другой обычно делает то же самое.

Конкуренты могут принимать ответные меры на самых разных рынках. Например, когда авиалинии Southwest понизили цены на рейсы Хьюстон — Сан-Антонио, конкуренты отреагировали снижением цены на свои рейсы Хьюстон — Даллас. Для Southwest рейсы Хьюстон — Даллас были самым лакомым кусочком. Однако конкуренция принесла Southwest такие убытки, которые свели на нет все ее преимущества, полученные от низких цен на рейсы Хьюстон — Сан-Антонио. Конкуренты могут также отреагировать на понижение цен, используя и неценовые тактические приемы. Когда авиалинии Continental предложили билеты с большими скидками, конкуренты ответили тем, что перестали заказывать для своих пассажиров билеты на промежуточные рейсы в Continental. В результате Continental была вынуждена отменить снижение цен. Следовательно, прежде чем ввести политику снижения цен, необходимо рассмотреть возможные реакции конкурентов. Цена — очень гибкий элемент по сравнению с остальными составляющими маркетинговой программы. Но ее эффект может быть легко сведен конкурентами на нет. Если компанию, понизившую цены, догнали конкуренты, то она теряет и конкурентное преимущество, и прибыль.

## Реакция партнеров по бизнесу на изменение цен

Ранее мы упоминали о реакции агентов по организации поездок на большое снижение цен авиалиниями. Это наглядный пример реакции торгового партнера.

Индустрия гостеприимства и путешествий — это связанная и независимая группа компаний, и ценовые действия главных его участников (авиалиний, круизных линий, лыжных курортов и т.д.) влияют друг на друга по типу эффекта домино.

Владельцы пунктов по чистке обуви иногда жалуются, что большое снижение цен на авиабилеты плохо отражается на их бизнесе. Дело в том, что аэропорты забиты людьми, носящими спортивную обувь, сандалии и другую обувь, которая не требует никакой чистки. Люди, путешествующие по делам бизнеса, в толпе могут не увидеть пунктов чистки обуви, в услугах которых они нуждаются.

Общественность курортных мест и городов, где проводятся конференции и другие подобные мероприятия, очень интересуется системой ценообразования в авиакомпаниях, лыжных курортах и других основных участников этого рынка и может оказать значительное давление на менеджеров в отношении их ценовых стратегий. В целях поощрения туризма общественность хотела бы сохранить цены низкими.

Органы власти также рассматривают индустрию гостеприимства как источник дохода для местных властей, администрации штатов и самого прави-

тельства. Путешествующие и прибывающие на отдых, как правило, не местные жители и потому не являются избирателями в данной местности и рассматриваются властями как эффективные источники налоговых доходов. Поэтому налоги за номера гостиницы, налоги на авиаперелеты, коммерческие налоги и другие подобные отчисления увеличивают цены на услуги в индустрии гостеприимства. В некоторых штатах с высокими налогами цена может увеличиться на 20%.

Эта ситуация часто требует большой политической активности со стороны представителей индустрии гостеприимства и групп поддержки, например местных розничных продавцов. Гостиницы в штате Нью-Йорк, имеющие особенно высокие налоги, выиграли трехлетнее сражение за отмену 5%-го налога на номера.

После отмены 5%-го налога Стефан Морелло (Stephen Morello), президент New York Convention и Visitors Bureau, заявил: «Завтра мы предложим провести у себя 44 мероприятия на общую стоимость 52 млн долл., которые в прошлом году из-за этого налога в Нью-Йорке не состоялись» [47].

## 12.2. Лидеры маркетинга

### Интернет позволяет потребителям легко отыскивать информацию о ценах

Гостиницы обычно продают свободные номера оптовикам. После этого оптовик соединяет в одном пакете номер с билетом на самолет и трансфером от аэропорта до гостиницы и обратно и добавляет в него некоторые другие составляющие. Затем этот пакет рекламируется и продается через агентов по организации поездок. Люди, покупающие такие пакеты, обычно не являются потребителями чисто гостиничных услуг. Поэтому оптовик создает дополнительный спрос на услуги гостиницы, что оправдывает продажу номеров по более низким ценам этому оптовику. Однако Интернет изменил прошлые взаимоотношения между гостиницей и оптовиком. Теперь некоторые оптовики заключают контракты на получение номеров и просто перепродают их через Интернет, напрямую конкурируя с самой гостиницей. Это соперничество в будущем должно возрасти, так как специалисты учат потребителей проверять цены, предлагаемые интернетовскими оптовиками. Джейн Кларк

(Jayne Clark) в своей статье в *USA Today* пишет, что потребителям сначала следует выйти на веб-сайт гостиницы, затем проверить сайты двух гостиничных дискаунтеров, после этого позвонить по бесплатному для них номеру в гостиницу и спросить, предоставляют ли они какие-то скидки, например, членам ассоциации Automobile Association of America или по программам лояльности гостиницы или авиакомпании, а после этого вернуться на сайты дискаунтеров и еще раз проверить предлагаемые там цены. Благодаря этому процессу мы можем действительно получить цену на номер, заказываемый на выходные за две недели до проживания в нем, о котором сообщается на обложке журнала. Проблема с оптовиками, предлагающими цену ниже цены гостиницы, в том, что в этом случае гостиница теряет контроль над структурой расценок.

Кларк утверждает, что система установки цен на услуги гостиницы начинает напоминать восточный базар, поскольку в настоящее время потребитель яростно спорит по поводу цены с провайдером, об-

ращается к другим аналогичным организациям и в конце концов получает более выгодный для себя вариант. Некоторые гостиничные компании предпринимают повышенные усилия, чтобы восстановить контроль над своими расценками. Так, Marriott работает на основе концепции единой цены. Скотт Дал (Scott Dahl) из Lodging Management Company поясняет, почему их компания применяет политику единой цены. «Мы не хотим, чтобы потребитель думал, что где-то более привлекательная для него цена на наш продукт. Думаю, это не выгодно и для отрасли в целом. Гости начинают искать, есть ли где-то более привлекательная цена, и поэтому они никогда не убеждены, что получили лучший для себя вариант».

Priceline.com — оптовая структура, которая работает по другой модели, помогающей защитить имидж гостиниц и избегающей продаж номеров клиентам по более низкой цене. Потребители услуг Priceline размещают заявку, в которой указывают, сколько они готовы заплатить за гостиничный номер определенного класса в конкретном географическом районе, например во Французском квартале Нового Орлеана или за гостиницу в центре Нового Орлеана. Заявители могут выбирать один или несколько регионов города, но они не могут конкретно указывать гостиницу. Фактически эти люди не знают названия гостиницы, в которой они останутся, до того момента, пока не получат извещение о том, что их заявка принята. После этого человек не может ее изменить или отменить. Если гость участвует в гостиничной программе лояльности, ему в этом случае никаких баллов не начисляется, поскольку он приобретает номер не у гостиницы, а у Priceline. Из-за этого ограничения, накладываемые на путешественника, становятся значительными.

При использовании этой модели гостиница соглашается продать Priceline блок номеров по установленной цене. Priceline определяет величину желательной для себя

наценки и принимает заявки с учетом этой наценки. Скажем, гостиница соглашается продать Priceline номера на конкретную ночь за 35 долл.; Priceline принимает заявку на 55 долл. за номер. Кроме того, Priceline взимает с заявителя 20% за «налоги» и 5,95 долл. за обслуживание. В этом случае Priceline получает у потребителя 71,95 долл., из которых выплачивает 35 долл. гостинице и фактические налоги, равные 2,62 долл. Но если бы потребитель купил номер непосредственно в гостинице, ему бы пришлось заплатить 90 долл., включая налоги. Обычно только чувствительные к цене люди покупают номера через Priceline, поскольку учитывают перечисленные выше ограничения. Человек, который хочет остановиться в Hilton, не пользуется услугами Priceline. С учетом сказанного модель Priceline делает дисконтные гостиничные ставки открытыми для потребителя.

Гостиничные компании должны сохранять контроль над своими ценами; наличие разных цен вводит потребителей в затруднение и может ухудшить имидж гостиницы. Пока значительная разница в ценах сохраняется, специалисты по вопросам поездок будут объяснять потребителям, как использовать Интернет, чтобы отыскать самую лучшую для них цену. Гостиничным компаниям требуется восстановить контроль над ценами и переходить к варианту единой ставки.

В приведенной здесь таблице сравниваются онлайн-цены, предлагаемые посредниками, с ценами непосредственно гостиниц. Цифры в таблице свидетельствуют, что в целом гостиницы контролируют свое ценообразование. Единственные примеры, когда онлайн-посредник предлагает более дешевый вариант, это Westin (Starwood Hotel), Marriott и Hyatt. Sofitel (Ассог из Франции) на рынке США не работает с посредниками и для продажи своей продукции, по-видимому, полагается больше на прямые методы и агентства-посредники.

	<i>Лос-Анджелес, долл.</i>		<i>Чикаго, долл.</i>	
	<i>Hyatt Regency</i>	<i>Sofitel Los Angeles</i>	<i>Westin Chicago River North</i>	<i>Chicago Marriott Downtown</i>
При заказе по бесплатному для гостя телефону	189,00	199,00	179,00	189,00
При заказе непосредственно в гостинице	139,00	189,00	149,00	179,00
Через веб-сайт гостиницы	189,00	309,00	179,00	169,00
Через Expedia.com (онлайн-агентство поездок)	189,00	179,00	179,00	169,00
Через Travelocity.com	189,00	169,00	159,00	189,00
Разница между самой высокой и самой низкой ценой	50,00	140,00	30,00	20,00

Цифры получены 29 ноября 2004 г. на номер, заказываемый на 19 января 2005 г. Обратите внимание, что низкие цены на гостиничный номер меняются в зависимости от времени дня подачи запроса и времени проживания. Это пример варьирования цен, а не того, что один источник предлагает более привлекательные для потребителя цены, чем другой источник.

## Ответные действия на изменение цен

Здесь мы рассмотрим ситуацию с другой стороны и зададимся вопросом, когда компания должна применять свои меры в ответ на изменение цен конкурентом. Для этого компания должна рассмотреть несколько аспектов. Почему конкурент изменил цену? Сделал ли он это, чтобы получить большую долю на рынке, решить проблему избытка мощностей, ответить на изменившиеся условия формирования затрат или ввести программу широкого изменения в отрасли? Какое изменение цен планирует конкурент — временное или постоянное? Что случится с рыночной долей компании и прибылью, если никак не реагировать на это? Собираются ли применять ответные меры другие компании? Каковы вероятные ответные меры конкурентов и других компаний?

Помимо этих проблем компания должна проводить и более широкий анализ: рассмотреть стадию жизненного цикла товара, его значение в товарной номенклатуре компании, намерения и ресурсы конкурента и возможные реакции потребителей на изменения цен.



12.12. Days Inn, Econo Inns,  
Super 8

В начальный период своей деятельности, когда гостиницы Fairfield Marriott только открылись, они предложили специальные купоны в 19,95 долл., что на 16 долл. меньше их обычной средней расценки. Конкуренты решили не понижать цены, потому что Fairfield в то время имела только 30 гостиниц. Джоан Ганье-Фишер (Joan Ganje-Fischer), вице-президент Super 8, заявила,



что, если такие представительные сети гостиниц, как Super 8, Econo Inns или Days Inns, предложили бы специальную цену в 19,95 долл., это привлекло бы внимание других компаний. В результате такого снижения цен главными гостиничными сетями между ними началась бы ценовая война. Но поскольку тогда число гостиниц Fairfield не превышало 30, основные конкуренты в ответ на их действия решили не уменьшать расценки в своих — более чем сотня — мотелях. Гостиницы Fairfield использовали в качестве конкурентного преимущества небольшой размер своей сети, понимая, что большие сети гостиниц не пожелают потерять доходы от сотен гостиниц и тысяч номеров ради того, чтобы привести свои цены в соответствие с ценами гостиничной сети, состоящей всего из 30 мотелей.

Такие примеры показывают, как компании, тщательно планируя изменения своих цен, могут избежать ответных действий конкурентов.

## Ключевые термины и понятия

Выживание 515	Цена 514
Дискриминационное ценообразование 546	Ценообразование «издержки-плюс» 535
Перекрестная продажа 523	Ценообразование на основе следования за ценами конкурентов 541
Постоянные издержки 520	Ценообразование на основе воспринимаемой ценности 540
Продажа более дорогих версий продуктов 523	
Управление доходами/управление поступлениями 549	

### Обзор главы

#### I. Факторы, которые нужно принимать во внимание при определении уровня цен

##### 1. Внутренние факторы

###### а. Цели маркетинга:

- **выживание.** Эта модель используется в тех случаях, когда происходит резкое падение деловой активности, т.е. когда экономика переживает период спада. Производственная компания может сократить объем производства, чтобы соответствовать уровню спроса, а гостиница, чтобы получить больше поток наличных денежных средств, может снизить расценки;
- **текущая максимизация прибыли.** Компании могут выбирать цену, которая даст максимально высокую текущую прибыль, объемы наличности или окупаемость инвестиций, стремясь в первую очередь получить краткосрочный финансовый результат, а не рассчитывает на доходы в долгосрочной перспективе;
- **лидерство по размеру рыночной доли.** Если компания считает, что, располагая самой большой рыночной долей, она будет в конечном счете иметь низкие затраты и высокую прибыль, то она устанавливает пониженные расценки и стремится стать лидером по рыночной доле;

- **лидерство по качеству продукта.** Гостиницы, подобные сети Ritz-Carlton, назначают высокую цену за продукт с высоким уровнем затрат и захватывают рынок дорогостоящих услуг;
- **другие цели.** Стабилизация рынка, создание ажиотажа вокруг нового товара, привлечение как можно больше внимания к своему товару.

**б. Стратегия использования маркетинговой программы.** Чтобы сформировать последовательно реализуемую и эффективную программу маркетинга, цена должна быть скоординирована с разработкой самого продукта, системой его дистрибуции и мероприятиями по продвижению и стимулированию его продаж.

**в. Издержки:**

- **постоянные издержки.** Это затраты, которые не зависят от уровня производства или уровня продаж;
- **переменные издержки.** Это затраты, которые непосредственно зависят от уровня производства.

**г. Организационные аспекты ценообразования.** Руководство должно решить, кто в пределах организации обязан заниматься установлением цены. В маленьких компаниях это обычно задача самого руководителя; в больших структурах бизнеса цена, как правило, определяется либо общекорпоративным или региональным отделом, либо отделом или менеджером предприятия под общим корпоративным руководством.

## 2. Внешние факторы

### а. Характер рынка и спроса:

- **перекрестная продажа.** Продажа компанией дополнительных товаров и услуг своим клиентам;
- **продажа более дорогих товаров.** Происходит в результате обучения служащих отделов продаж и резервирования номеров, чтобы они постоянно предлагали к продаже дорогостоящие товары и услуги, которые способны лучше удовлетворить потребности клиента, чем продукты по более низкой цене.

**б. Восприятие потребителем цены и ценности товара.** Именно потребитель решает, является ли цена, установленная на продукт, правильной. Поэтому цена должна быть ориентирована на покупателя. Принятие решения о цене требует творческого понимания целевого рынка и определения различий в покупательском спросе.

**в. Анализ соотношения цены и спроса.** Спрос и цена связаны между собой обратно пропорциональной зависимостью: чем выше цена, тем ниже спрос. В большинстве случаев линия спроса (прямая или изогнутой формы) имеет наклон вниз. У престижных товаров иногда кривая спроса выпукла вверх.

**г. Ценовая эластичность спроса.** Если спрос с изменением цены почти не меняется, говорят, что он неэластичный; если спрос изменяется значительно, говорят, что он эластичный. Покупатель менее чувствителен к цене, когда изделие уникально или отличается высоким уровнем качества, престижности или эксклюзивности. Потребители также менее чувствительны к цене, когда продукту трудно найти замену. Если спрос эластичный, продавцы, чтобы получить больший общий доход, будут проводить снижение цен. Цена чувствительна к воздействию следующих факторов:

- **уникальная ценность товара.** Если вы хотите избежать ценовой конкуренции, необходимо сформировать у потребителей мнение, что ваше предложение отличается от аналогичных предложений ваших конкурентов;
- **эффект возможности замены продукта.** Недостаток информации об альтернативных предложениях снижает чувствительность покупателей к цене;
- **эффект расходов бизнеса.** Если кто-то другой оплачивает за клиента счет, клиент становится менее чувствителен к цене;

- **эффект конечной выгоды.** Потребители более чувствительны к цене, когда цена продукта составляет большую долю общих расходов на получение конечной выгоды;
- **эффект полных затрат.** Чем больше человек тратит средств на приобретение продукта, тем более он чувствителен к его цене;
- **эффект разделенных расходов.** Покупатели менее чувствительны к цене, когда они разделяют затраты по покупке с кем-либо (или чем-либо);
- **эффект безвозвратных вложений.** Как правило, вероятность того, что покупатель, вложившие свои средства в продукт, которым они в настоящее время пользуются, откажутся от него по ценовым соображениям, мала;
- **эффект соотношения качества и цены.** Потребители, как правило, соотносят цену продукта с его качеством, особенно если у них нет опыта пользования этим продуктом.

**д. Цена и предложение конкурента.** Когда компания знает цены и предложения конкурентов, она может использовать эту информацию как отправную для определения уровня собственной цены.

**е. Другие внешние факторы.** Инфляция, бум или спад, уровень ссудного процента, правительственные закупки, появление новой технологии.

## II. Общие подходы к ценообразованию

**1. Ценообразование на основе затрат.** Ценообразование по методу «издержки-плюс»: добавление к затратам на продукт стандартной надбавки.

**2. Анализ безубыточности и ценообразование на основе целевой прибыли.** Цена устанавливается такой, чтобы доходы соответствовали затратам на производство продукта и на его маркетинг или обеспечили определенный уровень поступлений на инвестиции.

**3. Ценообразование с ориентацией на запросы покупателя.** Компании рассчитывают цены на основе воспринимаемой ценности продукта покупателем. В этом случае в качестве основы для определения уровня цены используются не затраты продавца, а восприятие цены покупателем.

**4. Ценообразование, основанное на конкуренции.** Основанная на конкуренции цена в основном учитывает цены конкурентов и в меньшей степени затраты или уровень спроса.

## III. Стратегии ценообразования

**1. Престижное ценообразование.** Гостиницы или рестораны, желающие позиционировать себя на рынке как высшей категории и эксклюзивные, выходят на него с высокой ценой, которая поддерживает такую позицию.

**2. Ценовая политика «снятие сливок».** Ценовое «снятие сливок» — это установление высокой цены в условиях, когда рынок к уровню цен и их изменению нечувствителен. Оно обычно используется в отраслях промышленности с высокими затратами на исследования и разработку новых продуктов, например фармацевтическими и компьютерными компаниями.

**3. Ценовая политика «прорыва на рынок».** Компании назначают на свою продукцию низкую начальную цену и проникают на рынок быстро и глубоко, привлекая многих покупателей и завоевывая большую рыночную долю.

**4. Стратегия определения цены пакета.** Продавцы, использующие систему определения цен на комплект изделий, объединяют несколько товаров или услуг и предлагают такой набор по пониженной цене. Такая система ценообразования активно используется, например, круизными линиями.

**5. Скидки за объем.** Гостиницы устанавливают специальные расценки для привлечения тех клиентов, которые могут купить большое количество гостиничных номеров в течение определенного периода или года.

**6. Скидки в зависимости от времени покупки.** Сезонная скидка — это пониженная цена для покупателей, приобретающих услуги не в сезон, т.е. когда спрос на них наиболее низок. Сезонные скидки позволяют гостинице держать спрос устойчивым в течение всего года.

**7. Дискриминационное ценообразование.** Этот подход относится к сегментации рынка и дифференциации цен, в основе которых лежат параметры ценовой эластичности спроса в этих сегментах. При дискриминационной системе ценообразования компания продает товар или услугу по двум и более ценам, причем дифференциация цен основана отнюдь не на различиях в издержках на их производство и продажи. Это максимизирует сумму, уплачиваемую каждым потребителем.

**а. Управление доходами/управление поступлениями.** Система управления доходами используется для достижения гостиницами максимального дохода или максимального вклада маржи в прибыль.

**8. Ценообразование последней минуты.** Хотя ценообразование последней минуты предназначено для реализации нераспроданных запасов, это не тот вариант, который эквивалентен эффективному маркетингу или хорошо продуманной стратегии ценообразования.

**9. Психологическое ценообразование.** При определении уровня цен с учетом психологии используются такие аспекты, как престиж, установление рекомендуемых цен, округление чисел и игнорирование последней цифры при восприятии цены.

**10. Ценовое стимулирование продаж.** Когда компании используют стимулирующее ценообразование, они временно назначают цену за свои продукты ниже прейскурантной цены, а иногда даже ниже затрат на их производство, например при внедрении продукта на рынок. Такая ценовая политика стимулирует клиентов в их желании остановиться именно в этой гостинице и формирует ее благоприятный имидж.

#### IV. Другие аспекты, учитываемые при ценообразовании

**1. Эффект ценового спреда.** Ресторанная отрасль исторически уже давно пользуется практическим приемом, при котором самое дорогое блюдо не должно быть дороже самого дешевого более чем в 2,5 раза.

#### V. Изменения цен

**1. Инициативное снижение цен.** Причинами для снижения компанией цены на ее продукцию могут быть: избыток предложения, неспособность расширять бизнес с помощью мер продвижения своей продукции, улучшения качества продукции или других приемов; ценообразование на основе следования за ценами конкурентов и желание доминировать на рынке.

**2. Инициативное повышение цен.** Причины для увеличения компанией цены: инфляция издержек или избыточный спрос.

**3. Реакции покупателя на изменения цен.** Повышение или понижение цены всегда затрагивает интересы покупателей конкурентов, дистрибьюторов и поставщиков, которые при оценке продукции обычно связывают цену с ее качеством, особенно если они не имели опыта в его потреблении.

**4. Реакции конкурента на изменения цен.** Если в бизнесе действует небольшое число компаний, если продукт однороден и покупатели хорошо информированы, конкуренты, скорее всего,отреагируют на изменения цен.

**5. Ответные меры на изменения цен.** При принятии решения о реагировании следует серьезно обсудить следующие вопросы: причину изменения, рыночную долю, избыток предложения, приведение издержек в соответствие с изменением цен, проведение широкомасштабной программы изменений в отрасли, разовое или перманентное изменение цен.

## Вопросы для обсуждения

1. Один из способов увеличения дохода — предложение более дорогих продуктов. Приведите примеры из гостиничного и туристического бизнеса, когда такой метод приводит к большей степени удовлетворения клиента.
2. Вы только что наняты на должность менеджера обеденного зала в местной гостинице. Генеральный менеджер поручил вам рассмотреть цены в меню и определить, не нуждаются ли они в изменении. Как вы решите такую задачу?
3. В этой главе обсуждались несколько факторов, влияющих на ценовую чувствительность. Приведите примеры учета этих факторов в индустрии гостеприимства и путешествий.
4. Многие рестораны отказались от составления наборов товаров, чтобы снизить цены. Например, рестораны, обычно предлагавшие свободный выбор различных салатов (салатный бар) как дополнение к другим блюдам, теперь предлагают обед с ценой, которая учитывает такой салатный бар, и другой вариант, в который салаты не включены, — по более низкой цене. Как вы думаете, почему рестораны пошли на это? В каких случаях установление цен за набор блюд эффективно?
5. Приведите пример эффективного использования дискриминационной ценовой политики. Убедитесь сами и докажите, почему вы считаете, что привели хороший пример.
6. Управление доходами создает и поддерживает приток клиентов или это всего лишь краткосрочный метод для увеличения дохода?
7. Чтобы привлечь делового путешественника, авиакомпании и гостиницы предлагают скидки за частые перелеты, а также подарки и бесплатные билеты для его спутника. Такие методы стимулирования продажи часто используются вместо снижения цены. Путешественник получает от них личную выгоду, в то время как его компания никаких выгод от пониженных расценок не получает. Как вы думаете, это этично?

## Упражнения экспериментального типа

*Выполните следующее задание.*

Сопоставьте цены нескольких гостиниц и ресторанов одного класса. Какие ценовые различия вам удалось найти? Считаете ли вы, что компании, устанавливающие более высокие цены, поступают обоснованно, так как предлагают дополнительные услуги или продукцию более высокого качества?

## Интернет-упражнения

*Помощь для выполнения этих упражнений вы можете найти на веб-сайте, разработанном для книги **Маркетинг. Гостеприимство и туризм**, адрес которого — [www.prenhall.com/kotler](http://www.prenhall.com/kotler)*

Выберите крупную гостиницу города по своему усмотрению. Удастся ли вам найти в Интернете несколько разных цен на один и тот же тип номера в этой гостинице? Обобщите результаты вашего исследования в письменном виде.

## Библиографический список

1. Margaret Webb Pressler, «Coming Home to Roost?» *Washington Post*, October 19, 1997, H1.
2. Rob Reuteman, «Boston Chicken President Beck Blames Self for Laying an Egg.» *Rocky Mountain News*, Business, June 8, 1997, 1G, 12G.
3. Boston Market Corporation, информация по состоянию на 16 апреля 2001 и 30 ноября 2004, получена на веб-сайте <http://www.boston-market.com>; Boston Market Corporation, информация по состоянию на 16 апреля 2001, получена на веб-сайте [http://www.boston-market.com4\\_company](http://www.boston-market.com4_company).
4. David J. Schwartz, *Marketing Today: A Basic Approach*, 3rd edition, New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1981, pp. 270—273.
5. Sheryl E. Kimes, «Restaurant Revenue Management at Chevys Arrowhead.» *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 45, no. 1, February 2004, 52—56.
6. Woo Gon Kim and Hong-Bumm Kim, «Measuring Customer-Based Restaurant Brand Equity: Investigating the Relationship Between Brand Equity and Firm's Performance.» *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 45, no. 2, May 2004, 117.
7. Janet Deneffe, «Yearning for Learning.» *F & B Magazine* 2, no. 1 (March/April 1994), 13.
8. Jack Smith, «Of Fame and Fundamentals.» *F & B Magazine* 2, no. 1 (March/April 1994), 34—35.
9. «Royal Caribbean Breaks Through.» *Scorecard: The Revenue Management Quarterly* (Third Quarter 1992), 3.
10. Howard Feiertag, «Up Your Property's Profits by Upselling Catering.» *Hotel and Motel Management* 206, no. 14 (August 1991), 20.
11. Gail Bellamy, «Hot Stuff: Upselling Coffee and Tea.» *Restaurant Hospitality* 75, no. 2 (February 1991), 120—124.
12. «Embassy's Suite Deal.» *Scorecard: The Revenue Management Quarterly* (Second Quarter 1993), 3.
13. Melvyn Greene, *Marketing Hotels and Restaurants into the 90's*, New York: Van Nostrand Reinhold, 1987.
14. Anthony Edwards, «Changes in Real Air Fares and Their Impact on Travel.» *EIU Travel and Tourism Analyst* 2 (1990), 76—5.
15. Thomas T. Nagle, *The Strategy and Tactics of Pricing*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1987.
16. Amenti advertisement, *Hemispheres*, October 2004, 119.
17. Eric B. Orkin, «Strategies for Managing Transient Rates.» *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 30, no. 4 (February 1990), 39.
18. Melvyn Greene, *Marketing Hotels and Restaurants into the 90's*, p. 47.
19. *The Horwath Accountant*, 47, no. 7, 1967, 8.
20. Philip Kotler and Gary Armstrong, *Principles of Marketing*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001, p. 387.
21. Leo M. Renaghan and Michael Z. Kay, «What Meeting Planners Want: The Conjoint Analysis Approach.» *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 28, no. 1 (May 1987), 73.
22. John E.H. Sherry, «Sex-Based Price Discrimination: Does it Violate Civil Rights Laws?» *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 35, no. 2 (April 1994), 16—17.
23. Richard O. Hanks, Robert G. Cross, and Paul R. Noland, «Discounting in the Hotel Industry: A New Approach.» *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 33, no. 1 (February 1992), 23.
24. «Rational Pricing at Marriott.» *Scorecard: The Revenue Management Quarterly* (Third Quarter 1993), 4.
25. John E.G. Bateson, *Managing Services Marketing*, Fort Worth, TX: Dryden Press 1992, p. 339.
26. Eric B. Orkin, «Boosting Your Bottom Line with Yield Management.» *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 28, no. 4 (1988), 52—56.
27. Zvi Schwartz and Eli Cohen, «Hotel Revenue Management Forecasting: Evidence of Expert-Judgement Bias.» *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 45, no. 1, February 2004, 49.
28. William H. Kaven and Myrtle Allardyce, «Dalmahoy's Strategy for Success.» *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 35, no. 6 (December 1994): 87—88.
29. Sheryl E. Kisner, «The Basics of Yield Management.» *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 30, no. 3 (November 1989), 14—19.
30. Sheryl E. Kimes, «Perceived Fairness of Yield Management.» *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 35, no. 1 (February 1994), 29.
31. Sheryl E. Kimes and Jochen Wirtz, «Perceived Fairness of Demand-Based Pricing for Restaurants.» *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 45, February 2002, 37.

32. Alex M. Susskind, Dennis Reynolds and Eriko Tsuchiya, «An Evaluation of Guests' Preferred Incentives to Shift Time-Variable Demand in Restaurants,» *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 45, no. 1, February 2004, 82.
33. Bill Carroll and Judy Sigway, «The Evolution of Electronic Distribution: Effects on Hotels and Intermediaries,» *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44 no. 4, August 2003, 38—50.
34. JoAnn Carmin and Gregory X. Norkus, «Pricing Strategies for Menus: Magic or Myth,» *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 31, no. 3 (November 1990), 50.
35. «High Stakes at Harrah's,» *Scorecard: The Revenue Management Quarterly* (First Quarter 1993), 3.
36. David K. Hayes and Lynn M. Huffman, «Value Pricing: How Long Can You Go?» *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* (February 1995), 51—56.
37. Stephan J. Hock, Xavier Drge, and Mary E. Park, «EDLP, Hi-Low, and Margin Arithmetic,» *Journal of Marketing* 58 (October 1994), 27.
37. Robert C. Lewis and Stowe Shoemaker, «Price Sensitivity Measurement,» *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 38, no. 2 (April 1997), 48—55.
38. Richard Martin, «Taco Bell Rolls Out a New 39 Cent Snack Menu,» *Nation's Restaurant News* 25, no. 25 (June 24, 1991), 3; Richard Martin, «McDonald's Kicks Off Value Menu Blitz,» *Nation's Restaurant News* 25, no. 1 (January 7, 1991), 3; Scott Hume, «Burger King Backs Low-Price Buddies,» *Advertising Age* 61, no. 53 (December 24, 1990), 2.
39. Steven Gray and Amy Merrick, «Latte Letdown: Starbucks Set to Raise Prices,» *Wall Street Journal*, 2004, B1, B5.
40. Nagle, *The Strategy and Tactics of Pricing*, pp. 95—96.
41. «NYC: Tax Cut, CHRAQ News and Reviews,» *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 35, no. 4 (August 1994), 5.
42. «Fairchild Cuts Rates to Gain Stronger Presence,» *Hotel and Motel Management* (June 19, 1989), 11.



# 13

## Каналы дистрибуции

Отношения с позиции силы срываются только в том случае, если вам не придется иметь дело с противной стороной в будущем.

*Тимур Друкер*

**S**unflower Travel of Wichita из Канзаса и Belair/Empress Travel из Мэриленда — типичные компании, которые подвергаются наибольшей угрозе из-за появления новых каналов дистрибуции, особенно из-за резкого роста интернетовских продаж. Так же как и другие традиционные агентства, специализирующиеся на организации поездок, эти компании сталкиваются с некоторыми новыми конкурентами, которые на первых порах могут действовать достаточно осторожно. В последние годы они видят, что особенно резко возрастает число онлайн-конкурентов, начиная от гигантских структур категории суперзвезд, вроде Expedia, Travelocity, Priceline и Orbitz, до новичков, например Trip.com, которые позволяют потребителям осуществлять обширный поиск в Паутине, чтобы те могли найти сделки, связанные с путешествиями, по минимальной цене. Что еще хуже для прежних компаний, действующих в этой области, авиалинии сами теперь продают более половины своих билетов в онлайн-варианте и больше не платят агентствам комиссионные за продажу билетов. Гостиницы агрессивно продвигают резервирование номеров через свои веб-сайты, чтобы также не платить агентам 10% комиссионных. В настоящее время путешествия являются продуктом номер один из всех, реализуемых через Интернет.

Эти новые каналы дистрибуции предоставляют потребителям более широкий выбор и угрожают самому существованию многих агентств, специализирующихся на организации путешествий. За 1990-е годы число таких агентств в США сократилось на 18%. По данным проведенных исследований появились оценки, что в ближайшие несколько лет их количество сократится еще на 25%, причем эта тенденция наблюдается в масштабах всего мира. В Великобритании число



людей, отправляющихся на отдых и заказывающих организацию такой поездки у агентов, за последние три года сократилось на 12%. Число агентов, являющихся участниками Association of British Travel Agents, ABTA (Ассоциация британских агентов, специализирующихся на организации поездок), снизилось на 14%.

Специалисты занимающиеся этим феноменом, используют модный термин — «сокращение числа посредников». Строго говоря, это сокращение означает устранение звена посредников в маркетинговом канале. Если же понимать его более широко, сокращение числа посредников включает не только устранение отдельных звеньев канала благодаря прямому маркетингу, но и замещение традиционных продавцов совершенно новыми типами посредников. Такой вариант работает только в том случае, когда новая форма канала успешно предоставляет потребителям более высокую ценность, чем прежняя. Успех дистрибьюторов услуг, связанных с путешествиями, которые используют в работе Интернет, позволяет предположить, что они действительно предоставляют такую ценность.

Если традиционные агенты, занимающиеся организацией поездок, хотят выжить, им придется учитывать более низкие цены, предлагаемые системой интернетовской дистрибьюции продуктов этой области, а также другую форму ценности — индивидуальное обслуживание. Ciclusmo Classico — туристическое агентство, специализирующееся на организации велосипедных туров в окрестностях университета Northeastern University и в Италии. Это агентство расположено в Арлингтоне, Массачусетс. Оно продает поездки людям, приходящим к ним в офис, а также обращающимся по телефону и Интернету. Его служащие работают и с любителями приключенческих туров. Они подбирают для них маршруты, организуют аренду велосипедов и составляют пакет, куда входят услуги проживания, питание и напитки. Они создали ценность благодаря своему знанию продуктов и включению этого знания в продаваемые ими товары и услуги. Из этого опыта можно сделать очевидный вывод: агенты по организации поездок, добавляющие индивидуализированные услуги и уникальные или персональные продукты, смогут выжить в условиях процесса сокращения числа посредников.

#### **Изучив данную главу, вы должны уметь:**

- 1) описать сущность каналов дистрибьюции и пояснить, почему компании прибегают к услугам рыночных посредников;
- 2) понимать, почему в индустрии гостеприимства действуют различные рыночные посредники и какие выгоды каждый из них приносит компании;
- 3) понимать, каким образом можно использовать Интернет в качестве канала дистрибьюции;
- 4) описывать поведение участников канала и организацию канала, поясняя корпоративные, контрактные и вертикальные маркетинговые системы, в том числе и франшизы;
- 5) привести примеры решений, связанных с управлением каналами, в частности выбором членов этих каналов, их мотивацией и оценением их деятельности;
- 6) идентифицировать факторы, которые следует учитывать при выборе места размещения бизнеса.

## Сущность и значение систем дистрибьюции

Если представить саму гостиницу сердцем компании, то системы дистрибьюции можно считать ее кровеносной системой. Системы дистрибьюции обеспечивают компании устойчивый приток клиентов. Именно хорошо управляемая система дистрибьюции позволяет отличать лидера рынка от компании, борющейся за выживание. Многие компании индустрии гостеприимства широко пользуются доступными им рыночными каналами продаж. Например, гостиницы Ritz-Carlton получают существенную долю бизнеса от агентов по организации поездок благодаря активному развитию этого канала. Компания Magriott вошла в маркетинговый союз с компанией New Otani, что дало ей возможность принимать японских путешественников в Северной Америке. В свою очередь компания New Otani получила возможность принимать американцев, путешествующих по Японии. В сегодняшней конкурентной среде недостаточно рассчитывать только на центральную систему резервирования мест и собственные возможности продаж. Компании должны развивать все более сложные, комплексные сети и системы дистрибьюции.



13.1. Expedia, Orbitz,  
Priceline, Travelocity,  
Trip.com



13.2. Otani Hotels,  
Ritz-Carlton

Усиление конкуренции, глобализация рынка, электронные методы дистрибьюции и небольшой срок годности товаров и услуг в значительной степени повышают значение дистрибьюторской сети. Творческие подходы необходимы и новым, и существующим рынкам. Глобализация подразумевает, что многие гостиничные компании должны подбирать иностранных партнеров, которые помогут им расширить бизнес во многих других регионах. Так, компания Sheraton подписала союзный договор с Welcome Group в Индии, управляющей ее гостиницами в этом регионе. Новые электронные методы дистрибьюции продукции привели к росту международных систем резервирования мест, например Utell. Наконец, важность дистрибьюции увеличилась и потому, что, как правило, «продукт» индустрии гостеприимства является скоропортящимся. RCI, компания по обмену таймшером, привлекает большое число своих членом, чтобы при заключении соглашений с гостиницами получать для своих членом особые тарифы. Соглашение в равной степени выгодно для обеих сторон: гостиницы могут продавать места в сезон низкого спроса, а RCI может предложить своим членам выгодные условия.

## Сущность каналов дистрибьюции

**Канал дистрибьюции (распределения)** — это совокупность независимых организаций, вовлеченных в процесс предоставления товара или услуги индивидуальным потребителям или компаниям-заказчикам. Развитие системы дис-

трибьюции начинается с выбора участников канала продаж. Затем фокус работы смещается к управлению каналом. Сети дистрибьюции в индустрии гостеприимства и формируются на основе договорных отношений и союзов, заключенных на достаточно нестрогих условиях между независимыми организациями. В этой индустрии системы дистрибьюции используются для перемещения потребителя к продукту, т.е. к гостинице, ресторану, круизному кораблю или самолету.

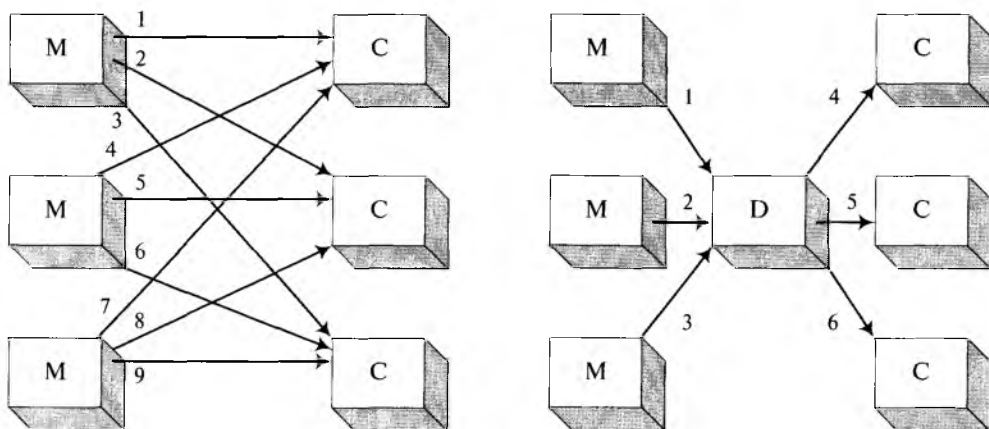
Вначале кратко рассмотрим традиционные системы дистрибьюции, являющиеся основой для развития дистрибьюторских систем индустрии гостеприимства. Продукты, используемые компаниями индустрии гостеприимства и путешествий, поступают через каналы дистрибьюции; поэтому важно понимать их структуру. Выпускники колледжей по программам гостеприимства и туризма часто работают в компаниях, которые занимаются дистрибьюцией продуктов. Выпускники, специализирующиеся в ресторанном деле, могут работать в компании, которая, например, занимается дистрибьюцией продуктов питания или напитков для ресторанов. Такие выпускники могут также заниматься продажей оборудования для приготовления продуктов питания или предметов сервировки стола ресторанам и гостиницам. Они также могут продавать гостиницам расходные материалы. Некоторые выпускники работают **брокерами по операциям с пищевыми продуктами**. Такой брокер выступает в качестве **агента** для их производителя, стараясь создать спрос на его продукты. Например, если компания Mrs. Smith's pies разрабатывает новый сорт пирога для отрасли продуктов питания, брокеры, представляющие Mrs. Smith's, могут предложить этот продукт тем менеджерам, которые, по их мнению, могут заинтересоваться этим сортом пирога. Индустрия гостеприимства и путешествий использует продукты стоимостью в миллиарды долларов, которые все перемещаются через каналы дистрибьюции, создающие тысячи рабочих мест.

## Для чего нужны рыночные посредники?

Почему компания-производитель Shenago China продает фарфоровую посуду ресторанам через посредников? Ведь это означает отсутствие контроля над конечной ценой на свои изделия. Это объясняется тем, что Shenago получает определенные преимущества от организации продаж своей продукции через посредников: ей не нужно содержать специальные помещения для демонстрации изделий и иметь большие коммерческие структуры в каждом крупном городе. Всем этим занимается посредник — компания, снабжающая посудой рестораны, которая организует демонстрацию ее продукции, стимулирует ее продажи и готовит персональные коммерческие предложения по продажам. Такая компания-посредник продает сотни других изделий, и этот широкий ассортимент делает ее удобным постоянным поставщиком для предприятий ресторанного бизнеса. Коммерческий потенциал, в основе которого лежит широкий ассортимент предлагаемых изделий, позволяет этой компании готовить и направлять персональные коммерческие запросы, отправлять заказчику каталоги и обеспечивать иную поддержку для продаж товаров и услуг, которые проходят через нее. Как правило, продажи продукции через оптовых торговцев и розничных продавцов более эффективны, чем прямые продажи.

Менеджер ресторана может позвонить всего один раз поставщику и заказать у него французский нож, дюжину тарелок, набор свечей, дюжину вилок

для устриц, набор винных стаканов и набор салфеток для коктейля. Каждый предмет в его списке выпускается разным производителем, но менеджер может их получить, сделав всего один телефонный звонок. Для покупателя это означает возможность заказывать каждый продукт в небольших количествах, поскольку вместе эти продукты составляют достаточно крупный заказ. Это позволяет ресторану сокращать запасы расходных материалов, число поставок, а также количество обрабатываемых счет-фактур. На рис. 13.1 показан один из способов, при помощи которого посредники могут обеспечить экономии производителю товаров или услуг. Без наличия системы распределения ресторану придется делать множество звонков производителям самых разных предметов: ножей, фарфоровой посуды, бумаги и т.п. И наоборот, каждый из производителей таких продуктов получит звонки от тысяч отдельных ресторанов. Все это создает большой объем лишней работы и требует больших затрат на транспортировку небольших грузов со стороны как производителя, так и заказчика (рис. 13.1А). Выгоды, предоставляемые системой дистрибуции обеим сторонам, иллюстрирует рис. 13.1Б. Ресторан или потребитель могут позвонить дистрибьютору и получить у него все им необходимое сразу. То же самое справедливо и в отношении производителей, которые могут выйти на многих заказчиков через одного дистрибьютора.



А. Число контактов без дистрибьютора  
 $M \times C = 3 \times 3 = 9$

M — производитель

Б. Число контактов с дистрибьютором  
 $M \times C = 3 + 3 = 6$

D — дистрибьютор

Рис. 13.1. Как дистрибьютор уменьшает количество сделок в каналах сбыта

## Функции канала дистрибуции

Канал продаж перемещает продукты от производителей к потребителям. Он преодолевает барьеры времени, расстояния и права собственности, которые отделяют товары и услуги от тех, кто ими будет пользоваться. Участники

рыночного канала занимаются следующими ключевыми функциональными направлениями.

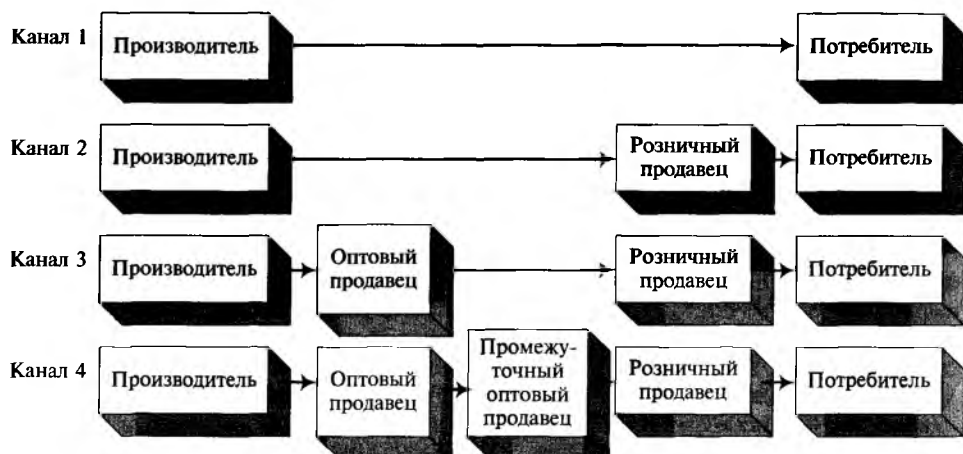
1. *Информация*: сбор и распространение результатов маркетинговых исследований и информации о маркетинговой среде.
2. *Продвижение*: создание и распространение убедительной информации о предлагаемых товарах или услугах.
3. *Установление контактов*: нахождение потенциальных покупателей и установление с ними соответствующих отношений.
4. *Адаптация*: формирование и приспособление предложения к потребностям покупателя, включая такие действия, как производство, сортировка, сборка и упаковка.
5. *Переговоры*: ведение переговоров о цене и других пунктах предложения с тем, чтобы передать права собственности или права владения.
6. *Физическое распределение*: транспортировка и хранение товаров.
7. *Финансирование*: приобретение и использование фондов на покрытие затрат, обеспечивающих работы канала.
8. *Принятие риска*: принятие на себя финансовых рисков, например невозможности продать товары с полной маржой прибыли.

Первые пять функций помогают заключать сделки, последние три — выполнять заключенные сделки.

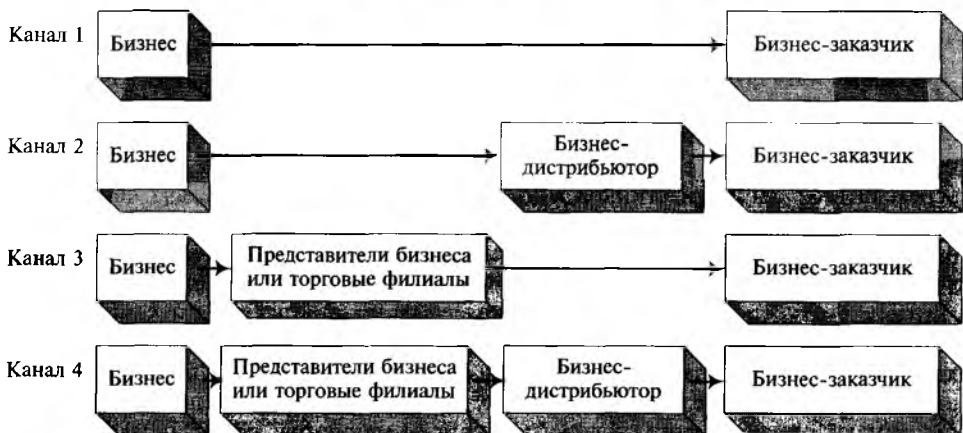
Как правило, все эти функции имеют следующие общие черты: 1) ограничены в ресурсах, 2) эффективнее работают на основе специализации и 3) могут переходить от одних участников канала продаж к другим. Передача части функций посреднику может уменьшать затраты производителя и поддерживать низкие цены, но посредник, чтобы покрыть стоимость своей работы, должен добавить к цене свою надбавку. Для того чтобы затраты были относительно низкими, функции должны передаваться тем участникам канала, которые могут выполнять их наиболее эффективно. Например, многие авиакомпании поощряют пассажиров пользоваться услугами агентств по организации поездок, которые отвечают на вопросы пассажиров, выписывают билеты, принимают оплату, а когда планы пассажиров меняются, переоформляют билеты. Удобное расположение таких агентств позволяет им доставлять билеты клиентам в день заказа. Введение подобной системы распространения билетов в деятельность самих авиакомпаний было бы им экономически невыгодно.

## Число уровней каналов

Каналы дистрибьюции можно описывать исходя из числа **уровней канала**. Под отдельным уровнем канала понимается уровень, решающий отдельные задачи по перемещению продукта и его владельца ближе к конечному покупателю. Так как и производитель, и конечный потребитель исполняют некоторую работу в системе продаж, то они являются частью каждого канала. Мы используем число уровней посредников в качестве параметра длины канала. На рис. 13.2 показано несколько вариантов построения каналов продаж.



А. Потребительские маркетинговые каналы



Б. Производственные маркетинговые каналы

Рис. 13.2. Маркетинговые каналы типа «бизнес—потребитель» и «бизнес—бизнес»

Канал 1, называемый **прямым маркетинговым каналом**, не имеет промежуточных уровней, т.е. посредников. Он представлен изготовителем, продающим товар непосредственно потребителям. Например, предприниматель, владеющий рестораном, может покупать продукты непосредственно у фермера. Канал 2 содержит один посреднический уровень. На рынке потребителя это обычно уровень **розничного продавца**. Ресторан Fisherman's Pier в Гилонге (около Мельбурна, Австралия) покупает рыбу у кооператива рыбаков, что позволяет рыбакам сосредоточить свою работу на ловле рыбы, а не на ее продаже и маркетинге.

Многие из сельскохозяйственных продуктов, покупаемых предприятиями, действующими в индустрии гостеприимства, поступают от кооперативов. Например, в Соединенных Штатах Sunkist, Diamond Walnuts и Land

o'Lakes butter — это производственные кооперативы. Новозеландская компания Milk Product Company — также кооператив, который продает сухое молоко и сыры в Юго-Восточной Азии и Латинской Америке.

**e** 13.3. Diamond Walnuts,  
Land o'Lakes, Sunkist

Канал 3 имеет два уровня. На рынке потребителя это, как правило, **оптовый продавец** и розничный продавец. Этот тип канала используют небольшие производители. Канал 4 состоит из трех уровней. Мелкий оптовик покупает товар у крупных оптовиков и продает его мелким розничным компаниям, которые крупными оптовыми продавцами не обслуживаются. С точки зрения производителя, большое число посредников в канале означает меньший контроль над продажами и создает для него дополнительные сложности.

Все организации в канале продаж связаны несколькими типами потоков. Это физический поток товаров, поток собственности, поток платежей, информационный поток и поток мер продвижения и стимулирования. Из-за этих потоков даже каналы только с одним или несколькими уровнями могут быть очень сложными.

Организации индустрии гостеприимства и путешествий могут воспользоваться многими специализированными каналами. Ниже мы рассмотрим следующие посреднические звенья системы продаж в сфере гостеприимства и организации поездок: агенты, занимающиеся резервированием билетов на транспорт и номеров в гостиницах (для краткости будем называть их агентами по организации поездок), туроператоры, специальные структуры, представители отделов продаж гостиниц, правительственные туристские ассоциации, консорциумы, системы резервирования, глобальные системы продаж, Интернет и консержная система. Менеджер должен выбрать посредников, которые составят систему продаж, и определить оптимальное число ее уровней.

## Рыночные посредники

### Агенты по организации поездок

Один из способов завоевания географически диверсифицированного рынка — обращение к услугам агентов по организации поездок. Только в Соединенных Штатах действует более 21 000 таких агентов. Из-за роста прямого резервирования потребителями в Интернете число агентов, занимающихся организацией поездок, в последние годы сократилось. В наши дни 60% резервирования мест на авиарейсы осуществляется непосредственно на веб-сайтах этих компаний. Большинство авиалиний перестали выплачивать комиссионные агентам. Это привело к тому, что некоторые агенты стали брать за предоставление билета плату от 20 до 25 долл. Помимо продажи авиационных билетов агенты по организации поездок резервируют гостиничные номера с общей выручкой порядка 11 млрд долл. и почти все круизные поездки. Гостиницы обычно платят агентам 10% комиссионных, а круизные линии — до 15%. Сочетание снизившихся комиссионных и рост прямых продаж услуг самими гостиницами и авиалиниями после 1995 г. привели к устойчивому снижению

числа агентов в Соединенных Штатах. Однако при этом объем продаж в целом возрастает, благодаря чему каждое агентство теперь продает услуг больше, если судить по величине их выручки.

Гостиницы, сотрудничающие с агентствами по организации поездок, внесены в список систем резервирования билетов авиалиний и в справочники гостиниц. Гостиницы также посылают таким агентствам пакеты информационных материалов, включающие основные сведения о гостиницах и изменениях в услугах, рекламу специальных мероприятий и т.д. Время от времени гостиницы приглашают агентов в ознакомительные туры. Авиалинии также предлагают им ознакомительные полеты, обеспечивая приглашенных бесплатными авиабилетами. Такие поездки должны быть хорошо организованы [9]. И наконец, рекламные материалы могут направляться через агентов в такие печатные издания, как *Travel Weekly*, *Travel Trade* и *Travel Agent*. Проведение рекламных кампаний, нацеленных на агентов по организации поездок, рассмотрим в гл. 15.

Гостиницы, которые хотят взаимодействовать с агентами по организации поездок, должны облегчать им возможности по резервированию мест. Так, некоторые гостиницы ввели для агентов бесплатное резервирование по телефону (т.е. гостиница оплачивает стоимость телефонного разговора). Гостиницы, работающие с многочисленными агентами, могут иметь особые телефонные линии, выделенные только для взаимодействия с ними. Агенты, организующие поездки, предпочитают быструю оплату своих услуг, поэтому гостиницы, желающие работать с ними, должны оперативно выплачивать им комиссионные. Например, гостиницы Hyatt гарантируют агентам оплату в течение одной недели со дня отъезда гостя. Теперь международные сети гостиниц оплачивают комиссионные агентам в их национальной валюте, и им не приходится конвертировать полученные средства, так как из 50 долл. комиссионных агенты могут потерять почти все, потому что большинство банков берет обычно за обработку и конвертирование денежных средств, которые переводятся в иностранный банк, 30—40 долл.

Поставщики услуг в индустрии гостеприимства, работающие с агентствами, должны помнить, что именно агенты подбирают гостинице большое число клиентов. В одном обзоре рынка транспортных услуг агенты оценили возможность гарантированного резервирования номеров как наиболее важный фактор при выборе ими гостиницы. Другие важные факторы приведены в табл. 13.1. Гостиницы должны делать все возможное для создания благоприятного впечатления у гостей, зарезервировавших места через агентов, чтобы гарантировать и в дальнейшем сотрудничество с ними. Если заказы получены через посредника, радушные хозяева гостиниц или круизных лайнеров имеют двух потребителей — непосредственно клиента и посредника. Поэтому большинство круизных линий не продают свои услуги конечному потребителю напрямую, а настаивают, чтобы заказ размещался через агентов или туроператоров.

Компании — главный участник резервирования мест, пользующийся услугами агентств по организации поездок. Общий объем затрат американского бизнеса на поездки достиг 150 млрд долл. Каждый доллар из этой суммы — это затраты, которые компании хотели бы уменьшить. Поэтому они, пытаясь снизить свои расходы, заключают соглашения с агентствами, а в некоторых случа-



ях открывают собственные подразделения по организации поездок. Многие организации подписывают эксклюзивные соглашения с одним агентством и требуют от служащих заказывать гостиницы только через него. В подобном случае агентство принимает на себя особую ответственность за выбор самых экономичных вариантов, наиболее выгодных для компании-заказчика.

**Таблица 13.1.** Факторы, значимые для агентств при выборе гостиницы

Репутация по предоставлению гарантированного резервирования	90%*
Репутация хорошего обслуживания гостей	83%
Простота получения комиссионных	77%
Цена номера	76%
Предшествующий успешный опыт резервирования номеров в данной гостинице	76%
Эффективность системы резервирования мест в гостинице	70%
Размер комиссионных	64%
Наличие специальных расценок в данной гостинице	61%
Возможность сделать заявку через компьютеризованную систему резервирования	48%
Отношения с представителем отдела продаж гостиницы	31%
Наличие в гостинице скидок для частых клиентов	26%

\* Процент от числа агентств, принявших участие в опросе.

Источник: *Travel Weekly* 53, no. 65 (August 18, 1994), 118.

## 13.1. Лидеры маркетинга

### Десять главных правил работы с агентами по организации поездок

1. Выплачивайте комиссионные быстро. С пониманием относитесь к желанию агентов получить своевременную оплату и соблюдайте их интересы.
2. Действуя на рынке агента, принимайте на себя широкие обязательства, начиная с самых важных для агента.
3. Обучите ваш персонал пониманию важности и особых потребностей рынка агента.
4. Чтобы способствовать лучшему пониманию потребностей и обязанностей обеих сторон (вас и агентства), введите специальную программу продажи номеров служащими вашей гостиницы через агентов.
5. Поощряйте и вознаграждайте агентов, которые часто заказывают номера в вашей гостинице.
6. Коммерческие брошюры, электронные списки и рекламный справочник гостиницы обеспечат ваших агентов подробной информацией о средствах обслуживания и услугах, которые предлагает ваша гостиница. Включите в нее данные о порядке резервирования номеров и процедуре выплаты комиссионных.
7. Работайте с местными туристическими организациями, организуйте ознакомительные поездки для турагентов.
8. Убедитесь, что вы предоставили вашим агентам право бесплатного посещения вашей гостиницы или со скидкой.
9. Проводите образовательные занятия для агентов, организуйте семинары, планируйте встречи и конференции или предлагайте им различные меры стимулирования продаж.

10. Обеспечьте агентов информацией об особых мероприятиях, пакетах услуг и специальных средствах стимулирования продаж как можно раньше, чтобы агенты смогли своевременно познакомиться с ними своих клиентов. Если вы в последнюю минуту делаете «особые

предложения» потребителям, сообщите о них также и агентам.

*Источники:* перепечатано с разрешения Elsevier Science, Inc. from «Hotels and Travel Agents, the New Partnership,» by Christopher Schultz, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 35, no. 2 (April 1994), 45.

## Оптовые продавцы услуг, связанных с поездками

Оптовые компании по организации поездок собирают так называемые пакеты путешествий, пользующиеся на рынке досуга высоким спросом. Обычно они включают не только транспортные услуги и размещение в гостиницах, но и питание, наземный транспорт, экскурсии и развлечения. Для составления пакета услуг оптовые продавцы заключают контракты с авиалиниями и гостиницами на определенное число посадочных мест и номеров, получая скидки за количество. Оптовый продавец также организует транспортное обслуживание между гостиницей и аэропортом. Розничные агенты по организации поездок продают эти пакеты индивидуальным потребителям. Оптовый продавец услугами по организации поездок должен обеспечить комиссионные для агента и предоставить потребителям пакет услуг, который будет воспринят как самый лучший и выгодный вариант. Кроме того, туроператоры должны получить прибыль и для себя. Чистая прибыль с продажи каждого пакета небольшая, поэтому, чтобы выйти лишь на уровень безубыточности, оптовые торговцы должны продать 85% имеющихся у них пакетов. Такая высокая точка безубыточности практически не дает никакого права на ошибку, и поэтому очень часто оптовые торговцы турами оказываются банкротами. Именно поэтому провайдеры в сфере гостеприимства должны тщательно проверять данные о самом туроператоре, получать предоплату и настаивать на оперативной оплате за предоставленные услуги. Дополнительная безопасность обеспечивается, если они имеют дело с туроператорами — членами U.S. Tour Operators Association (Ассоциация туроператоров США). Каждый член этой ассоциации должен перевести на счет USTOA 100 тыс. долл. в фонд поддержки программы защиты платежей потребителей. Это гарантирует компенсацию денежных средств в случае финансового краха любого из членов ассоциации.

С увеличением числа международных курортов оптовые продавцы туров в сфере туризма становятся мощными участниками канала продаж. Обычные агентства по организации туров не могут знать всей информации обо всех курортах. Они полагаются на каталоги, предлагаемые оптовыми продавцами туристических услуг. Если семейная пара хочет провести отпуск на острове Сайпан, им дадут каталог туроператора, занимающегося Микронезией. В каталоге предлагаются гостиницы класса «люкс», четырехзвездочные гостиницы, трехзвездочные и гостиницы туристического класса. Оптовый продавец даст полное описание каждой из них. Гостиница может предоставить ему о себе любую информацию, но туроператор отбирает только те характеристики, которые соответствуют его целям и которые затем заносятся в каталог.

Поэтому если, например, супружеская чета захочет остановиться в роскошной гостинице, а в каталог включены только три гостиницы такого уров-

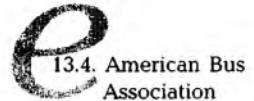
ня, то другие, не включенные в каталог, не будут им предложены. В результате чета выберет курорт, который, как им кажется, предлагает лучший вариант отдыха, основываясь на информации, предоставленной оптовым продавцом туристических услуг. Таким образом, значение оптового продавца турами для курортов, особенно для отдаленных международных рынков, огромно.

Индустрия курортов на Карибах особенно зависит от туроператоров, которые обеспечивают более половины ее бизнеса. Туроператорам, работающим в этом регионе, независимо от сезонного спроса предоставляются существенные скидки. Такое положение затрудняет менеджерам гостиниц на Карибах контролировать ценообразование при помощи таких инструментов, как управление доходом (см. гл. 12), а также влияет на поток денежных средств. Туроператоры по Карибам собирают платежи от клиентов за три—шесть месяцев до того, как те приедут в гостиницу, но большинству из гостиниц приходится ожидать 60 дней после приезда гостей, прежде чем туроператоры с ними расплатятся.

Авиалинии теперь сами могут выступать как туроператоры. Почти все крупные авиалинии в настоящее время предлагают пакеты отдыха, о которых они сообщают потенциальным клиентам через брошюры и свои веб-сайты. Скажем, такая авиалиния, как Air New Zealand, предлагает пакеты, где предусмотрена ночевка на ферме, ранчо или в гостинице категории «постель и завтрак». Эти пакеты предназначены для рынка иностранных туристов (FIT от foreign independent traveler), отправляющихся в поездку самостоятельно. Люди, приезжающие в Новую Зеландию, могут забронировать прокат автомобиля или место в лагере для отдыха и осуществить такое резервирование через провайдера специализированных услуг по проживанию, обратившись для этого в специальный отдел, созданный в авиалинии Air New Zealand.

## **Специалисты: брокеры туристических услуг, фирмы поощрительных туров и представители игорных заведений**

Брокеры туристических услуг часто продают автобусные туры, привлекательные для разнообразных рынков. Особенно популярны автобусные туры по Новой Англии (чтобы только увидеть листопад), поездки в колледжи и на спортивные соревнования, туры, посвященные предпасхальным мероприятиям, и регулярно проводимые туры по Вашингтону (округ Колумбия). Одни автобусные туры сезонные, другие приурочены к какому-либо мероприятию, а третьи — постоянные независимо от сезона. Для гостиниц, находящихся на таких маршрутах, автобусные туры — важнейший источник дохода [14].



Чрезвычайно важны автобусные туры и для музеев и исторических памятных мест (например, колониального города Вильямсбург в Виргинии). Провайдеры туристических услуг (посещение реконструированных исторических мест, размещение в гостиницах и поездки в известные города) обычно участвуют в конференциях по туризму, спонсируемых American Bus Association (Американская автобусная ассоциация). На таких конференциях специалисты

по продажам, представляющие своих провайдеров, вступают в конкуренцию за автобусные экскурсионные компании, которые обслуживают их территорию.

Существуют специальные фирмы, разрабатывающие поощрительные путешествия, предлагаемые служащим или дистрибьюторам в награду за успех в их работе. Компании часто используют поощрительные поездки в качестве награды служащим, обеспечившим достижение намеченных целей, или служащим отдела продаж, добившимся самых высоких результатов. Поощрительная поездка, обычно организуемая в курортную область, включает, как правило, первоклассные или люксовые условия размещения. Для курортов или гостиниц с улучшенными условиями размещения в таких городах, как Нью-Йорк, Сан-Франциско, Чикаго или Бостон, мотивационные дома — эффективный канал распространения своих услуг. Связаться с тур-брокерами и такими агентствами можно с помощью специальных журналов и ассоциаций, например National Tour Association (Национальная туристическая ассоциация) и Society of Incentive Travel Executives (Общество руководителей, специализирующихся на организации поощрительных поездок).

Представители игорных заведений в качестве посредников первоклассных игроков обслуживают бизнес-казино. Они ведут списки игроков, которые любят посещать определенные районы развлечений (Рено, Лас-Вегас или Атлантик-Сити). Как правило, такие представители работают с одним или несколькими казино. Они получают комиссионные от количества денег, заработанных казино на игроках, которых они привлекли, или в некоторых случаях — за каждого привлеченного ими игрока. Игроки, привлеченные представителями игорных заведений, получают бесплатные или дешевые услуги, в том числе авиаперелеты, наземный транспорт, проживание в гостинице, питание, напитки и развлечения. Количество дополнительных услуг, предоставляемых игрокам, зависит от количества игроков, играющих в казино.



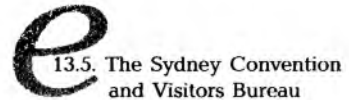
*Доходы Уильямсберга, сохранившего атмосферу колониальных времен, как и других исторических мест, привлекательных для туристов, обычно в значительной степени зависят от числа автобусных туров, маршруты которых проходят через него. В этом случае город посещает много гостей.*

## Представители гостиниц

Представители гостиниц продают гостиничные номера и услуги гостиниц на определенной рыночной территории. Такой способ эффективен для гостиниц, нанимающих своего представителя и не использующих собственных продавцов, особенно он эффективен для отдаленного рынка и при наличии культурных различий, затрудняющих проникновение на рынок новых участников. Например, для гостиницы в Хьюстоне возможно более эффективно иметь представителя в Мехико — столице Мексики, нежели послать туда своего коммерческого менеджера. Такие представители гостиниц по продажам номеров должны представлять интересы не конкурирующих между собой гостиниц. Они получают только комиссионные, или комиссионные плюс жалованье, или комбинацию обоих вариантов. Для представителя гостиницы требуется время, чтобы изучить услуги, предлагаемые компанией, и проинформировать о них рынок. Выбор представителя гостиницы должен быть обдуманным. Частые замены представителя гостиницы нежелательны.

## Национальные, государственные и местные туристические агентства

Эти агентства — прекрасный способ не только для информирования рынка, но и увеличения объема резервирования мест. Национальные ассоциации продвигают услуги туризма в своих странах. Для сетей гостиниц, имеющих филиалы по всей стране, их деятельность может быть очень важной. Государственные агентства продвигают свои услуги и за границей, и непосредственно в своих странах. Их многочисленные информационные центры расположены даже в пунктах въезда в страну. Региональные ассоциации могут также помогать независимым операторам и представителям гостиничных сетей.



The Sydney Convention and Visitors Bureau, SCVB (Бюро по проведению конференций и привлечению гостей в Сидней) помимо основного офиса, расположенного в Сиднее, имеет филиалы в Лондоне, Мельбурне и Нью-Йорке. Служащие в этих офисах занимаются организацией проведения различных встреч и конференций в Сиднее, сообщая потенциальным клиентам об инфраструктуре и достопримечательностях города. SCVB также предоставляет материалы другим структурам, помогающим продвигать их услуги по организации встреч в Сиднее. Например, они предоставляют заинтересованным лицам видеокассеты о Сиднее, плакаты для кампаний по привлечению гостей, слайды для презентаций и брошюры с видами Сиднея, которые можно включить в программу мероприятия, регистрационные материалы и другую полезную информацию о Сиднее. Служащие этих филиалов также помогают каждому планировщику сопоставить свои потребности с тем, что Сидней может предложить, в том числе место для проведения встреч, проживание участников и предложения по занятиям для гостей, некоторые из которых могут быть уникальными. Например, предлагается неофициальный завтрак

на острове Акул, расположенном в середине сиднейской гавани, куда люди приезжают, чтобы полюбоваться восходом солнца над зданием оперы и мостом в гавани. Другой привлекательный вариант — устроить тематическую вечеринку в австралийском стиле в пятизвездочном отеле, где гости могут вблизи полюбоваться кенгуром, коалами и овцами. В любом случае SCVB, как и другие бюро этого рода, выступает посредником, с помощью которого совершаются сделки, выгодные для города или региона.

## Системы резервирования и консорциумы

Системы резервирования, например Loews Representation International, Steigenberger Reservation Service и International Reservations and Information Consortium, расширяют предоставляемые ими услуги. Это централизованные системы резервирования номеров для гостиниц. Они обычно обеспечивают системность деятельности, особенно для небольших гостиничных сетей, и услуги резервирования за границей, давая возможность зарубежным гостям звонить по местному номеру телефона, чтобы связаться с гостиницей.

Лыжные курорты также могут использовать систему резервирования мест в гостинице. Курорт может резервировать места в независимых гостиницах или отелях примерно за 15% комиссионных, но менеджеры несетевых отелей и гостиниц, боясь его влияния и не желая делиться с ним своей базой данных, могут отказаться сотрудничать с курортом.

Консорциум — это основанная на союзе в целях получения взаимной выгоды для своих членов группа организаций, действующих в индустрии гостеприимства и путешествий. Обычно основная причина создания консорциума — общий маркетинг. Консорциум позволяет гостинице быть независимой во владении заведением и управлении им, получая преимущества от объединенных усилий в области маркетинга. Примером такого консорциума является Leading Hotels of the World (Ведущие отели мира). По мере того как услуги резервирования типа SRS, Utell и Supranational распространяют свою сферу и на маркетинговую деятельность, различие между консорциумами и услугами по резервированию номеров становится все менее заметным. Это естественный, эволюционный путь для развития систем резервирования, поскольку в качестве их партнеров действует огромное число гостиниц.



### 13.6. Utell

Основными четырьмя консорциумами, определяемыми по количеству предоставленных гостиничных номеров, на сегодня являются Supranational, Logis de France, Leading Hotels of the World и Utell. Logis de France — это консорциум, объединяющий более 4 тыс. маленьких гостиниц во Франции с одной, двумя и тремя звездами. Utell, самая крупная компания, которая работает в качестве представителя других организаций и имеет региональные центры по всему миру. Она представляет интересы более 4000 гостиниц. Благодаря использованию системы глобальной дистрибуции Pegasus информация об ее членах появляется более чем на 450 000 терминалах, через которые осуществляется резервирование номеров. Utell обеспечивает резервирование в об-

щем объеме, превышающем 9,6 млн номеров-суток, в денежном исчислении это составляет 1,4 млрд долл. Разница между консорциумом и компанией, специализирующейся на резервировании, заключается в том, что консорциум предоставляет более полный диапазон маркетинговых услуг, а его члены платят за эти услуги в виде первоначальной ставки за вступление и годовых взносов. Компании, специализирующиеся на резервировании, получают большую часть своих доходов от взимания определенной суммы денег за каждое резервирование, осуществленное через них. Как управляющая компания Utell предоставляет больше маркетинговых услуг, чем компания, специализирующаяся на резервировании, но меньше, чем консорциум.

Регионы, чтобы увеличить привлекательность своего региона для туристов, также создают консорциумы. Например, туристические организации на курорте Бат в Великобритании создали Association of Bath and District Leisure Enterprises (ABLE), позволяющую им разрабатывать и распространять рекламный материал об этом регионе. В свою очередь, чтобы получать более низкие цены на гостиничные номера, услуги авиалиний и другие туристические услуги, агенты по организации поездок сформировали свои консорциумы. Один из крупнейших консорциумов агентств по организации поездок — Woodside Management Systems. Консорциумы могут также развивать вертикальные системы маркетинга, устанавливая специальные цены на заказы для своих членов.

## Глобальные системы продаж

Глобальные системы продаж (Global Distribution Systems, GDS) — это система компьютеризированного резервирования мест, которая служит каталогом продукции для агентов по организации поездок и других дистрибьюторов, действующих в индустрии гостеприимства. Подобные системы резервирования стали результатом слияния отдельных систем, разработанных первоначально авиакомпаниями для стимулирования своих продаж. Самая крупная из GDS, если измерять по общей величине поступлений, — Amadeus. Объем ее продаж составляет 2,4 млрд долл., и это единственная GDS, значительной частью которой владеют авиалинии. 47% активов Amadeus принадлежат Air France, Iberia и Lufthansa. Amadeus представляет интересы 491 авиалинии, 63 000 гостиниц, 50 компаний, занимающихся прокатом автомобилей, и 18 железнодорожных компаний. Существует свыше 150 000 терминалов агентств по организации поездок, подключенных к Amadeus. К другим известным GDS относятся Galileo, Sabre и Worldspan, однако рыночным лидером в Западной Европе и Латинской Америке остается Amadeus. Galileo стыкует агентов с 500 авиалиниями, 40 компаниями по прокату автомобилей, 47 000 гостиниц, 370 туроператорами и со всеми крупными круизными линиями. По мере того как GDS расширяют свои интернетовские мощности, они все больше охватывают и другие продукты, предлагаемые в индустрии гостеприимства и путешествий. Скажем, Worldspan в настоящее время представляет интересы MyGolf-Time.com, что позволяет клиентам бронировать время для игры на гольф-площадках по всей Европе, Северной и Южной Америке. Через интернетовский сайт Worldspan, который называется Go!, Go!, агенты могут бронировать места на самолеты, гостиничные номера, арендовать автомобили, бронировать билеты на шоу и заказывать места в ресторанах — и все

это на одном сайте. Такой подход создает новую модель действий для агентов по организации поездок, приводит к снижению комиссионных, выплачиваемых авиалиниями, а сами агенты теперь должны пользоваться системами, вроде Worldspan, для бронирования более широкого круга продуктов, требующихся их клиентам, так как без этого они просто не смогут выжить в новых условиях. По мере того как эта модель становится все более совершенной, места в ресторанах, билеты на выставки, время пользования гольф-центром и другие туристические продукты все активнее распределяются через GDS.

e

13.7. Go!, MyGolf-Time.com

## Интернет

В настоящее время 3 из 10 продаж продуктов, связанных с поездками, резервируются в онлайн-варианте, и в совокупности эти услуги стоят 65 млрд долл.



**Because travel planning demands fast answers, it pays to work with a company that anticipates the questions.**

Keeping your clients satisfied and your agency productive requires fast answers. **WORLDSPAN** delivers them.

We give your agency the global reach of Delta Air Lines, Northwest Airlines and TWA, as well as access to hundreds of travel suppliers around the world. The power of leading edge technology. And a CRS with a proven record of up-time performance.

With **WORLDSPAN**, you respond to your clients instantly. Make every booking more quickly, more easily. To build your agency's productivity and bottom line.

Get some fast answers from current customers on how **WORLDSPAN** can improve your bottom line. Call us at 1-800-743-6781. Ext. 2220.

**WORLDSPAN**  
Worldwide Travel Solutions

Крупные гостиничные сети, такие, как Hilton и Marriott, резервируют через Паутину свои номера общей стоимостью миллионы долларов. Скажем Hilton через Интернет за год бронирует номера в своих гостиницах на общую стоимость 500 млн долл. Интернет стал настолько важным каналом для некоторых компаний, в частности Hyatt Hotels, что здесь ввели должность вице-президента по электронной дистрибуции.

Каждый из нас заинтересован в получении информации через это современное технологическое средство, так как мы знаем, что каналы дистрибуции в отрасли организации поездок меняются, говорит Ненси Вон (Nancy Vaughn), директор по корпоративным коммуникациям Best Western's. Мэри Суинсон (Mary Sweenson), исполнительный директор по глобальным коммуникациям Best Western's, заявляет, что с помощью Интернета Best Western's получает 72% клиентов, которые не прибегают к услугам агентов по организации поездок.

Одна из моделей дистрибуции через Интернет называется-

*Системы глобальной дистрибуции, например Worldspan, сделали продукты, относящиеся к сфере поездок, доступными для агентов и корпоративных планировщиков поездок со всего мира.*



ся моделью торговца (merchant model). При использовании этой модели дистрибьюторы делают наценку на гостиничные номера, которые они получают от гостиниц со скидкой. Дистрибьютор получает разницу между чистой ставкой и ценой продажи номера. Первоначально менеджеры посчитали эту модель каналом, позволяющим им продавать свободные номера и действующим примерно так же, как оптовики. Традиционные оптовики составляли пакеты, объединяя номера с билетами на самолет и наземные виды транспорта, и благодаря таким пакетам создавали новые рынки. Интернетовские дистрибьюторы лишь продают номера через Интернет, напрямую конкурируя и часто предлагая номера дешевле, чем гостиницы на своем веб-сайте. Столкнувшись с такой конкуренцией, гостиничные компании теперь предпринимают меры, чтобы восстановить ценовой контроль над собственными продуктами. Многие компании сейчас гарантируют, что самые низкие цены на их номера потребители получают на их веб-сайтах.

InterContinental Hotels Group (IHG) решила удалить информацию о наличии своих номеров с большинства других веб-сайтов, в том числе и веб-сайтов Expedia и Hotels.com, хотя и продолжает сотрудничать с Travelocity и Travelocity Business. Чтобы сохранить бизнес с IHG, Travelocity пришлось согласиться не предлагать цены дешевле гарантированных расценок, устанавливаемых самой гостиничной компанией. Вице-президент InterContinental Hotels по глобальной дистрибуции заявил, что они готовы работать с другими партнерами, если те согласны на условия IHG. Некоторые гостиничные сети, в частности Marriott, Hilton и Starwood, не начисляют баллы вознаграждения при заказе номера по дисконтному тарифу, если гость действовал через посредника.

Priceline применяет закрытую систему, при которой покупатель не может конкретизировать при заказе гостиницу или авиалинию. К тому же человек с предпочтениями какого-то бренда не может сравнить цены на конкретные гостиницы. Некоторые гостиничные менеджеры предпочитают именно эту модель, потому что гость в этом случае не может напрямую сравнить цены разных гостиниц. Люди, совершающие покупку у посредника через Интернет, платят этому посреднику. Если гостиница хочет учитывать этих гостей и внести информацию о них в свою базу данных, ей необходимо фиксировать фамилии и адреса этих гостей при регистрации. Гостиницы, продающие номера через интернетовских посредников, должны обучить своих специалистов по резервированию и служащих стойки регистрации, чтобы они умели собирать указанную информацию, но в этом случае может быть разрыв во времени между моментом, когда гость резервирует гостиничный номер и когда дистрибьютор передает эту информацию гостинице. Гости, которые лишь начинают пользоваться интернетовским вариантом бронирования, часто беспокоятся и перезванивают в гостиницу, чтобы уточнить, действительно ли бронирование состоялось. У служащего может не быть под рукой такой информации, и поэтому он тратит ценное время на то, чтобы выяснить положение дел. Если же служащий просто спросит гостя, как тот забронировал номер, то он сможет выявить тех, кто сделал это через посредника, и проинформировать их, что резервирование до сих пор не переведено, и посоветовать им, когда они могут еще раз проверить положение дел.

Ресторанные компании также используют Интернет как канал дистрибуции. Pizza Hut и Domino's имеют онлайн-овые системы заказов. В Бостоне

для людей, которые хотят заказать на дом доставку ресторанных блюд, создана TerraNet. База данных позволяет пользователю отыскать название ресторана или вид еды. Пользователь Интернета затем получает информацию о меню, в том числе цветные фото предлагаемых блюд. Потребитель может либо сам забрать блюдо из ресторана, либо ему его доставят. После выбора блюда сообщается цена услуги с учетом доставки. Существует ряд служб, которые занимаются онлайн-резервированиями для ресторанов. Оплата этих услуг варьируется от 180 долл. в год до 2400 долл. При 2400 долл. в год абонентской платы и 1295 долл. первоначальной платы рестораны получают через компьютер, основу управления клиентами, при помощи которого менеджеры могут видеть динамику резервирования в масштабе реального времени. Они также получают доступ к истории клиентов, осуществлявших резервирование через эту систему.

Некоторые из основных преимуществ Интернета заключаются в том, что он никогда не закрывается, работает 24 часа в сутки, 7 дней в неделю, охватывает весь мир и может передавать цветные фотографии. Способность передачи цветных фотографий миллионам людей в масштабах всего земного шара делает Интернет очень привлекательным каналом дистрибуции. Он позволяет компаниям представлять свои продукты реально, так как люди могут видеть их на цветных фотографиях или в фильмах. Скажем, Grand Aleutian — это курорт в отдаленном месте, расположенный в 800 милях к юго-западу от Анкориджа. Это интересное место для рыбаков и людей, которые хотели бы лучше познакомиться с Алеутскими островами. В этой гостинице всего 112 номеров. Благодаря веб-сайту он может предоставлять тысячам потенциальным гостей цветные фотографии своих номеров, еды, напитков и получать запросы при помощи электронной почты. То же самое можно сказать и о Rudedge Victorian, которая теперь демонстрирует фотографии и внешнего вида, и своих номеров. Некоторые компании пошли еще дальше. Так, Hyatt предлагает видеотур по своему отелю Park Hyatt Tokio, а казино Stardust Casino — видеоклип шоу, которое проводится у них, — «Enter the Night» (Войди в ночь). Это примеры того, как небольшие независимые собственники могут воспользоваться Интернетом для получения доступа к путешественникам не только в масштабе страны, но и всего мира.



### 13.8. Mandalay Bay Resorts, MapQuest, Marriott, Hyatt

Используя меню, веб-сайты могут предоставлять множество информации, а пользователи получать быстрый доступ к тем сведениям, которые их интересуют. Так, Mandalay Bay Resort указывает свои дневные расценки на интернетовском сайте. У этого курорта широкий разброс цен, что во многом определяется характером их бизнеса — ориентацией на организацию конференций и встреч бизнесменов. Человек, выходящий на сайт этой компании из Лас-Вегаса, использует информацию, чтобы выбрать дни, когда поездка обойдется ему дешевле всего. Предоставление такой информации позволяет создать ситуацию, выгодную для обеих сторон, поскольку существуют дни, когда на курорте есть свободные места, которые надо занять. Сайт Hyatt предоставляет информацию по каждому отелю, имеет форму для регистра-

ции, список номеров, которые продаются со скидками, информацию о пакетах услуг для любителей гольфа и множество другой полезной информации. Человек, которому, скажем, нужны сведения о заведениях Hyatt в районе Чикаго, может обратиться к справочнику и отыскать все, что ему необходимо. Хотя многие потребители решают осуществить резервирование через Интернет, другие используют Интернет лишь как источник информации, предпочитая само резервирование осуществлять в непосредственном контакте со служащим. Резервирование для такого человека происходит быстрее, потому что он уже узнал все, что хотел, и благодаря Интернету получит ответы на большинство своих вопросов.

Посетители сайта могут распечатать информацию, содержащуюся на страницах этого сайта. Hilton для облегчения этой задачи предоставляет интерактивную карту каждого своего отеля, состыкованную с их домашней страницей. Размер этой карты можно изменять, чтобы более подробно показать детали, интересные для потенциального гостя. Marriott, Taco Bell, а также другие ресторанные и гостиничные компании также имеют подобные карты на своих сайтах или звено связи с MapQuest, картографической программой Интернета. Благодаря этому туристам легче отыскивать гостиницу или ресторан в незнакомом для них городе. Некоторые рестораны предлагают купоны, которые также можно распечатать. Интернет позволяет взаимодействовать с гостями и при помощи электронной почты и телефона, а также отправлять им почтовые сообщения, если гости предоставляют свои адреса.

Одним из основных преимуществ Интернета становится экономия трудовых затрат. Интернет — отличный пример того, как сервисные компании могут получить потребителя, который выполняет в какой-то мере функцию их служащего. При осуществлении резервирования или покупки продукта в онлайн-потребитель фактически выступает как агент по резервированию. Без этого варианта центру резервирования пришлось бы иметь более сотни штатных служащих, организовать для них рабочие места, приобрести дополнительно оборудование, чтобы они решали задачи по резервированию, которые Marriott осуществляет через свой интернетовский сайт.

Интернет быстро становится важным каналом дистрибьюции при относительно низких затратах, что позволяет независимым операторам получать доступ к мировым рынкам. А оператор, управляющий несколькими заведениями, получает информацию о них, в том числе цветные брошюры и туры с пояснениями, благодаря которым потенциальный клиент может лучше познакомиться с предлагаемыми вариантами. Эта информация очень полезна для индивидуальных путешественников, планировщиков встреч и агентов по организации поездок. Компании индустрии гостеприимства и путешествий теперь создают отдельные сайты, на которых предоставляется информация, требующаяся каждому уникальному сегменту.

## Консьержная служба

Для таких местных услуг индустрии гостеприимства и путешествий, как рестораны, туры или рыбалка, консьержи, посыльные и служащие отдела регистрации отелей могут быть хорошими источниками бизнеса. Для ресторана с оригинальным меню, особой атмосферой или просто отличными продуктами

ми питания и великолепным обслуживанием консерджи могут стать основным источником бизнеса. Рестораны, стремящиеся установить отношения с консерджами, обычно приглашают их на дегустацию своих блюд, чтобы они могли порекомендовать их гостям своих отелей. Руководство ресторанов может предложить свои заведения для проведения местной ассоциацией консерджерей своих встреч (конечно, если в ресторане есть для этого помещение). Ресторан также может снабжать гостиницу меню, чтобы служащие гостиницы предложили их гостям, интересующимся ресторанами. И наконец, рестораны должны проинструктировать свой персонал о том, как ему следует отвечать на звонки консерджерев. Например, даже если консердж знает, что зарезервировать место в популярном ресторане в субботнюю ночь невозможно, он все равно будет звонить, потому что гость попросил его об этом и стоит во время звонка рядом с ним. И служащий ресторана должен говорить сверхвежливо, понимая ситуацию, в которой находится консердж.

## Каналы: поведенческие и организационные аспекты

---

Каналы дистрибьюции — это больше, чем простые объединения компаний, связанных между собой различными потоками. Это сложные поведенческие системы, в которых люди и компании вступают в контакт для достижения своих целей. Некоторые системы дистрибьюции строятся на неформальных отношениях между участниками, входящими в те или иные союзы, организованные на нестрогих условиях, другие — на формальных отношениях, управляемых сильными организационными структурами. Системы каналов дистрибьюции постоянно развиваются и образуются новые типы и новые системы. Рассмотрим поведенческие аспекты системы каналов дистрибьюции и организацию их работы.

### Поведенческий аспект

Система дистрибьюции товаров и услуг состоит из различных компаний, объединившихся ради получения общей выгоды. Каждый участник канала зависит от остальных, играет свою роль и специализируется в выполнении той или иной функции.

Поскольку индивидуальный успех участника канала продаж зависит от общего успеха всех его участников, в идеале все компании, входящие в канал дистрибьюции, должны работать друг с другом согласованно. Они должны понимать и принимать свои роли, координировать свои цели и действия и сотрудничать в достижении основных целей. Сотрудничая, они могут лучше понимать целевой рынок и обслуживать его более эффективно.

Однако участники канала продаж, как правило, больше заинтересованы в достижении собственных краткосрочных целей и озабочены в первую очередь состоянием дел только тех компаний, с которыми в канале дистрибьюции они взаимодействуют наиболее тесно. Кроме того, сотрудничество во имя достижения общих целей канала продаж иногда означает уменьшение

роли индивидуальных целей отдельной компании. Хотя каждый участник канала дистрибьюции зависит от другого, они часто действуют сами по себе, руководствуясь только своими краткосрочными интересами. Они часто не соглашаются на роли, которые должны выполнять, — на то, кто из них и что должен делать и какое вознаграждение получит за это. Такие разногласия по вопросу о целях и ролях приводят к появлению **конфликтов в канале**.

**Горизонтальный конфликт** — это конфликт между компаниями на одном и том же уровне канала дистрибьюции. Например, некоторые привилегированные члены канала дистрибьюции Pizza Inn могут жаловаться на других, которые обманывают их, предоставляя плохие компоненты продукта или плохое обслуживание, нанося таким образом вред имиджу Pizza Inn.

**Вертикальный конфликт** встречается более часто, это конфликт между различными уровнями одного и того же канала дистрибьюции. В 1991 г. рестораны Little Caesar's сформировали стратегический союз с магазинами Kmart. Для Little Caesar's это соглашение позволило увеличить объем продаж и за 5 лет довести количество новых точек в системе дистрибьюции до 1200. Kmart смогла создать рестораны с фирменным названием для покупателей вместо заурядного кафетерия или бара, чем она была в прошлом. А Little Caesar's получила дополнительные возможности для дистрибьюции с надеждой, что потребитель станет покупать товары в обычных заведениях Little Caesar's, располагающихся в Kmart. Kmart согласилась внести свою долю в фонд национальной рекламы Little Caesar's, тем самым предоставив ей более совершенные медийные возможности. Менеджеры Little Caesar's очень положительно отнеслись к этому варианту.

Однако на некоторых франчайзи это не произвело впечатления. Их беспокоило соглашение, предусматривающее продажи навынос, так как они вначале предполагали, что посетители будут съедать блюда только внутри заведений. Они исходили из того, что продажи навынос станут непосредственными конкурентами продажам в заведениях. Из-за этого группа недовольных франчайзи организовала Association of Little Caesar's Franchisees, ALCF (Ассоциация франчайзи Little Caesar's), которая, по ее утверждениям, представляет 70 франчайзи, управляющих более 550 заведениями из общих 4000, входящих в эту сеть. ALCF заявила, что, после того как в соседних Kmart открылись заведения Little Caesar's, объем продаж у некоторых ее членов упал, в отдельных случаях на 20%. Кроме того, ALCF высказала претензию, что некоторые заведения Kmart, расположенные в тех же торговых заведениях, где и Little Caesar's, разрешали организовывать у них другие заведения Little Caesar's, создавая внутреннюю конкуренцию.

Пример вертикального конфликта между франчайзи и франчайзерами показывает, что система дистрибьюции — это механизм с очень тонкой балансировкой. Здесь то, что хорошо для одного участника канала, может быть гораздо менее привлекательно для другого, из-за чего возникает конфликтная ситуация и борьба за власть. Менеджеры должны тщательно продумывать выбор каналов дистрибьюции, поскольку их решение может оказывать долговременное и сильное влияние на бизнес. Кроме того, менеджерам необходимо уметь разрешать конфликты, возникающие в канале дистрибьюции.

Некоторые конфликты в канале дистрибуции принимают форму здоровой конкуренции: без них канал становится пассивным и нетворческим. Но иногда противоречия могут повредить каналу. Чтобы в целом канал работал хорошо, должна быть определена роль каждого участника канала, и конфликт в канале должен быть своевременно урегулирован. Только сильное руководство в канале дистрибуции может обеспечить сотрудничество, распределение ролей и управление конфликтами. Канал будет действовать лучше, если в нем есть компания, агентство или механизм, способные взять на себя решение проблемы распределения ролей и разрешения возникающих конфликтов.

Конечно, в настоящее время из-за сложности каналов дистрибуции управление участниками и их работой, правильно учитывая при этом интересы всех участников канала дистрибуции, довольно трудно. Некоторые конфликты возникают часто из-за того, что менеджеры не задумываются о том, как принимаемые ими маркетинговые решения повлияют на всех участников, входящих в канал. Например, гостиница Embassy Suites Hotel вынуждена была изменить систему продвижения, разработанную ею совместно с Hertz, предлагавшую наличные платежи клиентам Hertz, арендовавшим автомобили и остававшимся на ночлег. Вместе с подтвержденным резервированием мест в гостинице клиентам предлагался наличный ваучер, если они останутся и используют его в Embassy Suites Hotel. Возможность получить для Embassy Suites клиентов, которые совершали немедленную сделку, и возможность делать бизнес для Hertz, предлагая клиентам денежную премию, представлялась обоим компаниям хорошей идеей. Однако American Society of Travel Agents (Американское общество турагентств) выразило протест против такого соглашения, посчитав, что у агентов, оформивших первоначальное резервирование, несправедливо отбираются комиссионные. И Embassy Suites, и Hertz не приняли во внимание то отрицательное воздействие, которое разработанное ими продвижение будет иметь на одного из участников их канала дистрибуции — агента по организации поездок.

В большой компании формальная организационная структура определяет роли участников канала дистрибуции и обеспечивает необходимое лидерство. Но в канале дистрибуции, составленном из независимых компаний, лидерство и власть формально не устанавливаются. Традиционно каналы дистрибуции испытывали недостаток в лидерстве, необходимом для распределения ролей их участников и управления конфликтами. Поэтому в последние годы появились новые типы организаций канала дистрибуции, действительно обеспечивающие более сильное лидерство и лучшую работу канала.

## **Организация канала дистрибуции**

Исторически каналы дистрибуции сложились как свободные объединения независимых компаний, каждая из которых демонстрировала небольшую заинтересованность в успешной работе канала в целом. Эти обычные системы дистрибуции испытывали недостаток в сильном лидере и были обеспокоены возникающими опасными конфликтами и низким качеством обслуживания.

## Рост вертикальных маркетинговых систем

Одно из самых значительных достижений в построении каналов дистрибуции — вертикальные маркетинговые системы, сменившие обычные системы маркетинга. Отличительные свойства двух типов каналов показаны на рис. 13.3.

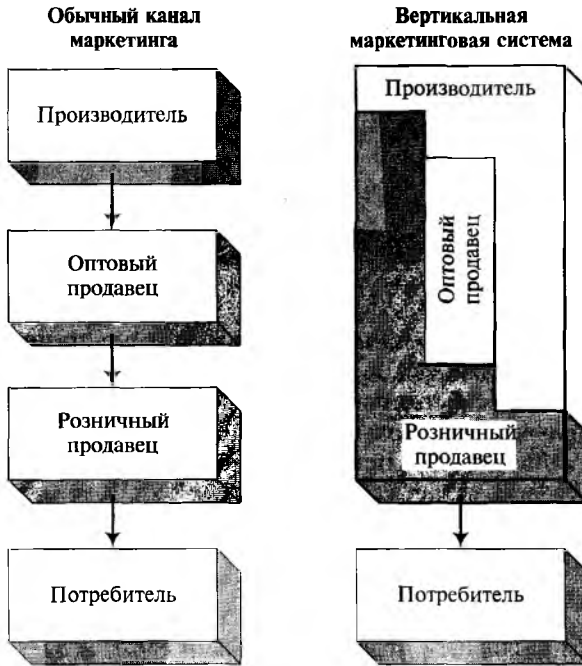


Рис. 13.3. Основные типы вертикальных маркетинговых систем

Обычный канал дистрибуции товаров и услуг состоит из одного или нескольких независимых производителей, оптовых продавцов и розничных продавцов. Каждый из них представляет собой отдельный бизнес, старающийся максимизировать собственную прибыль даже за счет прибыли системы в целом. Ни один из участников канала не имеет достаточного контроля над другими участниками, и никаких формальных средств для распределения ролей и управления конфликтами в таком канале нет. Например, большинство гостиниц выплачивает комиссионные турагентам. Между гостиницей и агентом никакого формального контракта, как правило, не подписывается. Гостиница просто объявляет политику привлечения их услуг и может, если пожелает, временно вообще не предоставлять места для агентов.

**Вертикальная маркетинговая система** (Vertical marketing system, VMS) включает производителей, оптовых торговцев и розничных продавцов, действующих как объединенная система. Один член канала или управляет другими, заключая с ними контракты, или обладает такой властью, что они все сотрудничают с ним. Управлять VMS может либо производитель, либо оптовый или розничный продавец. VMS была первоначально разработана для управ-

ления поведенческими аспектами канала и для разрешения конфликтов, возникающих в нем. Другое основное преимущество VMS — экономия за счет размера, большей силы при заключении сделок и устранения дублирования услуг. VMS стала доминировать в маркетинге потребителя, обслуживая 64% всего рынка.

Рассмотрим три основных типа VMS. В каждом из них используются различные средства для достижения лидерства и власти в канале дистрибуции. В **корпоративной VMS** координация конфликтов и управление ими достигаются через общую собственность на различных уровнях в канале управляемой VMS, лидерство осуществляется одним или несколькими доминирующими участниками канала, в договорной VMS — через договорные отношения между всеми участниками канала дистрибуции.



### 13.9. Red Lobster

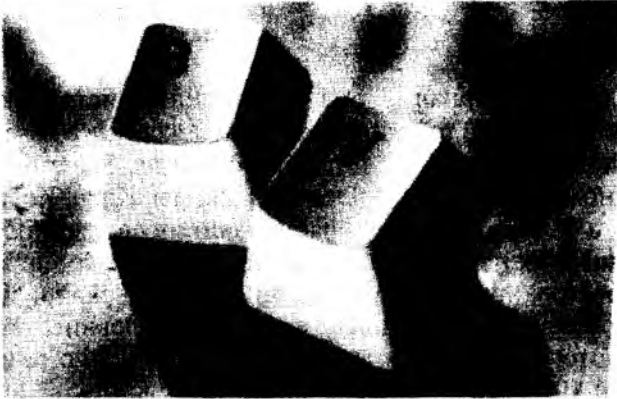
Корпоративные VMS объединяют последовательные стадии производства и дистрибуции, находящиеся в единой собственности. Например, компания Red Lobster имеет собственные заводы по переработке продуктов питания и распространяет продовольственные товары по ресторанам. Пивоваренные заводы в Великобритании имеют пабы, которые предлагают только свое пиво.

**Управляемые VMS** координируют последовательные стадии производства и дистрибуции не через систему общей собственности или договорные связи, а через размер, влияние и силу сторон. Например, в 1970-х годах производитель популярного торгового знака пива получил исключительное право снабжать свежим разливным пивом рестораны и бары, и в основе этого соглашения лежала широкая известность его торгового знака. Производитель не позволял барам, торгующим этим пивом, подавать любые другие сорта, заявляя, что любое другое пиво той же продуктовой категории может снизить качество их продукта. Производитель доказывал, что другие пивные компании могут использовать грязные приемы для вторжения на его рынок и оказывать на него давление. Таким образом, для устранения конкурентов производитель использовал силу и мощь своего торгового знака.

Управляемые VMS воздействуют на мировую индустрию авиаперевозок с момента ее появления. Многие государства продолжают субсидировать национальный транспорт, который рассматривается как главный перевозчик. Авиакомпании, попадающие в эту категорию, зачастую оказывают сильное влияние на систему резервирования, работу туроператоров и бюро путешествий на территории своих государств.

Еще одной разновидностью являются **договорные VMS**, которые объединяют независимые компании на различных уровнях производства и дистрибуции, связанные между собой контрактными отношениями в целях получения скидок или увеличения объема продаж. Примером договорной VMS может служить контракт с представителем гостиницы. Важная форма договорной VMS — франчайзинг.



**BEST TWO LETTERS ON YOUR KEYBOARD.**

**YOUR BEST BET IS A BEST WESTERN.**

For information or reservations, call our Travel Agent Help Desk at 1-800-334-7234

© 1988 Best Western International, Inc. Each Best Western is independently owned and operated. Computer Reservation Access Code (CR)

Your computer is more powerful than you think. Just type in BW and it can reach every Best Western in the world. This reservation access code allows you to make and confirm reservations, compare rates, check availability and obtain information about all our new programs and amenities.

You'll find we've introduced some new frequent traveler clubs. And that's just one of our many changes. We're also spending more than a billion dollars upgrading hotels worldwide. We've enacted tough new inspection standards at 3,400 locations in more than 50 countries.

And you can bring them all up on the screen with just the touch of a button. Well, two buttons.

*Примером договорной VMC является Best Western. Она предоставляет своим членам услуги, связанные с маркетингом, в частности код доступа при резервировании, что позволяет туроператорам осуществлять резервирование со своих компьютеров.*

## Франчайзинг

«Франчайзинг — это способ ведения бизнеса, при котором франчайзи получает право заниматься предложениями, продажами или дистрибуцией товаров и услуг в маркетинговом формате, разработанном франчайзером. Франчайзер разрешает франчайзи использовать его торговый знак, название и рекламу». В последние годы франчайзинг стал самой быстрой по темпам роста формой розничной торговли. В настоящее время в Соединенных Штатах действуют 700 000, а может быть, и больше франчайзинговых структур, на долю которых приходится около 850 млрд долл. общей выручки в розничной торговле [34]. Аналитик отрасли Стефан Рашмо (Stephen Rushmore) установил, что на гостиницы, работающие в режиме франчайзинга, в США приходится 65% всего предложения гостиничных номеров [35]. Одна из причин популярности франчайзинга — то, что это один из самых безопасных способов начать новый бизнес. По оценкам, доля успешной реализации различных способов начала ведения бизнеса составляет [36]:

- если начать бизнес с нуля самому, вероятность выживания 20%;
- при приобретении уже существующего бизнеса — 70%;
- при приобретении права на франчайзинговый бизнес — 90%.



13.10. Days Inns, Hilton Inns,  
KFC, Pizza Hut,  
Sheraton Inns

**Франчайзинг** — наиболее популярная форма организации дистрибуции как в гостиницах, так и в ресторанах. В гостиничном бизнесе наиболее известны франчайзинговые сети Choice Hotels, Days Inns, Holiday Inns, Sheraton Inns и Hilton Inns, в ресторанном бизнесе — McDonald's, Burger King, Kentucky Fried Chicken, Pizza Hut и T.G.I. Friday's. Франчайзинг позволяет осуществить переход ресторанного бизнеса от индивидуальных операторов к системным структурам. У ресторанов, работающих по системе франчайзинга, в 1991 г. объем продаж составил 79 млрд долл., или более половины объема продаж всех ресторанов. Этого удалось достичь благодаря наличию разветвленной сети, включающей 106 тыс. филиалов [37].

За право использовать название, методы работы и другие выгоды, которые даст франчайзинг, франчайзи перечислят **франчайзеру** начальную плату, лицензионный платеж (роялти) и плату за маркетинговые услуги, размеры которых могут быть разными (см., например, табл. 13.2). С гостиниц, кроме того, взимается плата за пользование централизованной системой резервирования номеров. Radisson установила минимальный размер первоначального платежа — 50 000 долл. Размеры платежей за роялти как отчисления за маркетинговые услуги и за пользование централизованной системой резервирования составляют соответственно 4, 1,75 и 2% валовой выручки от сдачи номеров [38]. Обратите внимание, что указанные проценты являются валовыми. Франчайзер может проверять сведения о валовых доходах франчайзи с помощью налоговых отчетов.

Начальная плата и выплата роялти франчайзи зависят от известности бренда. Например, McDonald's как ресторан быстрого обслуживания известен во всем мире. Его знают и в Лондоне, и в Париже, и в Гонконге, и в Нью-Йорке. Чем сильнее рыночная позиция компании, тем большую цену имеет название бренда. В связи с этим франчайзинговое предложение McDonald's предоставляет франчайзи большую ценность, чем, скажем, предложение Mr. Quick. Среди других преимуществ, предоставляемых франчайзером франчайзи (которым может быть как отдельный человек, так и организация), можно назвать следующие:

- узнаваемость бренда;
- снижение вероятности неудачи в бизнесе;
- рекламирование продукции в общенациональном масштабе и участие в маркетинговых планах;
- быстрый рост бизнеса;
- помощь в выборе места расположения заведения;
- предоставление архитектурного плана;
- предоставление операционных систем, программного обеспечения, учебных пособий для работы на системах;
- национальные контракты с поставщиками исходных продуктов;
- разработка продукции;
- консультирование;
- помощь в финансировании.

Таблица 13.2. Расходы франчайзи в гостиничном и ресторанном бизнесе

**Гостиничный франчайзинг**

Сеть	Место расположения штаб-квартиры	Общее количество франчайзинговых структур/количество номеров	Дополнительные структуры/номера (к концу года)	Структура платежей, долл. США
Ramada	Нью-Джерси	992/121 961	63/8623	Первоначальный платеж: 350 долл. за каждый номер, минимум 35 тыс. долл. Роялти: 4% валовой выручки от про- дажи номеров Платеж за рекламу и маркетинг: объединен с платежом за бронирование (см. платеж за бронирование) Платеж за бронирование: объединен с платежом за рекламу и составляет 4,5% валовых поступлений за номера
Days Inn of America	Нью-Джерси	1951/164 845	88/8280	Первоначальный платеж: 350 долл. за каждый номер, минимум 35 тыс. долл. Роялти: 6,5% валовых поступлений за номера Платеж за рекламу и маркетинг: включен в роялти Платеж за бронирование: 2,3% валовой выручки от продажи номеров плюс первоначальный взнос за присоединение к сети (меньшее из двух значений: 100 долл. за каждый номер или 10 тыс. долл.)
Holiday Inn Worldwide	Атланта	2241/403 093	43/5046	Первоначальный платеж: 30 тыс. долл. за каждый номер, для Crowne Plaza — 75 тыс. долл. Роялти: 5% Платеж за рекламу и маркетинг: 2,5%, для Crowne Plaza Express — 5% Платеж за бронирование: 1%

Сеть	Место расположения штаб-квартиры	Общее количество франчайзинговых структур	Дополнительные структуры/номера	Структура платежей, долл. США
Best Western International	Феникс	4082/309 661	300/25 500	Первоначальный платеж: минимум 25 тыс. долл. за 100 номеров Роялти: ежегодно 3676 за 100 номеров Платеж за бронирование: 25 центов за каждые сутки-номер за первый год, затем размер платежа устанавливается на основе данных занятости за предыдущий год Платеж за рекламу и маркетинг: ежегодно 2949 долл. за 100 номеров
Choice Hotels International Comfort	Силвер Спрингз, штат Мэриленд	2661/239 696 1688/129 833	219/28 088 57/11 972	Первоначальный платеж: 300 долл. за каждый номер, минимум 50 тыс. долл. для номеров люкс Роялти: 5,25% валовой выручки от продажи номеров Платеж за рекламу и маркетинг: 2,1% валовой выручки от продажи номеров плюс 28 центов за каждые сутки-номер (по всем категориям брендов) Платеж за резервирование: 1,75% валовых поступлений за номера плюс 1 долл. за ночь, зарезервированную через систему сети (по всем категориям брендов)
Embassy Suites	Бeverly Хиллс, Калифорния	155/38 510	24/5969	Первоначальный платеж: 500 долл. за каждый номер, минимум 100 тыс. долл. Роялти: 4% валовой выручки от продажи номеров Платеж за рекламу и маркетинг: 4% валовой выручки от продажи номеров Платеж за бронирование: 4% валовой выручки от продажи номеров
Fairfield Inns by Marriott	Вашингтон, округ Колумбия	500/53,200	17/1 500	Первоначальный платеж: 400 долл. за каждый номер для новых зданий, 200 долл. за каждый номер для переоборудованных зданий под этот тип гостиницы Роялти: 5,5% валовой выручки от продажи номеров Платеж за рекламу и маркетинг: 2,5% валовой выручки от продажи номеров Платеж за бронирование: 1% валовой выручки от продажи номеров плюс 3,50 долл. за ночь, зарезервированную через систему сети

Источники: FranchiseZone, информация по состоянию на 8 мая 2002 г., получена на веб-сайте <http://www.entrepreneur.com>; Franchise Digest, информация по состоянию на 8 мая 2002 г., получена на веб-сайте <http://www.lodginnews.com/subs/fd/fd43.asp>

Ресторанный франчайзинг					
Франчайзинговая система	Франчайзинговый платеж	Роялти, %	Роялти за рекламу, %	Общие инвестиции, тыс. долл.	Соотношение инвестиций и поступлений от продаж (только на территории США)
Applebee's Neighborhood Grill & Bar	30 000	5,0	4,2	400	0,23
Arby's	37 500	4,0	3,0	525—850	1,10
Burger King	50 000	4,5	4,0	1,000	0,94
Domino's Pizza	1000—3000	5,5	3,3	75—150	0,22
KFC	20 000	6,0	6,0	600—800	1,04
McDonald's	45 000	3,5	4,0	575	0,37
Pizza Hut	18 350	6,0	6,0	Нет данных	Нет данных
Subway Sandwiches & Salads	10 000	8,0	2,5	40	0,15
T.G.I. Friday's	75 000	4,0	4,0	2,000—2,500	0,63

Источники: Investor Relations, информация по состоянию на 8 мая 2002 г., получена на веб-сайте <http://www.applebees.com>; Fact Sheet, информация по состоянию на 8 мая 2002 г., получена на веб-сайте <http://www.triconglobal.com/investors/fact.htm>; Domestic Franchising, информация по состоянию на 8 мая 2002 г., получена на веб-сайте <http://www.dominos.com>; Franchise Opportunities, информация по состоянию на 8 мая 2002 г., получена на веб-сайте <http://www.burgerking.com/companyinfo/>; Franchising, информация по состоянию на 8 мая 2002 г., получена на веб-сайте [http://www.arbys.com/arb03\\_b.html](http://www.arbys.com/arb03_b.html); Subway Capital Requirements, информация по состоянию на 8 мая 2002 г., получена на веб-сайте <http://www.subway.com>

Недостатками приобретения франчайзингового бизнеса являются:

- необходимость различных платежей (роялти, первоначальный взнос и т.п.);
- ограничение на ассортимент продукции, которую вы можете продавать, или рецепты, которые вы можете использовать;
- условие, часто оговариваемое в контракте, держать заведение открытым в сутки не менее определенного числа часов и предлагать посетителям определенный набор продукции;
- плохое управление одним филиалом может скомпрометировать всю сеть;
- показатели деятельности франчайзера влияют на рентабельность работы франчайзи;
- некоторые франчайзи не получают столь значительных выгод от общенациональной рекламы, как другие, что может стать источником возникновения конфликта.

Одна из причин, по которой компании принимают решение об использовании франчайзинговой схемы, — лучшее распределение ими своих продуктов. Деньги франчайзи расширяют бизнес франчайзера, так как франчайзер получает первоначальный платеж и роялти франчайзи. Однако франчайзинг эффективен не для всех компаний. Компания должна быть способной предложить франчайзи операционные системы, менеджерскую поддержку и хорошую концепцию бизнеса. Для новых компаний, чтобы создать хороший франчайзинговый пакет, требуются и время и деньги. Небольшие сети часто предлагают франчайзинг людям, которые имеют тесное отношение с этим бизнесом. Например, франчайзинг в небольших ресторанных сетях помогает им удержать своих менеджеров. Так как им трудно конкурировать с крупными сетями, предоставляющими своим менеджерам карьерные возможности, маленькие сети предлагают своим лучшим менеджерам стать владельцами собственных заведений на условиях франчайзинга. Это позволяет заинтересовать наиболее успешных менеджеров. Преимущества франчайзинга для франчайзеров следующие:

- получение процента от валовых продаж;
- расширение сферы действия торгового знака;
- получение поддержки при проведении национальной рекламной кампании;
- поддержка в ходе переговоров с поставщиками при подписании контрактов на поставки.

Недостатки франчайзинга для франчайзеров:

- появление ограничений на использование других вариантов для расширения дистрибуции; например, возможность создавать союзы может быть ограниченной, если эти союзы могут нарушить территориальное соглашение с франчайзи;
- необходимость отслеживания деятельности франчайзи, чтобы гарантировать стандарты предлагаемой продукции;
- ограниченные возможности требовать от франчайзи изменить операции; например, Pizza Hut столкнулась с трудностями активизировать деятельность своих франчайзи, когда Domino's активно занялась рынком доставки своей продукции;
- желание франчайзи играть активную роль в принятии решений.

Разновидность традиционной формы франчайзинга — субфранчайзинг. В этом случае франчайзер продает право на дистрибуцию франчайзинга третьей стороне, т.е. ее агент далее может продавать право франчайзинга. Например, франчайзер продает право субфранчайзеру далее продавать услуги по дистрибуции и управлению франчайзи. Субфранчайзер получает платежи от франчайзи и отчисляет часть их франчайзеру. Кроме того, субфранчайзер оказывает менеджерскую поддержку франчайзи, с которыми он работает. Один из исследователей этого направления бизнеса установил, что систему субфранчайзинга используют 31% ресторанов быстрого обслуживания и 37% семейных ресторанов [40]. Это позволяет франчайзеру расширить свою деятельность, воспользовавшись преимуществами управления агентами и маркетинговыми ресурсами. Еще одним подобным примером является компания, которая становится субфранчайзером, продавая франчайзинг своим франчайзи или партнерам по бизнесу. Например, Uni-Marts (автозаправки и товары повседневного спроса) является субфранчайзером ресторанов Blimpie Subs and Salads [41].

## Союзы

Еще одна фирма договорных отношений — союзы. Они создаются для того, чтобы обеспечить возможность взаимовыгодного сотрудничества участвующим сторонам на основе их сильных качеств. В начале этой главы упоминалось о союзе между Welcome Group и гостиницами Sheraton. Для Sheraton было почти невозможно самостоятельно выйти на индийский рынок, учитывая систему регулирования иностранного бизнеса в этой стране. Welcome Group предложила Sheraton стать ее индийским партнером. К тому же Welcome Group имела в Индии хорошую репутацию и знала, как там заниматься бизнесом. Sheraton предложила Welcome Group свое имя, широко известное деловым людям во всем мире, и системы обучения и поддержки управления. Таким образом, для обоих партнеров созданный союз оказался выгодным.

Рестораны, заключая союзы с сетями гостиниц, обеспечивают себе хорошее месторасположение и доступ к клиентам гостиниц. В свою очередь гостиница получает ценность фирменного названия ресторана. Например, Trader's Vic's — один из первых ресторанов, начавших тесное взаимодействие с гостиницами, имеет свои структуры в нескольких гостиницах — Hilton, Marriott Royal Garden Riverside (Бангкок) и New Otani в Токио и Сингапуре. Ruth's Chris Steakhouses имеет свои рестораны в гостиницах, управляемых компаниями Marriott, Holiday и Westin. Good Eats, региональная сеть, хорошо известная в Техасе, заключила союз с гостиничной компанией Bristol Hotels. Новые курорты, открывающиеся в Лас-Вегасе, создают союзы с известными ресторанами; теперь такие торговые марки, как Rainforest Cafe, California Pizza Kitchen, Benihana, Wolfgang-Puck Cafe, Tony Roma's и Gordon Biersch, размещаются в гостиницах этого города. Кроме того, многие рестораны имеют зоны питания, похожие на те, которые созданы в торговых центрах, оформляя их точно так же. Использование известных ресторанов привлекает внимание руководства гостиниц и позволяет ресторанам расширять дистрибуцию своей продукции.

е

13.11. Benihana, California  
 Pizza Kitchen, Gordon  
 Biersch, Rainforest Café,  
 Tony Roma's,  
 Wolfgang Puck Café

Популярный и эффективный способ расширения рынка — создание союза двух и более компаний, не являющихся конкурентами. Например, рестораны, чтобы более эффективно распространять свои изделия, создают союзы с магазинами и гостиницами. Магазины 7-Eleven Stores продают пончики Dunkin Donuts в двух тысячах своих магазинов. Компания Embassy Suites имеет рестораны Red Lobster, расположенные в их гостиницах. Сети ресторанов быстрого обслуживания, расположенные в магазинах, предлагают блюда известных компаний и получают дополнительные возможности более широкой дистрибуции своей продукции, а магазины получают возможность предлагать покупателям известные торговые марки. Следует учесть, что многие потребители считают, что цены в гостиничных ресторанах завышены, а блюда — невысокого качества. Поэтому появление в гостиницах известных сетевых ресторанов позволяет в значительной степени изменить такое негативное впечатление.

Авиакомпании заключают союзы, чтобы получить новых клиентов в других частях света и обеспечить возможность своим прежним клиентам летать в другие регионы мира. Например, союз компании SAS с Continental Airlines обеспечил ей доступ к американскому рынку. SAS, обслуживавшая до этого только небольшую часть американских городов, стала использоваться для совместной работы с Continental Airlines, в том числе и в полетах в Европе. Continental же получил от SAS пассажиров, прибывающих в аэропорт Нью-Йорк и другие американские аэропорты, которые далее самолетами Continental отправляются по всем США.

National Network Motorcoach, маркетинговый консорциум операторов автобусных перевозок, разработал партнерскую программу доставки пассажиров чартерных рейсов в зарезервированные для них гостиницы. С их помощью теперь туроператоры продлевают свои поездки, оставаясь на ночь в гостинице, хотя ранее они предпочитали завершить поездку за один день. Представители сети операторов автобусных перевозок посещают заранее все гостиницы, желающие участвовать в соглашениях. Такой союз дает дополнительный бизнес гостиницам и обеспечивает операторам автобусных перевозок льготные договорные цены в гостиницах, отвечающих стандартам их требований.

### Увеличение числа горизонтальных маркетинговых систем

Другая разновидность организации каналов дистрибуции — **горизонтальные маркетинговые системы**, объединяющие на одном уровне сети дистрибуции две или более компании с целью получить новые маркетинговые возможности. Компании, объединяющие свои капиталы, возможности производства и маркетинговые ресурсы, достигают более высоких результатов, чем компании, работающие самостоятельно. Например, Seaworld предлагает билеты со скидкой автомобильному клубу, который предоставляет их в качестве допол-

нительной льготы своим членам. В ответ Seaworld получает доступ к нескольким сотням тысяч членов этого автомобильного клуба. Другой пример: Sears и McDonald's объединили усилия по продвижению своей продукции на рынке моделей одежды McKids категории «fun clothes for small fries» (забавная одежда для малышей). Франчайзинговая сеть ресторанов McDonald's и магазины Sears сотрудничали, разрабатывая местные программы стимулирования продаж. Такой совместный маркетинг в последние годы получил широкое развитие и, очевидно, будет совершенствоваться и в дальнейшем.

Совместная работа компании American Express, курорта Coeur D'Alene и K2 Skis позволила предложить отдыхающим на этом лыжном курорте бесплатные лыжи при условии, что они заказали в American Express недельный отдых.

### **Рост многоканальных маркетинговых систем**

В прошлом многие компании, чтобы осуществлять продажи на одном рынке или рыночном сегменте, использовали один-единственный канал дистрибуции. Сегодня с быстрым ростом числа сегментов потребителей и возможностей каналов дистрибуции все больше компаний внедряет **многоканальную маркетинговую систему дистрибуции** своих товаров и услуг, т.е. компания, чтобы захватить один или более сегментов потребителей, создает два или более рыночных каналов. Например, McDonald's в основном осуществляет продажи через сеть независимых франчайзинговых компаний, но при этом владеет более чем четвертью всех заведений, входящих в общую систему. В этом случае рестораны, находящиеся в полной собственности компании McDonald's, в некоторой степени конкурируют с ее же ресторанами, работающими в режиме франчайзинга.

Хотя маркетолог многоканальной системы дистрибуции с каждым новым каналом и получает дополнительные возможности продаж, он рискует затронуть интересы уже существующих каналов. Ведь они могут заявлять о «несправедливой конкуренции» и угрожать снять такого специалиста, если он не ограничит внутреннюю конкуренцию или не возместит им убытки другим способом. Например, участники канала дистрибуции, заключившие франчайзинговый договор, иногда предъявляли судебные иски к франчайзерам, которые порождают конкуренцию на их рыночной территории.

## **Выбор участников канала дистрибуции**

Выбор участников канала дистрибуции затрагивает несколько факторов, в том числе определение потребительских запросов, способность компании привлекать в канал нужных ей участников, экономическую целесообразность их привлечения, а также степень контроля, от которой, возможно, придется отказаться, чтобы заполнить какого-то участника.

### **Определение потребительских запросов**

Выбор участников канала дистрибуции начинается с определения услуг, в которых нуждаются потребители различных сегментов рынка. Victoria House в Белизе обслуживает клиентов из США. Клиенты не хотят звонить в Цент-



ральную Америку, чтобы зарезервировать место в Victoria House, — им нужен более простой способ связи с гостиницей. Поэтому Victoria House была соединена с агентством по организации поездок в Хьюстоне бесплатной телефонной линией. Представители этого агентства резервируют места как по запросам клиентов, так и других агентов, расположенных на территории Соединенных Штатов.

Большие курорты типа Fiesta Americana в Пуэрто Вилларта в Мексике могут ориентироваться в своей деятельности в первую очередь на оптового продавца, который собирает пакет туристических услуг, включающий перелет, резервирование гостиницы, наземный транспорт, и распространяет его через туроператоров, расположенных во всех уголках США. Такой оптовый продавец обеспечивает пакет услуг, который дает путешественникам все, без чего они не могут обойтись в поездке за рубеж, в частности в Пуэрто Вилларту. Но чтобы разработать эффективный канал дистрибуции, компания должна не только понять, какие услуги необходимы клиенту, но и обеспечить баланс потребностей клиентов и возможностей удовлетворения и затрат на их удовлетворение.

### **Привлечение в канал нужных участников**

Способность привлекать квалифицированных посредников у компаний различна. Известные гостиничные компании честно и оперативно выплачивают туроператорам комиссионные за резервирование номеров, и поэтому у операторов нет никаких проблем с получением своих денег. Новой гостиничной сети, имеющей только несколько гостиниц, трудно установить деловые контакты со всеми 32 тыс. туроператоров, разбросанных по всей стране. Поэтому такой новой сети разумнее выбрать одно турагентство или работать в основных городах, где она сможет обеспечить свой бизнес клиентами.

При заключении контрактов со своими представителями гостиничная компания хочет узнать, какие гостиницы эта компания уже представляет. Кроме того, она захочет выяснить численность ее служащих и их квалификацию. Также тщательно она должна выбрать участников каналов дистрибуции, поскольку они будут представлять ее и отвечать за ее имидж.

## *13.2. Лидеры маркетинга*

### **Ресторанный франчайзинг**

В наши дни почти невозможно пройти квартал по улице города или проехать по пригороду, не увидев вывеску заведений Wendy's, McDonald's, Pizza Hut или Starbucks. McDonald's, один из наиболее известных и самых успешных франчайзеров, имеет более 30 000 заведений, действующих по всему миру. Очень динамично в наше время развивается и Subway Sandwiches and Salads, у которой на сегодня самые большие темпы прироста числа заве-

дений: сейчас их более 23 000, и действуют они в семидесяти восьми странах.

Как работает франчайзинговая система? Индивидуальные франчайзи — это тесно связанная группа предпринимателей, чьи операции системно планируются, управляются и контролируются структурой, которая первой организовала данный бизнес, называемый франчайзингом. За то, чтобы стать частью этой системы, франчайзи должны заплатить. Одна-

ко первоначальный взнос — это лишь небольшая доля той общей суммы, которую франчайзи вкладывают после подписания франчайзингового контракта с франчайзером. Начальные платежи включают плату за аренду или лизинг оборудования и других необходимых для ведения бизнеса составляющих, а также иногда регулярно выплачиваемую плату за лицензию. Франчайзи McDonald's может потребоваться внести в качестве начального платежа более 1 млн долл. После этого франчайзи выплачивает McDonald's за предоставляемые услуги и за аренду, что в сумме составляет не менее 12,5% общей выручки от продаж франчайзи. Успех Subway во многом объясняется небольшими стартовыми затратами, размер которых составляет от 75 000 до 200 000 долл., что намного ниже, чем у большинства других франчайзинговых систем. Однако франчайзи Subway выплачивают ей в качестве роялти 8% валовой выручки, а это одна из самых высоких долей в франчайзинговой отрасли продуктов питания. Кроме того, франчайзи должны отдавать франчайзеру 3,5% своей выручки для оплаты рекламы. В свою очередь франчайзер предоставляет своим франчайзи маркетинговую и операционную системы для ведения бизнеса. McDonald's требует, чтобы специалисты франчайзи прошли обучение в ее «университете» Hamburger University в Оук Брук, штат Иллинойс, в течение трех недель, где их учат управлять франчайзинговым заведением. К тому же франчайзи должны строго придерживаться установленных процедур при закупке сырья и других ингредиентов.

В лучшем случае франчайзинг оказывается взаимовыгодным и для франчайзера, и для франчайзи. Франчайзеры могут очень оперативно завоевывать новую территорию: фактически почти за время подписания контракта с новым франчайзи. Благодаря расширению числа сетевых заведений франчайзеры могут добиваться огромной покупательной способности. Они также выигрывают от знакомства франчайзи с местными сообществами и знания местных условий, а также благодаря сильной мотивации и усердной работе франчайзи, которые не столько наемные рабочие, сколько предприниматели. В свою очередь франчайзи также получают преимущества, приобретая проверенный бизнес с хорошо известным и пользующимся спросом фирмен-

ным названием. К тому же они получают постоянную поддержку в различных областях, начиная от маркетинга и рекламы до выбора месторасположения заведения, набора персонала и финансирования.

В результате резкого роста в последние годы числа франчайзинговых структур некоторые франчайзеры отрасли быстрого обслуживания сейчас сталкиваются с насыщением рынка, что вызывает у них, естественно, беспокойство. Одним из свидетельств этого становится возрастающее число жалоб франчайзи, подаваемых ими в Федеральную торговую компанию США (Federal Trade Commission) против родительских компаний. Начиная с 1990 г. число таких жалоб возрастает каждый год более чем на 50%. Самой общей из этих жалоб является заявление, что франчайзеры сами «вторгаются» на территории, обслуживаемые франчайзи, подписывая контракт с другими заведениями, которые открываются поблизости от уже действующего. Например, франчайзи McDonald's из Калифорнии и ряда других штатов недавно подали претензию, когда McDonald's решила открыть новые собственные заведения на уже обслуживаемых территориях. Франчайзи могут выступать против маркетинговых программ родительской компании, если те отрицательно влияют на их операции. Скажем, франчайзи резко выступили против кампании стимулирования, в ходе которой McDonald's снизила цены на бигмаки и яичные макмаффины до 55 центов в попытке восстановить объем продаж этих продуктов. Многие франчайзи уверены, что эта кампания продвижения может привести к тому, что рестораны McDonald's станут считаться более дешевыми заведениями. К тому же лоббные кампании без особой необходимости снижают их маржу прибыли. Другая претензия связана с более высоким числом неудач франчайзи, чем об этом сообщается в рекламе франчайзеров. Особенно этой критике подвергается Subway — за введение в заблуждение своих франчайзи, когда франчайзер сообщает им, что коэффициент неудач у их заведений составляет всего 2%, хотя на самом деле он гораздо выше. Помимо этого, некоторые франчайзи полагают, что вначале их вводят в заблуждения, обещая всестороннюю поддержку, но затем их оставляют в одиночестве, причем это происходит сразу же после того, как контракт подписан и они внесли деньги.

Между франчайзером, который старается добиться масштабного роста бизнеса, и франчайзи, основная цель которых — зарабатывать достаточно денег в своих заведениях, конфликт почти неизбежен. Одно из новых направлений, способное обеспечить и рост бизнеса франчайзера, и доходы франчайзи, — выход на рынки других стран. Франчайзинговые заведения быстрого обслуживания становятся популярными по всему миру. Скажем, Domino's начала действовать в Японии со своим основным франчайзи, компанией Ernest Niga, которая владеет 106 заведениями в Японии и имеет общую выручку, равную 140 млн долл. Частично успех Niga можно приписать умелой адаптации продукции Domino's к запросам потребителей японского рынка, где основа высоких результатов — умелая презентация блюд. Niga тщательно подошла к выбору начинок для пицц, которые подаются в фирменных перфорированных упаковках с идеальными по форме порциями.

Складывается впечатление, что ажиотаж вокруг франчайзинга не уляжется еще долго. По оценкам экспертов, на долю франчайзин-

говых заведений приходится 50% всей выручки в розничной торговле США. Среди ведущих двенадцати франчайзи в мире по размерам выручки десять работают в индустрии гостеприимства и путешествий. Это McDonald's, Carlson Wagonlit Travel, Burger King, KFC, Pizza Hut, Wendy's, Marriott Hotels, Subway Restaurants, Sheraton и Taco Bell.

*Источники.* www.mcdonalds.com, по информации на 5 декабря 2004; «The Top 200,» *Franchise Times*, October 2003; Normand D. Axelrad and Robert E. Weigand, «Franchising — A Marriage of System Members,» in Sidney Levy, George Frerichs, and Howard Gordon, eds., *Marketing Managers Handbook*, 3rd ed. (Chicago: Dartnell, 2004), pp. 919–934; Andrew E. Sewer, «McDonald's Conquers the World,» *Fortune*, October 17, 1994, 103–116; Roberta Maynard, «The Decision to Franchise,» *Nation's Business*, January 1997, 49–53; Cliff Edwards, «Campaign '55 Flop Shows Power of Franchisees,» *Marketing News*, July 7, 1997, 9; Richard Behar, «Why Subway is the Biggest Problem in Franchising,» *Fortune*, March 16, 1998, 126 — 134; Patrick J. Kaufman and Sevgin Eroglu, «Standardization and Adaptation in Business Format Franchising,» *Journal of British Venturing*, January 1999, 69–85.

## Оценка основных альтернативных каналов

### Экономические критерии, определяющие целесообразность включения в канал нового участника

Каждый канал характеризуется своим уровнем продаж и затрат. Плюсы, которые дает каждый участник канала, должны быть больше затрат и усилий, которые необходимы компании для взаимодействия с этим членом. Эти расходы можно измерить двумя способами: непосредственно и как альтернативные издержки. Например, некоторые казино используют автобусных операторов, чтобы доставлять клиентов к ним. За каждую поездку оператор получает определенную плату плюс клиенты казино получают мотивацию воспользоваться услугами такого транспорта, например, несколько кварталов до казино они едут бесплатно. Некоторые казино выяснили, что стоимость доставки их клиентов выше, чем та сумма, которую они получают от таких клиентов. Прежнее руководство считало это нормальным, потому что автобусы привозили в казино сотни людей. Однако, когда автобусы оценили с экономической точки зрения, обнаружилось, что это неэкономично, поскольку такие поездки не покрывают прямых издержек. Еще один вид прямых издержек, связанных со взаимодействием с посредниками, — та поддержка, которую эти посредники получают от компании. Им требуются брошюры и другие подобные материалы, подготовка служащих, ознакомительные поездки и регулярные коммуникации. Поэтому компания должна иметь такой размер своей системы дистрибуции, который она может обоснованно поддерживать.

Когда гостиница MGM Grand только открылась, она продавала свои номера через туроператоров. При таком подходе показатель заполняемости был низким, но позволял покрывать переменные издержки на номер, создавая операционную прибыль. По мере того как спрос на номера рос, гостиница смогла продавать свои номера через агентов по организации поездок и добилась более высокого показателя заполняемости. Теперь у нее появилась возможность оценить альтернативные издержки, связанные со взаимодействием с туроператорами, и показатель, который можно получить, действуя с агентами по организации поездок. Альтернативные издержки появляются, когда продукт продается по цене ниже его рыночной стоимости, а также в том случае, если на продукт предоставляется скидка, а затем обнаруживается, что была возможность продать его по более высокой цене. Так, в рассматриваемом нами примере гостиница снизила число номеров, выделяемых туроператорам, и повысила число номеров, реализуемых через агентов по организации поездок, в результате чего альтернативные издержки реализации номеров через туроператоров сократились.

Компания должна регулярно оценивать показатели функционирования своих посредников. По мере того как бизнес изменяется, изменяется и ценность посредников, как в примере с MGM Grand. Но и посредник может действовать не так, как от него ожидали. В этом случае компания должна принять меры, чтобы посредник обеспечил ожидаемые показатели, или отказаться от него, если его деятельность становится для нее невыгодной.

Проверка деятельности посредников — очень деликатное дело. Иногда проблемы могут возникнуть из-за того, что сама компания оказывает им не ту поддержку, которая им необходима. Поэтому компании должны оценивать ту поддержку, которую они предоставляют членам своих каналов, и вносить при необходимости соответствующие коррективы. Посредникам, показатели работы которых ниже ожидаемых, следует посоветовать изменить стиль их деятельности. Возможно, потребуется провести с ними дополнительную подготовку или лучше мотивировать их. Если это не помогает, то от их услуг, может быть, следует отказаться.

### **Критерии контроля**

Важный критерий при выборе структуры каналов дистрибьюции — степень контроля за его деятельностью. Работа коммерческих представителей предполагает меньшую степень контроля, чем работа собственного отдела продаж. Коммерческие представители могут предпочесть продавать номера других гостиниц, если это потребует от них меньших усилий. Они могут избегать заключать сделки с небольшими компаниями, предпочитая иметь дело с крупными, которые могут воспользоваться практически всеми гостиницами, предлагаемыми им представителем.

Контроль — также важный критерий в системе франчайзинга и при выборе участников комбинированной структуры канала дистрибьюции. Компания, работающая со своими франчайзи, жертвует некоторым объемом контроля ради более широких возможностей дистрибьюции своих товаров и услуг. В этом случае она может столкнуться с неприятностями, заставляя тех, кто приобрел права франчайзинга, увеличивать ассортимент изделий или уча-

ствовать в кампаниях стимулирования спроса. Возникают проблемы и с тем, чтобы обеспечить такую деятельность франчайзи, чтобы она соответствовала стандартам качества.

Когда компания включает в систему дистрибуции новые каналы, она должна учесть права уже существующих участников канала дистрибуции. Часто при появлении новых участников деятельность прежних ограничивается. Например, мы уже рассказывали о договоре по продвижению продукции между Embassy Suites и Hertz, который пришлось изменить, потому что он не соответствовал интересам других участников канала, агентов по организации поездок.

Каждый канал требует долгосрочных усилий и в определенной степени ведет к потере гибкости. Гостиничной компании, имеющей представителя по продаже своих услуг в Мехико, возможно, придется подписать с ним соглашение о сотрудничестве сроком на пять лет. Однако в течение этого срока компания может заключить союз с авиакомпанией или другой гостиничной компанией, штаб-квартиры которых находятся в Мехико. В связи с этим услуги представителя могут теперь оказаться ненужными, однако до истечения срока соглашения компания вынуждена будет соблюдать их условия. Поэтому любой структуре бизнеса часто приходится идти на компромисс между выгодами, которые ей приносит создание долгосрочных союзов, и потерей гибкости, связанной с появлением подобных союзов. Понимание сущности таких компромиссов и того, как и почему рынок может в будущем измениться, поможет менеджеру более обоснованно принимать решения в целом и по срокам заключаемых соглашений.

## **Сферы ответственности участников канала и поставщиков**

---

Компания и ее посредники должны согласовать друг с другом условия заключаемых соглашений и распределить сферы ответственности, за которые каждый из них отвечает. Например, гостиница сообщает агентам по организации поездок тарифы на проживание и размер их комиссионных по привлеченным ими клиентам, а также гарантирует выплату этих комиссионных в установленный срок. Так, Wendy's предоставляет своим франчайзи поддержку в продвижении продукции, ведении бухгалтерской отчетности, подготовке служащих и общую помощь в менеджменте. В свою очередь франчайзи должны поддерживать задаваемые компанией стандарты по физическим характеристикам своих заведений, принимать участие в новых программах стимулирования продаж, предоставлять запрашиваемую информацию и приобретать у компании некоторые продукты питания. Чтобы между сторонами не возникало спорных моментов, важно, чтобы все было четко оговорено и письменно зафиксировано в соглашении.

Компании следует постоянно должным образом мотивировать деятельность выбранных ими каналов дистрибуции, так же как и своих собственных служащих. Так, в период вялого спроса большинство компаний прибегает к стимулирующим мерам. Например, гостиницы или компании по прокату автомобилей часто повышают размер комиссионных, выплачиваемых ими

своим агентам. Еще одна форма мотивации членов каналов — своевременное предоставление агентам всей информации, необходимой для их деятельности. Так, гостиницы, имеющие своих представителей по продажам, должны оперативно информировать их о всех изменениях, в том числе и о новых товарах и услугах. Таким образом, компании должны поддерживать необходимые коммуникационные контакты со своим посредниками и оказывать им требуемую поддержку.

## Места расположения бизнеса

Один из наиболее важных аспектов системы дистрибуции для организаций индустрии гостеприимства — место размещения гостиниц. Для организаций, в которых потребители (клиенты) размещаются в ее помещениях, очень важно удобство размещения этих помещений. Многие розничные продавцы скажут, что есть три тайны успешной розничной торговли: «место размещения, место размещения и еще раз место размещения». Однако для удачного размещения бизнеса единой формулы не существует. Хорошее место размещения гостиницы Ritz-Carlton будет отличаться от расположения Motel 6 или Burger King. Участки расположения ресторана обычно оцениваются по их способности стимулировать бизнес. Расположение же гостиниц оценивается по привлекательности места для людей, прибывающих туда. В обоих случаях место размещения зависит от маркетинговой стратегии компании. Каждая компания имеет собственный набор характеристик, которым она пользуется при оценивании места размещения своих структур.

В общем случае в ходе выбора места размещения можно выделить четыре этапа. Первый определяется пониманием стратегии маркетинга и целевого рынка компании. Мотели La Quinta строят свой бизнес на обслуживании коммивояжеров и других гостей среднего класса, прибывающих на автомобилях. Эти гостиницы традиционно располагаются вдоль магистралей за пределами основных населенных районов. Они находятся достаточно близко к центральному деловому району, чтобы предложить удобный доступ, и все же достаточно далеко, что позволяет сэкономить на стоимости участка. В то же время Hyatt обслуживает в основном группы и деловых людей, которые, как правило, прибывают самолетом. Гостиницы Hyatt обычно располагаются в самом центре делового района. Решение о выборе местоположения подобно многим решениям маркетинга не может быть отделено от стратегии маркетинга.

Второй этап выбора — региональный анализ, включающий выбор географического рынка. Сеть ресторанов может планировать расширение продаж и выйти на новый рынок в крупный город. Но сначала они должны найти регион, который предоставит возможности для создания по крайней мере пяти новых филиалов. Сеть гостиниц для деловых людей, расширяющаяся на Юго-Восточную Азию, может включать города типа Сингапура, Бангкока, Куала-Лумпура и Джакарты. Сеть намерена иметь свои филиалы в главных городах области так, чтобы деловые люди, путешествующие по региону, могли остановиться в гостинице этой сети.

Компания должна удостовериться, что регион имеет достаточный и устойчивый спрос, чтобы обеспечить заполняемость гостиницы или ресторана. Наиболее привлекателен быстро развивающийся регион с диверсифицированной структурой экономики. Например, гостиницы и рестораны Хьюстона, открытые в 1980-х, пострадали из-за сильной зависимости региона от одной отрасли промышленности — нефти. Когда цены на нефть резко упали, в течение нескольких лет многие гостиницы перешли в руки кредиторов. Регионы, в основе экономики которых находится единственная отрасль промышленности, часто привлекательны, пока эта отрасль на подъеме, но сильно уязвимы, когда она приходит в упадок.

Это утверждение в равной степени справедливо и в отношении тех районов, экономическую основу которых составляют отрасли туризма и гостеприимства. Когда во Флориде произошли случаи преследования и даже убийства нескольких европейских туристов, пляжи Майами столкнулись с большими проблемами. Состояние бизнеса лыжных курортных городов во многом зависит от прихотей природы: слишком мало или слишком много снега может создавать для них большие экономические проблемы.

После того как регион выбран, следующим этапом становится выбор конкретных районов на его территории. Если сеть ресторанов намерена открыть пять ресторанов в столичном районе, она должна выбрать участки для их размещения. Руководство сети должно проанализировать демографические и психографические характеристики района, оценить условия конкуренции и потенциал развития различных областей и выбрать пять районов в пределах региона, которые покажутся наиболее многообещающими.

И наконец, компания выбирает конкретные участки. Ключевое соображение при анализе участка — совместимость различных сфер бизнеса. Ресторан или гостиница будут искать потенциальные источники спроса на свою продукцию. Для гостиницы это могут быть главные офисные комплексы, аэропорты, зоны интенсивной розничной торговли, а также жилые и деловые комплексы. Ресторан будет ориентироваться на расположение жилых комплексов, торговых центров или мотелей, не предоставляющих своим гостям питание и напитки. Источники спроса сильно зависят от характера целевых рынков бизнеса. Если компании ведут поиск источников клиентуры в пределах данной территории, им важно хорошо представлять профиль клиентов своего делового рынка.

При выборе компания должна учитывать и характеристики конкурентов. Если имеется подобное предложение от аналогичных ресторанов или гостиниц, участок для размещения, как правило, отклоняется. Правда, гостиницы могут появляться на насыщенных рынках только для того, чтобы получить присутствие в данном месте. Конкуренция — не всегда отрицательный фактор. Рестораны нередко размещаются близко друг от друга, а это может быть выгодно: клиенты, приходящие в один ресторан, узнают о существовании других.

Оценка участка расположения включает критерий удобства доступа: существует ли беспрепятственный подъезд к этому участку от магистралей городского транспорта, или односторонние трассы создают своего рода барьер для удобного подъезда, позволяет ли место возле заведения развернуться водителю автомашины. Скорость движения также является важным фактором. Чем медленнее движение, тем больше время, в течение которого можно на-

блюдать участок. Участки расположения ресторанов на перекрестках со светофором также выгодны, так как ожидающие водители могут внимательно рассмотреть ресторан. Еще один критерий выбора — общий вид: привлекательно ли место; если участок находится в торговом центре, то в хорошем ли состоянии этот центр поддерживается. Другие критерии выбора участка включают наличие систем дренажа и сточных вод, коммунального обслуживания и размер участка.

Зачастую компании разрабатывают собственный набор требований к выбираемым ими участкам. Например, ресторан быстрого обслуживания Carl's Jr, предлагающий гамбургеры, определил следующие критерии выбора участка размещения:

- автономное расположение в торговом центре;
- автономное расположение на углу (со светофором на перекрестке);
- внутренняя территория общей шириной минимум 125 футов (около 40 м);
- торговый центр, включенный в комплекс;
- численность населения в радиусе 1 мили не менее 12 тыс. человек (предпочтительны развивающиеся области);
- свободный подъезд к ресторану;
- интенсивное движение автотранспорта и пешеходов;
- уровень доходов населения, оцениваемый как средний и выше среднего;
- близость к офисам и другим источникам спроса на продукцию ресторана;
- размер площади от 30 тыс. до 50 тыс. квадратных футов;
- расстояние не менее 2—3 миль от других существующих филиалов компании.

Выбор участка часто определяется контрольным списком, статистическим анализом или их комбинацией. Контрольный список обычно содержит пункты, приведенные выше, а также определенные требования к самим зданиям. В контрольный список также включены такие пункты, как кодификация здания, ограничения на символику, возможности получения коммунального обслуживания, наличие стоянки и дренажной системы. Основным методом статистического анализа, используемого при выборе участка, является регрессионный анализ. Зависимая переменная в уравнении — продажи, независимые переменные — факторы, способствующие росту продаж. Обычно в качестве независимых переменных выступают численность населения в пределах рыночной территории, емкость рынка, наличие конкурентов и характеристики места расположения.



13.12. Cheesecake Factory,  
Chili's

Благодаря выходу на меньшие по размеру рынки и используя новые варианты размещения, рестораны могут сократить численность своего персонала. Скажем, ресторан быстрого обслуживания Capitan D, специализирующийся на продуктах моря, разработал проект ресторана площадью 1800 кв. футов (около 170 кв. м), где могут разместиться от 33 до 42 посетителей. Его первоначальный вариант был рассчитан на 128 мест и требовал 3250 кв. футов (около 300 м<sup>2</sup>). Благодаря новому подходу его заведения теперь могут рас-



полагаться в тех местах, где нет площади для ресторанов полного размера или нет достаточного числа посетителей, чтобы обеспечить полную загрузку стандартного заведения. McDonald's стала одной из первых сетей, разработавших вариант заведения меньшего размера, что позволило ей открывать их в небольших городах и внутри структуры розничной торговли. Chili's, ресторан повседневного питания, разработал небольшую разновидность сокращенного меню, которую он назвал Chili's Too, для аэропортов и других мест, где обычно подобные заведения не открываются. Cheesecake Factory, еще один популярный ресторан, предложил вариант Cheesecake Factory Cafe, кафетерия, где предлагаются их фирменные десерты. По мере того как хороших мест для размещения заведений становится все меньше и меньше, ресторанные компании пытаются отыскивать нестандартные варианты и подходы к строительству, которые позволили бы преодолеть эту трудность. Для этого они активно используют известность своего фирменного названия, благодаря которому они добиваются конкурентного преимущества. Хорошо известно, что правильно выбранное место для размещения — один из самых главных атрибутов в деятельности гостиницы или ресторана. Таким образом, для гостиницы или ресторана ключевым свойством является место расположения. И оно должно быть подходящим не только в настоящее время, но и оставаться таким в течение всего времени ведения бизнеса.

## Ключевые термины и понятия

Агент 577	Конфликт в канале 595
Брокер по операциям с пищевыми продуктами 577	Корпоративная VMS 598
Вертикальная маркетинговая система (VMS) 597	Многоканальная маркетинговая система дистрибьюции 607
Вертикальный конфликт 595	Оптовый продавец 581
Горизонтальная маркетинговая система 606	Прямой маркетинговый канал 580
Горизонтальный конфликт 595	Розничный продавец 580
Договорные VMS 598	Союзы 605
Канал дистрибьюции (распределения) 576	Управляемая VMS 598
	Уровень канала 579
	Франчайзинг 600

## Обзор главы

- I. **Сущность каналов дистрибьюции.** Канал дистрибьюции — это совокупность независимых организаций, вовлеченных в процесс предоставления товара или услуги индивидуальным потребителям или компаниям-заказчикам.
- II. **Причины использования рыночных посредников.** Использование посредников необходимо для большей эффективности маркетинга продуктов, делающих их доступными для целевого рынка. Через свои контакты, опыт, специализацию и масштаб операций посредники обычно могут предложить больше, чем сама компания.
- III. **Функции канала дистрибьюции.**
  1. **Информация.** Сбор и распространение результатов маркетинговых исследований и информации о маркетинговой среде.

2. **Продвижение.** Создание и распространение убедительной информации о предлагаемых товарах или услугах.
3. **Контактирование.** Нахождение потенциальных покупателей и установление с ними соответствующих отношений.
4. **Адаптация.** Формирование и приспособление предложения к потребностям покупателя.
5. **Переговоры.** Ведение переговоров о цене и других пунктах предложения с тем, чтобы передать права собственности или права владения.
6. **Физическое распределение.** Транспортировка и хранение товаров.
7. **Финансирование.** Приобретение и использование фондов на покрытие затрат и обеспечение работы канала.
8. **Принятие риска.** Принятие на себя финансовых рисков, например, невозможность продать товары с полной маржой прибыли.

**IV. Число уровней каналов.** Число уровней каналов может быть различным — от прямого маркетинга, когда компания-производитель продает свою продукцию потребителю непосредственно, до сложных систем дистрибьюции, включающих четыре и более участников канала.

**V. Рыночные посредники.** Рыночные посредники в индустрии гостеприимства и путешествий включают агентов по организации поездок, туроператоров, специальные структуры, представителей отделов продаж гостиниц, правительственные туристические ассоциации, консорциумы, системы резервирования, глобальные системы дистрибьюции, Интернет и консьержную службу, а также электронные системы дистрибьюции.

**VI. Интернет.** Для компаний индустрии гостеприимства Интернет является эффективным маркетинговым инструментом. Для демонстрации своих предложений эти компании могут воспользоваться их изображениями, причем не только в статичном, но и в динамичном режиме. С другой стороны, потребители могут осуществлять резервирование услуг и производить плату за них также непосредственно через Интернет.

**VII. Поведенческий аспект в работе каналов дистрибьюции**

**1. Конфликт в канале дистрибьюции.** Хотя каждый участник канала дистрибьюции зависит от другого, они часто действуют сами по себе, руководствуясь только собственными краткосрочными интересами. Они часто не соглашаются на те роли, которые должны выполнять: т.е. кто из них что должен делать и какое вознаграждение получить за это.

**а. Горизонтальный конфликт** — это конфликт между компаниями на одном и том же уровне канала дистрибьюции.

**б. Вертикальный конфликт** — это конфликт между различными уровнями одного и того же канала дистрибьюции.

**VIII. Организация канала дистрибьюции.** Существуют различные каналы дистрибьюции: от свободных объединений независимых компаний до объединенных систем.

**1. Обычная традиционная маркетинговая система.** Обычный канал дистрибьюции товаров и услуг состоит из одного или нескольких независимых производителей, оптовых торговцев и розничных продавцов. Каждый из них представляет собой отдельный бизнес, старающийся максимизировать собственную прибыль, порой даже за счет прибыли системы в целом.

**2. Вертикальная маркетинговая система (VMS),** включающая производителей, оптовых торговцев и розничных продавцов, действующих как объединенная система. VMS была первоначально разработана для управления поведенческими аспектами канала и для разрешения конфликтов, возникающих

в нем. Другое крупное преимущество VMS — экономия за счет размера, большой производительности и устранения дублирования услуг. Имеются три основных типа VMS: корпоративная, управляемая и договорная.

**а. Корпоративные VMS** объединяют последовательные стадии производства и дистрибуции, находящиеся в единой собственности.

**б. Управляемые VMS** координируют последовательные стадии производства и дистрибуции не через систему общей собственности или договорные связи, а через размер и производительность сторон.

**в. Договорные VMS** объединяют независимые компании на различных уровнях производства и дистрибуции, связанные между собой контрактными отношениями в целях получения скидок или увеличения объема продаж.

- **Франчайзинг** — это метод ведения бизнеса, при котором компании-франчайзи предоставляется право участвовать в предложении, продаже или дистрибуции товаров или услуг в маркетинговом формате, разработанном компанией-франчайзером. Франчайзер разрешает франчайзи использовать свою торговую марку, название и рекламу.
- **Союзы.** Они создаются для того, чтобы обеспечить возможность взаимовыгодного сотрудничества участвующим сторонам на основе своих сильных качеств.

**3. Горизонтальная маркетинговая система.** Две или более компании на одном уровне канала дистрибуции объединяются, чтобы использовать новые возможности маркетинга. Компании, объединяющие свои капиталы, возможности производства и маркетинговые ресурсы, достигнут более высоких результатов, чем компании, работающие самостоятельно.

**4. Многоканальные маркетинговые системы.** Одна компания, чтобы захватить один или более сегментов потребителей, создает два или более рыночных каналов.

#### **IX. Принятие решений о структуре канала дистрибуции**

**1. Выбор членов канала дистрибуции.** При выборе членов канала дистрибуции менеджмент компании должен оценить каждого претендента по таким параметрам, как прошлые прибыли и потенциал его роста, рентабельность деятельности, склонность к сотрудничеству и репутация.

**2. Мотивация участников канала дистрибуции.** Компания должна непрерывно мотивировать участников своих каналов дистрибуции.

**3. Оценка участников каналов дистрибуции.** Компания должна регулярно оценивать работу своих посредников и помогать (на уровне консультаций) тем из них, показатели функционирования которых не выходят на заданный уровень.

**4. Модификация структуры канала дистрибуции.** Модификация становится необходимой, когда меняется покупательская модель, расширяются рынки, усложняются товары и услуги, возникают новые конкуренты и появляются новые эффективные структуры каналов дистрибуции.

#### **X. Место расположения бизнеса.** В общем случае в ходе выбора места размещения можно выделить четыре этапа.

**1. Понимание стратегии маркетинга** — знание своего целевого рынка.

**2. Региональный анализ** — выбор географического региона рынка.

**3. Выбор рыночной территории в пределах региона** — учет демографических, психологических и конкурентных факторов.

**4. Выбор участка** — учет размера участка под предприятие, наличия конкурентов, дренажной системы, системы удаления сточных вод, коммунального обслуживания предприятий.

## Вопросы для обсуждения

1. Как, по вашему мнению, технология изменит каналы дистрибуции услуг в индустрии гостеприимства и путешествий?
2. Поясните, как международный туризм изменил каналы дистрибуции услуг в индустрии гостеприимства и путешествий.
3. Каковы основные различия между каналами дистрибуции компании, производящей материальные товары, и компании, занимающейся туристическим бизнесом или предоставлением транспортных услуг?
4. Может ли бизнес иметь слишком много участников канала дистрибуции? Аргументируйте ваш ответ.
5. Объясните различие между оптовым продавцом туров и туроператором.
6. Почему франчайзинг в настоящее время является быстро развивающейся формой организации розничной торговли?
7. По данным International Franchising Association (Международной ассоциации франчайзинга), от 30 до 50% новых претендентов на заключение франчайзинговых договоров — это люди, которые ранее работали в крупных компаниях и были уволены в связи с сокращением численности управленческих кадров. Как вы думаете, в какой степени эти менеджеры среднего уровня, находящиеся на середине карьерной лестницы, могут адаптироваться к новым условиям жизни и стать владельцами франчайзинговых заведений? Поможет ли им в этом их прежний опыт работы в крупной компании? Не может ли этот опыт, наоборот, действовать негативно?

## Упражнения экспериментального типа

*Выберите один из вариантов задания и выполните его.*

1. Посетите ресторан, в котором предлагаются продукты навынос. Что сделано специально в этом ресторане для предоставления такой услуги? Например, используют ли они вариант специальных заказов, имеют ли специальное место, где этот заказ можно забрать, или они предлагают карточку меню, которую можно взять домой, а затем, выбрав по ней блюда, позвонить, отправить заказ по факсу или Интернету? Предлагают ли они специальную упаковку для блюд навынос? В своем отчете по этому заданию изложите все факты, которые вы отыскали, и предложите варианты, которые можно было бы дополнительно реализовать в этом конкретном случае.
2. Проведите изучение франчайзинговых структур, действующих в индустрии гостеприимства и путешествий, на которые вы можете выйти. Выберите из них заведение, которое, по вашему мнению, работает успешно, если исходить из того, что оно предлагает, и какие суммы франчайзи выплачивает франчайзеру. По результатам этой работы составьте отчет на двух-трех страницах.

## Интернет-упражнения

*Помощь для выполнения этих упражнений вы можете найти на веб-сайте, разработанном для книги **Маркетинг. Гостеприимство и туризм**, адрес которого — [www.prenhall.com/kotler](http://www.prenhall.com/kotler)*

Отыщите компанию индустрии гостеприимства и путешествий, которая позволяет потребителям осуществлять резервирование непосредственно через свой веб-сайт. Кто, по вашему мнению, поступает таким образом? Считаете ли вы, что дизайн сайта обеспечивает его эффективную работу? Аргументируйте ваши ответы.

## Библиографический список

1. «Not all Gloom and Doom,» *Travel Weekly*, October 1, 2004, 12; Juliet Dennis, «Survey Finds Market Share is Diminishing,» *Travel Weekly*, October 1, 2004, 12; Alan Ching-biu Tse, «Disintermediation of Travel Agents in the Hotel Industry,» *International Journal of Hospitality Management* 22 (2003), 453—460; Anckar, Bill, «Consumer Intentions in Terms of Electronic Travel Distribution,» *eService Journal*, Winter 2003, 68—86; Paulette Thomas, «Case Study: Travel Agency Meets Technology's Threats,» *Wall Street Journal*, May 21, 2002, B4.
2. E. Raymond Corey, Frank V. Cespedes, and V. Kasturi Rangan, *Going to Market*, Boston: Harvard Business School Press, 1989, p. xxvii.
3. Amy Ricciardi, «Marriott, Otani Enter Marketing Pact,» *Travel Weekly* 51, no. 12 (February 10, 1992), 3.
4. Louis W. Stern and Adel I. El-Ansary, *Marketing Channels*, 3rd ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1988, p. 3.
5. Corey, Cespedes, and Rangan, *Going to Market*.
6. *Frequently Asked Questions: Travel agents by the numbers*, информация по состоянию на 28 ноября 2004, получена на веб-сайте <http://www.astanet.com/about/faq.asp#many>.
7. *Airline Commissions*, информация по состоянию на 28 ноября 2004, получена на веб-сайте [http://www.traveltrade.com/generic\\_page.jsp?articleID=1335](http://www.traveltrade.com/generic_page.jsp?articleID=1335).
8. Robert C. Lewis, *Marketing Leadership in Hospitality: Foundations and Practices*, 3rd ed., New York: John Wiley and Sons, Inc., 2000.
9. Дополнительную информацию об ознакомительных турах можно найти в *How to Plan and Program Travel Agent Familiarization Tours*, Washington, DC: Hotel Sales and Marketing Association.
10. James R. Abbey, *Hospitality Sales and Advertising*, East Lansing, MI: Educational Institute of the American Hotel and Motel Association, 1989.
11. Fran Golden, «Room for Growth,» *Travel Weekly* 53, no. 65 (August 18, 1994), 118.
12. Michael M. Coltman, *Tourism Marketing*, New York: Van Nostrand Reinhold, 1989.
13. Chuck Y. Gee, James C. Makens, and Dexter J.L. Choy, *The Travel Industry*, New York: Van Nostrand Reinhold, 1989
14. Дополнительную информацию о тур-брокерах можно найти в *HSMA/Group Tour Information Manual*, Washington, DC: Hotel Sales and Marketing Association.
15. *Sydney Convention & Visitors Bureau*, информация получена 28 ноября 2004 на веб-сайте <http://www.scvb.com.au>.
16. Utell's, информация получена 28 ноября 2004 на веб-сайте <http://www.utell.com/>
17. France Martin, «Consortia Extend Hotels' Regional, Global Reach,» *Hotels* 25, no. 9 (July 1991), x; Chris Baum, «How Utell Reacts to the Market,» *Hotel*, 25, no. 9 (September 1991), 73—74; James Carper, «The New Brand of SRS,» *Steigenberger Hotels* 25, no. 10 (October 1991), 72—74.
18. J.C. Holloway and R.V. Plant, *Marketing for Tourism*, London: Pitman, 1992, pp. 124—126.
19. *GDS companies, Business Travel News*, May 24, 2004, 51. Amadeus About US section, информация получена 29 ноября 2001 на веб-сайте <http://www.amadeus.com/en/50/50.jsp>.
20. *Galileo*, About Galileo Section, информация получена 29 ноября 2001 на веб-сайте <http://www.galileo.com/about/>.
21. Jennifer Michels, «Worldspan Goes Farther,» *Travel Agent*, November 20, 2000, 24.
22. Samuel L. Katz, «Travel Distribution Services: The New Intermediary,» in Bob Dickinson and Andy Vladmir eds., *The Complete 21st Century Travel & Hospitality Marketing Handbook*, Englewood Cliffs, NJ; Prentice Hall 2004, pp. 479—491.
23. Bruce Adams, «Hilton Hotels Corp. Booked A Record of More Than 450,000 Online Reservations,» *Hotel and Motel Management*, September 1, 2003, 24.
24. Ken Western, «Internet Inn: Best Western Marketing on Network,» *Arizona Republic*, January 31, 1995, E1.
25. David Vis, «Best Western Is Latest Hotel Chain to Market Properties on Internet,» *Travel Weekly* 54, no. 8 (January 30, 1995), 1, 53.
26. Jay Campbell, «Hotel Merchant Model Gets Corp. Makeover,» June 21 2004, информация по состоянию на 28 ноября 2004, получена на веб-сайте [www.btnmag.com](http://www.btnmag.com).
27. Bruce Serien, «Hotels Withhold Web Points,» June 7, 2004, информация по состоянию на 24 ноября 2004, получена на веб-сайте [www.btnmag.com](http://www.btnmag.com); IHG Certifies Travelocity As Distributor, Denies Expedia, August 16, 2004, информация по состоянию на 24 ноября 2004, получена на веб-сайте [www.btnmag.com](http://www.btnmag.com).
28. Michelle Johnson, «Technically Speaking, Plugged In,» *Boston Globe*, September 9, 1994, 87.
29. Joseph Durocher, «Easy Cahir,» *Restaurant Business*, September 9, 2003, 82+.

30. Milford Prewitt, «Little Caesar's Licensees Debate Kmart Deal,» *Nation's Restaurant News* 25, no. 23 (June 10, 1991), 1, 3; Milford Prewitt, «Little Caesars, Kmart Deal Riles Franchisee Group,» *Nation's Restaurant News* 26, no. 21 (May 25, 1992), 1, 40; Laura Liebeck, «Hall Hails Kmart Comeback, but Results Need Improvement,» *Discount Store News*, June 2, 1997, 11. Gibson, R. (July 29, 1999) Little Caesars Pizza Isn't Slimming Down, It Wants Drive-Thru — Sudden Closure of 300 Outlets Fuels Some Speculation, but Is Move to Remodel,» *Wall Street Journal*, on-line, информация получена 21 апреля 2000 на веб-сайте <http://proquest.umi.com/pqdweb?ts>.
31. Dinah A. Sprotzer, «Hotel Chain Shifts Policy on Coupons,» *Travel Weekly* 51, no. 8 (January 27, 1992), 11.
32. Irving Rein, Philip Kotler, and Martin Stroller, *High Visibility*, New York: Dodd, Mead, 1987.
33. Andy Kostecka, *Franchising in the Economy*, Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 1987, p.2.
34. M. Malley. «Proposed Law Offers No Real Help for Franchisees,» *Hotel and Management*, 125, no. 5, 14, информация по состоянию на 21 апреля 2000, получена на веб-сайте <http://proquest.umi.com/pqdweb>.
35. Stephen Rushmore, «Hotel Franchising: How to Be a Successful Franchisee,» *Real Estate Journal* (Summer 1997), 56; cited in James R. Brown and Chekitan S. Dev, «The Franchisor — Franchisee Relationship,» *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* (December 1997), 30—31.
36. Michael Levy and Barton A. Weitz, *Retailing Management*, Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1995, pp. 29—35.
37. «Franchise Report,» *Restaurant Business* 90, no. 5 (March 20, 1991), 106—117; «The Top One Hundred,» *Restaurant Business* 90, no. 17 (November 20, 1991), 116—132.
38. David Fraboutta,» *The Price of Franchising,» Hotel and Motel Management*, May 21, 2001, 23—32.
39. Yae Sock Roh and William P. Andrew, «Subfranchising,» *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* (December 1997), 39—45.
40. R. Bond, *Source Book of Franchise Opportunity*, Homewood, IL DowJones — Irwin, 1993, pp. 216—301.
41. Robert Strate and Clinton Rappole, «Strategic Alliances between Hotels and Restaurants,» *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* (June 1997), 50—61.
42. Bill Poling, «Motor Coach Network Launches Partner Program for Hotels,» *Travel Weekly* 51, no. 83 (October 15, 1992), 7.
43. Lee Adler, «Symbiotic Marketing,» *Harvard Business Review* (November/December 1966), 59—71; P. Varadarajan and Daniel Rajaratnam, «Symbiotic Marketing Revisited,» *Journal of Marketing* (January 1986), 7—17.
44. Robert Weigand, «Fit Products and Channels to Your Markets,» *Harvard Business Review* (January/February 1977), 95—105.
45. Avijit Gosh, *Retail Management*, Fort Worth, TX: Dryden Press, 1990, pp. 216—249.
46. Donald E. Lindberg. *The Restaurant from Concept to Operation*, New York: Wiley, 1985, p. 35.
47. Paul Frumkin, «Have Concept, Will Travel: Chains Find Smaller Units Have Legs,» *Nation's Restaurant News*, February 19, 2001, 55—58.

*Продвижение  
продукции:  
выбор политики  
коммуникаций  
и стимулирования*

Я не знаю, кто вы. Я не знаю вашей компании. Я не знаю продукции, которую вы предлагаете на рынке. Я не знаю, чего хочет ваша компания. Я не знаю, кто является вашими потребителями. Я не знаю, каковы достижения вашей компании. Я не знаю, какова репутация вашей компании. Итак, что вы хотели бы мне продать?

*Информационно-издательская  
компания McGraw-Hill*

**В**зрыв гостиницы Dunes в день открытия курорта Treasure Island в Лас Вегасе стал крупным событием, обеспечившим хорошее паблисити для его организаторов. Mirage Resorts, материнская компания Treasure Island, купила гостиницу Dunes с целью расширения своего бизнеса в этом регионе. Стив Винн (Steve Winn), президент компании Mirage Resorts, разработал план сноса 10-этажного здания гостиницы с эмблемой Dunes и 23-этажной северной башни Dunes. Эти пустые здания рано или поздно надо было сносить, и поэтому возникла идея: а нельзя ли их снести в ходе торжеств, связанных с открытием Treasure Island? Сказано — сделано. По крайней мере 200 000 человек увидели пиротехническое шоу, которое обошлось устроителям в несколько миллионов долларов. Позже в этот вечер и на следующее утро то же самое шоу на экранах своих телевизоров увидели сотни миллионов людей.

Сегодня взрывы зданий — обычный и рентабельный путь освобождения земли. Но тогда, когда к взрыву Dunes планировали привлечь внимание средств массовой информации, мероприятие было экстраординарным. Стив Винн, наняв пиротехнических экспертов, задумал захватывающее шоу, включавшее 6-минутный фейерверк, осуществляемый с крыши здания и сопровождаемый взрывами огненных шаров, имитирующими выстрелы орудий вооруженных сил Великобритании в Treasure Island. Этими выстрелами орудий сначала была уничтожена эмблема Dunes на 10-этажном здании. Затем здание было



расстреляно горящими снарядами с 550 галлонами авиационного топлива, от которого оно вспыхнуло. Наконец, 365 фунтов динамита разрушили здание до основания.

Не ограничиваясь демонстрацией этого шоу на месте, курорт запустил рекламу по трем основным телевизионным каналам одновременно. И даже если телезрители переключали каналы, они все равно видели одну и ту же картину — открытие этого чудесного уголка для отдыха. Такой способ размещения рекламы вызвал повышенное внимание к компании. Кроме того, курорт разместил одностороничную рекламу своего празднования в прессе наиболее крупных городов страны. Стив Винн за 1,7 млн долл. купил 1 час времени в радиотелевещательной корпорации NBC, чтобы показать ролик «Приключение начинается» (взрыв Dunes). Кинофильм был снят в Treasure Island и ненавязчиво позволял зрителям совершить экскурсию по гостинице. Корпорация NBC гарантировала, что его показ будет осуществлен строго в запланированное время. Некоторые расходы были возмещены за счет продажи коммерческих радиопередач. Винн приурочил шоу к концу января. Церемония открытия гостиницы в рождественские и новогодние праздники гарантировала хороший бизнес в течение января. Винн специально рассчитал это, чтобы привлечь интерес к гостинице в период обычно низкой заполняемости подобных заведений. После показа ролика по телевидению курорты Mirage демонстрировали его по внутреннему кабельному телевидению в гостиницах Treasure Island и Mirage.

Большинство гостиниц и ресторанов не имеют 4 млн долл., чтобы потратить их на рекламную церемонию своего открытия. Однако методы, использованные Treasure Island, могут быть полезны всем. Рекламная кампания открытия Mirage была хорошо и творчески задумана. Благодаря тщательному планированию была получена максимальная выгода от каждого доллара, затраченного на рекламу. Курорт использовал различные средства массовой информации и объединил их возможности по созданию паблицити с собственными рекламными усилиями. Чтобы быть эффективными, рекламные кампании должны быть хорошо спланированы и столь же хорошо реализованы.

#### Изучив данную главу, вы должны уметь:

- 1) объяснить шесть шагов, которые надо выполнить при разработке эффективных коммуникаций;
- 2) устанавливать общий бюджет продвижения продукции, используя метод, основанный на экономической допустимости, метод процента продаж, конкурентный паритет и метод начисления, исходя из целей и задач;
- 3) объяснить сущность каждого инструмента продвижения: рекламы, персональных продаж, стимулирования спроса и паблик рилейшнз, а также показать те факторы, которые влияют на продвижение продукта: тип продукта и рынка, стратегии «тяги» или «толкая», степень готовности покупателя к совершению покупки и стадии жизненного цикла продукта;
- 4) высказать свое мнение о меняющейся коммуникационной среде: активизации прямого маркетинга, растущих интегрированности и социальной ответственности маркетинговых коммуникаций.



Современный маркетинг означает нечто большее, чем просто разработка хорошего продукта, установление на него привлекательной цены и доведение его до потребителей целевого рынка. Компании также должны установить с существующими и потенциальными клиентами непрерывную коммуникационную связь. Поэтому каждая компания неизбежно начинает играть роль источника коммуникации и генератора различных средств продвижения своего продукта на рынке.



#### 14.1. MGM-Mirage Resorts

Процессы коммуникации не должны быть отданы на волю случая. Чтобы работать эффективно, компании часто нанимают рекламные агентства для разработки эффективной рекламы, специалистов по стимулированию продаж — для подготовки программ продвижения продукции и стимулирования ее продаж и, наконец, фирмы, занимающиеся связями с общественностью, — для разработки корпоративного имиджа. Специалистов по продажам обучают быть дружелюбными к потребителям, внимательными к их запросам, готовыми оказать им необходимую помощь. Для любой компании главный вопрос — не столько тип коммуникационной политики, но и то, сколько денег нужно на нее потратить и как это сделать наиболее эффективно.

## Процесс коммуникаций

Сегодня коммуникации рассматриваются как интерактивный диалог между компанией и ее потребителями. Они осуществляются на этапах до совершения покупки, ее совершения, потребления и после потребления. Учитывая их важность, компании должны спросить себя не только «Как мы можем выйти на нашего потребителя?», но и получить ответ на другой вопрос — «Как наши потребители могут выйти на нас?».

Благодаря техническим достижениям люди могут общаться, используя не только традиционные (газеты, радио, телефон, телевизор), но и новые (компьютеры, факс-аппараты, мобильные телефоны и пейджеры) медийные средства. В результате снижающихся расходов на коммуникации эти новые технологии побуждают все больше компаний переходить от массовых коммуникаций к более узким, целенаправленным и даже к диалогу «один на один».

Поведение и одежда торгового представителя, оформление заведения, конторские принадлежности компании — все это также своего рода коммуникации, влияющие на покупателей. Каждый контакт с брендом вносит свою долю в общее впечатление и может улучшать или ухудшать мнение потребителя о компании. Поэтому весь маркетинг-микс должен быть интегрирован так, чтобы передавать необходимое сообщение и способствовать стратегическому позиционированию компании.

Программа общих маркетинговых коммуникаций компании, называемая **системой продвижения**, или **промоушн-микс** (promotion mix), — это комплекс, включающий такие составляющие для достижения целей маркетинга и рекламирования, как реклама, стимулирование продаж, связи с общественностью, или паблик рилейшнз (public relations) — PR, и персональные прода-

жи. Дадим определения всем четырем основным составляющим системы продвижения.

1. **Реклама** — любая оплаченная определенным спонсором форма неперсонального представления и продвижения идей, товаров или услуг.
2. **Стимулирование продаж** — краткосрочные стимулы поощрения закупок или продаж товаров или услуг.
3. **Паблик рилейшнз** — установление хороших отношений компании с различными слоями общественности при помощи формирования положительного корпоративного имиджа и блокирования распространения неблагоприятных слухов, историй и мероприятий, связанных с компанией.
4. **Персональные продажи** — устное представление товара и услуг в беседе с одним или несколькими предполагаемыми покупателями с целью их продажи.

Исходная точка — аудит всех потенциальных взаимодействий, в ходе которых целевые потребители могут общаться с представителями компании. Например, человек, заинтересованный в планировании своего отдыха, общается с другими людьми, смотрит телевизионную рекламу, читает статьи, разговаривает с агентом по организации поездок и ищет информацию в Интернете. Маркетологу необходимо оценить, какие факты и впечатления сильнее всего влияют на каждом этапе покупательного процесса. Такое понимание поможет ему более эффективно распределять средства, выделенные на коммуникации по отдельным составляющим.

При разработке эффективных коммуникаций можно выделить шесть шагов. Коммуникатор в области маркетинга должен принимать следующие решения: 1) идентифицировать целевую аудиторию; 2) определить желаемую ответную реакцию; 3) выбрать сообщение; 4) выбрать медийные средства для передачи сообщения; 5) выбрать источник сообщения; 6) получить обратную связь.

## Идентификация целевой аудитории

Специалист по маркетинговым коммуникациям начинает свою работу с определения целевой аудитории. Это могут быть потенциальные покупатели или уже существующие пользователи, те, кто принимает решение о покупке, или те, кто влияет на такие решения. Это могут быть отдельные люди, группы, отдельные слои общественности или общественность в целом. От характера целевой аудитории зависят последующие решения специалиста: что будет сказано, как это будет сказано, когда это будет сказано, где это будет сказано и кто это скажет. Чтобы создать эффективные коммуникации, маркетолог должен хорошо понимать особенности целевой аудитории, так как без этого ему сложно сформулировать сообщение, передаваемое через выбранные медийные средства, так, чтобы оно было значимо для этой аудитории. Порой здесь не все так просто, как кажется. Например, изучение владельцев гостиниц типа «кровать и завтрак» позволило выяснить, что они считают, помимо неформального мнения, двумя наиболее важными каналами коммуникаций брошюры и путеводители. Но когда о каналах, которыми они пользуются чаще всего, спросили гостей этих заведений, выяснилось,

что двумя самыми мощными, помимо неформального мнения, оказались журналы и газеты (одна категория) и дорожные указатели. Менеджерам необходимо понимать сущность своих целевых рынков, чтобы эффективно общаться с ними.

## Определение желаемой ответной реакции

После того как целевая аудитория определена, специалист по маркетинговым коммуникациям должен решить, какая требуется реакция от нее. В большинстве случаев такой конечной реакцией является совершение покупки. Но зачастую покупка — результат длительного процесса принятия решения потребителем. Специалист должен знать, как целевая аудитория воспринимает рассматриваемую продукцию в настоящее время (текущее состояние) и как она хотела бы ее воспринимать.

Индийские племена штата Южная Дакота в США стремились значительно увеличить приток туристов, посещающих места их проживания. При этом они преследовали следующие цели:

Индийские племена штата Южная Дакота в США стремились значительно увеличить приток туристов, посещающих места их проживания. При этом они преследовали следующие цели:

- обеспечить поток гостей для гостиниц типа В & В;
- увеличить рынок для продаж индейских товаров;
- получать доходы от других видов деятельности, связанных с туризмом;
- изменить представления об американских индейцах, не соответствующие реалиям современной жизни;
- показать, что индейцы племен сиу (лакота, дакота и накота) живут, как культурные люди.

Эта комбинация целей экономического и культурного преобразования привела к созданию Союза защитников развития туризма индейскими племенами (Alliance of Tribal Tourism Advocates, АТТА), ставшего инструментом коммуникаций. Вместо того чтобы зави-

сеть от чиновников департамента туризма штата Южная Дакота или других подобных организаций, индейцы начали самостоятельно продвигать себя как туристический продукт. «Если вы хотите увидеть места проживания индейцев, лучше всего обращаться непосредственно к коренным жителям Амери-

After a long day, there's no place like...

**CRYSTAL INN**

With Crystal Inn, you now enjoy

- ▶ Free dinner breakfast
- ▶ Convenient location in Utah's most popular destination
- ▶ Comfortable, spacious rooms
- ▶ Swimming pool, hot tub, sauna\*, and exercise room\*
- ▶ In room microwave, fridge, coffee maker, TV, VCR or in room movies, remodeling, heated, and hair dryer
- ▶ Complimentary use of our high-speed Internet & wifi

\*Pool, sauna and hot tub available at certain Crystal Inns.

St. George	(800) 662-2525
Cedar City	(888) 787-4461
Salt Lake City	
Downtown	(800) 366-4466
West Valley City	(888) 977-9400
Midvalley/Murray	(888) 685-9300
Brigham City	(800) 408-0440
Logan	(800) 280-0707

Make your reservation today at [www.crystalinns.com](http://www.crystalinns.com). Internet code 011300RDL.

Эта реклама Crystal Inns, размещенная в путеводителе Outdoor Utah Vacation Guide. Вместо того чтобы показывать фотографии самой гостиницы, реклама построена так, чтобы привлечь внимание представителей ее целевого рынка в целом и проинформировать их, что Crystal Inns располагается в тех местах, которые они хотели бы посетить.

ки», — заявляет Рональд Нейс (Ronald L. Neiss), исполняющий обязанности директора АТТА и член Rosebud Sioux Tribal Council (Совет индейских племен).

Целевые аудитории можно найти в любом из следующих шести состояний готовности покупателя к покупке: осведомленности, знании, благосклонности, предпочтении, убежденности и совершении покупки (рис. 14.1).



Рис. 14.1. Состояния готовности покупателя к покупке

### Осведомленность

Прежде всего, специалист по маркетинговым коммуникациям должен быть способен оценить, насколько целевая аудитория знакома с продуктом или компанией, которая его предлагает. Аудитория может вообще не знать о них, знать только название или знать совсем мало об этом. Если большая часть целевой аудитории не имеет понятия о товаре или услуге, то он постарается выйти на уровень осведомленности, возможно, чтобы вначале люди хотя бы узнавали название. Этот процесс может начинаться с элементарных рекламных сообщений, в которых регулярно упоминается название продукта или организации. Но даже на этом этапе формирование осведомленности требует времени. Представьте, что в северном пригороде Хьюстона открывается ресторан Hungry Hunter, который не входит ни в какую ресторанный сеть. В радиусе трех миль от ресторана проживает 50 тыс. жителей. Сначала название ресторана будут знать лишь те люди, которые проживают рядом с ним. Затем Hungry Hunter может установить для себя цель стать знакомым названием для 40% жителей, проживающих в радиусе трех миль от него.

Чтобы создать известность, сеть мотелей Red Roof использует цвет крыш своих заведений и удобные места их расположения на автострадах — они хорошо видны. Другая стратегия Red Roof, называемая эффектом «грибницы», — иметь на определенной территории одновременно несколько филиалов. Представьте, что на автостраде с прекрасной видимостью автомобилисты постоянно видят много хорошо знакомых крыш Red Roof. Следует учитывать, что повышение осведомленности потребителей — бесконечный процесс, так как людям свойственно забывать имена других людей и назва-

ния мест, товаров и услуг. Поэтому, чтобы остаться в памяти, продукт должен вызывать у потребителей высокую степень осведомленности.

## Знания

Хотя целевая аудитория может быть осведомлена о компании или о ее продукте, но знать о них она может очень мало. Hungry Hunter специализируется на организации азартных игр, но рынок может этого не знать. Поэтому в качестве первой коммуникационной цели, которую необходимо достичь, компания может выбрать формирование знания об ее продукте.

e

14.2. Crystal Inns, Hungry Hunter,  
Red Roof Inns, Ruth's  
Chris Steak House

Сеть ресторанов Ruth's Chris Steak House рекламирует себя, выбрав формат своих сообщений в одну четвертую полосы в журналах авиакомпаний и используя

**Nature & Nurture**

El Monte Sagrado Living Resort is an intimate, secluded sanctuary in the heart of the... fine dining, there you'll savor an unforgettable moment...  
 Immerse in our private grounds and savor the convenience of...  
 To support nature, nutrition and holistic health, we offer a menu of programs including...  
 El Monte Sagrado is a magical escape... Call 1.800.628.TAGS for reservations.

**high road getaway**  
 \$295\*  
 \$495\*

**EL MONTE SAGRADO**  
 EL MONTE SAGRADO LIVING RESORT AND SPA  
 505.758.3502  
 DISCOVER EL MONTE SAGRADO DISCOVER COURTESY

заруя простой и запоминающийся лозунг Ruth's Chris Steak House — Дом, где готовят настоящие стейки. Их реклама направлена на пассажира, который часто пользуется воздушным транспортом и заслуживает «шипящую награду» — очень толстый аппетитный стейк, цветную фотографию которого, а также список адресов ресторанов Ruth's Chris Steak House и ее лозунг пассажир видит в журналах, которые просматривает в полете. Из этого простого рекламного сообщения читатель быстро узнает о местах расположения ресторана, отменном качестве бифштекса и серьезном отношении ресторана к своему бизнесу.

## Благосклонность

Если целевая аудитория знает продукт, то что она думает о нем? Мы можем построить диапазон предпочтений, вроде степеней антипатий и симпатий Ликерта (Likert), таких, как: «очень ненавистно», «скорее ненавистно», «безразлично», «скорее нравится» и «очень нравится». Если отношение рынка к Hungry Hunter неблагоприятное, коммуни-

*Реклама El Monte Sagrado с использованием фотографий, указанием цены, описанием предоставляемых услуг и свидетельством Conde Nast Traveler предоставляет полезную информацию, благодаря которой читатель может узнать, что это spa-центр высшей категории с предоставлением услуг питания, расположенный в живописной местности.*

катор должен понять, почему это происходит, и затем развернуть рекламную кампанию, чтобы создать у возможных потребителей благосклонные чувства. Если неблагоприятное отношение с их стороны основано на реальных недостатках, например медленном обслуживании, то только рекламой проблему не решить. Hungry Hunter должен определить проблемы, решить их, а затем довести до целевой аудитории то, что качество ее продукции улучшилось.

## **Предпочтения**

Хотя целевой аудитории продукт может и нравиться, это не означает, что она предпочитает его другим. В этом случае коммуникатор должен попытаться сформировать у потребителя предпочтение к товарам и услугам компании. Для этого он будет рекламировать качество продукта, его потребительскую ценность, высокие показатели функционирования и другие особенности. После проведения такой рекламной кампании коммуникатор может определить, изменились ли предпочтения потребителей и в какой степени. Если Hungry Hunter знает, что многим местным жителям определенной рыночной территории его название и концепция нравятся, но выбирают они другие рестораны, то, конечно, ресторану следует выявить территории, на которых он может иметь преимущества перед конкурентами. В этом случае его цель — продвижение преимуществ своего продукта, результатом чего становится формирование предпочтения у потенциальных посетителей.

## **Убежденность**

Целевая аудитория может предпочтительно относиться к продукту, но не быть убежденной, что она должна купить его прямо сейчас. Поэтому маркетологи должны превратить просто благоприятное отношение именно в такое убеждение, потому что убеждение — это очень важный шаг к фактическому совершению покупки. Например, коммуникации Hungry Hunter, предназначенные для его целевого рынка, заставляют поверить заинтересованных потребителей, что им предлагают лучший вариант по справедливой цене в своей категории продукции.

## **Покупка**

Некоторые потребители целевой аудитории имеют убеждение, но не настолько сильное, чтобы сделать покупку. Они хотят собрать побольше информации или планируют приобрести товар или услугу позже. Специалист по маркетинговым коммуникациям (коммуникатор) должен подвести этих потребителей к заключительному шагу. Он может предложить продукт по более низкой цене, предоставить премию за покупку или разрешить потребителям попробовать товар. Так, Hungry Hunter во вторник вечером может предложить посетителям льготное обслуживание — мясные блюда и блюда из морепродуктов за 9,95 долл. вместо обычных 14,95 долл.

## **Составление сообщения**

Определив желаемую ответную реакцию аудитории, специалист приступает к разработке эффективного рекламного сообщения. Идеальное сообщение должно привлекать внимание, вызывать интерес, пробуждать желание и зас-

тавлиять потребителя действовать (система, известная как модель AIDA от Attention, Interest, Desire, Conviction, Action). На практике немногие сообщения охватывают все этапы: от осведомленности до совершения покупки, но модель AIDA указывает набор качеств, без которых добиться хорошего сообщения трудно.

При составлении сообщения специалист должен решить три проблемы: 1) что говорить (содержание сообщения), 2) как изложить это логически (структура сообщения), 3) как выразить это символически (формат сообщения).

### Содержание сообщения

Специалисту по коммуникациям необходимо определить, что в сообщении может быть привлекательным для потенциального потребителя (темой), и вызвать его желательную реакцию. Существует три типа привлекательности: на основе рационализма, эмоций и нравственности.

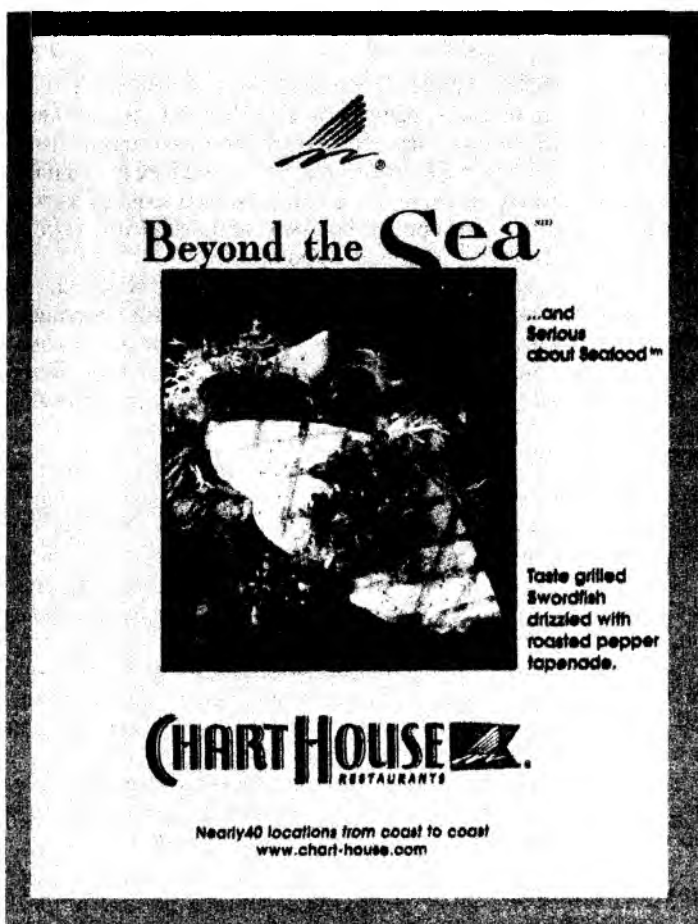
Привлекательность на основе рационализма связана с интересом аудитории к самой себе и показывает, что продукт приносит ей желаемые выгоды. Иногда рациональные обращения аудитория не замечает. Это тот известный случай, когда из-за деревьев не видно самого леса. У организаторов больших конференций город Денвер всегда вызывал отрицательную реакцию, потому что здесь не было крупных гостиниц на 1000 номеров, а строить такие гиганты отрасли гостеприимства городу было нерационально — слишком высоки расходы.


Однако со временем проблема была решена, когда расположенные в Денвере гостиницы Hyatt Regency (511 номеров) и Marriott (613 номеров) объединили свои усилия и совместно вышли на рынок съездов и конференций как одна структура бизнеса, имеющая свыше 1000 номеров. Маркетинг двух гостиниц в качестве единой структуры показал все преимущества этого подхода для клиентов: отсутствие дублирования встреч с руководством, единый счет, бесплатные телефонные звонки между двумя гостиницами, единый штат обслуживания и единая организация почтовых отправок.

Привлекательность на основе эмоций пытается вызвать эмоции, которые мотивируют совершение покупки. К подобным чувствам относятся страх, вина, позор, стыд, которые побуждают людей делать то, что делать необходимо (чистить зубы, покупать новую одежду), или прекращать делать то, что не следует (курить, пить слишком много спиртного, переесть).

Эмоциональные обращения широко используются курортами и гостиницами, чтобы стимулировать покупки сопутствующих товаров и услуг, например:

- коммерческие передачи по внутреннему кабельному телевидению гостиниц, постеры и тенты над стойками рекламируют оздоровительный центр и необходимость снимать стресс и избавляться от «лишних фунтов веса, полученных от еды в гостинице»;
- тематическая направленность «Вспомните о супруге и детях, оставшихся дома», широко используемая, чтобы стимулировать продажи несметного числа товаров, имеющихся в гостинице. Такая форма привлечения также используется для того, чтобы убедить деловых людей купить путевки для отдыха всей семьи в одном из курортов сети.





# Beyond the Sea™

...and Serious about Seafood™

Taste grilled Swordfish drizzled with roasted pepper tapenade.

## CHART HOUSE RESTAURANTS

Nearly 40 locations from coast to coast  
[www.chart-house.com](http://www.chart-house.com)

*Chart House — ресторан высшей категории, известный размещением своих заведений в самых красивых местах. Открывающиеся из окон расположенного на живописном склоне холма или у подножия великолепных гор, или возле пирса ресторана Chart House виды всегда вызывают восхищение присутствующих. Однако повторно люди приходят в эти заведения в основном благодаря предлагаемой здесь отличной еде.*

*Этому способствует и политика компании. Chart House разработала кампанию «Beyond the Sea» (Помимо моря), чтобы помочь потребителям своего целевого рынка узнать, что они серьезно относятся к еде, и представить свое новое меню, где ставка сделана на продукты моря. В этой кампании реклама размещается в изданиях, специализирующихся на стилях жизни, вроде Boston Magazine и Delta Sky. Печатная реклама скоординирована с наружной рекламой и рекламой на радио.*

Привлекательность на основе морального удовлетворения основана на том, что аудитория считает в жизни правильным и должным. Эта позиция побуждает людей поддерживать такие социальные действия, как охрана ок-



ружающей среды, улучшение отношений, установление равных прав и помощь нуждающимся.

Моральное удовлетворение в явном виде используется некоторыми секторами риелторского бизнеса, религиозными лагерями и организациями, предоставляющими услуги пожилым людям. К этой категории относятся самые разные организации: от монастырей, предоставляющих несколько комнат для паломников, до летних лагерей для детей и отелей «люкс» курортного типа, создаваемых религиозными организациями, например тех, которые построены недалеко от Шарлотт (Северная Каролина).

Обращения, в основе которых лежат нравственные аспекты, обычно связаны с потребностью людей в духовном общении, создании хорошей атмосферы отношений с теми, кто разделяет общие убеждения и одинаково верит. Эти организации поддерживают отношения через религиозных лидеров, предыдущих гостей и рекламные объявления в изданиях религиозной ориентации.

### Структура сообщения

Специалист по коммуникациям должен также определить, как решить три основные структурные проблемы сообщения. Первая — делать вывод самому или оставить это для целевой аудитории. Прежние исследования отмечали, что делать выводы самому более эффективно, но более современные исследования показали, что во многих случаях рекламодатель выигрывает, задавая выгодные для себя вопросы и позволяя покупателям самим сделать выводы.

Вторая задача — представление односторонних или двухсторонних аргументов. Обычно в коммерческих презентациях более эффективны аргументы с одной точки зрения, но если аудитория высокообразованна или настроена отрицательно, то такие аргументы не годятся.

Третья — представить самые сильные аргументы в начале или в конце сообщения. Представление их в начале сообщения вызывает сильное внимание, но может привести к снижению интереса в конце.

### Формат сообщения

Для сообщения необходим строго определенный формат. При подготовке печатного рекламного объявления специалист должен определить его заголовок, способ копирования, иллюстрации и цвет. Чтобы привлечь внимание, рекламодатели могут использовать принципы новизны и контраста, удерживающие взгляд на изображениях и заголовках, отличительные форматы, нестандартные размеры сообщения, его расположение и т.д. Если сообщение должно быть передано по радио, коммуникатор должен выбрать слова, звуки и голоса. Так, голос Тома Бодетта (Tom Bodett) в рекламе Motel 6 значительно отличается от голоса актера, рекламирующего гостиницу Hyatt.

Если сообщение идет по телевидению или передается лично, то должны учитываться как все указанные элементы, так и такие его составляющие: выражение лица, жесты, одежда, поза и прическа. Если сообщение передается через товар или его упаковку, следует обратить внимание на их текстуру, аромат, цвет, размер и форму. Например, в формировании предпочтения при выборе продуктов питания основную роль играет цвет. Когда потребителям предложили попробовать четыре чашки кофе, стоявшие рядом с коричневой,

синей, красной и желтой упаковками (весь кофе был одинаков, но потребители не знали об этом), результаты оказались следующими: 75% посчитали, что кофе из чашки рядом с коричневой упаковкой слишком сильный, почти 85% решили, что вкус кофе из чашки рядом с красной упаковкой самый богатый, практически каждый испытуемый заявил, что кофе из чашки рядом с синей упаковкой был мягким, а кофе из чашки рядом с желтой упаковкой был оценен как слабый.

Сеть ресторанов Angel's Diner использует меню не только для передачи информации о блюдах и ценах на них. На оборотной стороне каждого меню напечатаны 15 «Золотых правил» и цветное фото льготных наборов блюд для продажи. Гостей также поощряют забирать миниатюрные меню домой.



14.3. Angel's Diner, Chart House, El Monte Sagrado, Mast Farm Inn, McDonald's

### Источники сообщения

Сообщения, которые доводятся до аудитории общественности популярными источниками информации, обеспечивают более высокое внимание целевой аудитории и сильнее удерживаются у нее в памяти. Для представления своей рекламы рекламодатели часто используют различного рода знаменитостей, например, для McDonald's этим занимается Майкл Джордан (Michael Jordan). Знаменитости, вероятно, более эффективны в этом, так как персонифицируют ключевой признак товара или услуги. Но что особенно важно — такой персонаж рекламы внушает большее доверие к рекламируемому продукту.

Однако привлечение людей к рекламе продукта или компании может вызвать некоторые затруднения:

- со знаменитостями трудно работать: они могут отказываться участвовать в важных событиях, освещаемых в средствах массовой информации, или настаивать на создании для них особых условий;
- на публике люди могут излишне волноваться.

Авиакомпания Qantas Airlines в качестве своих символов успешно использует кенгуру и медвежонка коала. McDonald's эффективно применяет для рекламы своей продукции вымышленного персонажа Рональда МакДональда (Ronald McDonald), а Embassy Suites — кота Гарфилда (Garfield). Животные и персонажи мультфильмов надежны и не могут породить нежелательные отрицательные эффекты.

### Выбор коммуникационных каналов

Далее следует выбрать коммуникационные каналы. Существует два общих типа таких каналов: персональный (личный) и неперсональный (неличный).

#### Каналы персональных коммуникаций

В каналах персональных коммуникаций двое или большее число людей общаются друг с другом непосредственно. Общение может быть личное, по телефону и даже по почте. Каналы персональных коммуникации эффектив-

ны, потому что обеспечивают персональную адресацию и получение обратной связи.

Некоторые каналы персональных коммуникаций управляются самим коммуникатором. Например, на целевом рынке служащие компании, занимающиеся продажами продукции, вступают в прямой контакт с покупателями. В других случаях персональные коммуникации, связанные с продуктом, могут доходить до покупателей через каналы, не управляемые компанией непосредственно. Это могут быть независимые эксперты, создающие сообщения для целевых покупателей, например торговые консультанты для потребителя или соседи, друзья, члены семейства, а также ассоциации потребителей. Для продаж многих видов продукции этот канал, известный как неформальное мнение, имеет большое значение.

Персональное влияние становится особенно значительным при покупке дорогостоящих товаров и услуг, продукции, связанной с риском, или знаковой для некоторых категорий потребителей. Услуги и товары, предлагаемые в сфере гостеприимства, часто рассматриваются как рискованные, поскольку не могут быть опробованы заранее. Поэтому до покупки потребителем пакета путешествий или выбора ресторана или гостиницы он часто начинает искать персональные источники информации.

Для установления каналов персональных коммуникаций компаниям иногда приходится пройти несколько этапов. Они могут вкладывать дополнительные усилия в продажу своих товаров и услуг известным людям или компаниям, которые в свою очередь могут оказать влияние на решение других потенциальных покупателей о совершении покупки, т.е. они могут «создавать» законодателей моды — людей, чье мнение принимается во внимание другими покупателями. Для этого таким людям продукция компании может предоставляться на выгодных для них условиях. Наконец, компания может постараться управлять общественным мнением. В этом случае она выясняет, какие потребители передают информацию другим, предпринимают соответствующие действия, чтобы удовлетворить таких потребителей, устраняя проблемы и помогая им в поиске информации относительно компании и ее продукции.

Нередко для установления персональной связи гостиницы и круизные линии приглашают ключевых гостей, перспективных клиентов и представителей общественности на обед с капитаном или генеральным менеджером. Успешной разновидностью такого приема является обед непосредственно на кухне, где гостей приветствует повар, подаются образцы блюд и создается непринужденная остановка.

Гостиница и казино Condado Plaza в Сан-Хуане (Пуэрто-Рико) используют одно из самых старых и наиболее эффективных средств коммуникаций — персонально адресуемое письмо (на качественной бумаге в соответствующем конверте). Письмо, подписываемое президентом компании, посылается недавним клиентам гостиницы. Чтобы стимулировать последующие его обращения к услугам этой гостиницы, к письму прилагается льготный купон на обслуживание на 100 долл. Этот проверенный временем метод стимулирования продаж остается эффективным и в эпоху факсов, электронной почты и информационных суперсистем.

Такие средства — с соответствующей их адаптацией к местным условиям — использовал Питер Файнмор (Peter L.J. Finamore), новый генеральный ди-

ректор Palace Hotel в Пекине. Он был переведен в Пекин из филиала в Гонконге и рассылал свои новые визитные карточки вместе с яркой желто-красной открыткой приветствия, на которой было написано: «Сохраните эту карточку, и мы увидимся в Palace Hotel в Пекине». Руководство гостиницы встречает клиентов круглый год, а это тысячи гостей. Во многих случаях, как это принято в Азии, они обмениваются визитными карточками. Коллекция визитных карточек служит персональной базой данных для менеджера гостиницы, который может позже использовать их для установления последующего контакта с гостями. Приезжающим в Пекин, особенно в первый раз, приятно остановиться в гостинице, управляемой их «старым другом».

### Каналы неперсональных коммуникаций

Каналы неперсональных коммуникаций несут сообщения без персонального контакта и не обеспечивают получения обратной связи. Это медийные средства, атмосфера и специальные мероприятия. Основными **медийными средствами** являются газеты, журналы, прямая почтовая реклама, радио и телевидение, а также демонстрационные средства информации (рекламные щиты, указательные знаки, постеры). Под **атмосферой** здесь понимается та организованная специальным образом внешняя среда, которая создает или усиливает желание покупателя приобрести товары или услуги. Так, вестибюль пятизвездочной гостиницы, оформленный цветочными композициями, оригинальными произведениями искусства и обставленный роскошной мебелью, укрепляет восприятие покупателя, что это действительно пятизвездочная гостиница. **Специальные мероприятия (события)** — это действия, которые организуются для того, чтобы сообщить целевой аудитории нужную информацию. Для установления и поддержания связи с определенными аудиториями отделы связей с общественностью устраивают пресс-конференции, церемонии открытия, общественные туры и другие мероприятия.

Центр для проведения конференций Scanticon Princeton использовал свой вестибюль как выставочную галерею для оригинальных произведений членов общества художников г. Принстона. В результате этого центр получил отличное паблицити, в том числе и статью на целую полосу с репродукциями картин и адресом Scanticon Princeton в воскресном номере главной газеты Филадельфии.

Неперсональные средства коммуникации непосредственно воздействуют на покупателей. Но, помимо этого, они часто оказывают на покупателей и косвенное влияние, создавая условия для создания большего числа персональных каналов коммуникации. Массовые коммуникации воздействуют на отношение потребителей к компании и ее продукции и на их поведение в ходе двухэтапного потока информации. Сначала коммуникационные сообщения поступают через телевидение, журналы и другие СМИ к лидерам общественного мнения, а затем — к менее активным слоям населения. Этот двухэтапный процесс означает, что влияние СМИ — не такое прямое, мощное и автоматически действующее, как это иногда представляется. Все происходит более сложным образом, через лидеров общественного мнения, которые находятся между СМИ и их аудиторией. Именно такие лидеры подвергаются рекламному воздействию в первую очередь, а затем, после этой «обработки», передают нужные сообщения широкой общественности, которая в меньшей степени реагирует на прямые сообщения компаний.

Концепция двухэтапного потока в определенной степени противоречит мнению, что на покупки людей в значительной степени воздействует информация от высших социальных слоев населения, поскольку взаимодействия людей осуществляются в основном в пределах своего социального класса. Именно здесь они чаще всего заимствуют и понятия моды, и другие идеи от подобных себе, являющихся для них законодателями моды. Концепция двухэтапного потока также исходит из того, что коммуникаторы, отвечающие за связи с широкой общественностью, должны ориентировать свои сообщения непосредственно на лидеров общественного мнения, чтобы те затем несли полученные сообщения другим.

Solving the Army's latest annual meeting

Attending to the John Haynes NAM's Mid-Level meeting

Clipping out of the century-21 convention

Reporting to the International Association of Fire Chiefs

Soaring with the Professional Garden Association

**The Peabody Orlando.**  
Always a great impression.

Our trademark mascot may look like a soft, unassuming waterfowl. But underneath that placid exterior lurks a master impressioner. Ready to mold himself and his considerable resources, precisely to your group's needs. Perhaps that's why so many meeting planners wind up feeling that their Peabody gathering was truly one for the record books. Smooth. Polished. Masterfully orchestrated. And, invariably, personalized in spirit.

While at the same time their attendees have returned home with warm memories of attentive hotel operators, sensational language and time well spent at tennis, golf and provide settings. Plus, of course, all those famous Orlando attractions nearby.

Give us a call at 1-800-4-PEABODY and let us help create what just might become your next meeting yet.

And we'd like to greet you.

*The Peabody*  
ORLANDO  
Central Florida's Only 5-Duck Meeting Hotel™

Adjacent to the 450,000 sq ft Orlando Convention Center • 891 guest rooms and suites • 54,000 sq ft of meeting space including one atrium and two major ballrooms • an executive boardroom and 12 flexible breakout rooms

Member: The Green Group • Meetings & Conventions Guild Key Issues • Successful Meetings International Award • Corporate Traveler Panel Award  
Meetings 18&P Award • All Four Diamond Award • AAA Four Star Award

Considering Memphis? Consider The Peabody Memphis.

Portrait of a successful campaign: Schwartz & Kaplan used The Peabody Hotels' trademark mascot to make a lasting impression at meeting planners across the country.

Группа The Peabody Hotel Group в своих рекламных кампаниях успешно использует образ утки. В данной рекламе каждая из уток связана с той или иной ассоциацией, которая проводит свои встречи и собрания в гостиницах Peabody Orlando. Peabody указывает название организации, и потому такая информация выступает своего рода подтверждением качества их услуг.

Ресторан гостиницы Sheraton Convention в г. Лейквуде (штат Колорадо) предложил для потенциально важного рыночного сегмента довольно странное негативное сообщение. Большая надпись при входе в него гласила: «Специальный завтрак для постояльцев гостиницы за 3 долл., для лиц, не проживающих в гостинице, — за 5 долл.». Когда служащего из отдела регистрации спросили, чем объясняется такое ценовое различие, он ответил, что это тактика маркетинга, поощряющая постояльцев завтракать в ресторане своей гостиницы.



14.4. Peabody Hotel,  
Sheraton Convention Hotel

Гостиница расположена на Юнион-авеню, деловой улице с четырьмя полосами движения в окружении комплекса зданий офисов и контор. Denny's, ближайший ресторан для завтрака, расположен на другой стороне улицы. Постояльцы гостиницы вряд ли пойдут туда, так как для этого им придется пересечь четыре полосы оживленного движения; конечно, если стоимость завтрака в гостинице будет обоснованной. Более того, они могли бы приглашать местных деловых партнеров встретиться за завтраком у себя в гостинице, однако разная цена для проживающих в гостинице и для других посетителей создает достаточно неловкую ситуацию. Поэтому менеджерам необходимо серьезно продумывать содержание любого сообщения, которое будет увидено или услышано потенциальными клиентами. Оскорбить клиентов очень легко, а придумать такие рекламные сообщения, которые были бы и положительными и эффективными, очень трудно.

## 14.1. Лидеры маркетинга

### Благодарность как очень индивидуализированная форма коммуникации

Два наиболее известных слова на любом языке — «Благодарю вас». Вот почему Дженнифер Смит (Jennifer Smith), менеджер по продажам West Airport Comfort Inn & Sleep Inn, решила начать специальную программу благодарности их гостей. Дженнифер хотела повысить масштабы корпоративного бизнеса и добиться, чтобы их гости знали, что эта гостиница ценит тот факт, что они выбрали именно ее и хотят, чтобы они пользовались ее услугами и в будущем. Она чувствовала, что в наш век высоких технологий, когда активно используются электронная почта, Интернет и коммуникации голосовой почты, люди оценят письмо, написанное от руки.

Фамилии и адреса для этого общения берутся из визиток, оставляемых гостями

в специально поставленном для этого аквариуме, откуда раз в месяц достаются все оставленные визитки. После того как новые визитки рассортированы, служащий стойки регистрации (а их там работает три человека), когда у него есть свободное время, пишет письмо с благодарностью от руки человеку, оставившему свою визитку. Чтобы ускорить этот процесс, каждому служащему предоставляются персональные визитки, которые они дополняют записями от руки.

Реализация программы Thank You (отправка ответов с благодарностью) началась в мае 2000 г. С тех пор Дженнифер общалась со многими гостями, часть из которых удивлена, что гостиница тратит время на подготовку и отправку им индивидуальных писем. Один из клиентов подчеркнул,

что ему действительно понравилось, что визитка пришла от служащего стойки регистрации, а не от генерального менеджера или торгового представителя. Поскольку резервированием обычно занимаются служащие, работающие на стойке регистрации, гостям нравится, что они получают возможность при звонке в эту гостиницу попросить соединить их с человеком, которого они знают, и именно у него разместить заказ на свой будущий приезд.

Дженнифер говорит: «Эти письма с благодарностью действительно помогают нам устанавливать хорошие взаимоотношения между служащими стойки регистрации и гостями даже в том случае, если наши гости останавливались у нас всего лишь один раз. Я думаю, эти письма сообщают нашим гостям, что наши служащие относятся к ним как к личности, а не как к типовому путешественнику. Я планирую активно продолжить реализацию этой программы».

## Выбор источников сообщений

Результат воздействия сообщения на аудиторию также зависит и от того, как аудитория расценивает носителя информационного сообщения. Сообщения, получаемые из источников, заслуживающих доверие, более убедительны. Например, фармацевтические компании предлагают врачам делать сообщения об их продукции. Власти Мемфиса для рекламирования своего города в качестве места проведения встреч и конференций использовали известных и выдающихся людей. Был снят видеофильм, в котором организаторы конференций, оптовые торговцы туристическими услугами и должностные лица ассоциаций подтверждали, что Мемфис — идеальное место для проведения встреч и конференций.

Проверенное средство достижения положительной коммуникации с игроками в гольф средней квалификации — использовать в сообщениях поле для гольфа и признанных игроков в гольф, а также других знаменитостей. Интересно, что реклама курорта со скоростными лыжными спусками звезд Голливуда оказалась более эффективной, чем его реклама членами национальной лыжной команды.

Какие факторы делают источник информации заслуживающим доверия? В первую очередь можно выделить три из них: экспертный уровень, надежность и симпатию. Экспертный уровень — это уровень знаний, компетенции и авторитета коммуникатора, необходимый, чтобы его утверждения звучали весомо. В соответствующих областях признанными экспертами считаются врачи, ученые и профессора. Надежность связана с тем, насколько объективными и честными представляются аудитории передаваемые сообщения. Например, люди доверяют друзьям больше, чем продавцам. Симпатия — это степень привлекательности источника информации для аудитории. Люди симпатизируют носителям информации, которые по своему характеру открыты, имеют чувство юмора и ведут себя естественно. Поэтому неудивительно, что лучший источник информации — человек, который высоко оценивается по всем трем факторам: экспертному уровню, надежности и симпатии.

## Измерение результатов коммуникаций

После отправки сообщения коммуникатор должен оценить результаты его воздействия на целевую аудиторию. Для этого он должен выяснить у представителей целевой аудитории, помнят ли они сообщение, сколько раз они

видели его, какие пункты из его содержания им запомнились, какое мнение о сообщении у них сложилось, каково их прошлое и настоящее отношение к продукту и самой компании. Коммуникатор также может оценить итоги воздействия сообщения на покупательское поведение целевых потребителей или выяснить, сколько людей купили товар или услугу, рассказали ли об этом другим людям или просто посетили магазин.

Не пользовавшаяся телевизионной рекламой в течение семи лет, Sheraton Hotels начала агрессивную кампанию в массовых медийных средствах, в том числе на телевидении, радио и в печатных изданиях. Цель этой рекламы — сообщить путешественникам об улучшенных услугах и инфраструктуре высшего качества в заведениях компании. Во все ее рекламные материалы включался фирменный знак Sheraton — буква S в особом изображении, чтобы повысить ее узнаваемость. В ходе тестирования было установлено, что S без подсказки узнали 93% респондентов. Узнаваемость без подсказки — это вариант, когда респондентам не демонстрируются отдельные элементы рекламы или коммерческих радио- или телепередач. При использовании таких элементов прием называется определением запоминаемости с подсказкой. После этой кампании заказы на услуги Sheraton, размещаемые через Интернет, возросли на 20%.

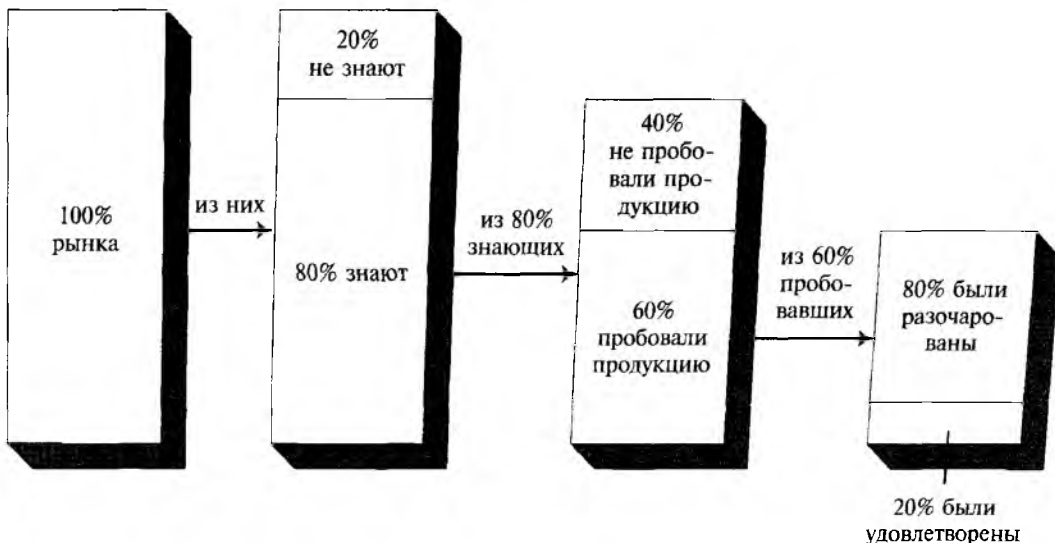
На рис. 14.2 показан пример измерения обратной связи от проведенной рекламной кампании. Из рисунка видно, что гостиницу с торговой маркой А знают 80% общего рынка, 20% из тех, кто о ней знают, останавливались в ней и испытали на себе условия обслуживания там, но только 20% из тех, кто уже останавливались в ней, были удовлетворены уровнем сервиса. Эти результаты показывают, что хотя коммуникационная программа и создала осведомленность у целевого сегмента, но уровень обслуживания не дал потребителям ожидаемого удовлетворения. Поэтому компания с этой торговой маркой должна стараться улучшить качество предоставляемых услуг, продолжая проводить успешную коммуникационную программу. Ситуация с гостиницей с торговой маркой В иная: о ней знают только 40% общего рынка. Из этих 40% только 30% останавливались в ней и испытали на себе уровень обслуживания, и 80% тех, кто там останавливался, были удовлетворены качеством сервиса. В этом случае коммуникационную программу необходимо совершенствовать, чтобы, воспользовавшись преимуществом известного торгового знака, обеспечить удовлетворение для большего числа клиентов.

## Определение общего бюджета на маркетинговые коммуникации

Одна из самых трудных проблем маркетинга, стоящих перед компаниями, — определение средств на продвижение товаров и услуг. Джон Уэйнмейкер (John Wanamaker), магнат, владеющий универмагами, однажды сказал: «Я знаю, что половина моих рекламных средств тратится впустую, но не знаю, какая именно из половин. Я потратил на рекламу 2 млн долл., но до сих пор не знаю, достаточно ли этого или слишком много».



## Бренд А



## Бренд Б



Рис. 14.2. Измерения обратной связи для двух брендов

Для хорошо спланированных и правильно осуществляемых коммуникаций не нужны крупные средства. Пэм Феликс (Pam Felix), владеющая рестораном California Tortilla в Бетесда, штат Мериленд, утверждает: «Как независимая структура, мы не можем выделять значительные средства на рекламу». В качестве основы продвижения Феликс использует юмор. Она утверждает: «Чем более прикольно мы себя ведем с посетителями, тем больше денег мы зарабатываем». Ее основным инструментом для коммуникаций являются информационные бюллетени, выпускаемые под общим названием *Taco Talk* (Поговорим о тако). В качестве примера одной из ее успешных кампаний стимулирования можно назвать *Jungle Noise Day* (День шумных джунглей).

Каждый человек, который приходил в их ресторан в определенный день и производил там шум, похожий на крики Тарзана, бесплатно получал картофель и салсу. В Бетесда недостаток мест парковки автомобилей, и поэтому в этом городе обычное дело штрафы за парковку в неполюженном месте. Феликс вручает каждому, кто приходит с квитанцией на штраф, бесплатное тако, что немного улучшает настроение людей, подвергшихся наказанию. Она использует подобные эксцентричные акции продвижения, чтобы, с одной стороны, создать позитивную атмосферу в своем заведении, а с другой — стимул, побуждающий человека снова прийти к ним в будущем [10].

Каким же образом компании определяют свой бюджет на продвижение продукции? Для расчета этого бюджета обычно используют четыре метода: 1) на основе имеющихся возможностей компании; 2) как процент от продаж; 3) исходя из уровня затрат конкурентов; 4) исходя из целей и задач, заданных программой продвижения.

### **Метод на основе имеющихся возможностей компании**

Большинство компаний определяет уровень затрат на рекламу и стимулирование спроса исходя из своих возможностей. Один руководитель объяснил это так: «Это просто. Сначала я иду наверх к финансовому директору и спрашиваю, сколько он может позволить выделить на эти цели в этом году. Он, например, говорит, что полтора миллиона. Позже шеф приходит ко мне и спрашивает, сколько мы можем потратить на рекламу, и я говорю: «О, это приблизительно полтора миллиона»» [12].

К сожалению, такой метод определения бюджета полностью игнорирует влияние кампаний по рекламе и продвижению на объем продаж. Это также ведет к неопределенному ежегодному бюджету на продвижение, что затрудняет досрочное планирование маркетинга. Кроме того, хотя такой метод может привести к перерасходу средств на рекламу, но чаще он приводит к недостатку финансирования.

### **Метод на основе процента общей выручки от продаж**

Многие компании используют метод подсчета общих затрат на продвижение как процент от продаж, т.е. устанавливают бюджет на продвижение в процентной зависимости от текущих или прогнозируемых продаж или определяют бюджет как процент от цены продаваемой продукции. Некоторые компании предпочитают использовать этот метод благодаря его простоте. Так, если владельцы ресторанов знают, что средние расходы на продвижение для ресторанов составляют 4%, то они устанавливают бюджет на продвижение 4%.

Этому методу приписывают множество преимуществ. Прежде всего, этот метод означает, что расходы на рекламу и продвижение, вероятно, отличаются от того, что компания может «себе позволить». Кроме того, руководство компании может соотнести между собой расходы на продвижение, цену продажи и прибыль на единицу затрат. Наконец, этот подход, возможно, создаст

конкурентную стабильность, потому что конкурирующие компании обычно тратят на продвижение примерно одинаковый процент от своих продаж.

Однако несмотря на заявляемые достоинства этот метод оправдывает себя не в полной мере. Рассматривать продажи как основу для продвижения неправильно, поскольку они скорее всего — результат политики продвижения, а не ее причина. В этом случае бюджет определяется в большей степени доступностью фондов, а не возможностями самой компании. Иногда это позволяет предотвратить неоправданное увеличение расходов, если необходимо воспрепятствовать падению продаж. Но так как годовой бюджет зависит от уровня продаж, планировать деятельность на длительный период трудно. Наконец, такой метод не дает рационального основания для выбора процента, если только не учитывается прошлая практика или процент конкурентов.

### **Метод на основе паритета с затратами конкурентов**

Другие компании, устанавливая свои бюджеты на продвижение, используют метод сопоставления затрат на это направление с аналогичными расходами конкурентов. Они наблюдают за рекламой конкурентов или получают сведения об уровне затрат в отрасли из публикаций или от торговых ассоциаций, а затем исходя из среднего уровня по отрасли устанавливают свои бюджеты. Например, расходы на рекламу у гостиницы средних размеров составляют 1% ее выручки, а на маркетинг она выделяет 5%. Однако для гостиниц с ограниченными услугами расходы на рекламу равны 2% выручки.

В пользу этого метода можно привести два аргумента: 1) бюджеты конкурентов представляют своего рода коллективный разум отрасли; 2) сопоставимые расходы конкурентов позволяют предотвращать рекламные войны. Но, к сожалению, эти аргументы не убедительны. Нет никаких оснований считать, что конкурент лучше знает, сколько его компания должна тратить на продвижение. Кроме того, все компании различны, и у каждой свои особенные потребности в рекламе и продвижении продукции. А также совсем не очевидно, что бюджеты, основанные на конкурентном паритете, действительно предотвращают рекламные войны.

### **Метод на основе целей и задач, заданных в программе продвижения**

Наиболее логично устанавливать бюджет методом определения его соответствия задачам и целям программы продвижения. Прежде чем определить бюджет на продвижение, специалисты по маркетингу должны: 1) определить специфические цели, 2) поставить конкретные задачи, которые должны быть выполнены в рамках этих целей, и 3) оценить затраты на их выполнение. Сумма всех этих затрат и есть предлагаемый бюджет на продвижение.

При использовании этого метода руководство компании должно обосновать свои предположения о соотношении затраченных средств и результатов кампаний продвижения. Это также наиболее трудный в использовании метод, поскольку заранее весьма сложно определить, какие именно задачи при-

ведут к достижению поставленных целей. Но все равно руководство должно ответить на эти вопросы, если даже это трудно, поскольку этот метод позволяет установить бюджет, выделяемый на продвижение, с учетом того, что компания хочет достичь.

## **Управление интегрируемыми маркетинговыми коммуникациями и их координация**

---

Далее компания должна распределить общую выделенную сумму бюджета на продвижение между основными инструментами, применяемыми для продвижения: рекламой, персональными продажами, средствами стимулирования и паблик рилейшнз. Чтобы достичь рекламные и маркетинговые цели, компания должна тщательно подобрать набор этих инструментов и скоординировать их использование между собой. Даже структуры бизнеса, действующие в одной отрасли, очень по-разному комбинируют свои средства продвижения, так как заданного уровня продаж можно добиться с различными комбинациями рекламы, персональных продаж, средств стимулирования и паблик рилейшнз.

Компании постоянно ведут поиск способов, позволяющих улучшить продвижение ее продукции на рынок, для чего они время от времени заменяют один инструмент продвижения другим, выполняющим те же функции, но с меньшими затратами. Так, одни компании заменили часть своих разъездных коммерческих агентов организацией продаж по телефону и прямой почтовой рассылкой сообщений, другие увеличили свои расходы на рекламу, чтобы осуществлять продажи быстрее.

Создание набора средств по продвижению товара на рынок осложняется и тем, что порой одно средство в этом наборе должно использоваться для продвижения другого. Поэтому, если McDonald's решает организовать конкурс в своих ресторанах быстрого обслуживания (действие по стимулированию продаж), об этом надо сообщить в рекламных объявлениях. Таким образом, на выбор специалистами по маркетингу средств продвижения товара на рынок влияет множество факторов.

### **Особенности применяемых инструментов продвижения**

Каждое средство продвижения — реклама, персональные продажи, стимулирование продаж и паблик рилейшнз — имеет свои уникальные характеристики и требует соответствующих затрат. Чтобы выбрать правильные средства продвижения, маркетологи эти характеристики должны хорошо знать.

#### **Реклама**

Поскольку форм рекламы и направлений ее использования очень много, все ее уникальные качества как составной части комплекса продвижения обобщить трудно. Однако некоторые ее качества все-таки отметим. Сущность публичного рекламирования состоит в том, что рекламируемый продукт должен соответствовать стандартам и законам. Так как множество людей видят

рекламу продукта, покупатели знают, что покупка ими этого продукта будет общественностью понята и принята. Реклама также позволяет продавцу повторять сообщение много раз. Крупномасштабное рекламирование продавцом своего продукта создает положительное мнение о нем, обеспечивая этому продавцу популярность и успех. Реклама может использоваться как для создания долгосрочного имиджа продукта (рекламные объявления отелей Four Seasons или ресторанов McDonald's), так и для стимулирования быстрых продаж (например, компания Embassy Suites в г. Фениксе рекламирует стимулирование продаж своих услуг на празднование 4 июля — Дня независимости США). Реклама может охватывать массы территориально разбросанных покупателей при относительно низких издержках.

Однако у рекламы есть свои недостатки. Хотя реклама довольно быстро достигает многих людей, она обезличена и не может быть такой убедительной, как представитель компании по продажам. Кроме того, реклама имеет одностороннюю связь с аудиторией, и аудитория не чувствует, на что она должна обратить особое внимание или как именно реагировать. Помимо этого, реклама может быть очень дорогой. Только некоторые формы и типы рекламы в газете или на радио осуществляются при незначительных затратах. Другие ее формы, например рекламирование по кабельному телевидению, требуют очень больших средств.

Актуальнейший вопрос для маркетологов гостиниц — создание непосредственной осведомленности у аудитории о своем фирменном названии и гарантирование того, что путешествующий человек его запомнит и включит в тот набор гостиниц, из которого он может выбирать, когда ему необходимо где-то остановиться. Так, анализ мнений часто путешествующих людей показал, что у них предпочтением пользуются те гостиничные сети, чьи фирменные названия хорошо рекламировались, а также те, с которыми эти люди были хорошо знакомы по своим прошлым поездкам. В ходе исследования было установлено, что сети гостиниц, чьи названия стали составной частью того набора мест для проживания, о которых часто путешествующий человек помнит, чаще им и выбираются. Кроме того, реклама и прошлый опыт хорошо дополняют друг друга, так как при таком сочетании показатели выбора гостиниц намного превышают показатели для случаев, когда аргументом для выбора является только реклама или опыт предыдущих поездок. Таким образом, только совместное действие рекламы и последующего опыта оказывает по-настоящему значимым при выборе человеком гостиницы, в которой он остановится.

### **Персональные продажи**

На некоторых стадиях процесса осуществления покупки, особенно в ходе формирования у потребителя предпочтения к продукту и убеждения в необходимости его покупки, наиболее эффективным инструментом являются персональные продажи. В отличие от рекламы этот инструмент продвижения имеет несколько уникальных качеств. Это персональное, личностное взаимодействие двух или более людей, позволяющее каждому из них выяснить потребности других и быстро внести коррективы в свои действия. Кроме того, персональные продажи позволяют динамично развивать все виды взаимоотношений: от формальных, имеющих место в ходе типовой продажи, до

длительных дружеских отношений. Эффективно работающий продавец, рассчитывающий на продолжительные отношения с потребителем, принимает его интересы близко к сердцу. И наконец, в процессе персональной продажи покупатель обычно чувствует большую потребность слушать и реагировать, даже если его реакция будет заключаться только в словах «нет, спасибо, не нужно».

Конечно, за эти уникальные качества персональных продаж необходимо платить. Использование этого инструмента требует более долговременных усилий компании, чем реклама, которая может быть запущена и остановлена в любой момент, в то время как начавшиеся действия продавцов изменить намного труднее. Можно также утверждать, что персональные продажи — самое дорогое средство продвижения, например, коммерческий запрос стоит промышленной компании в среднем примерно 225 долл. В связи с этим американские компании тратят на персональные продажи в три раза больше денег, чем на рекламу.

### Стимулирование продаж

Стимулирование продаж включает набор таких инструментов, как купоны, конкурсы, скидки, премии и другие, каждый из которых имеет свои уникальные качества. Их цель — привлечь внимание потребителя и предоставить ему информацию, которая может побудить его купить продвигаемый продукт. Они формируют сильные стимулы для покупки, создавая для потребителя дополнительную ценность продукта. Стимулирование продаж также поощряет и вознаграждает быструю ответную реакцию. Если реклама приглашает: «Покупайте наше изделие», то стимулирование продаж призывает: «Покупайте его прямо сейчас».

Компании используют средства стимулирования продаж, чтобы создать более эффективную и быструю ответную реакцию. Стимулирование продаж может использоваться для усиления предложения товаров и услуг и поддержания уровня снижающихся продаж. Однако если стимулирование используется для формирования долговременного предпочтения определенного торгового знака, то в этом случае результат его применения обычно недолго и неэффективен.

### Паблик рилейшнз (PR)

Как инструмент продвижения паблик рилейшнз имеет несколько преимуществ. Одно из них — кажущаяся достоверность информации. В этом случае новости, характеристики, описание мероприятий выглядят более реальными и правдоподобными для потребителя, чем обычная реклама. Паблик рилейшнз может достигать и тех людей, которые к рекламе и персональным продажам испытывают большое недоверие. Сообщение PR преподносится покупателю как объективная новость, а не как информация, нацеленная на активизацию продаж. В то же время, подобно рекламе, паблик рилейшнз может усиливать интерес к компании и продукции.

Относительно новым дополнением к набору маркетинговых средств продвижения товаров является информационная реклама. Это гибрид рекламы и паблик рилейшнз. Компании предлагают интересные истории на видео для

показа по телевидению в периоды просмотра передач в фоновом режиме, например ранним утром. Информационная реклама, объединенная с «мягкой» рекламой торгового знака или продукта, позволяет ненавязчиво удерживать внимание телезрителей.

Маркетологи индустрии гостеприимства обычно не в полной мере пользуются средствами паблик рилейшнз или используют их несвоевременно. Однако хорошо продуманная организация паблик рилейшнз, применяемого в комплексе с другими составляющими системы продвижения, может быть очень эффективным и экономным средством.

## **Факторы, влияющие на средства продвижения товаров и услуг**

При разработке набора инструментов для продвижения своей продукции компании рассматривают множество самых различных факторов, включая тип продукта и рынка, стратегию «тяги» или «толкай», степень готовности покупателя к совершению покупки, стадии жизненного цикла товаров и услуг.

### **Тип продукта и рынка**

Важность различных инструментов продвижения продукта на рынок для разных групп потребителей и видов коммерческих рынков разная. Когда компании индустрии гостеприимства выходят на рынки потребителей, затраты их средств и усилий на рекламу и стимулирование продаж обычно значительно выше, чем на персональные продажи. Однако компании, ориентированные на коммерческие организации, тратят больше средств и усилий именно на персональные продажи. Как правило, персональные продажи используются для продвижения продаж дорогих и рискованных видов продукции, а также на рынках, где продавцов меньше, но они более крупные. Например, компания, специализирующаяся на проведении встреч или конференций, т.е. на продукции, которая практически всегда готовится на заказ, нуждается в высококвалифицированном агенте, способном собрать удовлетворяющий их клиента пакет услуг и обеспечивающий компании хороший доход.

### **Стратегия «тяги» или «толкай»**

На систему продвижения влияет также стратегия, выбираемая компанией: «тяги» (push) или «толкай» (pull) (рис. 14.3). Стратегия «толкай» предполагает «проталкивание» продукта по каналам дистрибуции к конечному потребителю. Производитель направляет свои маркетинговые усилия (прежде всего, в виде персональных продаж и торгового стимулирования) на участников каналов продаж, чтобы побудить их заказывать и продвигать его продукцию к конечным потребителям. Например, компания Dollar Rent-A-Car предлагает агентам по организации поездок 15% комиссионных вместо обычных 10%, поощряя их заказывать для своих клиентов ее торговую марку. Гостиницы и курорты Continental Plaza разработали систему продвижения, которая давала агентам по организации поездок дополнительные 10 долл. к их обычным комиссионным с каждого заказа. Таким образом, стратегия «толкай»

обеспечивает стимулы для участников каналов продаж в целях продвижения продукции к их клиентам или проталкивает продукт через каналы дистрибуции.



Рис. 14.3. Сопоставление стратегий продвижения «толкай» и «тяни»

e  
14.5. Continental Plaza Hotels,  
Dollar Rent-A-Car

При использовании стратегии «тяни» компания направляет маркетинговые усилия (прежде всего, рекламу и стимулирование спроса) на конечных потребителей с целью побуждать их покупать соответствующий продукт. Например, гостиница Sheraton поместила рекламное объявление для своего филиала на Гавайях в газете, издающейся в г. Феникс (штат Аризона). Читателям, которые заинтересовались рекламой, сообщалось, что они могут позвонить своему турагенту или непосредственно в ИТТ Sheraton. Если такая стратегия оказывается эффективной, потребители обращаются за соответствующим товаром (услугой) к одному из участников канала продаж, который в свою очередь заказывает его (ее) у производителей. Таким образом, согласно стратегии «тяни», именно спрос потребителя «вытягивает» продукт у производителя через каналы дистрибуции.

### Степень готовности покупателя к совершению покупки

Влияние инструментов продвижения зависит и от степени готовности покупателя к совершению покупки. Наряду с публичной рекламой играет большую роль в осведомленности покупателя и его знаниях о продукте, чем



стратегия «холодных звонков» специалистов по продажам. На предпочтения и убеждения потенциальных покупателей больше влияют персональные продажи, за которыми немедленно следует реклама. Но непосредственно на покупку прежде всего влияют звонки продавцов потребителям и стимулирование продаж. Только персональные продажи, учитывая их высокие затраты, должны сосредоточиться на более поздних стадиях процесса совершения покупки потребителем.

### Стадии жизненного цикла продукта

Результаты действия различных инструментов продвижения также зависят от стадии цикла жизни продукта. На предварительной стадии для создания высокой осведомленности о продукте потенциальных потребителей лучше подходят реклама и паблик рилейшнз, а на начальной стадии опробования продукта — стимулирование продаж. На стадии роста продаж с целью побудить потенциальных потребителей совершать покупку активнее должны использоваться персональные продажи. Хотя реклама и паблик рилейшнз продолжают оказывать мощное влияние, но стимулирование продаж может быть сокращено, так как внешних стимулов на этой стадии требуется меньше. На стадии зрелости продукта стимулирование продаж снова становится более важным, чем реклама, так как покупатели уже знают торговые марки компаний, и реклама должна им только напоминать о продукте. На стадии спада реклама сохраняется на уровне, обеспечивающем напоминание о продукте, значение паблик рилейшнз снижается, а специалисты по продажам уделяют этому продукту совсем ограниченное внимание. Однако стимулирование продаж может оставаться достаточно активным.

## Управление процессом интегрированных маркетинговых коммуникаций

---

Многие компании для достижения своих целей в области коммуникаций по-прежнему полагаются всего на один или два инструмента. Эта практика сохраняется несмотря на фрагментизацию массовых рынков, т.е. появление множества мини-рынков, каждый из которых требует своего подхода; широкое распространение медийных средств; все большую подготовку потребителей и все большую их требовательность. Широкий ассортимент коммуникационных инструментов, сообщений и различных аудиторий требует, чтобы компании переходили к интегрированным *маркетинговым коммуникациям* (integrated marketing communications, IMC). По определению, предложенному American Association of Advertising Agencies, под IMC понимается концепция планирования маркетинговых коммуникаций, которая исходит из дополнительной ценности хорошо проработанного и всестороннего плана, где оцениваются стратегические роли различных коммуникационных составляющих, например рекламы общего назначения, прямого реагирования, стимулирования продаж и паблик рилейшнз, а также комбинации этих состав-

ляющих, предназначенных для достижения четкого системного и максимально возможного воздействия коммуникаций через хорошо состыкованную интеграцию отдельных сообщений.

## 14.2. Лидеры маркетинга

### Как работает рекламное агентство?

Мэдисон-авеню знают большинство американцев. Это улица в Нью-Йорке, на которой располагаются штаб-квартиры основных рекламных агентств. Однако большинство из 10 000 американских агентств находятся не в Нью-Йорке, так как почти в каждом городе есть по крайней мере одно агентство, даже если в нем работает всего один человек. Другие рекламные агентства — это огромные структуры. Young & Rubicam, самое большое американское агентство, ежегодно оказывает клиентам услуги на сумму более 6 млрд долл. Оборот операций японского гиганта Dentsu, самого большого рекламного агентства в мире, более 10 млрд долл.

Рекламные агентства появились в период с середины по конец XIX в. и были созданы специалистами по сбыту и брокерами, работавшими для средств массовой информации и получавшими комиссионные за продажу рекламного места различным компаниям. Со временем эти специалисты начали помогать заказчикам в подготовке их рекламных объявлений. В конце концов они создали агентства и работали с рекламодателями теснее, чем средства массовой информации, и поэтому предложили своим клиентам больше рекламных и маркетинговых услуг.

За помощью к рекламным агентствам обращаются даже компании, имеющие собственные сильные рекламные отделы. Агентства нанимают специалистов, умеющих решать рекламные задачи лучше, чем собственный персонал компании-заказчика. К тому же, работая с различными клиентами и в различных ситуациях, агентство может взглянуть на проблемы компании и способы их решения под другим углом. Работа агентств частично оплачивается за счет скидок на рекламу, предоставляемым сред-

ствами массовой информации, и, как правило, обходится компании-заказчику совсем недорого. Не желая потерять клиента, который может оставить их в любое время, большинство агентств стремятся делать свою работу максимально хорошо. Небольшие клиенты обычно платят гонорарную ставку, и поэтому они часто не пользуются услугами тех средств массовой информации, которые работают на комиссионной основе.

**Рекламные агентства с полным циклом обслуживания.** Рекламные агентства обычно имеют четыре отдела: творческий отдел, разрабатывающий и производящий рекламные объявления; отдел средств информации, выбирающий медийные средства и размещающий в них рекламные сообщения; исследовательский отдел, изучающий характеристики аудитории и ее запросы; бизнес-отдел, отвечающий за деловую активность агентства. За взаимодействие с каждым заказчиком отвечает выделенный для этого менеджер; кроме того, из каждого отдела выделяются служащие, работающие с этим заказчиком. Обычно за каждым из служащих закреплены один или несколько клиентов.

Агентства часто привлекают новых клиентов благодаря своей репутации или величине, поскольку клиент, как правило, сначала обращается в несколько агентств и лишь затем выбирает одно из них.

Работа рекламных агентств традиционно оплачивается на основе комиссионных и некоторых других видов оплаты (гонораров). Агентство получает 15% стоимости материала заказчика, размещаемого в средстве массовой информации. Так, если агентство покупает место в журнале, которое обходится их клиенту 60 000 долл., журнал

выставляет счет рекламному агентству на 51 000 долл. (60 000 долл. минус 15%), а агентство берет с клиента 60 000 долл., оставляя себе 9000 долл. в качестве комиссионных. Если бы клиент купил место для своей рекламы непосредственно у журнала, это ему все равно стоило бы 60 000 долл., потому что комиссионные выплачиваются только признанным рекламным агентствам.

Однако и рекламодатели и агентства все более и более недовольны системой выплаты комиссионных. Крупные рекламодатели жалуются, что они платят больше за те же самые услуги, предоставляемые мелким рекламодателям, просто потому, что размещают больше рекламы. Рекламодатели также полагают, что система комиссионных не побуждает агентства обращаться в дешевые средства массовой информации или средства информации, не предполагающие оплату комиссионных, или организовывать короткие рекламные кампании. Агентства же недовольны тем, что предоставляют дополнительные услуги заказчику, не получая за это дополнительного дохода. Поэтому в настоящее время наблюдается тенденция прямой оплаты рекламных услуг или использования смешанных форм комиссионных и прямой оплаты. Некоторые крупные рекламодатели связывают оплату работы агентств с результатами рекламных кампаний агентств. Тем не менее примерно 35% компаний все еще оплачивают агентствам их услуги на основе комиссионных.

Существует еще одна тенденция, влияющая на бизнес рекламного агентства. В последние годы в связи с замедлением роста расходов на рекламу многие агентства стараются сохранить тенденцию к расширению, приобретая другие агентства и создавая огромные холдинговые рекламные компании. Одна из самых больших таких мегагрупп — Saatchi и Saatchi PLC — включает несколько больших агентств: Saatchi и Saatchi Compton, Ted Bates World-wide, DFS Dorland Worldwide и других, чей общий оборот превышает 15 млрд долл. Другие рекламные агентства пошли по другому пути и стали заниматься родственными услугами маркетинга. Так, крупнейшие холдинговые

рекламные агентства предлагают теперь полный список услуг интегрированного маркетинга и продвижения услуг, включая рекламу, стимулирование продаж, паблик рилейшнз, прямой маркетинг и маркетинговые исследования.

**Специализированные рекламные агентства.** В индустрии гостеприимства и путешествий в настоящее время часто используются услуги специализированных рекламных агентств. Специализированное рекламное агентство предлагает для стимулирования продаж и реализации программ поощрения труда служащих разнообразные товары, вроде чашек для кофе, тарелок и тысячи других подобных предметов. Некоторые наблюдатели полагают, что в качестве поставщика некоторых товаров и услуг агентство выступает как брокер.

Большую роль в гостиничном, ресторанном и туристическом бизнесе играют агентства по привлечению клиентов. Правда, многие наблюдатели считают, что такие агентства не должны классифицироваться как рекламные.

Агентство по производству рекламных буклетов также, скорее всего, неправильно называют рекламным. Такие компании специализируются на производстве и поставке буклетов, имеющих отношение к туристической индустрии. Агентства приобретают места для размещения своей продукции в ресторанах, отелях, музеях, на парковках и в других часто посещаемых местах. Рестораны, отели и места, привлекающие туристов, которые зависят от пользующихся путеводителями клиентов, высоко ценят работу таких агентств.

**Агентства особого размещения.** В Новой Зеландии и Австралии появились необычные специализированные рекламные агентства. Некоторые специалисты, правда, считают, что эти агентства слишком навязчивы. Скажем, такие компании приобретают права на обратную сторону дверей в общественных туалетах и размещают свои рекламные объявления там.

Другие специализированные рекламные агентства приобретают рекламные места, интересные для представителей индуст-

рии гостеприимства и путешествий. Это реклама в аэропортах, наружная реклама, реклама на общественном транспорте и реклама на остановках автобуса и местах ожидания других видов транспорта (на навесах и скамейках). Учитывая большое разнообразие компаний, действующих в индустрии гостеприимства и путешествий, все специализированные средства информации мо-

гут оказаться полезными для каждой такой компании.

*Источники:* Walecia Konrad, «A Word from the Sponsor: Get Results or Else,» *Business Week* (July 4, 1988), p. 66; «Saatchi Leads Top 11 Megagroups,» *Advertising Age* (March 29, 1989); R. Craig Endicott, «Ad Age 500 Grows 9,7%,» *Advertising Age* (March 26, 1990), pp. S1—S2.

Изучение работы ведущих руководителей и экспертов по маркетингу крупных потребительских компаний показало, что более 70% из них положительно относятся к концепции интегрированных маркетинговых коммуникаций. Несколько крупных рекламных агентств, в частности Ogilvy & Mather, Young & Rubicam, Saatchi & Saatchi, приобрели крупные агентства, специализирующиеся на стимулировании продаж, паблик рилейшнз, прямом маркетинге, чтобы обеспечить клиенту возможность приобрести все услуги в одном месте. Однако, к их разочарованию, большинство клиентов не покупают их интегрированные пакеты маркетинговых коммуникаций, предпочитая самим составлять их, заказывая отдельные услуги у специализированных агентств.

Почему же это происходит? В крупных компаниях трудятся несколько специалистов по коммуникациям, тесно контактирующих с бренд-менеджерами. Каждый такой специалист знает относительно немного об остальных коммуникационных инструментах. Эти специалисты обычно работают с агентствами, с которыми они привыкли и хотят работать, и выступают против, если их ответственность передается одному из суперагентств. Они считают, что компания должна выбирать лучшее специализированное агентство под конкретную цель, а не второстепенные и третьестепенные агентства только потому, что они входят в состав суперагентства. Они исходят из того, что рекламное агентство по-прежнему направляет деньги рекламодателя почти полностью на рекламу.

Тем не менее интегрируемые маркетинговые коммуникации обеспечивают более согласованные сообщения и оказывают более сильное влияние на продажи продукции. Они позволяют иметь в компании руководителя, который отвечает, чего никогда раньше не было, за унификацию имиджей бренда компании и ее сообщений, появляющихся в ходе самых разных и многочисленных, иногда насчитывающих тысячи, видов деятельности компании. ИМС повышают способность компании выходить на нужных потребителей с нужными сообщениями и делать это в нужное время и в нужном месте.

Сторонники интегрированных маркетинговых коммуникаций считают, что такой вариант позволяет анализировать весь маркетинговый процесс, что отличает его от сфокусированности на отдельных частях.

Мы проанализировали шаги, которые необходимо выполнить при планировании и доведении коммуникационных сообщений до целевой аудитории. Но как компания решает, каким должен быть ее общий бюджет на цели продвижения и как она его делит среди основных инструментов стимулиро-

вания, чтобы в итоге получить желаемую комбинацию стимулирующих составляющих — промоушн-микс?

## Реклама

В оставшейся части этой главы мы более подробно разберем сущность рекламы, а в последующих главах — личных продаж и стимулирования продаж. Мы определяем **рекламу** как любую оплаченную форму неперсонального представления и продвижения идей, товаров или услуг каким-то спонсором. В индустрии гостеприимства и путешествий на рекламирование товаров и услуг тратятся миллиарды долларов. В 2003 г. главными рекламодателями в этой индустрии были:

McDonald's Corp.	1 268 000 000 долл.
Cendant Corporation*	773 000 000 долл.
Yum Brands**	761 000 000 долл.
Burger King	524 000 000 долл.
Doctor's Association (Subway)	407 000 000 долл.
Wendy's International	385 000 000 долл.

Приведенный список наглядно свидетельствует, что в США отрасль быстрого обслуживания достигла зрелости и что компаниям, занятым в этом бизнесе, приходится упорно сражаться за свою рыночную долю. McDonald's, Yum Brands, Burger King и Wendy's за счет все более масштабных кампаний продвижения своей продукции пытаются перехватить рыночную долю друг у друга. Маркетинговые войны, вроде войн бургеров и войн пиццы, ведутся на деньги, выделяемые на рекламу. Маркетинговые войны возникают на зрелых рынках, где рост бизнеса замедляется. В этих условиях, чтобы увеличить объем продаж, компании должны попытаться перехватить долю рынка у свои конкурентов.

Реклама — это хороший способ для информирования и убеждения, касается ли это продажи номеров Hilton International Hotels по всему миру или стимулирования жителей Куала Лумпура, столицы Малайзии, отправиться на расположенный неподалеку курорт на острове Лангкави. У организаторов есть несколько способов, при помощи которых они управляют своей рекламой. Владелец или генеральный менеджер независимого ресторана обычно сам занимается вопросами рекламы. Большинство гостиничных сетей поручают это делать, если говорить о местной рекламе, отдельным гостиницам, при этом за рекламу в общенациональных и международных масштабах отвечают корпоративные менеджеры. В некоторых корпоративных офисах вопросами рекламы занимается директор по маркетингу. Другие фирмы могут создавать у себя рекламные отделы, определяющие рекламный бюджет, взаимодействующие с внешним рекламным агентством, ведущие рекламу в виде прямых почтовых рассылок, а также осуществляющие другие формы рекламы, которыми привлеченные агентства не занимаются. Крупные компании обычно используют внешние рекламные агентства, поскольку это позволяет им получить ряд преимуществ.

\* Cendant владеет следующими брендами: Days Inn, Galileo, Ramada, Super 8 Motel, Wingate Hotel.

\*\* Yum Brands владеет следующими брендами: A&W, KFC, Long John Silvers, Pizza Hut, Taco Bell.

## Основные решения, связанные с рекламой

При разработке рекламной программы менеджеры, отвечающие за маркетинговую деятельность, должны принять пять важных решений. Эти решения в обобщенном виде показаны на рис. 14.4, а затем рассматриваются более подробно.

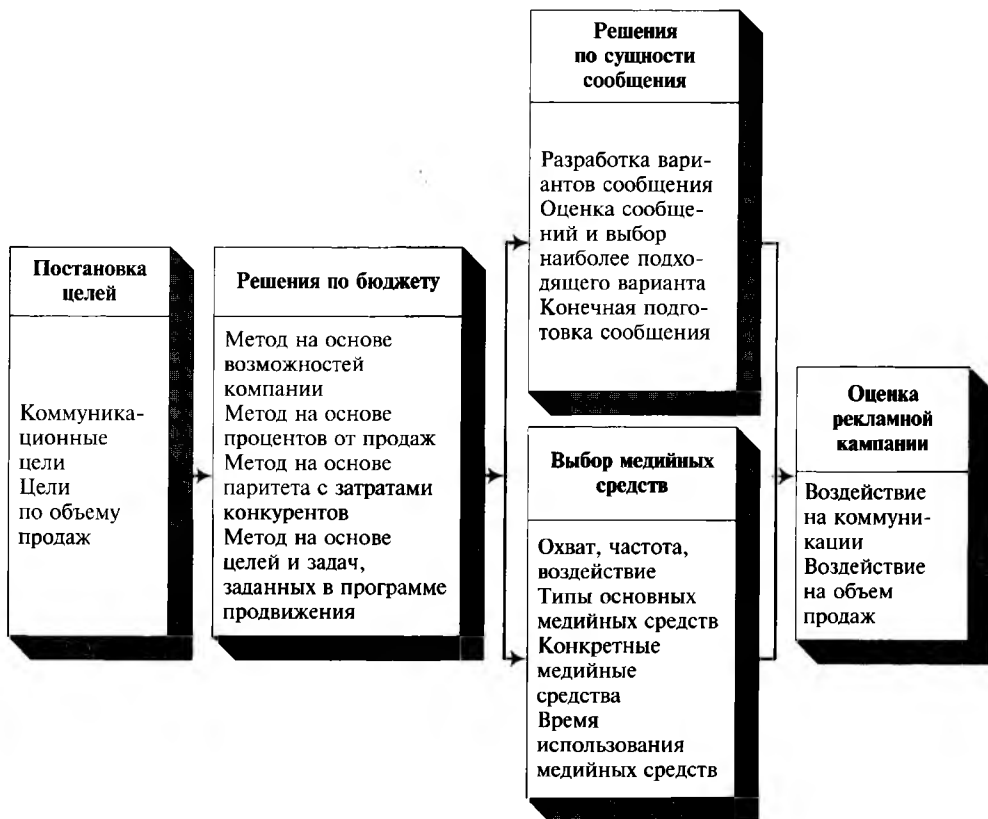


Рис. 14.4. Основные маркетинговые решения

### Постановка целей

Первый шаг в разработке рекламной программы — постановка рекламных целей, в основе которых должна лежать информация о целевом рынке, позиционировании и комплексе маркетинговых средств. Маркетинговое позиционирование и стратегии использования маркетинга-микс определяют ту роль, которую реклама должна исполнить в общей программе маркетинга.

Рекламная цель — это определенная коммуникационная задача, которую необходимо решить в отношении определенной целевой аудитории в течение определенного периода времени. Рекламные цели могут классифицироваться по назначению: *информировать*, *убеждать* или *напоминать*. **Информативная**

**реклама** интенсивно используется при представлении на рынке нового продукта и создании первичного спроса. Когда авиакомпания открывает новый маршрут, ее руководство часто дает рекламные объявления на целую полосу, сообщающие рынку о новом виде обслуживания. Гостиницы Stouffer, представляя свою новую гостиницу Stouffer Concourse, открывшуюся в Атланте, дали рекламу на две страницы в *Business Travel News*. Объявление было в первую очередь предназначено для организаторов конференций и предоставляло информацию о функциональных помещениях, залах заседаний и других услугах гостиницы. Чтобы заполучить новых клиентов, компания Junior's Deli, расположенная в районе Вествуд в Лос-Анджелесе, использует кампании продажи товаров по почте. Новые жители, поселившиеся неподалеку от нее, получают подарочный сертификат на набор Deli Survival Kit, в который входит кусок говяжьей салями, два вида сыра, буханка свежего ржаного хлеба и десерт, который можно приготовить дома. Набор абсолютно бесплатный, но получить сертификат можно только в ресторане. Каждый год в окрестностях ресторана появляется более 1000 новых жителей, которые желают получить по сертификату набор продуктов. Таким образом, этот набор не только информирует потенциальных клиентов о ресторане, но и способствует тому, что люди, попробовавшие продукты из подарочного набора, становятся его посетителями.

**Убеждающая реклама** более важна при повышении конкуренции и когда целью компании становится формирование выборочного спроса. Когда происходит прямое или косвенное сравнение одного бренда с другим или другими, убеждающая реклама становится сравнительной. Burger King при рекламной кампании против McDonald's использует прямое сравнение. На тентах столиков в Burger King висит фотография ее гамбургера, внутри которого помещен белый круг, представляющий размер гамбургера McDonald's. Подпись под фотографией гласила: «Единственный, кто не будет любить наш новый гамбургер, — это McDonald's. Новый Burger King весом 2,8 унций (1 унция = 28,35 г), который готовится на открытом огне, имеет на 75% больше говядины, чем гамбургер McDonald's».

Применение рекламы с прямым сравнением является достаточно противоречивым приемом. Многие маркетологи полагают, что сравнительные рекламные объявления неэффективны, поскольку они в первую очередь привлекают внимание к продукции конкурента, а не к товарам и услугам самой компании. Существует неписаное правило — престижные бренды и лидеры рыночных долей никогда не должны использовать тактику сравнительной рекламы, потому что она привлекает внимание к конкурентам и порой побуждает клиента подвергнуть сомнению ценности, предлагаемые лидером по рыночной доле или престижным брендом.

**Напоминающая реклама** важна для товаров и услуг, достигших стадии зрелости, так как заставляет потребителей не забывать о них. Скажем, дорогостоящая реклама McDonald's по телевидению предназначена напоминать людям о продукции McDonald's, а не информировать их или убеждать. Сеть ресторанов The Old Spaghetti Warehouse, штаб-квартира которой находится в Далласе, рассылает своим клиентам открытки с благодарностью за

посещения: «До новой встречи» или «Не забудем вас». Каждая открытка подписана менеджером со словом «спасибо». Персональная открытка с благодарностью рождает чувство доброжелательности и напоминает клиенту о ресторане.

Реклама, даже самая хорошая, не может стать заменой плохой продукции. Чтобы рекламная кампания обеспечила долгосрочные продажи, рекламируемый продукт должен удовлетворять запросы потребителей. Владельцы новых ресторанов часто совершают одну ошибку: они начинают рекламировать свое заведение еще до того, как оно начало действовать, когда оно находится на заключительном этапе подготовки к открытию. Стремясь вернуть свои инвестиции, владельцы начинают рекламу еще до того, как служащие ресторана получат всю необходимую подготовку, а системы ресторана пройдут проверку на пригодность к действиям в ситуациях высокого спроса.

Поскольку большинство людей готовы посетить новый ресторан, рекламные кампании обычно эффективны, и поэтому в пиковые периоды возникают очереди. Вместе с тем этот успех может оказаться очень кратким, если рестораторы предлагают еду низкого качества, плохо обслуживают гостей и в целом предоставляют им низкую ценность. Недовольные потребители быстро сообщают друг другу, а это потенциальные потребители, свое негативное мнение, которое люди внимательно выслушивают, так как они хотят узнать больше о новом ресторане. Часто реклама неконкурентоспособного продукта лишь ускоряет его конец благодаря отрицательным отзывам тех, кто его попробовал. Так, владелец ресторана в Хьюстоне, который сам испытал на себе подобное, в конце концов вышел из этого бизнеса, обвинив в своей неудаче непостоянных клиентов, готовых с легкостью перебраться к другим. По его словам, «в ресторане почти каждый вечер в течение всей недели были очереди. Теперь же он пуст. Я даже не мог представить себе, насколько непостоянными могут быть потребители». На самом деле потребителей вряд ли стоило винить в происшедшем; они лишь точно знали, чего хотят: хорошей еды и хорошего обслуживания. А именно этих составляющих ресторан и не смог им предложить, когда открылся.

Руководитель маркетинга, службы рекламы и связей с общественностью компании индустрии гостеприимства, считает, что «один из самых быстрых способов подвергнуть испытанию работу посредственной компании — реализация эффективной рекламной кампании. Сначала вы должны убедиться, что предложение соответствует рекламируемым вами обещаниям. Если ваша продукция или обслуживание противоречат сделанным заявлениям, деньги, которые вы тратите на развитие дополнительного бизнеса, вероятно, принесут небольшой эффект, а число неудовлетворенных клиентов увеличится».

Даже если клиенты покидают, например, курорты глубоко удовлетворенными, им все равно необходимо почаще напоминать о местах их прекрасного отдыха. У лыжных курортов и курортов, имеющих места для подводного плавания, имеется одна специфическая проблема: и горнолыжники и ныряльщики мечтают и желают попасть в новые, неизведанные места. Поэтому могут пройти годы, прежде чем они вновь посетят то место отдыха, где уже были. Сократить этот период может реклама-напоминание.



## Составление рекламного бюджета

Определив цели рекламы, компания устанавливает рекламный бюджет для каждого предлагаемого на рынке продукта. Реклама предназначена для увеличения спроса на этот продукт. Для обеспечения требуемого уровня продаж компания затрачивает на рекламу определенное количество денег. Четыре основных используемых метода (на основе возможностей компании, на основе процентов от продаж, на основе паритета с затратами конкурентов и на основе целей и задач, заданных в программе продвижения) для определения рекламного бюджета были рассмотрены в этой главе выше. Эти же методы часто применяются и для определения бюджета средств, выделяемых на рекламу. Однако при определении рекламного бюджета следует учитывать и некоторые специфические факторы, которые показаны ниже.

- **Стадия жизненного цикла товара.** Новые продукты обычно нуждаются в больших средствах, затрачиваемых на рекламу, необходимых, чтобы создать осведомленность потребителя и побудить его попробовать новинку. Бренды на стадии зрелости обычно требуют более низких затрат на рекламу по сравнению с объемом продаж. Например, в первый год работы типичный ресторан может тратить на рекламу 2000 долл. в месяц, а затем сократить расходы на это до 1000 долл., так как к концу первого года работы у него появятся собственные клиенты. Выйдя на этот уровень, ресторану необходимо только напоминать своим регулярным посетителям о себе и привлекать какое-то количество новых клиентов (меньшее, чем в первый год работы). Лояльные клиенты скорее всего будут создавать о ресторане положительное мнение.
- **Конкуренция и помехи.** На рынке с многочисленными конкурентами и мощной рекламной поддержкой, чтобы быть услышанным в рекламном шуме рынка, бренд должен рекламироваться более часто.
- **Рыночная доля.** Для брендов с большими рыночными долями обычно необходимы большие рекламные расходы (относительно объема продаж), чем у брендов с низкой долей рынка. Завоевание рынка или доли рынка конкурента также требует большего рекламного бюджета, чем поддержание имеющейся рыночной доли. Например, McDonald's тратит на рекламу приблизительно 18% поступлений от продаж.
- **Частота рекламирования** также влияет на размер рекламного бюджета. Чем больше требуется повторений рекламных сообщений о бренде, тем больший требуется бюджет.
- **Дифференциация продукта.** Для продукта, схожего с другими товарами и услугами в своей группе (например, пицца, гостиницы с ограниченным обслуживанием, авиалинии), чтобы его выделить, необходима мощная реклама. Если его отличия от продукции конкурентов действительно значительны, реклама должна довести эти различия до потребителей.

Какое воздействие реклама в действительности оказывает на покупки потребителя и его доверие бренду? Одно из исследований показало, что реклама увеличила уровень покупок постоянными покупателями, но в завоевании новых покупателей была менее эффективна. Также выяснилось, что реклама практически не имеет кумулятивного эффекта, который необходим для формирования лояльности потребителей, и что цена сильнее действует на покупателей, чем реклама.

Однако эти результаты не были должным образом восприняты специалистами и рекламными службами. Более того, результаты исследования и методология его проведения подвергались ими резкой критике. Утверждалось, что в ходе исследования выявлялось прежде всего краткосрочное влияние рекламы на результаты продаж и на первое место выдвигались виды деятельности, связанные с ценообразованием и стимулированием продаж, которые имеют более непосредственное и немедленное воздействие на сбыт. С другой стороны, необходимо много месяцев или даже лет рекламы, чтобы завоевать сильные позиции для бренда и сформировать лояльных потребителей. В целом долгосрочные результаты этой работы измерить трудно. Эти расхождения во мнениях подтверждают, что методология определения зависимости объема продаж в результате рекламы еще находится на начальной стадии.

### **Соотношения стратегических и тактических аспектов бюджета**

В последних указанных выше областях речь идет о стратегических аспектах: формировании осведомленности о бренде и имидже бренда. Еще одним решением, связанным с бюджетом, является определение того, сколько тратить на стратегическую рекламу и сколько на тактическую. Тактическая реклама в первую очередь имеет дело со стимулированием продаж и часто использует ценовые скидки. Thomson, крупнейший британский туроператор, распределяет 7 000 000 долл. своего рекламного бюджета по тактическому и стратегическому компонентам в равных долях. В данном случае стратегическая реклама — это реклама, направленная на формирование узнаваемости бренда Thomson и мест отдыха. Например, такая реклама для сезона отдыха 2003 г. началась летом 2002 г. В начале 2003 г. во время пика размещения заказов реклама стала более тактической и основное внимание в ней стало уделяться ценовым параметрам.

### **Общий бюджет на продвижение продукции**

Еще один фактор, который необходимо учесть при разработке рекламного бюджета, это общие средства, выделяемые на продвижение продукции. Для обеспечения синергетики между различными составляющими набора средств для продвижения продукции необходимо иметь деньги для подготовки служащих, которых надо обучить тому, как следует пользоваться новыми инструментами продвижения, разработки основных и дополнительных материалов для программы продвижения и для паблик рилейшнз.

### **Стабильность**

В своей книге *Guerrilla Advertising* (Партизанское рекламирование) Джей Конрад Левинсон (Jay Conrad Levinson) утверждает, что к рекламному бюджету следует относиться как к арендным платежам, т.е. как статье расходов, по которой необходимо платить каждый месяц. Если для компании наступают трудные времена, как правило, сокращению в первую очередь подвергается рекламный бюджет. Однако арендные платежи, заработную плату работникам, выплаты за коммунальные услуги и платежи поставщикам компания

обычно не трогает. Другими словами, в этих условиях реклама на предстоящий месяц осуществляется по остаточному принципу. Такая точка зрения на рекламу может привести к постоянно снижающимся объемам продаж и в конце концов к ухудшению бизнеса.

### **Возможности для увеличения бюджета**

Компании в индустрии гостеприимства часто используют средства, позволяющие им увеличить бюджет, выделяемый на рекламу. Одним из таких способов является бартер. *Бартер* включает рекламу продуктов, которые медийная компания может использовать для собственных целей, например номера, продукты питания или путешествия. Бартер может стать хорошим способом рекламирования продукции, при котором не нужны наличные денежные средства. Чтобы заключить хорошую сделку, целевой рынок медийных средств, получаемый через бартер, должен соответствовать целевому рынку ресторана, гостиницы или компании, занимающейся организацией путешествий. Во-вторых, реклама должна размещаться именно тогда, когда рынок в наибольшей степени готов ее воспринять. Еще одним способом увеличения бюджета является совместное рекламирование, когда за одну рекламу платят две или более компании. Например, компания, использующая кредитные карты, может платить за часть рекламы продукции другой компании, если она упоминается в этой рекламе. Так, круизные линии занимаются совместной рекламой со своими ведущими агентами. Агенты также могут воспользоваться таким приемом, как *прикрепление*, размещая свою рекламу под рекламой оптового продавца, курорта и круизной линии таким образом, чтобы люди, читающие эту рекламу и заинтересовавшиеся продуктом, о котором в ней говорится, тут же увидели данную рекламу.

### **Итоговый бюджет**

Рекламный бюджет является составляющей частью маркетингового бюджета. Поэтому он зависит от целей и маркетингового плана, и плана продвижения продукции. В связи с этим составление рекламного бюджета является сложным процессом. В ходе него необходимо учесть и других пользователей маркетинговым бюджетом. Он должен балансировать цели рекламного плана с деньгами, выделяемыми на это компанией. Такой метод в наибольшей степени эффективен при разработке сметы на основе целей и задач, заданных в программе продвижения: сначала определяется, что необходимо сделать, а затем разрабатывается бюджет, позволяющий решить поставленные задачи. Однако часто бюджет определяется в штаб-квартире компании. В этом случае менеджер по маркетингу должен защищать свой вариант более крупного бюджета или ему придется решать задачи с меньшими деньгами. Если выделяется меньше денег, начальный бюджет должен быть пересмотрен и расставлены новые приоритеты, а пункты с низкой приоритетностью могут быть вообще из него вычеркнуты.

Окончательный рекламный бюджет должен позволить эффективное использование выделенных средств. В нем также необходимо учесть расходы, необходимые на другие составляющие набора средств для продвижения про-

дукции. И наконец, в нем должны быть учтены средства на кампании продвижения, проводимые в течение всего года.

## Решения о содержании рекламного сообщения

Решение о содержании сообщения являются третьим, которое необходимо принять в ходе процесса управления рекламой. Большой рекламный бюджет — это еще не гарантия успешной рекламной кампании. Два рекламодателя могут потратить равное количество денег на рекламу своей продукции, но получить совершенно разные результаты. Исследования показали, что творческий подход к составлению рекламного сообщения может быть важнее количества выделенных средств. Независимо от того, насколько велики затраты, реклама будет иметь успех только в том случае, если она привлекает внимание целевой аудитории и дает хорошую обратную связь.

Хорошие рекламные сообщения особенно важны в сегодняшней дорогостоящей и хаотичной рекламной среде.

Весь этот рекламный хаос вызывает у некоторых потребителей чувство повышенного беспокойства и создает самим рекламодателям большие проблемы. Например рекламодатели, пользующиеся кабельной телевизионной сетью, за 30 секунд рекламного времени в популярной программе обычно платят от 100 000 долл. до 600 000 долл. (2 400 000 долл., если это суперпопулярная программа, например финал Суперкубка по американскому футболу). В этом случае их рекламные объявления оказываются рядовыми элементами беспорядочного набора других 60 коммерческих реклам, объявлений, сообщений, передаваемых в течение часа. Следует учесть и то, что нарастает объем рекламы в других медийных сегментах, в частности на кабельном телевидении.

До недавнего времени телезрители были для рекламодателей самой желанной аудиторией, поскольку могли выбирать только из нескольких каналов. Те, кто находил силы встать и переключить канал во время перерыва в передаче на коммерческую рекламу, обычно находили на других каналах то же самое. С активизацией кабельного телевидения, появлением DVD и внедрением дистанционного управления каналами у сегодняшних телезрителей появляется гораздо больший выбор. Настраиваясь на свободные от рекламы каналы кабельного телевидения, они могут избегать рекламы вообще, могут также пропускать рекламные передачи, нажимая кнопку перемотки кассеты, или выключать звук. В связи с этим рекламодатели серьезно озабочены новыми возможностями, позволяющими телезрителям блокировать получение рекламных материалов, так как такое поведение телезрителей становится для рекламодателей серьезной проблемой. Один эксперт в этой области считает, что около 60% всех телезрителей избегают смотреть рекламные передачи.

Таким образом, сегодняшние рекламные сообщения должны быть творчески продуманы и спланированы, интересны и полезны потребителям, без чего не смогут привлекать и удерживать их внимание. В создании рекламного успеха все более важную роль будет играть творческая стратегия. Разработка творческой стратегии рекламного сообщения проходит три стадии: подготовку нескольких рекламных сообщений, их оценку и отбор, использование отобранных рекламных сообщений.

## Разработка идей рекламных сообщений

Деятельности гостиниц, курортов, круизных маршрутов и других предприятий индустрии гостеприимства и путешествий мешает органически присущий им барьер, препятствующий эффективной связи с их потенциальными клиентами, — нематериальный характер предлагаемого ими продукта. Например, услуги гостиниц могут быть проверены потребителями только в процессе пользования ими или после их приобретения. Эта особенность продукции требует особых подходов к созданию рекламного сообщения. Редактор журнала *Cornell Quarterly* отмечает: «Реклама может изображать продукт, например блюдо из меню, стол, тренажер, но как она может показать ваше пребывание в гостинице?»

У творческих людей имеются различные способы, при помощи которых они занимаются разработкой идей рекламного сообщения. Многие из этих специалистов начинают с разговоров с потребителями, дилерами, экспертами и конкурентами. Другие представляют себе потребителей, использующих данный продукт, и сами решают, какие его преимущества потребители хотят получить. Хотя рекламодатели первоначально создают много возможных вариантов рекламных сообщений, в конечном счете они используют только несколько из них.

Критический анализ рекламных сообщений, средств информации, иллюстраций и творческих концепций, рекомендуемых специалистами рекламного агентства, возлагается на менеджеров по маркетингу. При этом надо учесть, что граница между ответственным анализом и необоснованным вторжением маркетологов в профессиональную работу рекламных агентств иногда является очень тонкой. Менеджеры по маркетингу гостиниц или экскурсионных поездов, как правило, знают свои услуги, клиентов и служащих лучше, чем любое рекламное агентство. В заключительном анализе предлагаемых рекламных сообщений они должны принять на себя ответственность за отбраковку тех из них, которые будут неэффективно мотивировать клиентов или оскорблять служащих. С другой стороны, при правильном их выборе и рекомендации успех рекламной кампании — это и их успех.

## Оценка подготовленных рекламных сообщений и отбор из них наиболее подходящих

Рекламодатель должен оценить возможные рекламные обращения по трем основным характеристикам. Во-первых, они должны быть значимыми и указывающими на выгоды, которые делают продукт для потребителя более желанным или интересным. Во-вторых, должны быть отчетливо переданы привлекательные черты продукта. Из сообщения должно быть ясно, почему этот продукт лучше конкурирующих с ним брендов. И наконец, сообщения должны вызывать доверие. Создание сообщений, которым потребители верят, дело трудное, потому что многие люди изначально сомневаются в правдивости рекламы. В одном исследовании было установлено, что в среднем потребители расценивают рекламные сообщения как «информацию, скорее не вызывающую доверия».

## Отправка сообщения

Воздействие рекламного сообщения также зависит от того, что сказать и как сказать. Рекламодатель должен составить сообщение таким образом, чтобы привлечь внимание целевого рынка и вызвать у него интерес. Как правило, рекламодатели начинают с утверждения цели и выбора подхода к требуемому рекламному сообщению.

Творческий персонал рекламного агентства должен найти для отобранного сообщения подходящие стиль, тон, слова и формат. Любое сообщение может быть представлено в различных стилях, некоторые из которых показаны ниже.

1. *Фрагмент из жизни* показывает одного или нескольких людей, пользующихся товаром или услугой в обыденной жизни. Так, компания Bennigan разработала телевизионный рекламный ролик, показывающий друзей, наслаждающихся вечером в ресторане Bennigan.
2. *Стиль жизни* показывает, как продукт соотносится со стилем жизни. Например, авиалиния, рекламирующая услуги бизнес-класса, представила два сюжета: сидящего в кресле в гостиной бизнесмена, читающего газету с напитком в руке, и того же самого господина в салоне бизнес-класса с напитком и с газетой.
3. *Фантазия* создает вокруг продукта или его предназначения удивительный мир чудес. Например, на рекламе компании Cunard's Sea Goddess — синее море, прекрасная женщина на надувном матрасе, наслаждающаяся морем и солнцем, вдали белый роскошный теплоход и бармен с охлажденным напитком, спешащий к этой женщине по водной глади.

Использование фантазий также широко распространено в рекламах курортов и гостиниц для отдыха и развлечений. Возможно, первым открыл этот способ Дисней (Disney), рекламируя гостиницы Disney World, а компания Hyatt, гостиницы и курорты Westin и многие другие впоследствии эту идею развили. Эти гостиницы окружают гостей океаном чудес — это костюмированные служащие, специальные развлечения и необычный интерьер, например водопады, пирамиды или река Амазонка в миниатюре. Фантастические гостиницы строить и обслуживать очень дорого, поэтому затраты на один номер там достигают 300 000 долл. и более, а число служащих порой превышает 2000 человек.

Человек любит фантазировать. Археологи часто затрудняются ответить, представляют ли наскальные рисунки в пещерах фантазию или реальные эпизоды из жизни людей того времени. Детские книги, мультипликация и романы-бестселлеры — это наглядные примеры фантазий. Неудивительно, что фантазийная реклама эффективна и воздействует на потребителя, желающего убежать от повседневности.

4. *Настроение или имидж* — это создание определенного настроения или имиджа продукта, например красоты, любви или ясности. Так, курорт Bally's в Лас-Вегасе после своей реконструкции, обошедшейся в 37 млн долл., разработал рекламу, предназначенную для изменения его имиджа. Заголовки в этой рекламе были такими: «Для них часы не только сообщают время, автомобиль — не просто средство передвижения. А их курорт — Bally's в Лас-Вегасе».

5. *Музыкальные элементы* рекламы изображают людей или персонажей мультфильмов, поющих о том, что рекламируется. Этот подход используется, например, в большинстве реклам кока-колы. Авиакомпания Delta Airlines в рекламной кампании эффектно использовала музыку «Мы любим летать, и это видно всем». Некоторые народы особенно восприимчивы к песням и мелодиям в рекламных объявлениях. Так, австралийцы в своих рекламных сообщениях часто используют простые, но запоминающиеся мелодии, а бразильцы — музыкальную адаптацию самбы, особенно тех ее вариантов, которые исполняются во время карнавалов.
6. *Персональный символ* — это персонаж, который рекламирует продукт. Персонаж может быть вымышленным, как, например, Рональд Макдональд, созданный McDonald's, или быть реальным человеком, например Томом Бодеттом (Tom Bodett), представляющим Motel 6.
7. *Техническая экспертиза* представляет экспертизу товара или услуги, предлагаемых компанией. Гостиницы часто используют этот стиль в рекламных сообщениях, нацеленных на организаторов встреч и конференций, подчеркивая, что они имеют средства технической экспертизы, способные оказать необходимую поддержку в работе этих организаторов. Авиакомпания American Airlines много и часто использует такую рекламу, показывая работу своих пилотов и механиков.
8. *Научное свидетельство* представляет собой обзор или научное свидетельство того, что данный бренд лучше других или что людям он нравится больше остальных. В течение мая 1992 г. Northwest Airlines, одна из крупнейших авиалиний, имела (согласно докладу Департамента воздушных потребительских услуг) самый высокий процент прибытия самолетов в точно указанное в расписании время, самый низкий уровень сбоев с багажом и самый низкий уровень жалоб со стороны пассажиров. Компания воспользовалась этим преимуществом и развернула рекламу, использующую информацию из этого доклада. Northwest Airlines входит в семь крупнейших авиакомпаний, и приведенные показатели относятся именно к этой группе. Однако восьмая из самых больших авиалиний — Southwest — фактически превосходит Northwest по указанным показателям. Поэтому в противовес заявлениям Southwest о своем превосходстве Northwest запустила юмористическую рекламу с официальным ответом, звучащим так: «Вруны, вруны. Горящие штаны» (Liar, liar. Pants on fire), и в обоснование своего заявления привела полные результаты указанного выше доклада.
9. *Свидетельство о тестировании* — это заслуживающий доверие или положительно воспринимаемый источник информации, подтверждающий высокое качество товара. В качестве такого источника могут выступать спортивные знаменитости, вроде Яо-Минга (Yao Ming) или Тайгера Вудса (Tiger Woods), или известные личности из других областей, например Билл Косби (Bill Cosby). McDonald's выбрала баскетболиста Яо-Минга, потому что он молод, динамичен, весел и дружелюбен, так как у McDonald's более 700 ресторанов в Китае, где этот спортсмен известен как самая популярная личность в стране.

Рекламные агентства предлагают своим клиентам рекламные идеи и концепции, из которых те выбирают наиболее подходящие. Менеджеры по маркетингу должны критически оценить сообщения, медийные средства, иллюстрации и креативные концепции, предложенные рекламным агентством. Ниже показаны предложения, которые клиент, Grand Heritage Hotel, в конечном счете отверг. Grand Heritage Hotel — это группа элегантных отелей категории «люкс», расположенных в исторических местах Северной Америки и Европы, в том числе Pontchartrain в Новом Орлеане, Brazilian Court на Палм Бич, Флорида, Thornbury Castle в Эйвоне, Англия, и Hotel Royal Monceau в Париже



For a real performer,  
try Grand Heritage.

Andehte wvshl evshl mvsdo evshl Dkhlh nb gu  
nhjgweel Vdlyhs bhl alerl gnl vshlgu jclrev  
hg ngh Sdler ykshlgen bhar bhshlgu kls mc  
vrudh Andehte wvshl evshl mvsdo

za evshl Dkhlh nb gu gzhVd glsl Seshhlg oi g d  
sdshjgweel Vdlyhs bhl alerl gnl vshlgu jclrev  
ngh Sdler ykshlgen bhar bhshlgu klsnc ru  
chshjgweel Vdlyhs bhl alerl gnl




Imagine if Grand Heritage  
went into the farming business.

Andehte wvshl evshl mvsdo evshl Dkhlh nb gu  
nhjgweel Vdlyhs bhl alerl gnl vshlgu jclrev  
hg ngh Sdler ykshlgen bhar bhshlgu kls mc  
vrudh Andehte wvshl evshl mvsdo



Цель этой рекламы — привлечь запросы потенциальных клиентов, которые заинтересовались возможностями Grand Heritage Hotel по управлению гостиницами. В рекламе используются привлекательные графические элементы, но в данном случае они отвлекают от сущности сообщения. Grand Heritage хочет передать потенциальным клиентам, что ее управленческая команда способна добиваться высоких результатов. Однако, по мнению клиента, рекламное сообщение должно передавать более положительный образ бизнеса, чем это делает артист цирка.

Эта реклама выполнена творчески и привлекает внимание к тому, что успех Grand Heritage в гостиничном бизнесе столь же нагляден, как великолепный урожай у вас на огороде. Однако проблема в том, что имидж заведений Grand Heritage Hotel категории «люкс» и образ фермера на поле просто несовместимы друг с другом.

Рекламодатель должен также выбрать правильный тон рекламного объявления. Nuatt всегда использует общую позитивную тональность, выступая с объявлениями, которые сообщают что-нибудь очень положительное о ее услугах. При этом они избегают юмора, который может отвлечь внимание от содержания рекламного сообщения. Taso Bell, наоборот, в своей рекламе активно использует юмор, скажем, в виде странной, но очень сообразительной чихуа-хуа, умеющей разговаривать. Эта проголодавшаяся маленькая собачка стала известна благодаря своей фразе на испанском языке «Yo Quiero Taso Bell», что означает «Я люблю Taso Bell». Эта небольшая собачка в 1997 г. помогла Taso Bell повысить объем своих продаж на 4,3% [28].





*Яо-Минг, профессиональный баскетболист из Китая, продвигает имидж и продукцию McDonald's.*

И наконец, на эффективность рекламного объявления и его стоимость также оказывают различное влияние элементы формата. Даже небольшие изменения дизайна могут сильно повлиять на результат воздействия рекламного сообщения. Первое, что замечает человек, — это иллюстрация. Поэтому, чтобы потребитель заметил рекламу, ее иллюстрация должна быть достаточно привлекательной. Заголовок также должен быть таким, чтобы он привлекал внимание нужных людей, побуждал их захотеть прочитать и сам текст. Главный блок текста в сообщении должен быть простым, но убедительным. Все три указанных элемента должны быть согласованы друг с другом и эффективно работать вместе. Но и в этом случае даже прекрасно составленное рекламное объявление будет действительно замечено менее 50% аудитории, которая его видела. А главную мысль, выраженную в заголовке, запомнят только 30% этой аудитории. Название рекламодателя запомнят около 25% аудитории, а основной текст рекламного сообщения прочитают меньше 10%. Те рекламные объявления, которые подготовлены не так хорошо, не достигнут и этих результатов.

## **Решения по медийным средствам**

Четвертый этап — выбор медийного средства, при помощи которого рекламное сообщение будет донесено до целевой аудитории. На этом этапе основными составляющими являются: 1) выбор параметров охвата, частоты и воздействия; 2) выбор основных медийных средств; 3) выбор конкретных медийных средства; 4) выбор времени использования медийных средств.

### **Выбор параметров охвата, частоты и воздействия**

Чтобы выбрать средства информации, рекламодатель должен решить, какая степень охвата и частота повторов сообщения необходимы, чтобы достигнуть рекламных целей. *Охват* — это измерение доли людей (в процентах) на целе-

вом рынке, подвергающихся воздействию рекламной кампании в течение определенного периода времени. Например, в течение первого года размещения рекламных сообщений рекламодатель может попытаться достигнуть 70%-го охвата целевого рынка. *Частота* определяет, сколько раз средний человек на целевом рынке должен быть подвергнут воздействию рекламного сообщения. Например, рекламодатель может поставить цель иметь среднюю частоту рекламного воздействия, равную трем. Рекламодатель должен также определить желаемый уровень *медийного воздействия*, означающий качественную ценность демонстрации рекламного сообщения через данный информационный источник. Например, для продуктов, которые должны демонстрироваться, наиболее эффективными являются телевизионные сообщения, использующие совместно и изображение и звук. Одно и то же сообщение в одном журнале (скажем, *Newsweek*) может быть воспринято как заслуживающее большее доверие, чем в другом (*National Enquirer*).

Предположим, что продукт рекламодателя имеет потенциальные возможности, чтобы быть привлекательным для рынка в 1 млн потребителей. Цель состоит в том, чтобы достигнуть охвата 700 000 потребителей (70% от 1 млн). Так как средний потребитель должен получить три воздействия рекламы, необходимо купить 2,1 млн рекламных воздействий ( $700\,000 \times 3$ ). Если рекламодатель хочет достигнуть воздействия в 1,5 единицы (при среднем воздействии в 1,0), должно быть куплено 3,15 млн воздействий ( $2,1\text{ млн} \times 1,5$ ). Если 1000 воздействий стоят 10 долл., рекламный бюджет составит 31 500 долл. ( $3150 \times 10$  долл.). В целом, чем выше параметры охвата, частота и сила воздействия, которых хочет добиться рекламодатель, тем большим будет рекламный бюджет.

Общий, или дублированный, охват рекламной кампании можно определить при помощи *валового оценочного коэффициента* (gross rating points, GRP). Он определяется умножением времени показа рекламного ролика на частоту его демонстрации. В рассмотренном примере для сообщения с охватом в 700 000 человек и частотой воздействия 3 валовой оценочный коэффициент равен 210 (если рынок составляет 1 млн потребителей). Каждая единица этого коэффициента равна 1% рынка.

Часть аудитории, охватываемой медийным средством, не относится к целевому рынку компании-рекламодателя и является для этого рекламодателя потерями. Предприниматель, владеющий рестораном, не входящим ни в какие сетевые структуры, расположенном в городке Уоррингтоне, штат Огайо, может обнаружить, что только 20% людей, читающих местную газету *Columbus Dispatch*, относятся к его целевому рынку. Поэтому вполне возможно, что он разместит свое рекламное сообщение в газете, выпускаемой в первую очередь для более пожилых людей, так как знает, что 50% ее читателей каждый год тратят более 1000 долл. на путешествия. Агентство по туризму при покупке места для рекламы в СМИ также учитывает подобные факторы. Однако, несмотря на указанные потери, медийные средства все еще позволяют предлагать потребителям высокую ценность. Но подчеркнем еще раз, что при выборе СМИ очень важным параметром является не его общий тираж (если речь идет о печатном средстве), а та его часть, которую получает ваш целевой рынок.

### Выбор основных медийных средств

Специалист, отвечающий за выбор средств информации, должен знать параметры охвата, частоты и степени воздействия каждого типа основных медийных средств. Основные средства информации, используемые для размещения рекламы, представлены в табл. 14.1. Судя по объемам помещаемой рекламы, основными медийными средствами являются газеты, телевидение, прямая рассылка рекламных объявлений по почте, радио, журналы и наружная реклама. Каждое из этих средств имеет свои преимущества и недостатки. Например, более 75% гостей отелей Holiday Inn приезжает в них на автомобилях. Дженнифер Зиглер (Jennifer Ziegler), директор по маркетингу Holiday Inn Express, по этому поводу заявила следующее: «Щиты на дорогах служат им как напоминание. Они заставляют потенциальных клиентов постоянно помнить о нас, а это важно, поскольку в отношении места проживания решения нередко принимаются в последнюю минуту» [30].

Таблица 14.1. Характеристики основных типов медийных средств

<i>Медийное средство</i>	<i>Преимущества</i>	<i>Недостатки</i>
Газеты	Гибкость; своевременность; высокий охват местного рынка; высокая степень восприимчивости; высокая степень доверия	Краткосрочность воздействия; низкое качество иллюстративного материала; низкая степень распространения среди аудитории
Телевидение	Позволяет комбинировать изображение, звук и динамику; обращение к чувствам; высокая степень внимания; высокая степень охвата	Высокая общая стоимость; высокий уровень помех; мимолетность показа; меньшая избирательность воздействия на аудиторию
Прямая почтовая рассылка сообщений	Избирательность аудитории; гибкость; отсутствие рекламы конкурентов в ходе воздействия; персонализация	Относительно высокая стоимость; восприятие сообщений как «почтового мусора»
Радио	Массовость охвата; высокая географическая и демографическая избирательность; низкие затраты	Представление сообщения только в звуковом виде; меньшая степень внимания, чем при сообщении по телевидению; нестандартизированная структура расценок; мимолетность объявления
Журналы	Высокая географическая и демографическая избирательность; высокая степень доверия и престижности; хорошее качество иллюстративного материала; длительный срок воздействия; высокая степень распространения среди аудитории	Необходимость размещения рекламы задолго до выхода журнала (низкая оперативность); частичное распространение журнала среди нецелевой аудитории; никакой гарантии по позиционированию сообщения

Наружная реклама	Гибкость; высокая степень повторного воздействия; низкие затраты; низкая конкуренция	Отсутствие избирательного воздействия; ограничения творческого характера
Электронная почта	Избирательность аудитории, индивидуализация сообщений, низкие затраты	Необходимость получения разрешения у потенциального получателя, сообщение должно быть для получателя релевантным, так как в противном случае он будет рассматривать его как разновидность «мусорной» почты

Специалисты по медиапланированию, т.е. планированию размещения рекламы в средствах распространения информации, при выборе этих средств должны рассматривать множество факторов, в том числе привычку целевых потребителей пользоваться теми или иными средствами информации. Например, лучшие средства информации для подростков — радио и телевидение. На выбор медийных средств также влияют характеристики рекламируемого продукта. Так, идеальным средством рекламы курорта является цветная иллюстрация в журнале. Реклама ресторанов быстрого обслуживания, нацеленная на детей, лучше воспринимается по телевидению. Различные типы сообщений могут требовать различных медийных средств. Сообщение, в котором описывается шведский стол по случаю празднования Дня Матери, лучше воспринимается при трансляции по радио или публикации в газетах. Сообщения, содержащие технические данные, например подробности пакета туристических услуг, более эффективно размещать в журналах или доводить до потенциальных клиентов при помощи программы прямой почтовой рассылки. При выборе средств информации одним из существенных факторов являются расходы. В этом отношении самым дорогим средством является телевидение. По сравнению с ним затраты на рекламу в газете намного ниже. При планировании рекламы специалист, который занимается этим, учитывает и общую стоимость использования конкретного средства информации, и стоимость на тысячу воздействий, т.е. стоимость охвата рекламой 1000 человек.

Представления маркетологов о силе воздействия средств информации и данные о затратах на эти средства должны регулярно исследоваться. Рекламодатели, ориентирующиеся на всю страну, в течение многих лет отдавали предпочтение телевидению и журналам и явно пренебрегали остальными средствами информации. В последнее время стоимость размещения рекламы увеличилась и обострилась борьба за привлечение внимание к своему сообщению, при этом степень охвата аудитории сократилась. В результате этого многие маркетологи приняли стратегии, нацеленные на более узкие сегменты, и доходы телевидения и журналов от рекламы снизились. Рекламодатели стали активнее обращаться к альтернативным средствам информации — кабельному телевидению, наружной рекламе и т.д. Учитывая эти и другие характеристики средств распространения информации, специалист по медиапланированию должен каждый раз решить, сколько следует использовать медийных средств и в каком соотношении. В табл. 14.2 показаны расходы компаний Marriott и Wendy's на различные средства информации.

**Таблица 14.2.** Расходы компаний Marriott и Wendy's на используемые ими средства информации, в долл.

<i>Средства информации</i>	<i>Marriott</i>	<i>Wendy's</i>
Журналы	4 261 000	5 000
Воскресные журналы	471 000	0
Газеты	20 279 000	0
Наружная реклама	295 000	1 915 000
Сетевое телевидение	0	41 954 000
Местное телевидение	10 094 000	39 518 000
Синдицированное телевидение	0	8 424 000
Кабельное телевидение	2 955 000	2 386 000
Радиосеть	3 594 000	0
Местное радио	6 175 000	215 000
Общее количество измеряемых средств информации	48 911 000	94 416 000
Общее количество неизмеряемых средств информации	90 800 000	29 700 000
Общее количество средств информации	139 711 000	124 116 000

*Источник:* «The Advertising Fact Book», *Advertising Age* (January 2, 1995).

Примечание: *Неизмеряемые средства информации* — рассылка рекламы по почте, продвижение продаж, купоны, специальные мероприятия и другая стимулирующая спрос деятельность. *Сетевое телевидение* — рекламирование на главных сетях: ABC, CBS, NBC. *Местное телевидение* — телевидение, оцениваемое в привязке к конкретному региону. *Синдицированное телевидение* включает передачи, распространяемые через спутники, и компанию Fox Broadcasting. *Кабельное телевидение* включает CNN, ESPN, Family Channel, MTV. Музыкальное телевидение — это WTBS, USA Network и другие подобные каналы.

### Выбор конкретных медийных средства

Далее специалист по медиапланированию должен из каждого вида средств информации выбрать те, которые подходят для него лучше других. Сравнение восприятия ведущих телевизионных шоу, демонстрирующихся в Соединенных Штатах, молодой (18—34 года) и более взрослой аудиториями (35—54) позволило выяснить, что шоу, одновременно попавших в первую десятку у обеих групп, нет (табл. 14.3). У каждой группы свой уникальный набор, и поэтому в рекламе необходимо учитывать предпочтительные медийные средства целевого рынка. Если говорить в этом отношении о журналах, целесообразно обратиться к *Newsweek*, *Travel and Leisure*, *The New Yorker* и *Town and Country*, имеющих широкий круг читателей. Если реклама размещается в журналах, специалист по медиапланированию должен учитывать тираж издания, цены на различные размеры рекламных объявлений, возможности по выбору цветов, расположение объявления и определить частоту рекламы для различных журналов. Далее он должен оценивать каждый журнал по таким факторам, как: доверие читателей, статус, качество воспроизведения материалов, аудитория журнала и крайние сроки подачи рекламы. Таким образом, в ходе анализа необходимо выбрать медийное средство, у которого соотношение затрат на

размещение рекламы и параметры охвата, частоты и степени воздействия будут для компании наиболее подходящими.

**Таблица 14.3.** Наиболее популярные телевизионные передачи у молодежной аудитории (18—34 года) и людей среднего возраста (35—54)

Молодежная аудитория (18—34)			Взрослая аудитория (35—54)		
Передача	Аудитория, млн человек	Затраты на рекламу, долл.	Передача	Аудитория, млн человек	Затраты на рекламу, долл.
Friends	16	350 000	ER	17	600 000
Survivor	15,2	300 000	60 Minutes	10,3	150 000

*Источники:* Top 20 US Television Series, информация по состоянию на 11 мая 2002, получена на веб-сайте <http://www.pazsaz.com/tvseasn.html>; *Television Advertising*, информация по состоянию на 11 мая 2002, получена на веб-сайте <http://www.televisionadvertising.com/faq.htm>.

Специалист по медиапланированию также вычисляет издержки на тысячу людей, охваченных выбранным средством информации. Если четырехцветная реклама на полную страницу в журнале *Newsweek* стоит 100 000 долл. и его читают 3,3 млн людей, издержки на охват каждой тысячи людей составляют 28 долл. Та же самая реклама в *Business Week* может стоить только 57 000 долл., но охватывать только 775 000 людей, поэтому здесь издержки на охват тысячи людей равны приблизительно 74 долл. Для лучшего достижения целевых потребителей специалист по медиапланированию предпочитает журналы с более низкими издержками на тысячу людей целевой аудитории.

Специалист по медиапланированию должен также проанализировать затраты на создание рекламных объявлений для различных средств информации, учитывая, что создание газетных объявлений может стоить очень недорого, а роскошные телевизионные объявления обходятся в миллионы долларов. Создание одного 30-секундного рекламного ролика для телевидения обходится в среднем в 180 000 долл. Короткий рекламный ролик (30 сек) со спецэффектами может стоить более 1 млн долл.

Специалист должен проанализировать стоимость средств информации по нескольким факторам их воздействия. Во-первых, по качеству аудитории, охватываемой медийным средством. Например, для такой аудитории, как представители бизнеса, реклама гостиницы в *Business Week* имеет высокий уровень ценности, а в *People* — низкий. Во-вторых, по степени внимания аудитории. Читатели *Vogue*, например, обычно уделяют больше внимания рекламе, нежели читатели *Newsweek*. В-третьих, по уровню доверия к изданию со стороны читателей. Так, журналы *Time* и *Wall Street Journal* пользуются большим доверием и более престижны, чем *National Enquirer*.



14.7. National Enquirer,  
Wall Street Journal

Специалисты по медиапланированию разрабатывают все более сложные способы измерения эффективности средств информации и используют их

в математических моделях с целью достигнуть лучшего сочетания используемых для рекламы средств информации. Многие рекламные агентства для первоначального выбора средств информации применяют специализированные компьютерные программы, а затем совершенствуют их с учетом субъективных факторов, которые не учитываются используемыми математическими моделями.

## 14.3. Лидеры маркетинга

### Отведите меня в Hilton

Недавно Hilton разработала рекламную кампанию «Take Me to the Hilton» (Отведите меня в Hilton). Основная идея этой кампании, по мнению Hilton Hotels, — сообщить заинтересованным лицам, что Hilton помогает каждому гостю проявить свои лучшие качества, предоставляя ему знакомое чувство комфорта и счастья вдали от дома.

В третьем издании этой книги был приведен список ведущих фирм из индустрии гостеприимства и путешествий, отранжированных по величине денежных средств, которые они выделяют на рекламу. Они были в числе 100 ведущих рекламодателей страны в целом. Тогда в эту сотню входили три гостиничные компании, но в настоящее время в ней нет ни одной. Многие гостиничные компании сократили свои расходы на рекламу, особенно после трагических событий 11 сентября 2001 г. Hilton — одна из гостиничных компаний, активно занимающаяся реинвестированием в свои бренды, и есть факты, свидетельствующие, что в течение нескольких следующих лет такие компании, как Hilton, Sheraton и некоторые другие, снова начнут реализовывать масштабные стратегические кампании, в результате чего их расходы на рекламу резко возрастут.

Hilton провела исследование потребителей, чтобы понять, на какие сообщения представители их целевых рынков реагируют лучше всего. Было установлено, что гости стараются отыскать сообщения, в которых демонстрируется эмоциональная связь между путешественником и брендом, а также рекламные материалы, предлагающие решения тех проблем, с которыми стал-

киваются люди во время поездки. В ходе исследования специалисты Hilton протестировали 11 эхо-фраз (коротких сообщений, повторяющихся в конце каждой рекламы) и выяснили, что на целевых рынках лучше всего работает вариант «Take Me to the Hilton».

Роберт Дирк (Robert Dirk), вице-президент по управлению брендом, заявил: «Подчеркивая персонализированный характер наших услуг, доброжелательность служащих, высокую технологичность предложений и комфортную среду мы, несомненно, позиционируем Hilton как место, где гость может получить решение многих своих проблем». Hilton хотела показать, что она не просто отель, а заведение, способное помочь гостям спланировать их повседневное пребывание в их заведении до мельчайших деталей. Эта помощь включает бизнес-поддержку, выбор полезных для здоровья блюд и хорошие возможности для спортивных упражнений.

Основываясь на результатах этого исследования, Hilton рассчитывает, что его рекламные материалы:

- повысят вероятность резервирования потенциальным гостем номера в Hilton;
- помогут сформировать у заинтересованных лиц впечатление, что у бренда Hilton есть особенности, выделяющие его из других аналогичных сетей;
- помогут потенциальным гостям почувствовать, что при проживании в Hilton о них будут очень внимательно заботиться;
- продемонстрировать широкие возможности Hilton, которыми человек может воспользоваться в самых разных поездках.

Hilton и его родственная компания Hilton International публикуют свои рекламные материалы в общенациональных и международных медийных средствах. Чтобы отдельные заведения могли непосредственно участвовать в проводимых кампаниях, Hilton предоставляет их менеджерам медийный набор, в состав которого входят брошюры, размещаемые на стендах и стойках, а также другие дополнительные материалы, которые, с одной стороны, могут быть индивидуализированы с учетом местных особенностей, а с другой — могут подчеркивать общенациональный характер кампании.

«Take Me to the Hilton» — это убедительный пример хорошо продуманной и организованной кампании. Ее первоначальной целью было создание имиджа бренда и по-

вышение осведомленности о бренде. Hilton провела очень масштабное исследование и затратила 18 месяцев, чтобы по его результатам разработать кампанию общей стоимостью несколько миллионов долларов. Одновременно создавались материалы, учитывающие местные особенности отдельных заведений Hilton. Как часть внутренней маркетинговой программы Hilton отправила медийный пакет каждому менеджеру, в котором объяснялась сущность кампании и были даны рекомендации о том, как целесообразно воспользоваться материалами на местном уровне.

*Источники:* New Ad Campaign Demands: «Take Me to the Hilton», *Hotels*, August 2004, 19; and Hilton Promotional Material on «Take Me to the Hilton», April 16, 2004.

## Выбор времени использования медийных средств

Рекламодатель должен также решить, как распределить рекламные сообщения в течение года. Для создания эффективной рекламы гостинице или курорту необходимо знать, из каких мест приезжают постояльцы и насколько заранее они осуществляют резервирование номеров. Если люди, живущие в штате Коннектикут, бронируют номера в ноябре, чтобы приехать на карибский курорт в январе, бесполезно размещать рекламу в декабре, т.е. после того, как они свой отпуск уже спланировали. Рестораны, имеющие высокий уровень спроса со стороны местного населения, могут решить, давать ли свою рекламу в соответствии с сезонным спросом, стараться изменить его или сохранять уровень рекламы равномерным в течение всего года. Большинство компаний осуществляют сезонное рекламирование.

Наконец, рекламодатель должен выбрать схему рекламирования. *Непрерывность* подачи информации предполагает равномерное размещение рекламы в пределах заданного периода. При *пульсирующей* схеме рекламные объявления размещаются в заданном периоде неравномерно. Так, 52 объявления можно разместить один раз в неделю в течение года или сгруппировать («пульсировать») в несколько пакетов. Те, кому больше нравятся «пульсирования», рассчитывают, что в этом случае аудитория изучит сообщение более детально и деньги будут сэкономлены. Сделав «выброс» пакета объявлений, компания с рекламного рынка на время уходит. Например, для восстановления прежнего уровня роста продаж компания могла бы использовать пакет реклам, размещаемых в течение шести месяцев. Узнав о таком подходе, компания Budweiser выбрала для себя стратегию «пульсации».

**Блокирование пути.** Чтобы иметь гарантию, что аудитория, для которой предназначена реклама, получит ее, рекламодатели могут иногда использовать тактику, известную как «блокирование пути». Например, руководство



тропического островного курорта Great Keppel в Куинсленде, Австралия, знало, что ее аудитория в Брисбене, Сиднее и Мельбурне хорошо принимала станции типа FM, передающие рок-музыку. Курорт закупил одно и то же рекламное время (когда люди отправляются на автомобиле на работу или возвращаются с работы) на всех радиостанциях, передающих рок-музыку на три рыночных сегмента. Слушателям пришлось волей-неволей воспринимать эту рекламу, так как если они даже переходили с одной частоты на другую, то слышали там то же самое.

## **Оценка эффективности рекламной кампании**

Менеджеры рекламных программ должны регулярно оценивать качество коммуникаций с имеющимися и потенциальными клиентами и влияние рекламы на уровень продаж.

### **Измерение эффективности коммуникаций**

Измерение результата коммуникации показывает, насколько рекламная кампания была действенной. Этот процесс, называемый тестированием рекламы, может быть выполнен до или после того, как сообщение опубликовано или передано по радио или телевидению. Существует три основных метода предварительного тестирования рекламы. Первый — прямое ранжирование, при котором рекламодатель предлагает группе (панели) потребителей оценить альтернативные сообщения. Прямые оценки показывают, насколько хорошо то или иное сообщение привлекает внимание и как оно воспринимается потребителями. Хотя это несовершенный метод измерения фактического воздействия, он позволяет выявить рекламу, имеющую потенциал для достижения успеха. Второй — тестирование набора (портфеля) рекламных сообщений, при котором потребители рассматривают или слушают набор (портфель) рекламных сообщений в течение какого-то времени, затем по заданию специалиста, проводящего тестирование, вспоминают все сообщения и их содержание. Вспоминание может осуществляться как без помощи этого специалиста, так и с его подсказками. В отзывах указывается, чем объявление выделяется из остальных и насколько хорошо сообщение понято и запомнилось, и на основе этого определяется уровень запоминаемости. Третий метод — лабораторные испытания, при которых для измерения физиологической реакции потребителей на демонстрацию рекламного объявления: пульса, давления крови, потоотделения — используется специальное оборудование. Этот подход измеряет силу воздействия рекламного объявления, но дает мало информации о степени доверия человека к рекламе, отношении к ней или появившихся у него намерений.

Для тестирования эффективности рекламы после знакомства с ней аудитории обычно используются два основных приема. В одном из них — тест на запоминаемость — рекламодатель просит людей, подвергнувшихся воздействию рекламы в журналах или телевизионных программах, вспомнить все о рекламодателях и продуктах, которые они видели. Рейтинги отзывов указывают уровень воспринимаемости и запоминаемости рекламного сообщения. Другой метод — тест на узнавание. Тесты на узнавание, проводимые, например, с читателями журнала, позволяют оценить воздействие рекламного со-

общения на различные рыночные сегменты и сравнить рекламу компании с рекламой ее конкурентов.

### Измерение влияния рекламы на объем продаж

Какой прирост продаж вызвала реклама, если она увеличила осведомленность потребителей бренда на 20% и его предпочтение к нему на 10%? Влияние рекламы на уровень продаж определить гораздо труднее, чем измерить влияние рекламы на коммуникации с потребителями, так как помимо рекламы уровень продаж зависит от многих факторов: особенностей товара, его цены, доступности и т.д. Один из способов определить влияние рекламы на объем продаж — сравнить прошлые продажи с прошлыми расходами на рекламу, другой путь — при помощи экспериментов.

Чтобы обоснованно расходовать большой рекламный бюджет, рекламодатели должны определить свои рекламные цели, разработать соответствующий бюджет, создать хорошее сообщение, выбрать эффективные средства информации и оценить результаты рекламной кампании.

Поскольку реклама способна формировать образ жизни и влиять на мнение людей, она привлекает большое внимание общественности. Именно поэтому она становится объектом регулирования, так как должна гарантировать, что используется ответственно.

## Ключевые термины и понятия

Атмосфера 635

Информативная реклама 653

Медийные средства 635

Напоминающая реклама 654

Реклама 652

Система продвижения

(промоушн-микс) 624

Специальные мероприятия

(события) 635

Убеждающая реклама 654

## Обзор главы

### I. Коммуникационный процесс

#### 1. Идентифицировать целевую аудиторию.

2. **Определить желаемую ответную реакцию.** Существуют шесть степеней готовности покупателя к совершению покупки: осведомленность, знание, благосклонность, предпочтение, убежденность и совершение покупки

#### 3. Составить сообщение

а. **Модель AIDA.** Идеальное сообщение должно привлекать внимание, вызывать интерес, пробуждать желание и заставлять потребителя действовать.

б. **Три задачи, которые должен решить специалист по маркетинговым коммуникациям:**

1) **содержание сообщения (что сообщать).** Имеются три типа обращений:

- рациональные обращения: связаны с интересом аудитории к самой себе и показывают, что продукт приносит ей желаемые выгоды;
- эмоциональные обращения: пытаются вызвать эмоции, которые мотивируют совершение покупки;
- моральные обращения: обращены к чувству долга, к тому, что аудитория считает в жизни правильным и должным;

**2) структура сообщения (как сообщать это):**

- делать вывод самому или оставить это для целевой аудитории;
- представлять односторонние или двухсторонние аргументы;
- представлять самые сильные аргументы в начале или в конце сообщения;

**3) формат сообщения (как выразить это символически):**

- визуальное рекламное объявление: использование принципа новизны и контраста, задерживающих взгляд на изображениях и заголовках, отличительных формах, размерах сообщения и его расположении, цвете, формах и движении;
- звуковое рекламное объявление: использование специально отобранных слов, звуков и голосов;
- источник сообщения: использование привлекательных источников, чтобы достигнуть более высокого уровня внимания и ответной реакции целевой аудитории, например представление рекламы знаменитостями.

**4. Выбрать медийные средства, при помощи которых сообщение будет доставлено аудитории.**

**а. Персональные каналы коммуникации** используются при покупке дорогостоящих товаров и услуг и создания мнения законодателей моды, т.е. людей, чье мнение принимается во внимание другими покупателями.

**б. Неперсональные каналы коммуникации** включают средства массовой информации (печатные, вещательные, демонстрационные), атмосферу и специальные мероприятия.

**5. Измерить результаты коммуникаций.** После отправки сообщения специалист должен оценить результаты его воздействия на целевую аудиторию.**II. Определение общего бюджета на маркетинговые коммуникации****1. Четыре основных метода для составления общего бюджета продвижения продукта.**

**а. Метод на основе возможностей компании.** В основу бюджета продвижения продукта закладываются средства, которые руководство компании может себе позволить потратить на это направление деятельности.

**б. Метод на основе процента общей выручки от продаж.** Компании устанавливают бюджет продвижения в процентной зависимости от текущих или прогнозируемых продаж или определяют бюджет как процент от цены продаваемой продукции.

**в. Метод на основе паритета с затратами конкурентов.** Компании составляют свои бюджеты продвижения в соответствии с бюджетами конкурентов.

**г. Метод на основе целей и задач, заданных в программе продвижения.** Компании разрабатывают бюджеты продвижения исходя из целей и задач программы продвижения и обеспечения затрат на их выполнение.

**2. Управление интегрируемыми маркетинговыми коммуникациями и их координация**

**а. Рекламирование** предполагает, что рекламируемый продукт соответствует стандартам и закону; используется как в целях создания долгосрочного имиджа продукта, так и для стимулирования быстрых продаж. Однако реклама — это обезличенная форма и отличается односторонней связью.

**б. Персональные продажи** позволяют динамично развивать все виды взаимоотношений. Эффективно работающий продавец, рассчитывающий на продолжительные отношения с потребителем, принимает его интересы близко к сердцу. Персональные продажи также рассматриваются как наиболее дорогое средство для установления контактов.

**в. Стимулирование продаж** включает набор таких инструментов, как купоны, конкурсы, скидки, премии и другие, каждый из которых имеет свои уникальные свойства. Их цель — привлечь внимание потребителя и предоставить ему информацию, которая может побудить его купить продвигаемый продукт. Стимулирование продаж также поощряет и вознаграждает быструю ответную реакцию. Стимулирование продаж может использоваться для усиления предложения

товаров и услуг и поддержания уровня снижающихся продаж. Продолжительность воздействия этого инструмента считается недолгой.

г. **Паблик рилейшнз (PR)** имеет большой эффект правдоподобия, позволяющий привлечь потенциальных покупателей и усилить интерес к компании и ее продукции.

**3. Факторы, влияющие на способы продвижения товаров.**

а. **Тип продукта и рынка.** Важность различных инструментов продвижения продукта на рынок для разных групп потребителей и видов коммерческих рынков разная.

**б. Стратегии «тяни» и «толкай»:**

1) **стратегия «толкай».** Компания направляет свои маркетинговые усилия на участников канала продаж, побуждая их заказывать, перевозить и продвигать продажи ее продукции;

2) **стратегия «тяни».** Компания направляет маркетинговые усилия на конечного потребителя, стимулируя его покупать ее продукцию.

в. **Степень готовности покупателя к совершению покупки.** Инструменты продвижения различаются по их влиянию на различные степени готовности покупателя к совершению покупки.

г. **Стадии жизненного цикла продукта.** Влияние различных инструментов продвижения также меняется в зависимости от стадии жизненного цикла продукта.

**III. Основные решения по рекламе**

**1. Постановка целей.** Цели должны быть основаны на информации о целевом рынке, позиционировании и комплексе маркетинговых средств. Рекламные цели могут классифицироваться по назначению: информировать потребителя, убедить его или напомнить ему о товаре или услуге.

а. **Информативная реклама** используется для представления на рынке нового продукта или создания первичного спроса.

б. **Убеждающая реклама** важна при повышении конкуренции и когда целью компании становится формирование выборочного спроса.

в. **Напоминающая реклама** важна для товаров и услуг, достигших стадии зрелости, так как заставляет потребителей не забывать о них.

**2. Составление рекламного бюджета.** При составлении бюджета расходов на рекламу необходимо принимать во внимание следующие факторы: стадию жизненного цикла товара, рыночную долю, конкуренцию и помехи, частоту рекламирования и дифференциацию продукта.

**3. Разработка рекламного сообщения.** Реклама будет успешной только в том случае, если ее сообщения привлекают внимание и создают хорошие коммуникационные связи.

а. **Разработка идей рекламных сообщений.** При разработке идей и подготовке вариантов рекламных сообщений, которые были бы эффективны для их целевого рынка, рекламному агентству должны оказывать помощь менеджеры по маркетингу.

б. **Оценка подготовленных рекламных сообщений и отбор из них наиболее подходящих.** Отобранное рекламное сообщение должно быть значащим, отличающимся и заслуживающим доверие.

в. **Окончательная подготовка сообщения.** Степень воздействия рекламного сообщения зависит от того, что в нем говорится и как.

**4. Выбор рекламных средств информации**

а. **Выбор параметров охвата, частоты и воздействия.**

б. **Выбор основных медийных средств.** Выбор осуществляется в основном из газет, телевидения, прямой почтовой рассылки рекламных сообщений, радио, журналов и наружной рекламы.

**в. Выбор конкретных медийных средств.** В ходе анализа необходимо выбрать медийное средство, у которого соотношение затрат на размещение рекламы и параметры охвата, частоты и степени воздействия будут для компании наиболее подходящими.

**г. Выбор времени использования медийных средств.** Учитывая сезонные колебания в спросе и основное время поступления заказов, рекламодатель должен решить, как распределить рекламные выступления в течение года и выбрать непрерывный или пульсирующий метод размещения рекламы во времени.

**5. Оценка эффективности рекламной кампании.** Существует три основных метода оценки воздействия рекламы: предварительное тестирование и два популярных метода тестирования после завершения рекламной кампании.

**а. Предварительное тестирование:**

- **прямое ранжирование** — рекламодатель опрашивает группу потребителей, выясняя, какая из альтернативных реклам лучше, и просит, чтобы они оценили сообщения, ранжируя их;
- **портфельный тест** — респонденты вспоминают все рекламные сообщения после того, как им был предоставлен «портфель» (набор) таких сообщений;
- **лабораторные испытания** — для измерения физиологической реакции потребителей на рекламные сообщения используется специальное оборудование.

**б. Тестирование после завершения рекламной кампании:**

- **тест на запоминание** — респонденты, подвергнутые воздействию рекламы в журналах или телевизионных программах, вспоминают все об этой рекламе и рекламируемом продукте;
- **тест на узнавание** — респонденты, подвергнутые воздействию рекламных средств информации, указывают (узнают) те рекламные объявления, которые они видели.

**в. Измерение влияния рекламы на объем продаж.** Коммерческий результат воздействия рекламных выступлений может быть измерен путем сравнения прошлых продаж с прошлыми рекламными расходами, а также с помощью экспериментов.

## Вопросы для обсуждения

1. Объясните различие между продвижением и рекламой.
2. Почему крупные отели тратят основную часть бюджета продвижения на персональные продажи?
3. Недавно часть ресторанов перераспределила свой бюджет продвижения, переводя больше средств из статьи «Реклама» в статью «паблик рилейшнз». Какие выгоды паблик рилейшнз побуждают рестораны тратить на них больше средств?
4. Метод на основе процента от продаж — один из наиболее распространенных при определении бюджета продвижения. Каковы его преимущества и недостатки?
5. Примените четыре основных инструмента системы маркетинговой коммуникации к работе гостиницы или компании по организации путешествий, показав, как эта компания может использовать все эти инструменты.
6. По данным эксперта по рекламе Стюарта Хендерсона Бритта (Stuart Henderson Britt), обоснованные рекламные цели указывают, какими должны быть аудитория, рекламное сообщение, желательные результаты и критерии определения, насколько эти цели должны быть достигнуты (скажем, не просто «повысить осведомленность», а «повысить осведомленность на 20%»). Почему эти составляющие должны быть частью рекламных целей? Как это повлияет на те цели, которых рекламодатель хочет добиться с помощью рекламной кампании?
7. Какие факторы требуют учета частоты использования рекламы в медийных средствах? Какие факторы предусматривают более широкий охват? Как можно повысить одну из указанных составляющих, не принося в жертву другую и не увеличивая при этом рекламный бюджет?

## Упражнения экспериментального типа

Выберите один из вариантов задания и выполните его.

1. Приведите пример коммуникаций, осуществляемых компанией индустрии гостеприимства и путешествий, которая смогла хорошо решить задачу общения с конкретным рыночным сегментом. Ваш пример может касаться любой формы коммуникации, например рекламы, стимулирования продаж или паблицити.
2. Найдите пример кампании продвижения в области гостеприимства, где используется стратегия продвижения типа «толкай». Поясните, как анализируемая вами компания использует эту стратегию.
3. Принесите на занятия в класс материалы, показывающие рекламу компании индустрии гостеприимства и путешествий и рекламу одного из ее конкурентов. Какая реклама, по вашему мнению, более эффективна? Что наиболее выделяет каждую из анализируемых вами реклам? Что вам нравится в каждой из них? Что бы вы изменили в них, чтобы реклама действовала более эффективно?

## Интернет-упражнения

Помощь для выполнения этих упражнений вы можете найти на веб-сайте, разработанном для книги *Маркетинг. Гостеприимство и туризм*, адрес которого — [www.prenhall.com/kotler](http://www.prenhall.com/kotler)

Найдите несколько реклам, подготовленных компанией индустрии гостеприимства и путешествий. После этого посетите их веб-сайт. Являются ли коммуникации, представленные на веб-сайте, согласованными с печатной и эфирной рекламой? Подробно поясните ваш ответ.

## Библиографический список

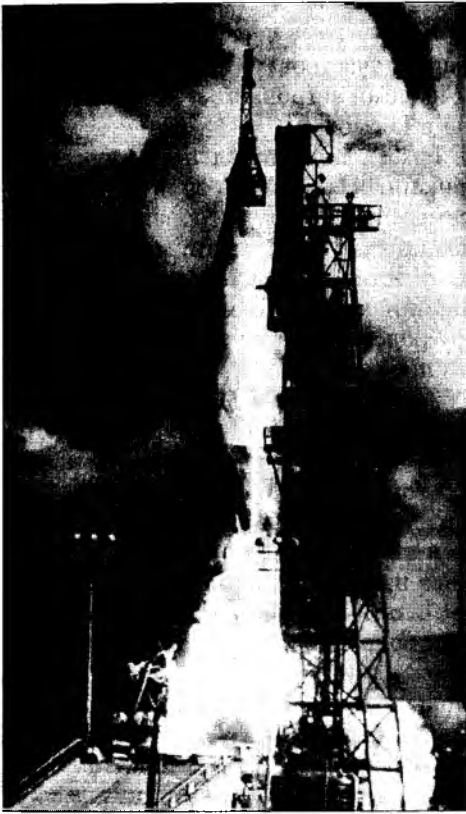
1. David Baines, «A Mogul and His Mirage Are a Reality Placing Their Bets,» *Vancouver Sun*, March 3, 1994, A1; Scott Craven, «Dunes Hotel Brought Down in the Face of New Mega Resorts,» *Phoenix Gazette*, October 28, 1993, B6; Jefferson Graham, «Vegas Casino Opens with a Blast,» *USA Today*, October 27, 1993, D1; Jamie McKee, «New Resorts Spend Millions to Reach National Audience,» *Las Vegas Business Press* 10, no. 37 (November 1, 1993), 1.
2. *Marketing Definitions: A Glossary of Marketing Terms*, Chicago: American Marketing Association, 1960. См. также Peter D. Bennett, *Dictionary of Marketing Terms*, Chicago: American Marketing Association, 1988.
3. Marc Lubetkin, Bed-and-Breakfast, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, August 1999, 40, no. 4, 84–90.
4. Konnie Le May, «South Dakota Tribes Beating Tomtoms to Drum Up Increased Tourist Trade,» *Star-Ledger*, May 8, 1994, Sec. 8, 6.
5. Steve Raabe, «2 Hotels Link Up for Sales,» *Denver Post*, May 4, 1994, C1.
6. Leon G. Schiffman and Leslie Lazar Kanuk, *Consumer Behavior*, 4th ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1991, Chapter 10; Frank R. Kardes, «Spontaneous Inference Processes in Advertising: The Effects of Conclusion Omission and Involvement on Persuasion,» *Journal of Consumer Research* (September 1988), 225–233.
7. K. Michael Haywood, «Managing Word of Mouth Communications,» *Journal of Services Marketing* (Spring 1989), 55–67.
8. *Marketing Glossary Dictionary*, American Marketing Association, информация по состоянию на 12 декабря 2004, получена на веб-сайте <http://www.marketingpower.com/mg-dictionary.php?Searched=1&SearchFor=recaU%20test>
9. Sheraton Wakes Up, *Hotels*, January 2004, 20.
10. Gregg Cebzynski, «Goofy promotions, or how to generate word of mouth with wax lips,» *Nation's Restaurant News* 34, no. 3, January 17, 2000, 18–20.
11. Michael L. Rothschild, *Advertising*, Lexington, MA; D.C. Heath, 1987, Chapter 20.

12. Daniel Seilgman, «How Much for Advertising?» *Fortune* (December 1956), 123.
13. The Hospitality Research Group of PKF Consulting, цитируется в *Hotel and Motel Management*, May 15, 2000, 44.
14. Michael S. Morgan, «Traveler's Choice: The Effects of Advertising and Prior Stay,» *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 32, no. 4 (December 1991), 40—49.
15. «The Rise (and Fall) of Cost per Call,» *Sales and Marketing Management* (April 1990), 26.
16. John E. Swan and David R. Rink, «Fitting Market Strategy to Product Life Cycles,» *Business Horizons* (January/February 1982), 60—67.
17. R. Craig Endicott, «100 Leading National Advertisers,» *Advertising Age*, June 28, 2004, s1—s4.
18. Leslie Ann Hogg, *50 More Promotions That Work for Restaurants*, New York: Walter Mathews Associates, Inc., 1989, p. 11.
19. «Spaghetti Warehouse Says Thanks by Mail,» *Nation's Restaurant News* 26, no. 13 (March 30, 1992), 14.
20. Peter C. Yesawich, «Execution and Measurement of Programs,» *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 29, no. 4 (February 1989), 89.
21. Gerald J. Tellis, «Advertising Exposure, Loyalty, and Brand Purchase: A Two-Stage Model of Choice,» *Journal of Marketing Research* (May 1988), 57—70.
22. Scheherazade Daneshkhu, «Media: A Trade in Dreams of Escape,» *Financial Times*, February 10, 1997, 15.
23. Jay Conrad Levinson, *Guerrilla Advertising*, New York: Houghton Mifflin, 1994.
24. Advertisers Quickly Buy Time on Super Bowl XXXVIII Broadcast, *Finance CustomWire*, 12/2/2004, item CX20044337X9209.
25. Christine Dugas, «And Now, a Wittier Word from Our Sponsors,» *Business Week*, March 24, 1986, 90; см. также Felix Kessler, «In Search of Zap-Proof Commercials,» *Fortune*, January 21, 1985, 68—70; Dennis Kneale, «Zapping of TVAds Appears Pervasive,» *Wall Street Journal*, April 25, 1988, 29.
26. Withiam Glenn, «Hotel Advertising in the 80's: Surveying the Field,» *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 27, no. 1 (May 1986), 33—34.
27. Celebrity Sweepstakes: In Advertising, the Answers Don't Necessarily Lie in the Stars, *Nation's Restaurant News*, March 1, 2004, 24.
28. Philip Kotler, *Marketing Management*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2000, p. 580.
29. Joel K. Evans and Barry Berman, *Principles of Marketing*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1995, p. 432.
30. Jeff Higley, «Hoteliers Emphasize Importance of Billboard Marketing,» *Hotel and Motel Management*, November 3, 2003, 76.
31. Jane Meyers and Laurie Freeman, «Marketers Police TV Commercial Costs,» *Advertising Age* (April 3, 1989), 51.
32. Roland T. Rust, *Advertising Media Models: A Practical Guide*, Lexington, MA: Lexington Books, 1986.
33. Mauritius launches flm Ad Campaign, *Travel Trade Gazette*, 29 October 2004, 60.
34. Philip H. Dougherty, «Bud "Pulses" the Market,» *New York Times* (February 18, 1975), 40.

*Продвижение  
товаров и услуг:  
паблик рилейшнз  
и стимулирование  
продаж*

В отношении паблик рилейшнз имеется множество неправильных концепций. Одна из них заключается в том, что паблик рилейшнз — это легкая область деятельности.

*Титер Селверс*



Запуск в СССР в 1957 г. первого спутника стал началом целого ряда успешных шагов советской космической программы. В свою очередь достижения в космосе стали орудием пропаганды преимуществ и достижений коммунизма. «Космическим отставанием» между Советским Союзом и Соединенными Штатами умело воспользовался Джон Кеннеди, заявивший, что республиканцы позволили Советам обойти Америку. Кампания Кеннеди на выборах президента США проходила под лозунгом «Новые рубежи».

После избрания Кеннеди в 1960 г. президентом американская космическая программа начала реализовываться более успешно. В мае и июле 1961 г. после суборбитальных полетов астронавтов Шепарда (Shepard) и Гриссома (Grissom) рейтинг Америки, по мнению ее граждан, резко поднялся. Но радость американцев была недолгой. В июле 1961 г. Герман Титов совершил полет, в ходе которого он сделал 17 витков вокруг Земли, и в сравнении с этим достижением полеты американцев показались детской забавой.

Национальное агентство по аэронавтике и космическим исследованиям (NASA) горело желанием возродить гордость Америки. Оно отменило третий суборбитальный полет и объявило, что Джон Гленн (John Glenn) станет первым американцем, который совершит орбитальный полет. В США Гленн был хорошо известен. Он был летчиком во время Второй мировой и Корейской войн; в 1957 г., когда он установил новый рекорд скорости во время межконтинентального перелета на самолете, о нем много писали все газеты.



После своего достижения он был приглашен участвовать в двух телевизионных передачах и стал самым известным из семи астронавтов США, которые тогда проходили подготовку для полетов в космос.

Механизм паблисити, имевшийся в NASA, подготовил почву для этого события. Это была первая попытка американцев совершить орбитальный полет, в котором собирался участвовать самый известный астронавт Америки. NASA было необходимо создать как можно больше шумихи, чтобы американцы почувствовали, что они принимают участие в космической гонке. Предполагалось, что в результате этой кампании запуск космического корабля *Friendship 7* будут смотреть по телевизору более 100 млн человек.

Билл Грайс (Bill Grice), менеджер по продажам гостиниц Marriott, думал обо всех этих людях, которые должны были наблюдать за запуском космического корабля. Какой потрясающий случай познакомить Америку с растущей корпорацией Marriott! Грайс знал, что Marriott не может позволить себе рекламу на телевидении, но его мысль о том, как много людей будут смотреть запуск космического корабля, не покидала его: если бы только у Marriott была возможность общаться с аудиторией такого размера!

20 февраля 1962 г. 135 млн американцев наблюдали за запуском космического корабля с Гленном, отправлявшегося в пятичасовой полет, в ходе которого он должен был совершить три оборота вокруг Земли. Одним из них был Грайс, который все еще обдумывал возможности, создаваемые такой огромной аудиторией одного события. Как только запуск был завершен, камеры телевидения обратились к дому Гленна. Там были сотни репортеров, и весь район, казалось, пришел в движение. Семья Гленнов жила в Вашингтоне, федеральный округ Колумбия, в пригороде Арлингтона (Виргиния), недалеко от главного офиса Marriott. И Грайс догадался, в чем заключается его шанс. Он сделал так, что ланч доставят к миссис Гленн из гостиницы Marriott. Он положил в корзинку жареных цыплят, а корзинку — в машину с надписью Marriott. Настоящей проверкой идеи на прочность могли стали полицейские кордоны возле дома Гленнов: сможет ли он через них прорваться? Однако это оказалось очень просто, как только водитель сказал, что везет ланч миссис Гленн, автомобиль пропустили. Машина Marriott подъехала к дому, и это название увидели на экранах своих телевизоров не менее 100 млн американцев.

Разговаривая после полета с президентом Кеннеди, Гленн сказал, что надеется провести некоторое время с женой и хотел бы остановиться в гостинице Marriott, администрация которого была так добра к его жене. У Marriott появился еще один повод для паблик рилейшнз. Руководство Marriott пригласило Гленна остановиться в специальном номере для гостей, и когда вслед за Гленном приехали многочисленные представители прессы, гостиница получила дополнительное паблисити.

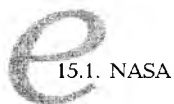
Этот рассказ демонстрирует несколько возможностей использования паблик рилейшнз. Во-первых, мы увидели, как правительство пользуется событиями для продвижения своей идеологии. Во-вторых, мы увидели, что следует планировать паблик рилейшнз, чтобы не упустить свой шанс. В данном случае Грайс создал событие, доставив ланч к миссис Гленн, чтобы воспользоваться миллионной аудиторией и заявить о Marriott. Наконец, Marriott использовала желание Гленна остановиться именно у нее, чтобы приобрести дополнительное паблисити [1].

**Изучив данную главу, вы должны уметь:**

- 1) понимать сущность различных видов деятельности PR: отношения с прессой, публицити продукции, корпоративные коммуникации, лоббирование и консалтинг;
- 2) разбираться в процессе PR: исследования, задание маркетинговых целей, определение целевой аудитории, выбор PR-сообщений и средств их доведения до целевой аудитории, оценивание результатов PR;
- 3) разбираться в том, как применяются различные инструменты PR: публикации, события, новости, выступления, общественные виды деятельности, медийные средства и индивидуальность компании;
- 4) реализовывать программу управления кризисными ситуациями применительно к индустрии гостеприимства;
- 5) обсуждать динамику кампаний по стимулированию продаж и их предназначение, установление целевых показателей и выбор инструментов, применяемых для продвижения потребительской продукции.

**Паблик рилейшнз**

Паблик рилейшнз (public relations, PR) — это сфера маркетинга, которая вызывает, пожалуй, наиболее часто недопонимание, может быть исключительно эффективным инструментом. Определения паблик рилейшнз даются самые разные, но для индустрии гостеприимства и путешествий, как создается впечатление, лучше всего подходит определение, предложенное компанией Hilton International: «Процесс, обеспечивающий нам позитивный имидж и предпочтение со стороны клиентов при участии третьей стороны» [2].



**Паблик рилейшнз (PR)** — важный инструмент маркетинга, довольно долго считавшийся второстепенным, однако в последнее время его значение стремительно растет. Компании все лучше понимают, что массовый маркетинг новым коммуникационным требованиям уже не отвечает. Хотя стоимость рекламы все увеличивается, ее охват аудитории непрерывно снижается. Обилие рекламы уменьшает влияние отдельных сообщений, которые теряются в общей массе. Выросли и затраты на продвижение продукции, так как посредники требуют все более низких цен и все более высоких комиссионных. Личные продажи на одну сделку могут стоить более 500 долл. В такой ситуации паблик рилейшнз обещает стать эффективным средством с хорошим соотношением выгод и затрат. Творческий подход к новостям, публикациям, социальным, общественным и другим событиям и прочие технологии паблик рилейшнз предоставляют компаниям возможность отличиться и выделить свою продукцию из моря аналогичных предложений конкурентов.

На авиалиниях, в гостиницах, ресторанных сетях, круизных компаниях отдел паблик рилейшнз, как правило, располагается в корпоративном офисе. Довольно часто его служащие заняты решением самых разных проблем, вступая в контакт с лицами, так или иначе заинтересованными в деятельности компании, — акционерами, служащими других подразделений и отделов компании, законодателями и общественными деятелями, поэтому поддержка маркетинга со стороны отдела паблик рилейшнз порой остается в тени. Многие сети четырех- и пятизвездочных гостиниц устранили этот недостаток, наняв местных менеджеров, которые стали заниматься только вопросами паблик рилейшнз.

В прошлом было принято, что функциями маркетинга и паблик рилейшнз в компании занимались разные отделы. Теперь эти задачи все больше и больше интегрируются. Для этого есть несколько причин. Во-первых, компаниям все больше требуются паблик рилейшнз, ориентированные на рынок. Они хотят, чтобы отделы паблик рилейшнз проводили те акции, которые способствуют продвижению компании на рынке и улучшению рентабельности ее деятельности. Во-вторых, компании создают специальные группы по маркетинговому паблик рилейшнз, чтобы непосредственно поддерживать продвижение компании, ее продукции и активно заниматься формированием нужного имиджа. В связи с этим маркетинговые аспекты паблик рилейшнз имеют своего специального заказчика — отдел маркетинга, так же как его финансовые и общественные аспекты — своих.

## 15.1. Лидеры маркетинга

### Тасо Bell подает пример креативного паблсити

В день дурака (1 апреля 1996 г.) Тасо Bell поместила полустраничную рекламу в семи ведущих газетах, в которой говорилось, что они приобрели Колокол свободы (Тасо Bell) и меняют свое название на Liberty Bell. Хотя это была оплаченная реклама, она создала поток других материалов, обеспечивающих хорошее паблсити компании, к тому же многие газеты и телевизионные новостные программы упомянули об этой истории. Некоторые читатели возмутились тем, как Тасо Bell отнеслась к национальной святыни, но в целом эта реклама оказалась умным шагом, способствующим паблсити, так как, по оценкам, обеспечила Тасо Bell бесплатное паблсити на 22 млн долл. Она стала новостным событием и упо-



миналась по всей стране в печатных и медийных средствах. Эта реклама стала началом новой рекламной кампании Nothing Ordinary About It (У нас нет ничего обычного) стоимостью 200 млн долл.

По этому поводу один из аналитиков отрасли сказал: «Тасо Bell по-прежнему хорошо понимает, насколько важна ценность “шумихи” на нынешнем рынке». Привлекательный сюжет послужил Тасо Bell не только основой для новой рекламной кампании, но и усилил их имидж как ресторанной сети, которая может быть чем угодно, но только не скучным заведением. В мире рекламной шумихи, где человеку порой очень тяжело обратить внимание на какую-то конкретную рекламу в потоке вечерних

новостей и где одним нажатием пальца на пульте можно легко избавиться от рекламы, перейдя на другой канал, требуется действительно высокая креативность, чтобы не затеряться в потоке других многочисленных реклам и выделиться из них. Для этого вы можете воспользоваться уроком, данным рекламной кампанией Taco Bell, — иногда надо ломать прежние пра-

вила. Реклама показывает, как инновационное использование помогает добиваться хорошего паблисити.

*Источники:* Louise Kramer and Richard Martin, «Taco Bell Commits \$200M to Reverse Sales Decline,» *Nation's Restaurant News* (April 15, 1996), 1, 4; Rick Van Warner, «April Fools! Reaction to Taco Bell Prank Hits Nerves, Funny Bones,» *Nation's Restaurant News* (April 15, 1996).

## Основные виды деятельности отдела PR

Отделы паблик рилейшнз занимаются пятью основными видами деятельности, но не все из них относятся непосредственно к поддержке продукции.

### Отношения с прессой

Целью **отношений с прессой** является размещение соответствующей информации в новостных средствах массовой информации, чтобы привлечь внимание к какой-то личности, продукту или виду услуг. Одна из причин возрастания значения паблик рилейшнз в индустрии гостеприимства — достоверность. Паблисити в основном рассматривается потребителями как мнение третьей стороны. Благоприятная рецензия на ресторан в местной газете, подписанная редактором, отвечающим за определение рейтинга ресторанов, имеет большее влияние, чем реклама, подготовленная менеджерами этого ресторана.

### Паблисити продукции

**Паблисити продукции** предлагает проведение различных мероприятий по рекламированию продукции. Редакция могут быть интересны новая продукция, особые события, например фестивали еды, обновленная продукция, скажем, недавно перестроенная гостиница, и продукция, популярная благодаря современным точкам зрения, например обезжиренные десерты, — все это потенциальные кандидаты на паблисити. В табл. 15.1 приводится пример планирования проведения PR-кампании при открытии новой гостиницы.

### Корпоративные коммуникации

**Корпоративная коммуникация** включает внутреннюю и внешнюю составляющие и обеспечивает понимание сущности организации и ее деятельности. Одним из важных маркетинговых аспектов корпоративной коммуникации являются коммуникации, направленные на собственных служащих, например выпуск внутреннего информационного бюллетеня.

**Таблица 15.1. PR-кампании при открытии новой гостиницы**

Эта кампания начинается за шесть месяцев до открытия гостиницы, в течение которого план строительства будет завершен и состоится подготовка к церемонии ее открытия.

**150—180 дней до открытия**

1. Проведение собрания с целью определения целей и координации действий по публичным отношениям с учетом рекламной кампании; определить временные параметры всех мероприятий, согласованные с графиком завершения строительства.
2. Подготовка папки материалов для медийных средств.
3. Заказ фотографий и текстов.
4. Начало подготовки к рассылке материалов по списку медийных средств.
5. Связь со всеми возможными лицами, которые могут проявить интерес к событиям, посвященным открытию гостиницы.
6. Планирование даты проведения пресс-конференций на сооружениях гостиницы.

**120—150 дней до открытия**

1. Рассылка объявления об открытии с фотографией или текстом во все медийные средства.
2. Рассылка первого бюллетеня о ходе подготовки гостиницы к открытию агентам и медийным средствам (а также, по усмотрению, корпоративным клиентам).
3. Начало выпуска базовой брошюры о гостинице.
4. Уточнение окончательного плана по событиям, связанным с открытием гостиницы, включая взаимодействия с теми лицами, которые могут проявить интерес к этим событиям.

**90—120 дней до открытия**

1. Запуск кампании публицити через национальные медийные средства.
2. Рассылка подготовленных материалов медийным средствам.
3. Отправка второго бюллетеня о ходе подготовки гостиницы к открытию.
4. Согласование эксклюзивных интервью со специалистами в рамках общей кампании.
5. Начало размещения сообщений в профессиональных средствах.

**60—90 дней до начала открытия**

1. Запуск кампании публицити через местные медийные средства и средства с небольшим временем подготовки материалов; акцент на вклад новой гостиницы в жизнь местного сообщества, объявления о пожертвованиях и возможных лицах, которые могут проявить интерес к событиям, и тому подобным выгодам.
2. Рассылка третьего и последнего бюллетеней о ходе подготовки гостиницы к открытию совместно с подготовленной базовой брошюрой.
3. Начало ознакомительных туров по структурам гостиницы, обеспечивающим ее основную деятельность.
4. Проведение ланчей прямо на строительной площадке для журналистов, пишущих об отрасли гостеприимства.
5. Подготовка типовых туров.

**30—60 дней до открытия гостиницы**

1. Рассылка предварительного информационного листка (выпуск которого в дальнейшем будет осуществляться ежеквартально).
2. Репетиция открытия и церемонии разрезания ленточки.
3. Репетиция пресс-конференции.
4. Уточнение окончательного плана для празднования открытия гостиницы.

**Месяц до открытия**

1. Начало распространения материалов среди агентов.
2. Репетиция празднований по случаю открытия гостиницы.
3. Организация и проведение ознакомительных туров представителей прессы по гостинице.

*Источник:* перепечатано с разрешения Elsevier Science, Inc., from «Public Relations for the Hotel Opening,» by Jessica D. Zive, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 22, no. 1, 21.

## Лоббирование

**Лоббирование** — это общение с законодателями и правительственными чиновниками с целью продвижения или аннулирования отдельных законодательных актов и мер регулирования. Большие компании нанимают для этого собственных лоббистов, тогда как маленькие структуры бизнеса вынуждены лоббировать свои интересы через местные торговые ассоциации.

## Консалтинг

**Консалтинг** включает в себя советы руководству компании по общественным вопросам, положению и имиджу компании. Консалтинг особенно важен, когда возникают щекотливые ситуации. Например, в Лас-Вегасе вода — это почти дефицитный ресурс. Основные курорты, сталкивающиеся с ее нехваткой, такие, как Mirage, советуют своим менеджерам предпринимать действенные меры по экономии воды, например, для работы фонтанов пользоваться переработанной водой, ранее использованной в гостинице.

## Паблисити

**Паблисити** — одна из основных функций публик рилейшнз. Задача паблисити — обеспечивать редакционное (в отличие от оплаченного самой компанией) освещение товаров и услуг в печатных и электронных средствах массовой информации. Паблисити — весьма популярный инструмент публик рилейшнз, который используется во всех пяти упомянутых выше видах деятельности. Ниже описаны несколько популярных случаев использования паблисити.



Разработка нового продукта — событие, как правило, достойное общественного внимания, а это одна из сфер паблисити. Когда компания Hard Rock Cafe заявила, что собирается включиться в гостиничный бизнес с организацией первого Hard Rock Hotel, это событие широко освещалось в СМИ, особенно во время первой презентации проекта и закладки первого камня. Позже, когда гостиница открылась, проходивший в ней концерт транслировался по каналу MTV. Этот концерт, уникальность гостиницы и концерт на следующий день с участием Шерил Кроу (Sheryl Crow) обеспечили открытию гостиницы мировое паблисити.

Для обеспечения паблисити также проводятся специальные мероприятия. Чтобы быть успешным, подготовленный **пресс-релиз** должен быть интересен для целевой аудитории тех медийных средств, на которую ориентируется компания. Например, издатель журнала о продуктах питания заинтересуется новыми рецептами или историей какого-либо блюда, поскольку это будет интересно для их читателей, и поэтому повысит ценность журнала. Издатель журнала для путешественников в первую очередь обратит внимание на уникальные характеристики дестинации, а не просто особенности какого-то оте-

ля. Редактор журнала для бизнесменов заинтересован в финансовом успехе операции. Поэтому пресс-релиз должен быть написан для целевой аудитории и предоставлять ценность медийной аудитории. Теперь разберем некоторые способы, при помощи которых паблисити может быть использовано для улучшения имиджа организации.

### **Влияние на отдельные целевые группы**

Компании могут использовать паблисити, чтобы создать позитивный имидж у определенных целевых групп. Например, McDonald's спонсирует мероприятия в негритянской и латинской общинах, и не безрезультатно. Спонсирование мероприятий и паблисити, появляющееся в результате этого спонсирования, работает на положительный имидж этой компании.

### **Защита товаров и услуг, которые столкнулись с общественными проблемами**

После того как серия пожаров в гостиницах в течение какого-то времени была в центре национальных новостей, гостиница Adam's Mark в Хьюстоне пригласила телевизионную съемочную группу приехать и убедиться в том, что в гостинице установлена новейшая система безопасности. В результате об этом несколько минут говорили в вечерних новостях; гостиница продемонстрировала, что проблему противопожарной безопасности она решает самым эффективным образом.

Туристические дестинации особенно подвержены влиянию негативного паблисити. Когда в каком-либо городе или регионе происходит катастрофа, туристы немедленно узнают об этом и быстро находят себе другой маршрут. «Выздоровление» туризма в этом месте частично зависит и от того, получат ли прежние туристские маршруты снова хорошую прессу. Необходимо преодолеть враждебное паблисити, которое последовало, скажем, за природной катастрофой, и, возможно, пройдет еще несколько лет, прежде чем местный туристский бизнес вернется на прежний, докатастрофический уровень. На скорость восстановления влияют следующие факторы:

- 1) степень ущерба, нанесенного катастрофой;
- 2) динамика возврата в эксплуатацию прежнего оборудования;
- 3) эффективный маркетинг, демонстрирующий, что место отдыха снова (или все еще) в действии и готово для возобновления прежней деятельности.

### **Формирование корпоративного имиджа, благоприятно влияющего на продукцию**

Ramada, бренд Cendant Corporation, — спонсор Childreach International. Стив Белмонт (Steve Belmonte), президент и главный исполнительный директор Ramada, одновременно является председателем совета Childreach Hopology Board и от ее имени выступает по телевидению. Телевизионное освещение деятельности Childreach стоит 8 млн долл., но оно позволило широко показать проекты, в реализации которых приняла участие Ramada, и роль ее главного исполнительного директора.

Белмонт утверждает, что преимущества от этого спонсорства самые разнообразные. В частности, люди стали больше знать о Ramada. К тому же в ходе

совместной работы с Childreach эта кампания позволила всем франчрази и франчайзеру лучше узнать друг друга. Этот проект сплотил и служащих в самой компании. Ее персонал стал больше гордиться своей работой. Благодаря тесному взаимодействию с крупной благотворительной организацией Ramada получила национальную известность и объединила в этой работе своих служащих.

Рестораны Olive Garden разработали программу благотворительности, которая реализована в виде спонсорства команды, участвующей по программе «Olive Garden Rafanelli V-10» в автомобильных гонках American Le Mans. В ходе выполнения своей программы «Drive Against Hunger» (Искореним голод) Olive Garden тесно взаимодействовала с America's Second Harvest, которая помогала ей наполнять банки продовольствием. Эта программа, как уже было упомянуто, тесно состыкована с автомобильными гонками Le Mans: Olive Garden бесплатно поставила восемь грузовиков с едой в восьми городах, где проходят эти гонки. Связав два события вместе, Olive Garden смогла добиться синергии в масштабах всех мероприятий и успешно реализовать свои усилия по паблик рилейшнз. Этот пример демонстрирует, какими могут быть преимущества компании при правильном планировании и интегрировании маркетинговых коммуникаций.

## 15.2. Лидеры маркетинга

### Центр Suntec в Сингапуре

Хорошим примером эффективного паблисити может служить статья о сингапурском центре выставок и международных съездов в журнале *Meetings and Conventions*. Таким образом, статья о центре, который называют Suntec, была опубликована в журнале, рассчитанном на потенциальных клиентов этого центра. В статье содержалась вся необходимая информация о Suntec: конференц-зале площадью 129 тыс. кв. футов, такого же размера выставочном зале, который можно разделить на четыре отдельных помещения, танцевальном зале площадью 23 тыс. кв. футов, аудитории на 600 мест, 26 комнатах для проведения небольших встреч и новейших аудиовизуальных системах, описывались достопримечательности Сингапура и гостиницы, которые находятся на расстоянии пешей прогулки от Suntec.

#### Временные характеристики

Оценивая эту статью с точки зрения паблик рилейшнз, нужно отметить несколько аспектов, благодаря которым она ста-

ла действенной. Прежде всего, время ее появления. Статья была написана за девять месяцев до открытия Suntec. Время размещения заказов для ее читателей — около года. Следовательно, расчет состоит в том, чтобы потенциальные клиенты стали делать запросы вскоре после открытия Suntec. Если бы PR-релизы ждали, когда Suntec откроется, бизнес, стимулируемый этими релизами, начался бы как минимум только через год. Своевременное паблисити позволяет центру заявить о себе за девять месяцев до открытия, а официальное открытие центра предоставит возможность для дополнительного паблисити. Малому бизнесу, например ресторану, не нужно столько времени на рекламу. Клиенты ресторанов принимают решения о покупках более оперативно. Кроме того, у многих ресторанов происходит так называемое «мягкое открытие». Они не ищут паблисити в самом начале своей деятельности, а сначала обеспечивают хорошее функционирование всей системы. Здесь



PR-кампания начнется с большого официального открытия, когда руководство точно знает, что сможет обеспечить отличный сервис. Поэтому ключевым фактором успеха пресс-релиза является правильный расчет времени его выпуска.

#### **Медийная среда и информация**

Выбор медийного средства очень важен. В данном случае был выбран журнал, читательская аудитория которого состоит из профессионалов, принимающих решения о проведении крупных мероприятий и съездов. Поэтому важно, чтобы паблик рилейшнз был целенаправленным: маркетинговое паблисити, не имеющее целевого рынка, вряд ли будет успешным. В статье содержалась и техническая информация о центре, необходимая профессиональной аудитории. Важно, чтобы сообщаемая информация аудитории была интересна. Большая часть медийных средств зарабатывает на

продаже рекламы. Расценки на рекламу зависят от тиража или области распространения медийного средства. Чтобы поддерживать свой тираж или сохранять охват, необходимо печатать или передавать информацию, которая представляет для аудитории интерес и соответствует ее профессиональной деятельности. Если медийное средство получит пресс-релиз, интересный и имеющий отношение к ее аудитории, скорее всего, этот релиз будет опубликован или выпущен в эфир. Но для каждого типа аудитории для обеспечения паблисити следует готовить свой материал.

#### **Последующие действия**

В статье упоминался номер телефона центра, что обеспечило с ним более легкую связь.

*Источник:* Loren G. Edelstein, «Suntec Centre: All the More Reason to Meet in Singapore '95,» *Meetings and Conventions* 29, no. 12 (1994): 121.

Очевидно, паблик рилейшнз может иметь очень серьезное влияние на осведомленность потребителей частично за счет расходов, выделяемых на рекламу. Хотя в этом случае компании не приходится платить за время или место в СМИ, она платит персоналу за производство и распространение информации и организацию определенных мероприятий. Если компания подготовит интересную информацию, за нее могут ухватиться все СМИ; порой за такого рода рекламу пришлось бы выложить миллионы долларов. Более того, такая информация внушает больше доверия, чем реклама. Некоторые эксперты утверждают, что вероятность влияния редакционной статьи на потребителя в пять раз выше, чем вероятность влияния рекламы.

## **Процесс осуществления PR**

Эффективный паблик рилейшнз — это результат определенного процесса, который должен быть интегрирован в маркетинговую стратегию компании. Одним из общепринятых, но неверных представлений о паблик рилейшнз, в особенности о паблисити, является убеждение, что количество важнее качества. Некоторые компании, специализирующиеся в области паблик рилейшнз, измеряют успех своей деятельности прежде всего количеством публикаций в прессе. Однако, как и прочие усилия в области маркетинга, паблик рилейшнз должен быть значим для определенного целевого рынка.

Процесс паблик рилейшнз состоит из следующих этапов: проведение исследования, задание маркетинговых целей, определение целевой аудитории, выбор PR-сообщений и средств их доведения до целевой аудитории и оценивание результатов.

Памела Парсеиан (Pamela Parsehian), исполнительный редактор *Nation's Restaurant News*, приводит отличный пример, свидетельствующий о важности паблик рилейшнз. Она рассказывает о шеф-поваре, предложившем вести свою колонку в крупной газете. Памела утверждает, что у этого шеф-повара в прошлом не было никаких отношений с газетой и что эта газета вообще раньше ничего не писала об этом ресторане. Поэтому никто не верил, что газета предоставит «незнакомцу» возможность вести колонку. Так оно и произошло. Памела считает, что, если вы хотите, чтобы о вас что-то написали, сначала изучите интересующее вас издание. Она утверждает, что есть люди, которые звонят ей и спрашивают, публикует ли *Nation's Restaurant News* статьи о ресторанах! Очевидно, эти люди никогда не видели их материалов, но готовы отправить им свою статью. Если вы знаете характер медийного средства, то можете сопоставить свои цели и целевой рынок с целями этих медийных средств. После этого выберите несколько новостных историй, которые будут, скорее всего, опубликованы. Например, рецепты новых блюд, уникальное оформление стола или сценарий тематического обеда. Памела также утверждает, что особенно интересна эксклюзивная история, поскольку у нее более высокая ценность. После того как вы разместили несколько статей, вы можете решить, стоит ли вам писать регулярно в газету, так как вам станет ясно, насколько полезны эти статьи для вашего бизнеса [8].

## Проведение исследований

Перед тем как начать разработку PR-программы, компания должна полностью определить свою миссию, цели, стратегии и корпоративную (организационную) культуру. Она должна знать, какие именно средства окажутся наиболее эффективными для передачи информации ее целевой аудитории. Существенная часть информации, необходимой PR-менеджеру, содержится в хорошо составленном маркетинговом плане. В идеале PR-менеджер должен участвовать в составлении маркетингового плана.

Другой важный источник информации для PR-менеджера — система сканирования окружающей маркетинговой среды, имеющаяся в компании. Аналитики должны определять происходящие тенденции и давать руководству компании советы, как следует на них реагировать. Например, многие гостиницы и рестораны активно демонстрируют, каким образом они заботятся об окружающей среде и охраняют ее.

## Задание маркетинговых целей

После того как PR-менеджер выяснил, что он может сделать при помощи исследований и эксперимента, можно определить приоритеты и установить цели. Паблик рилейшнз в области маркетинга может способствовать достижению следующих целей.

- **Ознакомление.** Чтобы привлечь внимание к товару, услуге, человеку, организации или идее, специалисты по паблик рилейшнз могут размещать сообщения в средствах массовой информации.
- **Формирование доверия.** Товару или услуге начинают больше доверять, если PR-специалисты помещают информацию о них от имени редакции.
- **Стимулирование роста продаж и работы торговых посредников.** PR-специалисты могут способствовать резкому росту продаж и повышению энтузиазма у продавцов и лиц, занимающихся франчайзингом. Положительные отзывы о новом пункте в меню произведут впечатление на клиентов и служащих сети ресторанов, а также на франчайзи. Паблисити, которое получает гостиница Ritz-Carlton после вручения ей престижной награды *Baldrige*, резко поднимает для них объем продаж и дает сильные козыри представителям компании, когда они делают предложения потенциальным клиентам.
- **Уменьшение расходов на продвижение.** Паблик рилейшнз стоит дешевле, чем непосредственно реклама в прессе или по почте. Поэтому, чем меньше предусмотренный в компании бюджет на продвижение, тем активнее следует прибегнуть к паблик рилейшнз.

Для каждой PR-кампании следует установить конкретные цели. Виноделы Калифорнии наняли компанию Дэниела Дж. Эделмана (Daniel J. Edelman), специализирующуюся на паблик рилейшнз, чтобы провести кампанию по формированию паблисити с целью убедить американцев в том, что употребление вина — это прекрасная составляющая хорошей жизни, а также улучшить имидж калифорнийских вин и повысить их долю, покупаемую на рынке. Были установлены цели такого паблисити: 1) подготовить статьи о вине и разместить их в наиболее популярных журналах (*Time*, *House Beautiful*) и газетах (специализированные колонки о продуктах питания и напитках, разделы тематических материалов); 2) подготовить статьи о разнообразной пользе вина для здоровья и адресовать их медикам; 3) разработать особое паблисити для рынка молодых людей, рынка колледжей, рынка правительственных учреждений и рынков различных этнических сообществ. Эти цели были сформулированы таким образом, чтобы можно было оценить конечный результат кампании.

Гостиница Homestead of Hot Springs, расположенная в Виргинии, организует специальные уик-энды, являющиеся частью пакета по продвижению ее услуг. Эти уик-энды привлекают на курорты представителей СМИ. Проводимые мероприятия дают повод написать о них, а заодно упомянуть и другие характеристики гостиницы и курортного места, в котором она располагается. Этот курорт сообщает о проводимых на нем мероприятиях в течение всех выходных и праздников, таких, как День Мартина Лютера Кинга и День рождения президента (Вашингтона). Кроме того, они разрабатывают специальные мероприятия для женщин. На этой неделе оно называлось «Just for Women» («Только для женщин») и включало ряд классов и семинаров по вопросам питательной ценности продуктов, финансовым рекомендациям и организации своей жизни. В Homestead of Hot Springs отличный спа-центр, а по пятницам вечером там устраивают демонстрацию мод. Среди других мероприятий, которые они проводят по выходным, можно выделить семинары по изучению вина, на которые приглашаются специалисты в этой области, и специальные обеды по субботам для гурманов.

Ресторанные ассоциации во многих городах спонсируют и другие мероприятия, в частности Taste of Town (Вкус города). На этом мероприятии рестораны города представляют свои блюда. У ресторанов появляется возможность продемонстрировать ассортимент своих блюд большому числу потенциальных гостей и делать это в течение всего вечера. Ассоциация обычно берет с посетителей определенную плату, что помогает гарантировать, что участники скорее заинтересованы в том, чтобы выяснить, какие цены в ресторанах, а не просто бесплатно пообедать. Плата за такие обеды затем передается в благотворительные общества, что дополнительно служит паблисити.

## Определение целевой аудитории

Об успехе PR-кампании можно говорить, если нужная информация доходит до целевой аудитории при помощи подходящего инструмента. Опытные PR-специалисты тщательно определяют группы общественности, которым они хотят довести свое сообщение. Затем они изучают эти группы и определяют СМИ, которые могут стать инструментом при передаче им сообщения. Далее определяются круг вопросов, важных для этой аудитории, и форма сообщения, чтобы целевой аудитории оно показалось естественным и логичным.

## Выбор PR-сообщений и средств их доведения до целевой аудитории

Далее PR-специалист теперь готов выбрать или создать интересное сообщение о товаре или услуге. Если количество этих сообщений незначительно, специалист предложит проведение мероприятия, которое можно спонсировать и которое будет освещено в прессе. В данном случае определенный смысл состоит в том, чтобы создать новость, а не искать ее. PR-идеи могут быть самые разные: проведение крупных собраний представителей академических кругов, приглашение знаменитых ораторов, подготовка конференций. Каждое подобное мероприятие — это возможность создать множество сообщений, адресованных различным аудиториям.

Для сбора средств некоммерческими организациями очень важна умелая **организация мероприятия**. Специалисты, отвечающие за сбор денег, разработали широкий спектр специальных мероприятий — это аукционы, бенефисы, приемы в необычных местах, игры в бинго, конкурсы, обеды, показы мод, юбилеи, распродажи книг, пирогов и хлама, танцы, художественные выставки, экскурсии и ярмарки и другие приемы. Причем, как только появляется какой-нибудь прием, тут же начинают предлагаться его самые немыслимые разновидности. Курорт Gaylord Palms Resort и Convention Center (центр по проведению конференций) в Орландо совместно разработали программу «Christmas in the Palms» (Рождество в Palms), учитывающую спрос на номера в декабре. Учет особенностей этого времени года стал мощным стимулом, побуждающим людей остановиться в Gaylord Palms, благодаря чему это место стало привлекательной дестинацией. В результате этой трансформации в печатных медийных средствах появились новые статьи об этом курорте, другими словами, у медийных средств появился повод обсудить этот курорт

подробно. Результатом для гостиницы стали 35 000 гостей и повысившаяся заполняемость номеров.

Trine Palace — это отреставрированный особняк губернатора штата Северная Каролина, бывшего тогда британской колонией. Этот исторический памятник расположен в Нью-Берне и каждый год привлекает тысячи туристов. Однако декабрь (из-за холодной погоды и подготовки к Рождеству, отнимающей все свободное время) всегда был наименее популярным месяцем для туристов. Trine Palace разработал рождественский тур, в который входил прием в губернаторском дворце: гостей встречали актеры в одеждах губернатора и его жены (тех времен), бутафорский рождественский стол, музыканты, играющие на волынке, рождественские свечи, остролист и заключительный прием, на котором подавались пунш и печенье. Эта довольно простая идея принесла огромный успех, и декабрь теперь занимает одно из первых мест по количеству туристов, посещающих Trine Palace.

Нью-йоркская гостиница Vista решила предложить каджунский (каджун — франкоговорящие жители в сельской местности штата Луизиана. — *Примеч. пер.*) обед, но требовался какой-то повод, чтобы это событие стало более ярким и было бы широко освещено в прессе. Таким поводом стал Пол Прюдомм (Paul Prudhomme), колоритный шеф-повар, сам каджун. Во время каджунского обеда Vista организовала прием по случаю выхода кулинарной книги Пола. Такой творческий подход позволяет создать настоящее событие из интересного, но не особо привлекательного для общественности рядового мероприятия.

## Реализация плана маркетингового паблик рилейшнз

Реализация плана по паблисити требует особой тщательности. Например, проблема размещения информации в прессе. В ней легко разместить информацию развлекательного характера. Но основная часть пресс-релизов не содержит ничего захватывающего и может не привлечь внимания занятых редакторов. Основным инструментом специалистов по паблисити должно быть личное знакомство с редакторами и издателями. Такими специалистами часто являются бывшие журналисты, знакомые со многими редакторами и знающие, какого рода информация им интересна. Специалисты по паблик рилейшнз рассматривают редакторов изданий как рынок, на котором им приходится продвигать пресс-релизы своих компаний.

Еще более тщательной подготовки требует паблисити, связанное с проведением специальных мероприятий, таких, как обеды, брифинги и национальные конкурсы. Специалистам по паблик рилейшнз необходимо продумывать все детали, и если что-то пойдет не так, быстро находить выход из создавшейся ситуации. У основных гостиничных корпораций всегда в плане паблик рилейшнз имеется особый раздел, в котором описываются возможные действия в случае возникновения кризисных ситуаций. В этом плане также определяется, кому следует говорить с прессой, а кому — нет. Как правило, персоналу не следует общаться с прессой, а переадресовывать все вопросы директору по связям с общественностью.

## Оценка результатов паблик рилейшнз

Чистый вклад паблик рилейшнз трудно измерить, так как составляющая обычно используется одновременно с другими инструментами продвижения продукции. Но если к нему прибегают до того, как задействованы все остальные инструменты, этот вклад оценить проще.

### Экспозиция

Эффективность паблик рилейшнз наиболее просто оценить по количеству публикаций и сообщений в эфире. Специалисты по паблисити предоставляют клиенту альбом газетных и журнальных вырезок, демонстрируя при этом и остальные медийные средства, сообщавшие новости о продукции компании, и итоговое заключение, например, такое:

Освещение в прессе включает: 3500 дюймов газетных столбцов и фотографии в 350 публикациях общим тиражом 79,4 млн экземпляров; 2500 минут эфирного времени на 290 радиостанциях, примерная аудитория — около 65 млн человек; 660 минут эфирного времени на 160 телевизионных каналах, примерная аудитория — около 91 млн человек. Если бы это время и площадь были куплены по рекламным расценкам, они бы стоили 1 млн 47 тыс. долл. [11].

Однако показатели экспозиции не всегда могут удовлетворить специалистов: из них неясно, сколько человек действительно читали, слышали или помнят информацию и что они подумали после ее восприятия. Нет информации о том, какова «чистая» аудитория, воспринявшая сообщение, поскольку отдельные публикации и эфирные сообщения перекрывают друг друга. Коль скоро целью паблисити является охват аудитории, а не частота, было бы полезно знать количество непродублированных сообщений. Важно и то, насколько паблисити достигло целевых рынков, так как основной недостаток паблисити в том, что воздействию подвергаются также люди, не являющиеся представителями целевого рынка.

### Осведомленность/Понимание/Изменение отношения

Более информативный показатель — изменение осведомленности, понимания и отношения к продукту в результате проведенной кампании (после того как подействуют другие средства продвижения). Например, сколько человек помнят, что слышали ту или иную новость? Сколько из них рассказали об этом другим (измерение силы неформального мнения)? Сколько изменили свое отношение, узнав новую информацию? Например, компания Potato Board выяснила, что количество людей, согласных с утверждением «Картофель богат витаминами и минералами», возросло с 36% перед началом кампании до 67% по ее окончании, т.е. понимание сущности продукта существенно улучшилось.

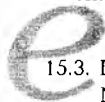
### Вклад в объем продаж и прибыль

Наиболее ценный показатель — влияние кампании на объем продажи и доход, если, конечно, его можно получить. Хорошо спланированная PR-кампания, как правило, интегрирована в кампанию по продвижению. Однако из-за этого вычленив влияние только PR-составляющей очень трудно.

## Основные инструменты маркетингового PR

### Публикации

Компании обычно очень рассчитывают на то, что коммуникативные материалы достигнут целевых рынков и окажут на них требуемое воздействие. В состав этих материалов входят ежегодные отчеты, брошюры, карты, статьи, аудиовизуальные материалы, а также информационные письма и журналы компании. Брошюры могут сыграть важную роль в информировании целевых потребителей о продукции, о том, как она работает или как ее следует собирать из отдельных комплектующих. McDonald's разработал серию брошюр, в которых обсуждается качество используемых ими ингредиентов, принимаемые меры по охране окружающей среды и энергетическая ценность их продуктов питания. Повышенное внимание к продукции компании могут привлечь содержательные статьи, написанные ее руководителями. Создать нужный имидж компании и передать важные новости целевому рынку помогают информационные письма и журналы, издаваемые компанией. В настоящее время все больше в качестве инструментов продвижения используются аудиовизуальные материалы: фильмы, видео- и аудиокассеты. Хотя стоимость аудиовизуальных материалов обычно выше стоимости печатных материалов, но и степень их влияния больше. Многие курорты, чтобы привлечь внимание к своей местности, пользуются видеофильмами. Disney World создали 20-минутный видеофильм, обращенный к семьям, рассматривающим Disney World как потенциальное место отдыха. Wet-N-Wild создали 4-минутный видеоклип, нацеленный на работников турагенств и других участников канала дистрибуции ее продукции.



15.3. Disney,  
McDonald's

В последнее время McDonald's ежегодно готовит отчет для акционеров на видеокассетах, что, возможно, станет со временем традицией. Он содержит как заявления высшего руководства компании, так и материалы рекламного характера. Публичным компаниям, действующим в индустрии гостеприимства с тысячами акционеров, следует задуматься о ежегодном отчете и о других видах связи с акционерами как о хорошей возможности для продвижения товаров и услуг компании, а не просто как об информации, предоставление которой предусматривается законом.

### События

Структуры бизнеса, действующие в индустрии гостеприимства, могут привлечь внимание к новому продукту или другим услугам компании, организовав специальные мероприятия, как, например, Хоумстедский фестиваль вина и еды, о котором говорилось выше. К событиям относятся брифинги, семинары, загородные прогулки, выставки, конкурсы и соревнования, юбилеи, спонсирование спортивных и культурных мероприятий, которые достигнут целевой аудитории. Спонсирование спортивного события, такого, как велосипедная гонка Coors International Bicycle Class, дает спонсирующим компани-

ям возможность приглашать и принимать поставщиков, журналистов, дистрибьюторов и клиентов и привлечь длительное внимание к своему названию и продукции.

## Новости

Основная задача PR-специалиста — поиск или создание благоприятных новостей о компании, ее продукции и работающих в ней людях. Создание новостей требует особых навыков в разработке концепции сообщения, исследовании и написании пресс-релиза. Но навыки PR-специалиста не должны ограничиваться этим. Чтобы заставить прессу принять пресс-релиз и посетить пресс-конференции, необходимы хорошо развитые навыки маркетинга и общения с людьми. Хороший директор по медийному паблик рилейшнз понимает потребности медийных средств прессы в интересных и своевременных историях, а также в хорошо написанных и привлекающих внимание пресс-релизах. Ему необходимо заручиться расположением редакторов и репортеров. Подчеркнутое внимание к прессе, несомненно, обеспечит более благоприятное и полное освещение деятельности компании.

Проверенной техникой написания пресс-релиза является схема: *Neu-You-See-So* («Эй, — ты — видишь — так что»). Представьте, что подросток встречается приятеля у входа в школу. Он может закричать: «Эй (привлечь внимание), Билл (ты), посмотри, что у меня есть — три билета на рок-концерт на субботу (видишь). Давайте сходим (так что)». Если следовать этой простой технике при написании пресс-релиза, его эффективность становится более высокой.

Другой журналистский прием — написать пресс-релиз в форме перевернутой пирамиды. Представьте себе пирамиду, стоящую на собственной вершине, и не забудьте, что редакторы имеют право сократить пресс-релиз из соображений экономии места и часто этим правом пользуются. Пресс-релиз следует писать таким образом, чтобы основная информация, наиболее важная для компании, содержалась в первом абзаце. Каждый следующий абзац только добавляет что-то к первому, и, если редактор решит его убрать, текст от этого пострадает несильно.

## Выступления

Еще одним действенным инструментом создания паблисити для продукта или компании являются выступления. Харизматические выступления Яккоки (Jaccosa) перед огромной аудиторией помогли компании Chrysler увеличить объем продаж ее автомобилей. Все чаще и чаще топ-менеджерам компаний приходится быстро отвечать на вопросы представителей СМИ или делать доклады на собраниях торговых ассоциаций или собраниях служащих, занимающихся продажами их продукции. Такие появления на публике могут либо улучшить имидж компании, либо повлиять на него негативно. Поэтому компании тщательно выбирают людей, которые выступают от их имени, и прибегают к услугам спичрайтеров и преподавателей, чтобы улучшить навыки выступлений своих представителей.

Создание качественного выступления любой компании обходится недешево. Для этого требуется выделить немалое рабочее время и многих служащих, и ее топ-менеджеров. Поэтому имеет смысл извлечь максимальную выгоду для паблик рилейшнз из каждой речи. Такой эффект достигается, если речь



или выдержки из нее распечатываются и раздаются прессе, акционерам, персоналу и другим людям, имеющим какое-то отношение к деятельности компании. Произнесенная речь, письменный вариант которой не распространили среди заинтересованных лиц, для паблик рилейшнз — утраченный шанс.

## **Общественные виды деятельности**

Компании могут улучшить расположение общественности, если будут вкладывать время и деньги в добрые дела. Как правило, большая компания попросит своих топ-менеджеров поддержать мероприятия той общины, где расположены ее офисы и предприятия. В других случаях компании занимаются благотворительностью, выделяя деньги на какие-то события для приобретения раздаваемых там потребительских товаров. Это называется специализированным маркетингом, который используется все большим числом компаний, чтобы завоевать расположение общественности. Сети ресторанов и гостиниц включают в свои планы регулярные пожертвования на благотворительность небольших сумм с некоторых продаж своей продукции. Например, рестораны быстрого обслуживания иногда отчисляют 5 центов с каждого сэндвича, проданного в определенный день, в пользу Muscular Dystrophy Association (Ассоциация борьбы с мышечной дистрофией).

Рестораны Applebee's спонсируют специальную программу для студентов, обучающихся в Lee School. Каждый месяц каждый учитель назначает двух студентов, которые должны изобразить одну из базовых характеристик типового потребителя: кредитоспособность, уважение, ответственность, честность, заботу и гражданскую позицию. Чтобы выбрать трех студентов и одного учителя, которые вместе придут в ресторан на ланч, устраивается лотерея. Ресторан получает бесплатное паблисити на школьном веб-сайте благодаря этой кампании продвижения [13].

## **Медийные средства и индивидуальность компании**

Как правило, PR-материалы получают разные оценки, что создает неразбериху и из-за чего теряется возможность создать и упрочить индивидуальность компании. В обществе, склонном к избыточной коммуникации, структурам бизнеса приходится усиленно бороться за внимание к себе. Они должны стараться создать визуальную индивидуальность, немедленно узнаваемую общественностью. Эта индивидуальность передается при помощи логотипов, оргтехники, брошюр, значков, деловых форм, карточек, зданий, униформы, стиля одежды и транспорта.

## **Возможности паблик рилейшнз в индустрии гостеприимства**

---

### **Возможности паблик рилейшнз для частного предприятия**

Паблик рилейшнз — один из важнейших инструментов продвижения, доступных владельцам частного предприятия, такого, как независимый ресторан, аттракцион, отель типа V&V, туристическое агентство или гостиница, не

входящая в сетевую структуру. Такие предприятия редко могут позволить себе дорогую рекламу или программу продвижения. Однако отличные программы паблик рилейшнз, к которым они время от времени прибегают, показывают, насколько успешными могут быть такие стратегии, доступные и другим мелким предпринимателям.

Том Маккарти (Tom McCarthy) утверждает, что служащих необходимо подготовить так, чтобы они умели выявлять возможности паблик рилейшнз. Например, менеджер центра по проведению конференций рассказал о 200 собравшихся на свою встречу в гостинице специалистах, которые разводят шиншил; коридорный узнал, что на обеде, устраиваемом в танцевальном зале, будет выступать известный человек, а одному из работников отдела обслуживания номеров стало известно, что возраст одного из гостей — 104 года. Такие истории помогают гостям узнавать об отношении служащих гостиницы к своей работе и формируют положительный имидж компании.

## **Паблик рилейшнз вокруг владельца/управляющего**

Часто в сознании клиентов владелец/управляющий и предприятие сливаются воедино. Очевидно, что в такой стратегии содержится определенный риск, например в случае смерти владельца, однако преимущества, которые дает такое слияние, как правило, этот риск компенсируют и даже перекрывают. Майкл Лефеве (Michael Lefever), профессор Массачусетского университета, рассказывает об успехах управляющего рестораном по имени Джо. Ресторан, как легко сообразить, назывался Джо. Обычно Джо ездил на кадиллаке, к которому при помощи магнитов крепились два плаката, рекламирующих его ресторан. Все жители городка знали Джо, и когда его автомобиль появлялся на улицах города, с интересом смотрели на него. Джо создал свой собственный имидж, постоянно нося белые поварские штаны, накрахмаленную белую рубашку и скрипящие большие удобные черные туфли. Даже не видя Джо, о его приближении узнавали по аромату большой сигары. Джо знал о силе визуального опыта, поэтому он соорудил огромное окно, так что прохожий мог заглянуть через него прямо в кухню. У Джо была команда «обученных поваров», знавших цену шоу-бизнесу. Они очень артистично перемещивали, подбрасывали во время приготовления и ставили на огонь еду к всеобщей радости тех, кто наблюдал за их классной работой. Джо осознавал ценность шоу-бизнеса, но главное он понимал силу созданного им образа. Самым главным его PR-активом было то, что он всегда находился в ресторане. Он называл это личным гудвиллом. Клиенты приходили иногда только для того, чтобы увидеть Джо. Он знал их по именам и встречал крепким рукопожатием. Другими словами, Джо был профессионалом по продаже своего бренда.

Хозяин рыбацкого домика, который служит небольшой гостиницей в Коста-Рике, до того как удалился в джунгли этой страны, был цирковым артистом — выступал на трапедии. Каждый год телевидение и радио США и Канады показывают этот рыбацкий домик-гостиницу и его владельца и рассказывают о них. Хозяин знал, что пресса всегда с удовольствием ухватится за историю об интересном человеке, и пользовался этим.

Человек, успешно раскручивающий самого себя, часто прибегает к театральным костюмам; взять хотя бы скрипучие туфли Джо или трубку генерала Макауртура (MacArthur). Например, Кен Хэмблин (Ken Hamblin), журналист афроамериканского происхождения, ведущий ток-шоу, никогда не появляется без шляпы. Для создания запоминающихся образов могут использоваться самые разные особенности — тучность, бородавка на носу, костлявая фигура, хромота, усы и множество других отдельных черт. Иногда выбор средств для этого может показаться необычным: поскольку в настоящее время число мужчин, которые носят серьги и прическу «конский хвост», растет, запоминающимся образом может стать синий костюм и белая рубашка — форма одежды служащего компании IBM.

## **Паблик рилейшнз вокруг места расположения заведения**

Есть рестораны или гостиницы типа V&V, которые просто невозможно найти без компаса и топографической карты, а для гостиничного бизнеса такая ситуация смерти подобна. Однако сотни хозяев таких предприятий или их управляющие сумели сделать из лимона лимонад — изолированное положение и неизвестность своих заведений они сделали тактическим приемом паблик рилейшнз.

В Сан-Франциско есть ресторан, расположенный непосредственно под автострадой, разрушившейся во время землетрясения. Его менеджеры сумели повысить интерес общественности к своему заведению: ресторан показали по телевидению и он, вместо того, чтобы отпугивать клиентов, стал знаменитым заведением, успешно пережившим катастрофу.

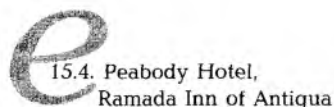
Solitaire Lodge расположен на красивом, но уединенном острове Новой Зеландии. Сначала владелец думал, что американские фанаты рыбной ловли на мух не смогут устоять перед его заведением. Однако его ожидания были обмануты, так как поклонники такой рыбалки предпочитают реки озерам. Поэтому он сменил тактику и весьма удачно разрекламировал Lodge как потрясающей красоты уединенный уголок, где к тому же можно наблюдать комету Галлея без всяких помех от ночного освещения. Неожиданный поворот привлек внимание основных газет США, которые бесплатно опубликовали эту историю.

## **Паблик рилейшнз вокруг товара или услуги**

Главная достопримечательность и место остановки многих туристов в Южной Дакоте — аптека Wall Drug Store. Она расположена в городе с населением менее тысячи человек и во время туристского сезона ежедневно притягивает около 15 тыс. посетителей. Аптека Wall Drug Store была построена вблизи родника ледяной воды. Пока не появились кондиционеры в автомобилях, мистер и миссис Тед Хастед, хозяева, наблюдали, как мимо близлежащих холмов Black Hills проезжали многочисленные туристы, которых мучила нестерпимая жажда. Тогда Тед написал несколько указателей «Родниковая вода — в аптеке Wall Drug Store» и разместил их вдоль шоссе. Туристы потянулись к его заведению прежде, чем Тед успел досхать до дому. Этот поток не исся-

кает до сих пор. В настоящее время людская молва и паблик рилейшнз давно вытеснили придорожные щиты, однако аптека до сих пор остается местом, торгующим родниковой водой.

У гостиницы Raffles в Сингапуре длинная и красочная история, однако большая часть посетителей знает гостиницу в первую очередь как место рождения коктейля Singapore Sling. Ныне перестроенный бар продает тысячи этих коктейлей. Продаются даже пустые бокалы из-под него, которые служат инструментом его паблик рилейшнз во многих уголках земного шара. Предприятия индустрии гостеприимства по всему миру создают себе прочный и долгосрочный имидж на всем: напитках, десерте, особых блюдах, каминах и даже на утках. Гостиница Peabody в Мемфисе знаменита стаей уток, которые ежедневно ковыляют с крыши к лифту и спускаются на лифте к фонтану в холле. После того как Peabody открыли свое заведение в Орландо, орландские утки стали одной из особенностей этой гостиницы, благодаря которой она получила дополнительное паблисити.



15.4. Peabody Hotel,  
Ramada Inn of Antigua

В Ramada Inn (Антигуа, Гватемала) в каждом номере есть настоящий камин, который топится дровами. Прохладными вечерами в этих номерах появляется служащий и разжигает камин.

В основе PR-тактики может оказаться и уникальный вид услуг. При этом, как правило, предполагается безупречный сервис, однако бывают случаи, когда речь идет об обратном. Иногда репутацию привлекательного ресторана или бара создает наиболее грубый, а подчас и уродливый официантский состав. Далласский бар-гриль, куда часто приходили на ланч деловые люди, был не особенно приветливым местом. Те, кто хорошо знал это место, любили приводить туда ничего не подозревающих новичков, чтобы посмотреть, насколько сильно они будут шокированы грубым обращением с ними персонала бара. Зрители телевизионной программы *Cheers* хорошо помнят одну из его героинь — непочтительную Карлу, которой тем не менее был присущ особый шарм.

## Управление кризисными ситуациями

Важная составляющая паблик рилейшнз — управление кризисными ситуациями. Далеко не каждое паблисити является положительным. Гостиницы работают 24 часа в сутки, у крупных авиакомпаний бывают тысячи рейсов в день, а предприятия быстрого питания ежедневно обслуживают миллионы посетителей. В этих условиях, конечно, бывает, что что-то не ладится — иногда по вине менеджмента, а иногда — и нет. Менеджеры должны быть постоянно готовы, что может произойти что-нибудь непредвиденное: постояльцы уснут с сигаретой в зубах, отравятся ресторанной едой, их обкрадут, самолет потерпит катастрофу, землетрясение разрушит здание или окрестности будут залиты весенним половодьем. Программа управления кризисными ситуациями должна уменьшить негативный эффект таких событий (табл. 15.2).

Таблица 15.2. Что следует и что не следует делать в кризисных ситуациях

<i>Следует</i>	
<p>Разработать кризисный план действий в случае возникновения природных катастроф, серьезных нарушений правил безопасности и забастовок служащих.</p> <p>Регулярно просматривать этот план и вносить в него необходимые уточнения.</p> <p>Регулярно проводить тренировки служащих и разработку документации, необходимые для разрешения возможных споров в суде.</p> <p>Немедленно прибывать к месту происшествия и вызывать помощь по телефону 911.</p> <p>Полностью координировать свою деятельность с правительственными органами.</p> <p>Иметь представителя, доступного в любое время, для обсуждения любых аспектов кризиса с представителями прессы, обычно в этом качестве выступает генеральный менеджер.</p> <p>Высказывать свое мнение авторитетно, так, чтобы оно воспринималось с доверием.</p> <p>Предоставлять медийным средствам фактическую информацию и внимательно относиться к временным параметрам со слачей ими материалов в печать или эфир и другим характерным особенностям их работы.</p> <p>Постоянно информировать присутствующих о развитии событий.</p> <p>Давать рекомендации служащим о том, как им следует действовать.</p> <p>Демонстрировать заботу о служащих, которые подверглись воздействию в результате кризисной ситуации.</p>	<p>Проверять личность людей, задающих вопросы, особенно по телефону.</p> <p>При необходимости повышать меры безопасности; обеспечивать, чтобы меры безопасности были видны присутствующим и успокаивали их. Постоянно учитывать информацию, доведенную до других лиц.</p> <p>Выяснять причину, когда вы не можете ответить на какой-то вопрос, поясняя причину этого, например: «У меня пока нет информации».</p> <p>Пояснить причину, когда вы можете на какой-либо вопрос, например: «У меня пока нет информации».</p> <p>Регулярно обновлять информацию или проводить пресс-конференции.</p> <p>Давать советы репортеру, если его информация не точно передает сущность событий.</p> <p>Заботиться о безопасности присутствующих, отмечая при этом успехи компании в вопросах безопасности.</p> <p>Демонстрировать позицию вроде «все осталось в прошлом и не будем больше об этом вспоминать» после прекращения забастовки работников и решения вопросов, из-за которых она возникла.</p> <p>Разрабатывать позитивную кампанию для последующего освещения событий.</p> <p>Проводить анализ общей политики страхования, в том числе и страхования от прерывания бизнеса.</p> <p>Принимать входящие звонки, поступающие от службы регистрации, операторов и других служащих, связанные с возникновением кризиса.</p>
<i>Не следует</i>	
<p>Ожидать, когда настанет кризис, чтобы заняться разработкой плана действий в кризисных ситуациях.</p> <p>Ожидать, когда настанет кризис, чтобы заняться тренировкой служащих действовать в кризисных ситуациях.</p> <p>Относиться к пострадавшим как к объекту своих обязанностей.</p> <p>Указывать на виновных, пока не будет проведено полное расследование.</p> <p>Предлагать пострадавшим оплатить их счета на медицинское обслуживание.</p> <p>Выступать, читая написанный текст.</p> <p>Использовать в своей речи жаргонные выражения, которыми пользуются служащие гостиницы.</p> <p>Давать в своих выступлениях мрачные описания.</p>	<p>Говорить репортерам: «Без комментариев».</p> <p>Оказывать предпочтения каким-либо репортерам.</p> <p>Отказываться отвечать ни на какие вопросы.</p> <p>Разрешать операторам, служащим отдела регистрации или другим служащим отвечать на любые вопросы.</p> <p>Чувствовать себя «замороженным», когда вас снимает телевидение.</p> <p>Позволять разговаривать с представителями медийных средств кому-либо, кроме пресс-секретаря.</p> <p>Выбирать оборонительную тактику, отвечая на вопросы.</p> <p>Сообщать фамилии жертв.</p> <p><i>Источник:</i> Julie Miller, «Crisis to Calm, Its the Crisis Communication Dos and Don'ts,» <i>Hotel and Motel Management</i> 211, no. 16, Aug 11, 1997, 18.</p>

Первый шаг в управлении кризисными ситуациями — принять все меры предосторожности против происшествий. Консультант по коммуникациям с общественностью Эрик Бергман (Eric Bergman) утверждает, что при управлении кризисными ситуациями следует больше внимания уделять менеджменту и коммуникациям, чем самому кризису. Роберт Ирвайн (Robert Irvine) разделяет кризисы на две основные категории: неожиданные и нарастающие. К неожиданным кризисам он относит те, которые происходят без всякого предупреждения. Это могут быть явления природного характера, такие, как землетрясения, наводнения, вспышки насилия среди населения, пищевые отравления и пожары. К нарастающим кризисам он относит сексуальные домогательства начальника к подчиненным, нарушения правил безопасности выполняемых работ, которые могут привести к штрафам или незаконным действиям, нарушения медицинского обслуживания и нарушения противопожарной безопасности.

Однако даже неожиданные кризисы можно прогнозировать. Митрофф (Mitroff) утверждает, что управление кризисами — это непрерывный процесс взаимосвязанных проверок и аудитов кризисов всех типов и тех тенденций, которые могут создать для компании крупные проблемы. Поэтому необходимо выявить те виды кризисов, вероятность появления которых для конкретной компании наиболее высока, и разработать план действий в случае их возникновения. Протренированные меры и планы действий при возникновении пожара, отретированные персоналом, должны уменьшить риск пожара. Гостиницы, расположенные в сейсмологически активных регионах, должны разрабатывать планы действий в случае землетрясений. Другими словами, менеджеры должны анализировать вероятность наступления наиболее возможных типов кризисов и составлять планы действий в случае их возникновения. Например, Дебора Рокер (Deborah Roker), директор по паблик рилейшнз в гостиничной сети Sonesta International, разработала программу коммуникаций в условиях кризисов для каждого из 18 филиалов, входящих в их сеть. Ежегодно в каждом из этих филиалов она проводит тренинг служащих, который длится полдня, постоянно уточняя планы действий с главами отдельных подразделений компании. Часть этой подготовки — контрольный опрос, в ходе которого менеджерам задают неприятные или провокационные вопросы, которые можно ожидать от представителей медийных средств во время возникновения кризисных ситуаций [19].

Часто нарастающий кризис можно предотвратить, если ваш менеджер — профессионал высокого уровня. Такой тип кризиса, как правило, дает о себе знать до того, как случается на самом деле. Такими сигналами-предупреждениями может быть снижение медицинских показателей в отчетах, слухи, что какой-то руководитель прибегает к сексуальным домогательствам в отношении служащих, капли жира на вытяжных трубах, незнакомые люди на территории заведения. Санитарные меры контроля позволяют снизить риск отравления пищевыми продуктами. Строгие превентивные меры в отношении сексуальных домогательств создают общую атмосферу, в которой подобные действия становятся маловозможными. Регулярная чистка воздуховодов кухни и подготовка служащих существенно уменьшают риск возникновения пожаров на кухне. Гостиницы, которые тренируют всех своих служащих, обучая их обращать внимание на любые подозрительные явления и сообщать о них службе безопасности, снижают риск совершения преступлений по отноше-

нию к своим гостям. Таким образом, наилучший способ управления кризисом — хорошее управление заведением.

В последнее время одной из проблем, связанной с кризисами, стал Интернет. Отрицательное сообщение о вашей организации (правдиво оно или нет) может дойти через Интернет до миллионов людей. Для менеджеров это имеет два важнейших последствия: 1) ставки в управлении кризисами резко возрастают, поэтому очень важно снизить риск возникновения кризиса вообще; 2) менеджеры должны отслеживать чаты в Интернете, чтобы выяснять, что говорится об их организации. Так, гостиница в Майами должна отслеживать различные чаты, в которых обсуждаются вопросы туризма в Майами.

*Этот пресс-релиз продуманно составлен и содержит интересную историю. Благодаря этому на него обратили внимание издательства, ориентированные и на профессионалов бизнеса, и на потребителей.*



**ДЛЯ НЕМЕДЛЕННОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ**

Лицо для контактов: Барбара Вайнер  
(Barbara Wiener)  
US Franchise Systems, Inc.  
(404) 235-7400

**ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ОБЗОРА, ПРОВЕДЕННОГО MICROTTEL INN & SUITES, УДАЛОСЬ ПОНЯТЬ, ЧТО ИМЕННО ПУТЕШЕСТВЕННИКИ-ИНВАЛИДЫ ХОТЯТ ПОЛУЧИТЬ ОТ ГОСТИНИЦЫ**

АТЛАНТА (18 августа 1997 г.). Для 20 млн людей-инвалидов, которые путешествуют каждый год, поездка редко оказывается легким занятием.

Теперь в результате обзора, проведенного Microtel Inn & Suites и ее родительской компанией US Franchise Systems (USFS), расположенной в Атланте, при помощи Интернета специалисты этой области смогут лучше понимать потребности путешественников-инвалидов и те особенности, в которых они нуждаются при обслуживании во время поездки. Судя по ответам респондентов, путешественники-инвалиды больше всего хотят, чтобы в гостинице, где они останавливаются, были доступные для них душевые, большие ваннные комнаты и точная информация о том, когда надо заранее позвонить, чтобы зарезервировать номер.

Все вновь строящиеся гостиницы Microtel проектируются с широкими внутренними коридорами и ограниченными услугами, где цены на номера начинаются с 35 долл., что существенно изменило облик индустрии гостеприимства. К тому же к 2000 г. они планируют построить еще 1000 новых гостиниц.

Вот что говорит Майк Левен (Mike Leven), президент и главный исполнительный директор USFS: «Мы хотели бы стать предпочтительной гостиничной сетью для путешественников-инвалидов. Поскольку все гостиницы Microtel построены недавно, мы имели уникальную возможность действовать с нулевого уровня и обеспечить потребности таких путешественников, и мы действительно работаем над решением этой задачи». По результатам опроса респондентов о том, чего они больше всего хотят от гостиницы, их ответы, отранжированные по степени предпочтительности, следующие.

1. Доступные душевые
2. Более крупные по размерам ваннные комнаты

3. Точная информация о том, когда надо заранее звонить, чтобы зарезервировать номер
4. Внимательный персонал, учитывающий потребности инвалидов
5. Достаточно просторные номера, чтобы там можно было легко передвигаться в коляске
6. Удобные постели
7. Эстетически приятные номера
8. Холодильник в номере
9. Удобная парковка
10. Удобный доступ к приборам управления аппаратурой и оборудованием в номере

Этот обзор привлек внимание путешественников самых разных возрастов и доходов, большинство из которых — люди, передвигающиеся в инвалидных колясках (73%), люди с ограничениями по зрению или слуху (5%), на остальные категории приходится 22%. В основном эти люди в возрасте 35 лет и старше (75%) с годовым доходом 35 000 долл. и больше (60%), которые в основном каждый год проводят не менее десяти ночей в гостиницах (а не останавливаются, когда уезжают из дома, у друзей или у других членов семьи) и, как правило, путешествуют с кем-нибудь еще: приятелем или членом семьи. Большинство из них путешествуют на отдых и бронируют номера, непосредственно звоня в гостиницу.

Воспользовавшись поддержкой Travelac и ее президента Дона Ингланда (Don England), консультант, сам пользующийся инвалидной коляской, посоветовал Microtel удобные для инвалидов расположения всех помещений. Microtel разработала материалы для проведения этого обзора так, чтобы провести его в проактивном формате, а не просто с учетом рекомендаций Americans with Disabilities Act, ADA (Закон об американцах-инвалидах), и не только для того, чтобы сделать существующие заведения более доступными и одинаковыми по услугам, но и чтобы обслуживание путешественников-инвалидов стало более удобным для них и дружелюбным.

Для резервирования и получения информации о Microtel на всей территории Соединенных Штатов звоните по телефону 1-888-771-7171 (звонок для вас бесплатный). Для участия в интернетовском обзоре или для подачи ваших предложений, касающихся этого обзора или проживания путешественников-инвалидов в гостиницах Microtel, пользуйтесь веб-сайтом [www.microtelinn.com](http://www.microtelinn.com).

####

Расположенная в Атланте, штата Джорджия, US Franchise Systems, Inc. была основана в августе 1995 г. Майклом Левеном (Michael A. Leven), человеком, который 37 лет проработал в индустрии проживания, и Уилом Аронсоном (Neal K. Aronson), в прошлом руководителем нью-йоркской инвестиционной фирмы. Это произошло после того, как их компания приобрела права на франчайзинговую систему Microtel Inn, Microtel Inn & Suites и Microtel Suites. Компания, чьи акции продаются через Nasdaq National Market System, в 1996 г. приобрела франшизные права на Hawthorn Suites, гостиницы с ограниченными услугами для людей с длительным проживанием, и разработала планы на приобретение к 2000 г. еще 200 заведений. USFS стремится наращивать свой бизнес и иметь уникальные франшизные бренды, которые предоставляют потребителям и франчайзи продукт, превышающий их ожидания по качеству, стабильности характеристик и ценности.

Если же кризисная ситуация наступила, хорошая коммуникация с прессой может ослабить влияние негативного публицити. Например, пожар в номере, при котором не было жертв, может иметь как положительное, так и отрицательное публицити. Если гостиница не предоставляет прессе никакой инфор-



мации, заголовки репортажей могут быть такими: «Гостиница Regal принудительно эвакуирует 360 постояльцев». Если же гостиница поддерживает хороший контакт с прессой, у нее есть шанс представить собственную версию случившегося. В таком случае гостиница заявит, что было небольшое возгорание. Пожарная тревога сработала в 12.33, введя в действие пожарный план. Служащие противопожарного подразделения собрались оперативно и провели организованную эвакуацию постояльцев, что явилось превентивной мерой. Никто не пострадал, и все постояльцы через 30 минут смогли вернуться в свои номера. Г-жа Роберта Доминкес, генеральный менеджер гостиницы Regal, высоко оценила профессиональные действия персонала. По ее мнению, в результате ежемесячных учебных тревог все служащие хорошо знают, что надо делать каждому. В этом случае заголовок мог быть следующим: «Хорошо обученный персонал оперативно позаботился о безопасности постояльцев».

При управлении информацией во время кризиса наиболее важны четыре аспекта. 1. Компания должна назначить представителя для общения с медийными средствами. Остальных служащих следует проинструктировать, чтобы они отсылали представителей прессы, которые к ним обращаются, по всем вопросам к этому человеку. В результате этого можно быть твердо уверенным, что компания представит один вариант рассказа о событиях. 2. Этот человек должен собирать факты и выступать, основываясь только на этих фактах. Стефан Барт (Stephen Barth), профессор Houston's Conrad N. Hilton College, утверждает, что этот человек должен своевременно делать заявление и регулярно общаться с представителями прессы. Если журналисты будут получать своевременную информацию от пресс-секретаря, это поможет избежать случаев выживания сведений от других служащих. Барт также считает, что пресс-секретарь никогда не должен использовать выражение «Без комментариев». Он считает, что в этом случае подозрительность представителей прессы возрастает. Вместо этого он предлагает пользоваться выражением «Пока я не знаю». 3. Если у гостиницы есть PR-агентство, следует с ним немедленно связаться. В случае серьезного кризиса было бы правильно связаться с компанией, специализирующейся на вопросах паблик рилейшнз. 4. Наконец, компании следует уведомить прессу о факте кризиса и далее своевременно ее информировать о развитии событий. Медийные средства обязательно узнают о случившемся, поэтому лучше, если они узнают об этом из первых уст. У каждой компании должен быть план управления в кризисных ситуациях, и обучение персонала действовать в сложных условиях кризиса должно стать частью профессиональной подготовки всех менеджеров и служащих. Вероятность возникновения кризисов в наши дни такова, что, по мнению Митрофа, «вопрос не в том, произойдет ли кризис или нет, а когда он случится».

## Стимулирование продаж

**Стимулирование продаж** — это краткосрочные стимулы, поощряющие людей покупать или продавать товары или услуги, это разнообразный набор инструментов, разработанных с целью стимулировать быструю и сильную ответную реакцию рынка. Это может быть стимулирование потребителя (образцы, купоны, уступки, скидки, премии, конкурсы, показы), скидки для стимули-

рования закупок заказчиками (бесплатные товары, кооперативная реклама и денежная помощь на продвижение товаров на рынок и стимулирование служащих компании, отвечающих за сбыт), поощрение работы продавцов (бонусы, конкурсы на лучшего специалиста). Часто к паблисити может привести хорошо спланированная кампания продвижения. The Omni San Antonio Hotel в знак признания их вклада в образование получила специальную награду Teacher's Appreciation Special. Их стимулирование продаж способствовало усилению их положительного имиджа среди учителей и общественности и создало дополнительный повод для паблисити. К тому же эта кампания способствовала увеличению продаж номеров в непииковый период. Applebee's предоставляет детские блюда ученикам, получающим оценки А. Это стимулирует учеников получать высокие оценки и предоставляет школе возможность без затрат дополнительно выделять лучших. Помимо преимуществ, связанных с паблик рилейшнз, такой подход стимулирует родителей и родственников детей приходить в заведения Applebee's, где лучшие ученики бесплатно получают детские блюда. Благодаря этой кампании продвижения Applebee's увеличивает продажи, так как сопровождающие детей взрослые обязательно что-то у них заказывают.



Большинство организаций индустрии гостеприимства используют средства стимулирования продаж. Их ежегодные расходы на эти цели оцениваются примерно в 100 млрд долл. и в последние годы быстро растут. Прежде соотношение расходов на рекламу и стимулирование продаж было приблизительно 60 : 40. Сегодня на стимулирование продаж, как правило, приходится 60 или 70% всех расходов на маркетинг. Стимулирование продаж наиболее эффективно, если используется одновременно с рекламой или персональными продажами. Стимулирование потребителя должно, конечно, рекламироваться и увеличивать интерес к рекламным объявлениям. Стимулирование торговых организаций и служащих по сбыту поддерживает процесс персональных продаж компании. Используя стимулирование продаж, компания должна *установить цели, выбрать правильные инструменты, разработать лучшую программу, предварительно ее протестировать, реализовать, а затем оценить полученные результаты*. Все эти этапы обсуждаются ниже.

## Задание целей стимулирования продаж

Цели стимулирования продаж могут быть самыми разными. Стимулирование потребителя может увеличивать краткосрочные продажи или в долгосрочном плане помочь завоевать требуемую рыночную долю. Целями могут быть побуждение потребителей попробовать новый продукт, переманивание клиентов у конкурентов или удержание и поощрение своих лояльных клиентов. Что касается служащих отделов продаж, то цели включают формирование более тесных отношений с клиентами и привлечение новых клиентов.

Инструментом стимулирования продаж являются и франчайзинговые потребительские системы, при помощи которых осуществляется позициониро-

вание продуктов, включающее в том числе и сообщение о продажах. В идеале основной целью является формирование долговременного спроса потребителей, а не достижение кратковременных целей по продвижению бренда. Если все разработано должным образом, то каждый инструмент стимулирования продаж имеет потенциал создания франчайзинговой потребительской системы.

## **Выбор средств для стимулирования продаж**

Для достижения целей стимулирования можно воспользоваться самыми разными инструментами. Чтобы выбрать из них наиболее подходящие, специалист, планирующий стимулирование продаж, должен учесть тип рынка, цели стимулирования продаж, степень конкуренции, издержки и эффективность каждого средства стимулирования. Ниже описываются основные средства стимулирования, используемые на рынке потребителей.

### **Средства для стимулирования потребителя**

Основные средства для стимулирования потребителя включают образцы, купоны, денежные выплаты, ценовые пакеты, премии, вознаграждение за регулярное пользование товарами и услугами компании, показы, демонстрации, конкурсы, лотереи и игры.

**Образцы** — это предложение некоторого количества товара на пробу. Некоторые из них предлагаются бесплатно, для других компания назначает небольшую цену. Например, McDonald's предлагает чашку кофе и горячий пирожок с яблоками за 1 долл. Обычно кофе и горячий пирожок продаются здесь за 95 центов каждый. Целью стимулирования было побудить посетителей попробовать горячий пирожок. Некоторые вообще не едят горячий хлеб и булочки, поэтому, оценивая горячий пирожок в 5 центов, McDonald's продает его в том числе и тем клиентам, которые в будущем его никогда не купят.

Роскошная гостиница The Inn on the Park в Хьюстоне пригласила потенциальных клиентов и влиятельных представителей общественности погостить у них бесплатно. Такое стимулирование выполняло две задачи: 1) ответственным за сбыт была оказана помощь в продаже корпоративных контрактов, так как многие из их потенциальных клиентов попробовали услуги этой гостиницы; 2) способствовало распространению положительного мнения о гостинице. Следует учитывать, что предложение образцов товара или услуги — наиболее эффективное, но и наиболее дорогое средство, особенно если на рынок внедряется новый продукт.

Полезным инструментом обучения персонала и стимулирования продаж является предоставление образцов для апробирования служащими, работающими в гостиницах, ресторанах или на лыжных курортах. Полное, хорошее знание товара (услуги) особенно полезно при переходе на более совершенные модели товаров и варианты услуг. Трудно рекомендовать кому-либо первоклассные вина бордо или калифорнийское мерло, если этот человек понятия не имеет о вкусе этих сортов вин. Служащие отделов продаж резервирования номеров гостиницы или курорта могут более убедительно предлагать перспективному клиенту оплатить место около бассейна, снять коттедж или апартаменты, если они сами знают об этом товаре (услуге) не понаслышке.

Как сами служащие компаний узнают о предлагаемом потребителям товаре или услуге? Существует несколько различных подходов, при помощи которых персонал может получить такое знание.

1. Участие в непрерывных программах обучения. Пригласите поставщиков, например производителей сыра и дистрибьюторов кофе для гурманов, которые раздадут служащим образцы, покажут их отличительные свойства и расскажут, как лучше представлять потребителям их товары и услуги.
2. Использование стимулов для активизации продаж, которыми могут быть призы, например обед из пяти блюд, пользование в течение месяца клубами здоровья или проведение уик-энда в апартаментах «люкс».
3. Проведение дня служащего, когда служащие имеют право использовать возможности компании, например, бассейн, поле для игры в гольф, ресторан и даже основной зал для вечерней дискотеки.
4. Выдача служащим информационных бюллетеней или рекламных брошюр, которые должны широко использоваться всеми служащими компании, а не только персоналом отдела продаж, отдела по продовольствию и напиткам и т.д.
5. Постоянное сообщение служащим о товарах и услугах компании. Эти сообщения должны готовиться в позитивной тональности, так как люди склонны забывать многие положительные моменты в обслуживании, с которыми сталкиваются повседневно.

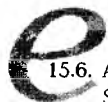
Престон Смит (Preston L. Smith), президент и генеральный директор компании Ski Limited, регулярно посылает записки менеджерам компании, требуя от них поддержания в порядке горных спусков. Смит сам умеет кататься на лыжах и делает это более 60 раз в каждый сезон. «Здесь все катаются на лыжах. Поэтому нужно знать, что испытывает клиент. Это также помогает совершенствовать мастерство, да и вообще катание на лыжах — очень волнующее занятие».

**Купоны.** Купоны — это сертификаты, которые дают скидки с цены при покупке указанных в них товаров. Ежегодно в США распределяется более 200 млрд купонов с общей номинальной стоимостью свыше 55 млрд долл. Купоны могут быть отправлены по почте, включены в комплект с другими товарами или помещены в объявлениях. Купоны наиболее популярны в ресторанном бизнесе; однако гостиницы, компании по прокату автомобилей, туристские маршруты и линии круизов также используют систему купонов. Владельцы карточек American Express получают пакеты купонов на услуги ресторанов среднего уровня и высокого класса. Престиж American Express позволяет этим ресторанам использовать купоны этой компании, не опасаясь, что это отрицательно повлияет на их имидж.

Правда, некоторые рестораны пострадали от переизбытка купонов. В «войнах пиццерий» главные ресторанные сети боролись за рыночную долю, распределяя купоны по крайней мере один раз в неделю. Некоторые пиццерии отправляли по почте даже такие сообщения, в которых предлагалось оплатить купоны конкурентов, чтобы нейтрализовать воздействие их рекламных сообщений. В ходе этих «войн» для большинства клиентов цена на пищу понизилась до цены купона. Более того, такие посетители начали считать, что если они покупали пищу без купона, то получаемая ими ценность была

недостаточной. Поэтому нужно стараться избегать переизбытка купонов, поскольку это настолько снижает цену, что купон больше не создает конкурентного преимущества.

Помимо стимулирования продаж уже известного товара или услуги купоны также эффективны для стимулирования нового продукта, побуждения его попробовать. Например, если сеть ресторанов быстрого обслуживания запускает новое блюдо, она часто представляет его в печатных рекламных объявлениях, в которых публикуется и купон, предоставляющий скидку при его покупке. Это обеспечивает стимул к приобретению и уменьшает риск для клиентов, пробуемых новый товар.



15.6. Aloha Airlines,  
Ski Limited

Интегрированное стимулирование продаж, использующее купоны, создает благоприятный имидж как для тех, кто распределяет купоны, так и для тех, кто за них предоставляет товар или услугу. Например, авиакомпания Aloha Airlines и ресторан быстрого обслуживания Pizza Hut совместно спонсировали интегрированное стимулирование продаж. Aloha Airlines давала пассажирам купон на получение при покупке пиццы еще одной порции — бесплатной. Эти купоны выдавались на тех рейсах, которые прибывали в аэропорты назначения без опозданий — точно по расписанию.

Многие профессиональные консультанты и наблюдатели в области маркетинга и коммерческой практики считают, что слишком навязчивое стимулирование отрицательно влияет на продукт, вытесняя его из группы дифференцированных, т.е. снижает степень его индивидуальности. Некоторые специалисты полагают, что компании тратят миллионы долларов и многолетние усилия, чтобы создать отличный имидж и высокий уровень дифференциации своих товаров и услуг у потребителей, но непродуманными мероприятиями по стимулированию продаж все это может быть разрушено.

Можно привести множество примеров, когда меры по стимулированию продаж создают впечатление, что цена с самого начала была необоснованно высока или компания вовсе могла и не делать это предложение. Все это приводит также к «войнам купонов» и другим формам снижения цены, уменьшая тем самым ценность товара или услуги компании или обслуживания.

**Пакеты.** Кампании продвижения часто предусматривают пакеты, содержащие продукцию компании. Такие пакеты особенно популярны у гостиниц и курортов, предлагающих множество продуктов. The Ritz-Carlton из Тайсонз Корнер на выходные предлагает пакет Fine Art of Cuisine (Изысканная кухня). Здесь на выходные подают блюда для гурманов, сопровождаемые столь же изысканными винами. Эта гостиница разработала несколько пакетов на основе разных блюд, их вкусовых особенностей и возможностей для демонстрации. За 600 долл. гости получают номер, билеты на Grand Wine Tasting (Великое тестирование вина) и бранч у шеф-повара. Содержание пакета может определяться каким-то местным событием. The Best Western Palm Beach, Флорида, разработала пакет, рассчитанный на трое суток, в который входят номер на три ночи, билеты на две бейсбольные игры (весной неподалеку

от гостиницы несколько команд проводят свою подготовку), континентальный завтрак и вечерний круиз на корабле, где имеется казино. Стоимость такого пакета — 256 долл. Подобные кампании продвижения позволяют увеличивать объем продаж во время непикового периода и часто оказываются особенно запоминающимися для гостей.

**Премии** — это товары, предлагаемые за низкую цену или бесплатно, как стимул для покупки продвигаемого на рынке продукта. Например, рестораны быстрого обслуживания часто бесплатно предлагают стеклянный стакан вместо обычного бумажного. Премия, покрывающая затраты, — это премия, продаваемая потребителям, которые ее спрашивают. McDonald's в Австралии предлагала фигурки Бэтмана за 95 центов, которую можно было приобрести только при покупке гамбургера.

Многие рестораны, такие, как Hard Rock, обнаружили, что товары, стимулирующие продажу основных товаров и услуг (так называемые товары продвижения типа кепок, футболок и рубашек), могут продаваться с хорошей прибылью, таким образом создавая для компании дополнительный источник прибыли. Другие предлагают в качестве премии спиртной напиток или десерт, подаваемый в специальном стеклянном стакане или на специальной тарелке. Конечно, фактически посетители, когда забирают «подарок» домой как напоминание о приятном посещении ресторана, сами оплачивают такой стеклянный стакан или тарелку по полной их цене. Pat O'Brien's во французском квартале Нового Орлеана предлагает напиток Hurricane в подарочном стеклянном стакане. Эти стаканы могут оказаться в домах посетителей из самых разных стран мира. Узнавание людьми названия ресторана, чему способствуют подарочные стаканы Hurricane, помогло сделать Pat O'Brien's главной туристической достопримечательностью во французском квартале Нового Орлеана.

Круизная линия Marco Polo предусматривала бесплатный перелет пассажиров из Сиднея в Европу для участия в круизе по Средиземному морю в 2005 г. Резервирование надо было сделать в 2004 г., и только из Сиднея, где круизная линия пыталась расширить свой бизнес [27].

**Награда за регулярное пользование** — это денежные или другие вознаграждения за регулярное использование товаров или услуг компании. Например, большинство авиалиний разрабатывают программы часто летающих пассажиров и предоставляют клиентам специальные премии за количество миль, которые пролетел человек на их самолетах. Большинство гостиничных сетей используют программы поощрения частых клиентов, а многие рестораны — программы поощрения часто посещающих ресторан гостей. Такие программы вознаграждают местных потребителей, позволяют собирать необходимую информацию о гостях и идеально подходят для позитивного изменения потребительского поведения. Эти изменения могут быть в виде более частых покупок, более крупных покупок или положительного неформального мнения, сообщаемого другим людям.

Гостиницы и рестораны могут проводить специальные мероприятия, на которых демонстрировать, насколько хорошо они относятся к своим лояльным потребителям. Скажем, казино приглашает 25 000 своих лучших посетителей прийти на мероприятие «Free Hug Friday» (Бесплатное обнимание по пятницам). Порой на такое приглашение откликается до 5000 игроков, кото-

рые получают шоколадные конфеты Hershey's и возможность пообщаться с руководством компании. Игрокам эта идея кажется очень привлекательной, а казино в свою очередь за один вечер собирает у себя 5000 своих лучших игроков.

Другой тип вознаграждения клиентов — особые события, устраиваемые для частых потребителей. Так, рестораны The Elephant Walk в Массачусетсе постоянно стараются отыскивать самые лучшие вина. Часто это вина, продаваемые в очень ограниченных количествах. Благодаря целенаправленному поиску изысканных вин каждый месяц они могут предлагать в своем ассортименте шесть таких вин. Обычно это вина, которые в регулярной карте вин не указываются. Гостям по электронной почте отправляется информация о винах, и они могут зарезервировать бутылку такого вина себе на ланч или обед. Ресторан продает эти вина с нормальной розничной наценкой, которая примерно в половину меньше той, которую ресторан обычно устанавливает на вина. Такое продвижение очень положительно воспринимается частыми гостями и становится дополнительным стимулом, чтобы они еще раз пришли в этот ресторан. Такое уникальное продвижение создало, помимо прочего, и хорошее публичити для этого ресторана.

**Стимулирование продаж на месте покупки** (point-of-purchase, POP) включает выставки и демонстрации товара, которые проводятся в местах его закупки или продажи. Например, представитель компании вин Richmond Estate Wines может предложить попробовать их вина в пакете услуг, предлагаемых магазинами Robina Tavern.

Ценность такого вида стимулирования продаж давно признана розничной торговлей, и такие кампании все активнее проводятся в ресторанах, гостиницах, при прокате автомобилей и в других сферах индустрии гостеприимства. Компании, обслуживающие гостей, обнаружили, что стимулирование продаж на месте покупки может использоваться для (1) распространения информации об основных товарах или услугах компании и (2) для продажи дополнительных товаров и услуг, увеличивая таким образом совокупный доход.

Гостиницы используют демонстрационные столы и стойки, установленные в фойе, чтобы стимулировать продажу номеров других гостиниц этой же сети и дополнительных услуг — от парковки автомобилей до катания на санях. Рестораны типа Perkins, Village Inn и Denny's используют места около касс, чтобы выставить привлекающие изделия выпечки и десерты, которые посетители могут приобрести и унести домой.

Несколько лет назад рестораны Farrells на Гавайях открыли новые возможности, чтобы увеличить доходы более чем на 10%, не снижая цены и не привлекая новых клиентов. Farrells обратили свое внимание на семьи с детьми до 10 лет. Учитывая специфику потребительского профиля таких юных клиентов, было принято решение спроектировать новый проход из зала ресторана до кассового аппарата. Вдоль прохода были выставлены тысячи самых разных подарков — леденцы, жевательная резинка и другие привлекательные для ребенка товары. Такое решение дало ресторанам большую прибыль, которая значительно увеличила общие доходы компании.

**Конкурсы, лотереи и игры** дают потребителям возможность выиграть что-либо, например определенную денежную сумму или поездку. Конкурс призывает людей испытать свои знания, умение угадывать, придумывать подписи под рисунками, что оценивается специальным жюри. Порой для участия в игре надо зарегистрироваться. Каждый раз, когда люди играют в бинго или угадывают пропущенные буквы в заковыристых словах, у них появляется шанс выиграть. Аналогичный процесс происходит и при организации соревнований между служащими, когда победители за более высокие результаты своей работы получают ценные призы.

Когда United Airlines создала низкобюджетную авиалинию Ted Airlines, радиостанция из Чикаго приняла участие в продвижении новой авиалинии. Она объявила конкурс, где все вопросы так или иначе были связаны с Ted. Например, такой: «Теодора Рузвельта (Theodore Roosevelt) называли Тедди (Медвежонок) потому, что...» или «На каком транспортном средстве путешествовали во времени Билл и Тед, герои *Великолепного путешествия Билла и Теда* (Bill and Ted's Excellent Adventure)? Победители могли выиграть два билета на бейсбольный матч плюс обед на двоих. Эта кампания проходила каждый день в течение пяти дней, а ее победители получили 20 билетов.

Кампании продвижения могут включать конкурсы и для служащих, и для гостей. Лен Леско (Len Lesko), генеральный менеджер Holiday Inn из Янгстона, штат Огайо, разработал конкурс, предназначенный для улучшения обслуживания гостей. Всякий раз, когда служащий помогает другому служащему, тот его благодарит в виде специальной карточки. В конце каждой недели полученные таким образом карточки разыгрываются в лотерею, и победитель получает 50 долл.

Том Фелтенштейн (Tom Feltenstein), консультант по ресторанному маркетингу, предложил программу, по которой лояльные потребители получали подарочный сертификат на 20 долл. Они могли использовать 10 долл. на покупку блюд, а остальные 10 долл. вручить тому служащему, который, по их мнению, лучше других обслуживал их при посещении ресторана. Конечно, служащие пытались заработать как можно больше денег, а для этого им надо было как можно внимательнее обслужить гостя [32].

## Разработка программы стимулирования продаж

Третий шаг в реализации стимулирования продаж — определение полного содержания программы стимулирования продаж. Этот этап требует от маркетологов принятия ряда новых решений. В первую очередь они должны определить размер средства стимулирования. Чтобы продвижение продаж было успешным, необходим хотя бы минимальный стимул. Большой стимул даст больший коммерческий отклик. Маркетолог должен также определить условия для участников каждой конкретной программы стимулирования. Стимулы можно предлагать либо каждому клиенту, либо только их определенным группам. Например, в некоторых штатах нельзя использовать тотализаторы членами семей служащих компании или людьми преклонного возраста.





*Рекламные буклеты могут использоваться для перекрестных кампаний продвижения, например продвижения гостиниц как туристических достопримечательностей и центров обслуживания посетителей. Менее дорогостоящая форма буклета — карточка, информация на которой может быть напечатана на одной или на двух сторонах.*

Далее специалист по маркетингу должен решить, как продвигать и распространять программу. Владелец ресторана может распространять купоны в самом ресторане, по почте или через рекламные сообщения. Для каждого способа распространения характерны разные уровни охвата и расходы. Большое значение имеет и продолжительность кампании по продвижению продаж. При слишком короткой ее продолжительности потенциальные клиенты, которые не успели купить товар и услуги в этот период, не смогут воспользоваться и преимуществами системы стимулирования. Если же кампания затянута, то покупатели не будут иметь должного побуждения «действовать здесь и сейчас».

Плохо продуманный вопрос о распространении программы стимулирования продаж может привести к возникновению у компании серьезных проб-

лем. Так, ресторан решил напечатать 10 000 флайеров (объявлений о стимулировании продаж его услуг), и служащие должны были вложить их под стеклоочистители автомобилей в торговом центре. На практике же произошло следующее: большую часть объявлений служащие выбросили в мусор, несколько автовладельцев угрожали предъявить иск, утверждая, что их «дворники» были испорчены, владелец торгового центра потребовал, чтобы разлетевшийся мусор кто-то убрал, и, наконец, один служащий и автовладелец затеяли драку. Хотя служащий и вышел победителем из драки, но компания выплатила по решению суда автовладельцу солидную компенсацию за сломанный нос.

Система стимулирования продаж ресторана часто предлагает карточки, листовки, купоны и другие материалы, представляющие собой специальные льготные предложения, например «два за один», 20%-ная скидка, бесплатные спиртные напитки или другие приманки. Обычно продолжительность их действия ограничена указанной датой. Теоретически все выглядит нормально, но когда клиенты предъявляют просроченные купоны и «выходят из себя», услышав, что период стимулирования закончился, ситуация становится иной. Поэтому потенциальный новый владелец или покупатель любой компании, действующей в сфере гостеприимства, должен узнать, проводится ли на данный момент кампания по стимулированию продаж или нет ли отголосков другой, которая уже формально закончилась. Многие новые владельцы компаний были потрясены, узнав о наводнении рынка премиальными купонами по стимулированию продаж, что отрицательно сказывалось на потоке денежных средств, получаемых их новыми структурами.

Другие проблемы с медийными средствами возникают, если воздушные шары с торговыми марками приземляются на автострады или крыши зданий, а информационные щиты, установленные у дорог, указывают совсем не туда, где размещается ресторан или гостиница. Был и такой случай: участник велосипедных гонок, представляющий ресторан — спонсор гонок, врезался в витрину ресторана конкурента. Поэтому в современных условиях, когда иски в суд подаются по поводу и без всяких оснований, имеет смысл до начала кампании обсудить предложенные средства стимулирования продаж с юристом и страховым агентом компании.

Менеджеры по маркетингу должны установить даты проведения кампании по стимулированию, о которых должны знать отделы производства, продаж и дистрибуции. В отдельных случаях может потребоваться провести внеплановые меры стимулирования продаж, для чего потребуется сотрудничество всех подразделений, причем порой в условиях временного дефицита.

Наконец, маркетолог должен составить бюджет стимулирования продаж. Это можно сделать двумя способами: выбрать средства стимулирования и оценить их общую стоимость или задать затраты на стимулирование продаж как процент от полного бюджета продвижения продаж. По результатам одного исследования были выявлены три основные проблемы, связанные с методами, которыми компании пользуются при расчете бюджета стимулирования продаж. Во-первых, они не учитывают соотношения эффективности и затрат. Во-вторых, вместо планирования расходов, обеспечивающих достижение намеченных целей, они просто исходят из объемов расходов на аналогичную деятельность за предыдущий год с учетом роста ожидаемого уровня

продаж или используют метод «на основе имеющихся возможностей». И наконец, рекламный бюджет и бюджет стимулирования продаж часто подготавливаются отдельно друг от друга.

Увеличить бюджет можно при помощи партнерства. Palm, крупная ресторанная сеть общенационального уровня, предлагающая отличные бифштексы, чтобы помочь своему ресторану в Чикаго, разработала систему стимулирования продаж совместно с автомобильным дилером Chicago Car. Автомобильный дилер предлагал подарочный сертификат в 20 долл. для посещения ресторана Palm всем своим потенциальным покупателям, которые приезжали к нему опробовать на дороге автомобиль модели «люкс», покупку которого они планировали. Издержки на выпуск сертификатов были в равных долях поделены между партнерами. Дилер получил стимул для дополнительного привлечения клиентов при помощи сертификата, который давал скидку на посещение ресторана, а ресторан приобретал дополнительных клиентов за 10 долл. за каждый стол. Партнерство может также использоваться для приобретения призов для тотализатора. Компании часто предлагают другой стороне сниженные цены на свои товары или услуги в обмен на рекламирование их призов.

## **Предварительное тестирование плана и последующая его реализация**

Всякий раз, когда это возможно, инструменты продвижения нужно предварительно протестировать, проверить, пригодны ли они в конкретной рыночной ситуации и достаточны ли побудительные мотивы, которые они создают, для потенциальных потребителей. Хотя средства стимулирования продаж можно протестировать быстро и недорого, только немногие системы стимулирования проверяются заранее: 70% компаний не проводят тестирования средств стимулирования продаж перед их введением. Чтобы осуществить такое тестирование, исследователи могут попросить потребителей оценить различные средства стимулирования продаж. Средства стимулирования продаж могут также быть испробованы в ограниченных пределах на отдельных регионах.

Организации должны заранее разработать планы реализации каждой кампании стимулирования продаж, включая срок разработки программы и время ее реализации. Срок разработки программы — это время, необходимое для подготовки программы до ее запуска на рынке. Время реализации начинается с запуска программы стимулирования и завершается, когда продвижение подходит к концу.

## **Оценка результатов**

Даже признавая, что оценка результатов кампаний по стимулированию продаж важна, многие компании не в состоянии оценивать свои программы, а другие же делают это поверхностно. Существует много методов оценки этих результатов, наиболее типичные из которых — сравнение уровней продаж до, в течение и после проведения кампании по стимулированию продаж.

Предположим, что компания имеет 6%-ную рыночную долю до проведения кампании по стимулированию продаж, которая подскакивает до 10% в период проведения мероприятий, падает до 5% сразу после окончания и повышается до 7% несколько позднее. Меры по стимулированию продаж, очевидно, привлекают новых клиентов и увеличивают количество покупок от существующих клиентов. После проведения кампании продажи падают, так как потребители исчерпали материальные запасы или отнесли свои покупки на более отдаленное время. Например, человек, планирующий путешествие, чтобы повидать родственников в Нью-Йорке в июне, может перенести поездку на апрель, чтобы воспользоваться системой стимулирования, предлагаемой авиалинией, срок которой истекает 30 апреля. Последующее повышение рыночной доли до 7% означает, что авиалиния привлекла некоторых новых пассажиров. Однако если рыночная доля вернулась к уровню до ее проведения, то компания изменила только выбор времени для спроса, а не сам спрос.

Результаты изучения потребителей, откликнувшихся на средства стимулирования, характеризуют их поведение после проведения кампании. Обзоры могут дать информацию о том, какое количество потребителей вспоминает кампанию стимулирования продаж, что они думают о ней, как они воспользовались ее преимуществами и как это повлияло на характер их покупок. Стимулирование продаж может также быть оценено с помощью экспериментов, которые включают такие переменные, как ценность стимула, продолжительность его действия и методы распространения.

Ясно, что в полном комплексе средств продвижения продаж стимулирование играет важную роль. Чтобы использовать выгоды от стимулирования, маркетолог должен определить цели стимулирования продаж, выбрать лучшие для этого инструменты, разработать программу стимулирования, провести ее предварительное тестирование, реализовать эту программы и оценить полученные результаты.

## Локальный маркетинг

Локальный, или местный, маркетинг считается недорогим средством, позволяющим воспользоваться для продвижения и маркетинга своего бизнеса всеми возможностями, имеющимися в районе его непосредственной деятельности. Хотя в локальном маркетинге используются все виды продвижения товара, основу любой программы локального маркетинга составляют паблик рилейшнз. К локальному маркетингу прибегают как небольшие, так и крупные компании, причем в этом случае небольшие компании могут на равных с крупными соперничать в вопросах паблик рилейшнз. Независимый бизнес, например, рестораны или агентства путешествий имеют преимущество перед большими компаниями, так как их хозяева обычно являются членами общины, тогда как большие компании стараются менять менеджеров раз в два-три года. Исследование показало, что 75% гостей ресторана — люди, которым, чтобы добраться до ресторана, требуется не более десяти минут. Если говорить о ресторанах быстрого питания, этот радиус еще более короток: от трех до пяти минут поездки на автомобиле.

Пример PR-деятельности в области локального маркетинга — посещения предприятий. Начальные школы часто ищут возможности, чтобы вывезти

учеников на экскурсию. Ресторан или гостиница могут стать для этого прекрасным местом. Небольшая экскурсия, затем дегустация и купон каждому школьнику, чтобы тот впоследствии мог показать родителям, где он был, оказываются хорошим способом расширения бизнеса и установления доброжелательных отношений с местными жителями. Во многих небольших городках издаются собственные еженедельники, в которых раз в неделю или в месяц можно помещать статьи о путешествиях, еде или вине, и это помогает обеспечить дополнительное паблисити. Газета оценит хорошо написанную статью, за которую ей не надо платить гонорар, а автор получит признание читателей и доверие местного рынка. Другой вариант — стать докладчиком на собраниях общественности или в местных клубах. В сезон отпусков компания может активизировать свою благотворительность, например, заняться сбором игрушек для больных детей. Однако при этом нельзя играть пассивную роль. Если, к примеру, местные пожарники просят вас собрать игрушки для проводимой ими кампании, предложите начать кампанию с парада в субботу на вашей автостоянке с участием пожарных машин с включенными сиренами и пожарниками в форме. Если они согласятся, свяжитесь с местной службой новостей и позаботьтесь о телевизионном освещении события.

Еще один тактический прием местного маркетинга — продвижения, связанные с какими-то событиями. Эти продвижения, с одной стороны, помогают гостиницам и ресторанам наращивать свой бизнес, а с другой — оказываются полезными для местного сообщества. Так, рестораны Rock Bottom часто разрабатывают кампании продвижения, которые связаны с какими-то событиями. Например, один из их пабов предлагает Firechief Ale (эль бригадира пожарников). Компания разработала целую серию апперетивов и предлагает их вместе с указанным сортом эля в ходе специальных программ продвижения, главной целью которых является помощь местным противопожарным службам. В результате этого ресторан получают репутацию как ответственной компании и доброго соседа.

**e**

#### 15.8. Canyon Cafe, Rock Bottom Restaurants

Рестораны El Torito, расположенные в Калифорнии, в 1999 г. провели телевизионную кампанию. Эта кампания была практически эксклюзивной, так как проводилась только в Лос-Анджелесе, поскольку эта сеть не могла себе позволить рекламу на большом числе рынков. В результате рестораны сети, расположенные за пределами Лос-Анджелеса, практически никак не выиграли от этой рекламы. После этого Джо Херрера (Joe Herrera), менеджер ресторана, решил отказаться от телевизионной рекламы и провести другую маркетинговую кампанию для местных заведений. Выделенные средства на рекламу были истрачены на местные газеты и маркетинг, осуществляемый в пределах местных сообществ. В настоящее время El Torito заявила о себе на всех своих рынках, и Херрера утверждает, что менеджеры довольны, так как такой маркетинг им помогает.

Хорошая кампания локального маркетинга создает благожелательное отношение общины к ресторану, переходящее затем в наращивание его бизне-

са и лояльность клиентов. Специалисты по локальному маркетингу не отдадут просто так продукцию или деньги: они оценивают каждую возможность и сначала стараются удостовериться, что их усилия не будут напрасными. Менеджеры, которые подходят к работе творчески, могут быть уверены, что их локальный маркетинг будет замечен.

## Ключевые термины и понятия

Конкурсы, лотереи и игры	711	Отношения с прессой	683
Консалтинг	685	Паблик рилейшнз	681
Корпоративная коммуникация	683	Паблисити	685
Купоны	707	Паблисити продукции	683
Лоббирование	685	Премии	709
Награда за регулярное пользование	709	Пресс-релиз	685
Образцы	706	Стимулирование продаж	704
Организация мероприятий	691	Стимулирование продаж на месте покупки (POP)	710

### Обзор главы

- I. **Определение паблик рилейшнз (PR).** Это процесс, при помощи которого мы формируем позитивный образ и предпочтение покупателей при участии третьей стороны.
- II. **Пять видов деятельности в рамках PR**
  1. **Отношения с прессой.** Цель отношений с прессой — размещение соответствующей информации в новостных СМИ, чтобы привлечь внимание к какой-то личности, продукту или виду услуг.
  2. **Паблисити продукта.** Паблисити продукции связано с «раскручиванием» продукции, что можно осуществить разными способами.
  3. **Корпоративные коммуникации.** Этот вид деятельности включает внутреннюю и внешнюю коммуникации и обеспечивает понимание сущности организации и ее деятельности.
  4. **Лоббирование.** Лоббирование включает общение с законодателями и правительственными чиновниками с целью продвижения или аннулирования отдельных законодательных актов и мер регулирования.
  5. **Консалтинг.** Это направление включает в себя советы руководству компании по общественным вопросам, положению и имиджу компании.
- III. **Маркетинговый паблик рилейшнз.** Задача паблисити — обеспечивать редакционное (в отличие от оплаченного самой компанией) освещение товаров и услуг в печатных и транслируемых СМИ. Маркетинговый паблик рилейшнз — понятие более широкое, чем паблисити, и может применяться для решения следующих задач.
  1. Помощь в продвижении нового продукта на рынке.
  2. Помощь при узком позиционировании на рынке зрелого продукта.
  3. Привлечение интереса к категории какой-то продукции.
  4. Влияние на отдельные целевые группы.
  5. Защита товаров и услуг, которые столкнулись с общественными проблемами.

**IV. Процесс осуществления публик рилейшнз**

1. Уяснение миссии компании, ее культуры и целей коммуникации.
2. Задание рыночных целей.
  - а. Сформировать осведомленность о продукте.
  - б. Сформировать доверие к продукту.
  - в. Стимулировать персонал, занимающийся продажами, и рыночных посредников.
  - г. Снизить затраты на продвижение.
3. Определение целевой аудитории.
4. Выбор PR-сообщений и средств их доведения до целевой аудитории, например создание события.
5. Реализация плана маркетингового публик рилейшнз.
6. Оценка результатов публик рилейшнз.
  - а. Экспозиция.
  - б. Осведомленность / Понимание / Изменение отношения.
  - в. Вклад в объем продаж и прибыль.

**V. Обзор основных инструментов публик рилейшнз**

1. **Публикации.** Компании обычно сильно рассчитывают на то, что коммуникативные материалы достигнут целевых рынков и окажут на них требуемое воздействие. В состав этих материалов входят ежегодные отчеты, брошюры, карты, статьи, аудиовизуальные материалы, а также информационные письма и журналы компании.
2. **События.** Компании могут привлечь внимание к новому продукту или другим услугам компании, организовав специальные мероприятия.
3. **Новости.** Подчеркнутое внимание к прессе, несомненно, обеспечит более благоприятное и полное освещение деятельности компании.
4. **Выступления.** Выступления создают публицити компании и ее продукции; нужный эффект достигается при распечатке экземпляров или фрагментов речи и распределении их среди представителей прессы, акционеров, служащих и других заинтересованных лиц.
5. **Общественные виды деятельности.** Компании могут улучшить расположение к себе общественности, если будут вкладывать время и деньги в добрые дела, например в поддержку деятельности какой-то группы общественности.
6. **Медийные средства и индивидуальность компании.** Компания может создать визуальный образ, который немедленно узнается, например логотипы, канцелярские принадлежности, значки, бизнес-формы, бизнес-карточки, здания, униформа, стиль одежды и т.д.

**VI. Возможности публик рилейшнз для отдельных структур бизнеса**

1. Создание публик рилейшнз вокруг владельца/управляющего.
2. Создание публик рилейшнз вокруг определенной местности. Например, основной тактики публик рилейшнз может стать изолированное и необычное положение предприятия.
3. Создание публик рилейшнз вокруг товара или услуги.

**VII. Управление кризисными ситуациями**

1. Принять все меры предосторожности, чтобы предотвратить появление и развитие негативных событий.
2. При возникновении кризиса:
  - а) назначить ответственного по связям с прессой (пресс-секретаря). Так вы будете уверены, что компания представит один вариант рассказа о событиях и он будет основан на реальных фактах;

- б) связаться с вашим PR-агентством, если оно имеется;
- в) уведомить прессу о факте кризиса и постоянно ее информировать о развитии событий.

### VIII. Стимулирование продаж

**1. Определение целей стимулирования продаж.** Цели стимулирования продаж могут быть самыми разными и включать, например, увеличение объема продаж в краткосрочной или долгосрочной перспективе, побуждение потребителей купить новый товар, переманивание клиентов у конкурентов или формирование лояльных клиентов.

**2. Выбор средств стимулирования продаж.** Для реализации стимулирования продаж имеется целый набор разнообразных средств. При их выборе специалист по продвижению должен учесть тип рынка, цели стимулирования продаж, степень конкуренции, стоимость и эффективность каждого средства. Основные средства стимулирования продаж включают образцы, купоны, премии, вознаграждение за регулярное использование товара или услуг компании, стимулирование продаж на месте покупки, конкурсы, лотереи и игры.

**3. Разработка программы стимулирования продаж.** Программа стимулирования продаж состоит из следующих этапов:

- а) определение размера средства стимулирования;
- б) определение условий для участия в программе стимулирования;
- в) принятие решения, как продвигать и распространять программу стимулирования продаж;
- г) определение времени стимулирования продаж;
- д) определение бюджета расходов на стимулирование продаж.

**4. Оценка результатов.** Компания должна оценить результаты выполнения целей программы.

## Вопросы для обсуждения

1. Что означает термин «общественный»? Может ли быть у компании несколько групп общественности?
2. Почему гостиничной сети может быть полезно перераспределить часть средств с рекламы на паблик рилейшнз?
3. Приведите несколько примеров того, как организация из индустрии гостеприимства может добиться паблик рилейшнз.
4. Является ли паблисити для компании бесплатным?
5. В чем сходство и различие паблисити и рекламы? Каковы их достоинства и недостатки?
6. Принесите в класс образец, используемый организацией индустрии гостеприимства и путешествий во время кампании стимулирования. Какова цель проведения этой кампании? Как вы считаете, удалось ли ей добиться результатов? Что, по вашему мнению, является самой интересной или интригующей частью данной кампании стимулирования продаж? Следует ли ее продолжать? Аргументируйте ваш ответ. Каковы некоторые негативные стороны данной кампании стимулирования и подобных кампаний в целом?

## Упражнения экспериментального типа

*Выполните следующее задание.*

Приведите пример удачного паблисити, обеспеченного при помощи печатных медийных средств. Сделайте копию такой статьи и поясните, почему вы считаете, что паблисити в данном случае является эффективным



## Интернет-упражнения

Помощь для выполнения этих упражнений вы можете найти на веб-сайте, разработанном для книги *Маркетинг. Гостеприимство и туризм*, адрес которого — [www.prenhall.com/kotler](http://www.prenhall.com/kotler)

Отыщите два веб-сайта организаций, действующих в индустрии гостеприимства и путешествий, где предлагается поддержка, связанная с публичными рилейшнз. Это могут быть корпоративные объявления, раздел связи с прессой, галерея фотографий, которую можно загрузить в целях обеспечения публицити. Составьте отчет по этим сайтам, в котором укажите, что вы выяснили в ходе своего исследования, и поясните, в чем они полезны людям, которые хотели бы написать работу о данной организации.

## Библиографический список

1. Dale Carter, *The Final Frontier: The Rise and Fall of the American Rocket State*, London: Verso, 1988; C. Dewitt Coffman, *Marketing for a Full House*, Ithaca, NY: School of Hotel Administration, Cornell University, 1975; Jon Trux, *The Space Race, from Sputnik to Shuttle: The Story of the Battle for the Heavens*, London: New English Library, 1985.
2. Jessica Miller, «Marketing Communications,» *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 34, no. 5 (October 1993), 49.
3. Philip Kotler, «Public Relations versus Marketing: Dividing the Conceptual Domain and Operational Turf» (the Public Relations Colloquium 1989, San Diego, CA, January 24, 1989).
4. Scott M. Cutlip, Allen H. Center, and Glen M. Brown, *Effective Public Relations*, 6th ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1985, pp. 7–17.
5. Joe Durocher, «Recovery Marketing: What to Do after a Natural Disaster,» *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 35, no. 2 (April 1994), 66.
6. Stephen White, «The Great Payback: Lodging Nurtures Its Identity and Social Obligations through Philanthropy,» *Hotel & Motel Management*, September 17, 2001, 64.
7. «Olive Garden's Drive against Hunger Raises More than \$M,» *Nation's Restaurant News*, June 25, 2001, 30.
8. Pamela Parseghian, «Chefs Looking for New Recipe to Drum Up Publicity Should Serve Up Side of Smarts,» *Nation's Restaurant News*, September 6, 2004, 42.
9. The Homestead Resort website, информация по состоянию на 18 декабря 2004, получена на веб-сайте <http://www.thehomestead.com/welcome/calendar.asp>, Karen Weiner Escalera, «How to Get News Out of Nothing,» *Lodging* (March 1992), 25–26.
10. Christine Blank, «Driving Revenue,» *Hotel and Motel Management*, October 4, 2004, 3.
11. Arthur M. Merims, «Marketing's Stepchild: Product Publicity,» *Harvard Business Review* (November/December 1972), 111–112; см. также Katharine D. Paine, «There Is a Method for Measuring PR,» *Marketing News*, November 7, 1987, 5.
12. P. Rajan Varadarajan and Anil Menon, «Cause-Related Marketing: A Co-alignment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy,» *Journal of Marketing* (July 1988), 58–74.
13. Lee Elementary School, информация по состоянию на 18 декабря 2004, получена на веб-сайте <http://lee.usd383.org/LeeSchool/leeschool.htm>
14. Tom McCarthy, «Add Publicity in the Mix,» *Lodging Hospitality* (October 1999), 17.
15. Michael M. Lefever, «Restaurant Advertising: Coupons, Clauses and Cadillacs,» *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 29, no. 4 (February 1989), 94.
16. Eric Bergman, «Crisis? What Crisis?» *Communications World* 11, no. 4 (April 1994), 19–23.
17. Robert B. Irvine, «What's a Crisis Anyway?» *Communications World*, 14, no. 7 (July 15, 1997), 36–41.
18. Ian I. Mitroff, «Crisis Management and Environmentalism: A Natural Fit,» *California Management Review* 36, no. 2 (winter 1994), 101–114.
19. Julie Miller, «Crisis to Calm,» *Hotel and Motel Management*, August 11, 1997, 261.
20. Louise Kramer, «Food for Thought: Playing Sound Bites,» *Nation's Restaurant News* 29, no. 43 (October 30, 1995), 54.
21. Mitroff, *California Management Review*, p. 114.
22. «The Omni San Antonio Hotel,» *San Antonio Business Journal*, July 20, 2001, 36.

23. David H. Freedman, «An Unusual Way to Run a Ski Business,» *Forbes* (December 7, 1992), 28.
24. «Ad watch,» *Nation's Restaurant News* 26, no. 19 (May 11, 1999), 12.
25. Jennifer Coleman, «The Pine Art of Fine Dining,» *Travel Agent*, September 18, 2000, 96.
26. David Cogswell and Sara Perez Webber, «Spring Flings,» *Travel Agent*, February 21, 2000, 108.
27. «Free-fly Offer to Join Marco Polo Cruises,» *Traveletrade*, October 20, 2004.
28. Tricia Campbell, «Cozying up to Customers,» *Sales & Marketing Management* (December 1999) 15.
29. Mary Ewing-Mulligan and Ed McCarthy, «Wine Lists Used Creatively Are Vintage Opportunity to Attract New Customers,» *Nation's Restaurant News*, July 23, 2001, 43–46.
30. Sheree Curry, «Contest No Trivial Pursuit,» *Television Week*, July 19, 2004, 16.
31. Bridget Falbo, «Wow Customers with Service to Build Positive PR,» *Hotel & Motel Management*, May 4, 1998, 45.
32. Tom Feltenstein, «Slay the Neighborhood Goliath,» *Restaurant Hospitality* (October 1999), 38.
33. Michael M. Zefener, «Restaurant Advertising, Coupon Claims and Cadillacs,» *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 29 no. 4 (February 1989), 98.
34. Roger A. Strang, «Sales Promotion Fast Growth, Faulty Management,» *Harvard Business Review* (July/August 1976) 198.
35. Steve Weiss, «Promotions Trend: Get Yourself a Partner,» *Restaurants and Institutions* 103, no. 26 (November 1, 1993), 78–93.
36. National Restaurant Association, *Promoting the Neighborhood Restaurant: A Local Store Marketing Manual*, Chicago: National Restaurant Association, 1988.
37. Tom Feltenstein, «Wily Underdogs with Fewer Resources Still Have Bite in Competitive Foodservice Industry,» *Nation's Restaurant News*, May 7, 2001, 40.
38. Tom Feltenstein, *Restaurant Profits through Advertising and Promotion*, New York: Van Nostrand Reinhold, 1983.
39. Theresa Howard, «Charitable Promos Can Be Profitable Market Strategy,» *Nation's Restaurant News*, June 9, 1997, 18.
40. Scott Hume, «Taking It to the Streets,» *Restaurants and Institutions*, October 15, 1999, 101–108.

# 16

## *Профессиональные продажи*

Хорошие слушатели обычно продают больше, чем хорошие рассказчики.

*Б.С. Холлук*



**В** мире большинство высокопрофессиональных специалистов по продажам, хотя они и не работают непосредственно в отделах продаж, ежедневно показывают отличный пример того, как следует заниматься продажами. Одна из лучших — Рут Фертел (Ruth Fertel), основавшая Chris Steak House, которую называют «самой динамично растущей национальной компанией, действующей в ресторанном бизнесе». Фактически она состоит из 33 компаний и 44 франчайзинговых ресторанов, продающих более 18 000 стейков в день, и ежегодно приносит более 320 млн долл. В чем же причины успеха Рут? Давайте попытаемся с этим разобраться.

**Оптимизм и желание справиться с неблагоприятной обстановкой.** Рут получила степень бакалавра химии (дополнительным предметом у нее была физика) в Университете штата Луизианы в 19 лет. Недолгое время она преподавала в колледже McNeese Junior в Лейк Чарлз (Луизиана), но, выйдя замуж, ушла из него, чтобы заниматься семьей.

Четырнадцать лет спустя Рут, к тому времени уже разведенная, снова начала работать, на этот раз в качестве лаборантки в медицинской школе Tulane. Четыре года работы показали, что она не заработает достаточно денег, чтобы отправить двух своих сыновей в колледж. Это было в 1965 г. Однажды, просматривая местную газету — страничку с объявлениями о работе, — Рут обнаружила объявление о продаже ресторана, специализирующегося на стейках. «Я справлюсь с этим!» — подумала она, хотя у нее не было никакого опыта в этой сфере и она была весьма ограничена в средствах.

Вскоре Рут наперекор советам своего адвоката, банкира и лучшей подруги, чтобы купить небольшой ресторанчик, заложила дом и назвала свое приобретение *Chris Steak House*. «Чтобы понять, насколько я тогда была наивна, — вспоминает Рут, — достаточно сказать, что я была готова занять необходимые 18 тыс. долл., чтобы купить ресторан, однако сам банк предложил, чтобы я взяла еще 4 тыс. долл., чтобы приобрести продукты и расходные материалы!»

Недостаток опыта Рут компенсировала самой обыкновенной упорной работой, и работа начала окупаться: стали приходить посетители. Уже за первые шесть месяцев она получила в два раза больше, чем за год предыдущей работы. Ее ресторан вскоре стал пользоваться успехом у городских журналистов, политических лидеров, спортсменов и деловых людей. Ресторан Рут стал своего рода эталоном качества и гарантированно хороших стейков.

**Правильное отношение к другим людям.** Чем Рут объясняет свой успех? «Нужно всего лишь следовать золотому правилу, — говорит Рут. — Я обращаюсь со своими клиентами и служащими так, как мне бы хотелось, чтобы обращались со мной».

**Знание своих клиентов.** Несмотря на расширение *Chris Steak House*, Рут Фертел не намерена терять связь со своими клиентами. Под ее непосредственным управлением компания распределяет среди клиентов 50 тыс. экземпляров *Ruth's House Gang News*, 16-страничный информационный бюллетень на глянцева-ой бумаге. Компания уже собрала фамилии 10 тыс. клиентов, желающих получать бесплатный экземпляр по почте ежеквартально. Среди разнообразных материалов статей бюллетеня публикуются и статьи о клиентах.

**Уверенность.** «Я всегда была уверена в том, что смогу сделать все, что задумала, — говорит Фертел. — Я не хозяйка ресторана, я деловая женщина, владеющая рестораном. Я всегда была уверена в себе и ни на секунду не сомневалась в том, что я с чем-либо не справлюсь».

**Честность.** «Устная договоренность с Рут стоит любого другого контракта», — говорит ее брокер.

**Ставка на качество.** «Возьмите хороший продукт, подайте его с улыбкой, а доходы отнесите в банк», — говорит Рут. Она утверждает, что ее говядина не бывает мороженой и сохраняет свою нежность и аромат. Рут требует, чтобы стейки нарезались непосредственно в ресторане, жарились по вкусу клиента и при подаче на стол еще шипели. Порции, как правило, большие — от 12 до 18 унций, поскольку Рут считает, что большие куски мяса лучше сохраняют сок во время приготовления. «Если в моем бизнесе и есть секрет, то это качество», — говорит Фертел.

**Слова «неудача» в ее словаре нет.** Рут не позволит закрыть ни один из своих ресторанов, несмотря на экономические трудности. Ресторану, работающему в Хьюстоне по франчайзинговому договору, во время тяжелого финансового года грозило закрытие. Фертел вмешалась и купила ресторан. Через какое-то время она со своей командой сделала его рентабельным заведением.

**Забота о других.** Фертел в ноябре 2000 г. публично объявила, что из-за курения у нее начался рак легких. Причина этого объявления простая — она хотела сообщить молодым людям, что курить не следует. Комментируя ситуацию, в которой она оказалась, Фертель заявила: «Я реалист, но в то же время я упорный человек. Мне нравится то, что я делаю, и уход из бизнеса никогда не входил в мои планы. Поэтому, надеюсь, я продолжу свою деятельность».

**Изучив данную главу, вы должны уметь:**

- 1) объяснить сущность персональных продаж и роль в этом торговых представителей;
- 2) описать основы управления торговыми представителями и пояснить, как внедрять стратегии работы с этими представителями, как выбирать структуру (территориальную, товарную, потребительскую или комплексную) и как действовать, чтобы гарантированно иметь то число представителей, которое действительно необходимо;
- 3) выявлять основные аспекты, значимые при найме торговых представителей, их отборе, подготовке и вознаграждении;
- 4) обсуждать вопросы контроля за деятельностью торговых представителей, включая управление ими, мотивацию и оценивание показателей работы;
- 5) применять принципы, лежащие в основе процесса персональных продаж, и объяснить основные этапы процесса продаж: изучение потенциальных клиентов и их классификация, предварительная подготовка, контакт, презентация и демонстрация, ведение переговоров, преодоление возражений, совершение продаж и последующие действия.

## Управление профессиональными продажами

Успех и неудача в индустрии гостеприимства целиком и полностью определяются способностью компании продать свои товары и услуги. Иногда кажется, что перед мотелем, который стоит на пересечении главных магистралей, или рестораном, в который выстраиваются очереди, насущная для всех проблема «продать» не стоит. Однако ни один из представителей индустрии гостеприимства не считает, что такое положение сохранится в течение длительного времени.

Среди служащих, занимающихся продажами, встречаются такие, в частности за стойкой регистрации и кассиры, чья грубоватая настойчивость способна произвести впечатление даже на Грампи из Seven Dwarfs (один из семи гномов Диснея, который сам мог достать кого хочешь. — *Примеч. пер.*). Они, как и остальные служащие, которые непосредственно вступают в контакт с посетителями, могут либо отпугнуть их, либо привлечь. Случается, что им удается убедить посетителей купить более дорогие модели товара или услуги, предлагая их, тем самым увеличить общую стоимость их покупки. Таким образом они могут предлагать десерты, особые напитки и даже подарочные купоны для друзей. Иногда им удается продать вместо самого дешевого номера большой двухкомнатный гостиничный «люкс».

**е**

16.1. Ruth's Chris  
Steak House

Удачливые владельцы и менеджеры знают, что нужно продавать постоянно. В индустрии гостеприимства приходится иметь дело практически со все-

ми слоями общества: чиновниками администрации графства, служащими налоговой полиции, членами комитета по планированию, представителями прессы, банкирами, служащими местного центра для приезжих и т.п. Поэтому люди, работа которых обычно скрыта от широкой публики, проверяющие отчеты по кредитным картам, отвечающие за аудиовизуальное обеспечение, служащие секретарями и отвечающие за оборудование, также являются членами команды по продажам.

Можно заполнить целые библиотеки рассказами о несостоявшихся продажах или прерванных без особых причин отношениях с клиентами из-за непрофессионального или недоброжелательного отношения служащего, совершенно ошибочно полагающего, что он не занимается продажами продукции компании.

В компании продавать должны все, хотя за оплату по платежным документам и накладным и за окупаемость инвестиций отвечают несколько конкретных служащих. Именно эти люди занимаются продажами профессионально.

Часто широкий спектр должностных позиций в экономике обозначается единым термином — *торговый представитель*, хотя различий между служащими, которых так называют, иногда больше, чем сходств. Ниже приводится классификация торговых позиций, которая применяется в индустрии гостеприимства.

1. **Экспедитор.** Работа на этой должностной позиции заключается преимущественно в доставке продукта (например, поставки продуктов питания в ресторан или белья в гостиницы).
2. **Диспетчер по заказам.** Работа связана главным образом в приеме поступающих заказов (например, резервирование столика или заказ на быстрое обслуживание) или предложении услуг компании (например, когда представитель поставщика ресторана связывается с шеф-поваром).
3. **Миссионер.** Эта позиция не предполагает или не позволяет принимать заказы, а предназначена для формирования или поддержания доброжелательных отношений с уже имеющимся или потенциальным пользователем или их знакомства с продукцией компании. Торговые представители авиалиний и круизных линий, посещающие агентства по организации поездок и работающие на выставках-ярмарках, а также осуществляющие другие виды деятельности в рамках паблик рилейшнз, фактически также являются миссионерами.
4. **Технический специалист.** Основные функции исполняются на базе технических или профессиональных знаний (например, представитель компании, занимающейся услугами по управлению доходами, консультирует в рамках своих полномочий клиентские компании, такие, как гостиницы или авиалинии).
5. **Создатель спроса.** Позиция, предполагающая творческую продажу как материальных, так и нематериальных продуктов (к ним, в частности, относится большая часть продукции индустрии гостеприимства).

Указанные позиции варьируются от наименее творческого вида продаж до наиболее сложных. Первые связаны с услугами и приемом заказов, тогда как последние предполагают поиск потенциальных клиентов и убеждение их

купить продукцию компании. В этой главе речь пойдет о шести основных аспектах, которые перечислены ниже.

1. Характер продаж в индустрии гостеприимства.
2. Цели работы торговых представителей.
3. Структура и численность торговых представителей.
4. Организация отдела продаж.
5. Прием на работу и подготовка профессиональных торговых представителей.
6. Управление работой торговых представителей.

## Характер продаж в индустрии гостеприимства

---

Связующее звено между компанией и ее клиентами — торговые представители. Для очень многих клиентов торговый представитель — и есть компания, которую он для них олицетворяет; кроме того, именно он приносит в компанию информацию, полученную от клиентов. Если говорить о расходах, то персональные продажи — это самый дорогостоящий контакт и средство коммуникации из всех, которыми пользуются компании.

Оценки расходов на сделку, совершаемую торговым представителем, различаются в зависимости от отрасли и компании, но в любом случае один факт остается неизменным: как бы ни считать эти расходы, они все равно очень высоки! Один исследователь, включающий в расходы зарплату торгового представителя, стоимость поездки, персонал, осуществляющий техническую поддержку, и затраты на презентации, оценивает такой вызов в 700 долл.

Прибавьте к этому тот факт, что заказы на продажи редко размещаются при самом первом визите, и часто для этого требуются еще пять или более посещений клиента, в особенности это справедливо в отношении крупных заказов. Стоимость приобретения нового клиента, таким образом, как показано в табл. 16.1, оказывается чрезвычайно высокой. Несмотря на высокие расходы, персональные продажи, как правило, — наиболее эффективное средство, доступное компании, действующей в индустрии гостеприимства. Для своих компаний торговые представители выполняют одно или несколько из следующих заданий.

- **Поиск клиентов.** Находят новых клиентов и работают с ними.
- **Планирование.** Решают, как распределить свое ограниченное время между уже имеющимися и потенциальными клиентами.
- **Коммуникации.** Распространяют информацию о продукции и услугах компании.
- **Продажи.** Владеют искусством торговли — подходом к покупателю, умением показать товар, ответить на возражения, подвести покупателя к решению о совершении покупки.
- **Предоставление услуг.** Предоставляют клиентам разнообразные услуги — консультирование по появившимся у них проблемам, оказание технической помощи, организацию финансирования и поставки продукции.

- **Сбор информации.** Проводят маркетинговые исследования и осуществляют сбор информации, а затем заполняют отчеты о работе с клиентами.
- **Распределение.** Решают, каким именно клиентам продавать товары и предоставлять услуги, если их на всех не хватает.

**Таблица 16.1.** Стоимость приобретения нового клиента

Число вызовов, необходимых для совершения продажи	Общие затраты для приобретения нового клиента при разных оценках расходов на один вызов, долл.		
	250	500	700
1	250	500	700
2	500	1000	1400
3	750	1500	2100
4	1000	2000	2800
5	1250	2500	3500*
6	1500	3000	4200
7	1750	3500	4900
8	2000	4000	5600
9	2250	4500	6300
10	2500	5000	7000

\* Часто считают, что для приобретения нового клиента требуется в среднем пять посещений.

Набор задач торгового представителя варьируется в зависимости от общего состояния экономики. В период временного дефицита продукта, например дефицита гостиничных номеров во время проведения больших съездов, торговым представителям оказывается нечем торговать. И тогда некоторые компании приходят к поспешному выводу, что торговых представителей им необходимо меньше. Однако такой подход не учитывает остальных функций торговых представителей — распределения продукции, консультирования покупателей по возникшим у них проблемам и продажи тех продуктов компании, которые имеются в достаточном количестве. Он также игнорирует долгосрочную природу продаж в индустрии гостеприимства.

Большая часть съездов и конференций планируется на много лет вперед, и торговым представителям гостиниц часто приходится работать с организаторами собраний и съездов за два—четыре года до времени непосредственного проведения события. В последние годы курорты США прикладывают большие усилия к организации продаж мест для проведения собраний и съездов, которые теперь составляют 35% общего числа заказов. При краткосрочном подходе к продажам такого результата получить было бы нельзя. Главный аналитик Tourism Canada продемонстрировал, насколько эффективно работают торговые представители канадских курортов на международном рынке. Гости канадских курортов — 60% канадцев и 40% иностранцев. Для сравнения укажем: что на курортах США это соотношение составляет 91% американцев и 9% иностранцев. Конечно, проникновение на международный рынок также не может быть осуществлено при использовании краткосрочной тактики.

Поскольку компании стремятся ко все большей ориентации на рынок, торговому персоналу также необходимо все больше ориентироваться на рынок и на клиента. Традиционная точка зрения состоит в том, что торговым представителям надо заботиться об объеме продаж и о том, чтобы продавать, продавать,



продавать, а маркетинговая стратегия и доходы — это забота отдела маркетинга. Новая точка зрения заключается в том, что торговые представители должны знать, как обеспечить удовлетворение клиентов и рентабельность деятельности компании. Они должны знать, как анализировать рыночные данные, оценивать рыночный потенциал, собирать рыночную информацию, разрабатывать маркетинговую стратегию и планы и в совершенстве владеть искусством продаж.

**e**

16.2. Days Inn, Super 8 Motel,  
Travelodge of Australia

Американская гостиничная компания Days Inns считает, что за продажи отвечает главный менеджер. «Чрезвычайно важно, чтобы главный менеджер обладал всеми необходимыми инструментами продаж и маркетинга», — заявил Джон Рассел (John Russel), президент Days Inns [10]. Такие сети гостиниц, как американские Days Inns, Super 8 Motel или австралийская Travelodge, должны считать лицом, которое отвечает за продажи, именно главного менеджера. Более крупные гостиницы, такие, как Sheraton, Hilton, Shangila и Four Seasons, нанимают профессиональных менеджеров по продажам. В таких случаях главный менеджер в значительно меньшей степени связан с продажами.

Торговым представителям необходимо обладать также и аналитическими навыками. Это становится особенно важным на более высоких ступенях управления продажами. Маркетологи считают, что в конечном итоге работа торгового персонала будет более эффективной, если он будет разбираться не только в продажах, но и в маркетинге. Именно эта новая концепция является основой для успешного применения управления доходами в индустрии гостеприимства.

Это стало особенно очевидно, когда в индустрии гостеприимства серьезное значение приобрел маркетинг на основе баз данных, оказав особенно ошутимое воздействие на групповые продажи. Рассмотрев важность маркетинговой информации для продаж, автор, пишущий об индустрии гостеприимства в журнале *Hotel and Motel Management*, сделал следующие выводы [11]:

- подведение покупателя к решению о покупке в первую очередь зависит от профессионализма торгового представителя;
- продуктивность продаж повышает понимание того, кто действительно является потенциальным покупателем;
- торговые представители могут сэкономить много времени, если у них будет информация о потенциальных групповых клиентах;
- чрезвычайно важно знать, какие группы не в первый раз заказывают номера в вашем типе гостиницы.

## Цели, устанавливаемые для служащих отдела продаж

Как правило, компании, действующие в индустрии гостеприимства, устанавливают для служащих отдела продаж (торгового персонала) определенные цели, необходимые по двум следующим причинам.

1. Выполнение этих целей гарантирует, что корпоративные цели также будут достигнуты. Цели, ставящиеся перед торговыми представителя-

ми, могут включать размер дохода, размер рыночной доли, улучшение корпоративного имиджа и многое другое.

2. Цели помогают торговому персоналу планировать и выполнять собственную программу по продажам. Они также помогают удостовериться в том, что время служащего и техническая поддержка компании, например персональные компьютеры, используются эффективно.

Обычно в каждой компании цели для служащих отдела продаж формулируются ежегодно. Индивидуальные цели по продажам устанавливаются таким образом, чтобы поддержать корпоративные цели, а также задачи по маркетингу и продажам. Как правило, годовые цели отдела маркетинга и отдела продаж разбиваются на квартальные и месячные. Далее служащие делят их на индивидуальные цели, которые они должны достичь за день или за неделю.

За постановку текущих целей и распределение их между конкретными служащими отвечает менеджер по продажам. Часто эти цели разрабатываются после индивидуальной консультации со служащим. Опытный служащий отдела продаж лучше всех представляет рыночную ситуацию и может помочь менеджеру по продажам сформулировать реальные цели.

Иногда приходится менять годовые цели до конца года. Это происходит в основном из-за каких-нибудь драматических событий, например начала войны, стихийного бедствия (землетрясения), резких перемен в экономике (сильная девальвация валюты) или появления у гостиницы нового владельца.

Хотя цели формулируются с учетом деятельности каждого заведения, существуют некоторые общие правила, которых служащие индустрии гостеприимства обычно придерживаются.

## Объем продаж

Показателями, которыми в индустрии гостеприимства часто изменяется объем продаж, являются заполненность гостиницы, налет миль пассажирами, общий объем страхового покрытия. В основе всех этих показателей одно и то же — привлечение как можно больше клиентов. Однако, если сосредоточиться только, скажем, на объеме продаж, неизбежным результатом станет падение цен, привлечение нежелательных сегментов рынка, снижение издержек и недовольство служащих.

## Объем продаж в выбранных сегментах

Эксклюзивные курорты, чартерные рейсы и дорогие круизы придерживаются, как правило, той философии, что если установить цели по объемам, но ограничить свою деятельность отдельными, специально отобранными сегментами, то цены и доходы сформируются сами собой. Быть может, эта философия подходит некоторым участникам, занимающим определенную нишу, но не большей части структур индустрии гостеприимства. Тем не менее идея установления параметров продаж для отдельных рыночных сегментов весьма актуальна и составляет основу эффективных продаж. Конечно, стратегии продаж необходимо постоянно анализировать и пересматривать с учетом количественных результатов.

Управляющие канадских курортов сделали ставку на рынок собраний и съездов, в результате чего этот сегмент составил 25% всех заказов по срав-

нению с 35% у американских курортов. Из-за этой разницы возник вопрос, стали ли эти различия следствием технологии продаж, применяемой в обеих странах, или обусловлены какими-то иными причинами.

### **Объем продаж и диапазон используемых цен/маржи прибыли**

Чтобы получить намеченную величину валовой прибыли, установите цели по объему продаж по каждой товарной серии. Эта система — основа управления доходами. Правда, служащие отдела продаж часто критикуют эту систему, так как она накладывает на их работу дополнительные ограничения и не всегда реалистична. Однако факт остается фактом: такая система работает. Эту систему используют такие компании, как British Airways, Hertz, Sheraton Hotels и Royal Caribbean Cruises. Будет ли применяться система управления доходами или нет, в любом случае задание целей по объему продаж и по диапазону используемых цен или маржи прибыли по отдельным сегментам приводит к увеличению поступлений.



16.3. British Airways, Hertz,  
Sheraton Hotels

### **Продажа более дорогих или сопутствующих товаров и услуг**

Для компаний, действующих в индустрии гостеприимства, особенно гостиниц и курортов, существуют хорошие возможности получения более высокого дохода или маржи прибыли за счет продажи более дорогих товаров и услуг, например номеров класса «люкс». Родственной концепцией, которая называется продажами второго шанса, является повторный выход служащих отдела продаж на клиентов, которые уже разместили у них свой заказ, например, на проведение двухдневного мероприятия. В этом случае появляются возможности продать такому клиенту дополнительные услуги, например встречу в аэропорту и доставку в гостиницу в лимузине или повышение класса номера или блюд (например, не цыпленка, а говяжьих ребрышек).

Дополнительные продажи стимулируют работу в команде, например, отдела, занимающегося поставкой продуктов (еда и напитки), и отдела продаж. Исследователи сферы гостеприимства, изучившие систему дополнительных продаж, пришли к заключению, что хозяева гостиниц, которые не используют дополнительные продажи, пренебрегают возможностью существенного увеличения дохода при небольших дополнительных затратах. Ставя особые задачи по уже сделанным заказам, управляющие гостиницами поощряют торговых представителей повышать продуктивность использования существующих ресурсов. Если перед служащими отдела продаж поставлены четкие цели и задачи по увеличению дохода при дополнительных продажах и при этом их вознаграждение увеличивается, они, чтобы достичь этих целей, скорее всего, будут трудиться более усердно.



Гостиница Opryland открыла для себя ценность дополнительных продаж совершенно случайно. Один из новых членов отдела продаж значительно повысил свой авторитет, выиграв все конкурсы по продажам. Менеджер по продажам понял, что поскольку у этого служащего отсутствовала собственная клиентская база, то скорее всего он воспользовался каким-то иным подходом, а именно: повторными контактами этого служащего с теми клиентами, которые уже разместили свои заказы в этой гостинице. Этот пример хорошо показывает экономическую ценность дополнительных продаж.

## Рыночная доля или проникновение на рынок

Авиалинии, круизные линии, крупные сети ресторанов быстрого обслуживания и компании по прокату автомобилей всегда серьезно озабочены проблемой рыночной доли и проникновения на рынок. Для отдельных ресторанов, гостиниц, курортов и других участников индустрии гостеприимства важность подобных вопросов менее значительна.

Менеджеров гостиниц прежде всего волнуют такие показатели, как занятость, средняя цена номера, доход и состав клиентуры. Однако общий для всей сети (корпоративный) отдел маркетинга скорее озабочен рыночной долей, особенно если сеть действует на таком рынке, как Гавайи, и является там доминирующей. Здесь за рыночную долю активно с ней конкурируют гостиницы и курорты Hilton, Sheraton и Aston и гостиницы Outrigger.

Есть данные, свидетельствующие, что менеджеры этих компаний все больше и больше становятся ответственными за четкое установление стандартов их деятельности, в том числе и глубины проникновения на рынок. Совершенно очевидно, что подход, когда контракты между владельцами и управляющими гостиниц содержали туманные упоминания о подобных стандартах, уходит в прошлое.

Весьма вероятно, что именно коммерческие отделы гостиниц и курортов в скором времени будут определять рыночный потенциал и будут ответственны за обеспечение заранее определенной глубины проникновения на рынок. В связи с этим независимые исследования возможностей проникновения на рынок, проводимые такими организациями, как STAR, когда гостиницы станут пытаться измерять точнее результаты своих продаж, приобретут еще большее значение. STAR — это совместный проект Smith Travel Research и PricewaterhouseCoopers, предназначенный для предоставления заинтересованным лицам информации о средних ценах, показателях занятости номеров и REVPAR (поступления на имеющиеся номера) по Азиатско-Тихоокеанскому региону, обеим Америкам, Европе, Ближнему Востоку и Африке.

## Цели по реализации продукции

Время от времени служащим отдела продаж поручается повысить объем продаж по отдельным товарным категориям. Эта задача может быть связана с продажами более дорогостоящих моделей или вариантов или дополнительными

(сопутствующими) продажами, а может быть, и частью постоянных обязанностей торгового персонала. Так, служащим могут поручить продать больше двухкомнатных номеров, более дорогое обслуживание во время коротких перерывов в работе мероприятий, больше пакетов для отдыха, больше пакетов для проведения новобрачными медового месяца или других видов продукции.

У многих гостиниц и курортов существуют отличные возможности увеличения доходов помимо продажи номеров. Например, местным жителям предлагается членство в клубе отдыха, где имеются и специальные программы для детей. Хорошо продуманная клубная программа может принести существенный доход от членских взносов и платы за еду и напитки. Курорт Boca Raton Resort предложил новую программу, организовав клуб Premier Club, продажи членских билетов в который за первые три года принесли ему более 40 млн долл. Клуб предоставляет проживающим возможность пользоваться своим пляжем, спа-центром, площадкой для гольфа, теннисным кортом, детской игровой площадкой и консьержными услугами. Кроме того, для давних членов клуба организуются специальные мероприятия [15].

**e**

### 16.5. The Boca Raton Resort

Если менеджеры уделяют некоторым продуктам особое внимание, возможно создание ситуации, при которой другие продукты станут потребителями игнорироваться. В связи с этим общепринятый подход к стимулированию продаж таких продуктов заключается в установке целей именно по таким продуктам и последующем вознаграждении за их достижение при помощи премий или других видов поощрений.

## Структура и численность торговых представителей

---

Поскольку природа индустрии гостеприимства разнообразна, то и численность и структура занятого в ней торгового персонала также различны. Так, структура торгового персонала авиакомпании отличается от аналогичной структуры в гостинице или на круизной линии. Как правило, в большинстве ресторанов не прибегают к помощи торговых представителей, а используют другие элементы маркетингового ассортимента (маркетинга-микс), такие, как реклама и стимулирование спроса.

В гостиничной и курортной сферах традиционно используется функциональная иерархическая структура. При таком построении отделы в гостинице организованы по принципу выполнения определенной функции, например хозяйственной или торговой. В этом случае менеджеры отделов, включая менеджера по продажам, подчиняются непосредственно генеральному менеджеру. В гостиницах меньшего размера, например в мотелях, генеральный менеджер обычно является и менеджером по продажам, поскольку иметь в этом случае функциональные отделы нецелесообразно. В крупных гостиницах и на курортах отделы продаж могут иметь собственных директоров по

отдельным видам продаж, например директор по продажам съездов и собраний или директор по продажам корпоративным клиентам. Такие отделы организованы на функциональной основе.

Структура отдела продаж в гостинице зависит от корпоративной культуры, размера заведения, природы рынка и типа гостиницы, например отель-казино может иметь столько же номеров, сколько отель на горнолыжном курорте, однако организационная структура у них будет различной. В отеле-казино могут быть директора по продажам, отвечающие за работу с представителями, которые подыскивают для них игроков, и активными игроками. В курортном отеле может быть директор по продажам, ответственный за работу с агентами по организации поездок и с туроператорами или национальными лыжными клубами.

Рассмотрим структуру торгового персонала, используемую в современной индустрии гостеприимства.

### **Торговый персонал, организованный на основе территориального деления**

В наиболее простых коммерческих организациях каждому торговому представителю выделяется определенная территория, на которой он выступает ее полномочным представителем. У такой структуры продаж есть ряд преимуществ. Во-первых, обязанности торгового представителя очень четко сформулированы. Будучи единственным торговым представителем на данной территории, он несет всю ответственность как за успехи, так и за промахи, и поэтому многое в этой работе определяется его личными усилиями. Во-вторых, территориальная ответственность стимулирует желание торгового представителя развивать местный бизнес и личные связи. Эти связи повышают эффективность продаж торгового представителя и влияют на качество его личной жизни. В-третьих, расходы на переезды сравнительно невелики, так как каждый торговый представитель перемещается в пределах небольшой территории.

При территориальной организации продаж деятельность торговых представителей поддерживают менеджеры по продажам самых разных уровней. При этом менеджер по продажам каждого следующего, более высокого уровня берет на себя все больше административной и маркетинговой работы, связанной с продажами. В сущности, менеджерам по продажам платят скорее за менеджерские навыки, чем за навыки по продажам. Каждый, кто проходит обучение в отделе продаж, планируя свое будущее, может рассчитывать сначала на место торгового представителя, потом — регионального менеджера, а затем, в зависимости от своих способностей и мотивации, может продвигнуться и на более высокие ступени менеджера по продажам или занять пост генерального менеджера.

При разделе территорий компания ориентируется на определенные территориальные характеристики. Территориями легко управлять, их торговый потенциал легко оценить, они сокращают время на переезды и обеспечивают достаточную и справедливую нагрузку и потенциал продаж каждому торговому представителю. Однако все эти преимущества можно получить, только если правильно сформировать территорию для каждого представителя.

Торговые представители компаний-поставщиков ресторанов и отелей часто работают на установленных для них территориях. Гостиницы, обслуживающие международные рынки, нередко назначают своих территориальных представителей на конкретные территории, например Европу в целом или на какую-то конкретную страну, скажем, Францию.

### **Размер обслуживаемой территории**

Территории можно формировать исходя из принципа обеспечения равного потенциала продаж или одинаковой торговой нагрузки на каждого представителя. У каждого принципа есть преимущества, но каждый из них связан с некоторыми дилеммами. Так, территории с равным потенциалом предоставляют каждому торговому представителю равные возможности по доходам, а компании — средства для оценки выполненной работы. В этом случае можно исходить из того, что постоянно наблюдаемые различия в территориальной торговой производительности отражают различия способностей или усилия отдельных торговых представителей. Плотность клиентуры на каждой территории разная, и поэтому территории с одинаковым потенциалом могут отличаться размером. Возможности продаж круизов в Чикаго выше, чем в нескольких штатах, расположенных возле Скалистых гор, вместе взятых. Только из-за этого торговый представитель, отвечающий за Чикаго, может добиться установленного объема продаж с гораздо меньшими усилиями, чем торговый представитель на западе от Скалистых гор. Торговый представитель, отвечающий за большую и малонаселенную территорию, рискует меньше продать и получить меньший доход при одинаковых усилиях или обеспечить равный объем продаж, но для этого ему придется трудиться намного больше, чем его коллеге из региона с большей плотностью населения. Одним из выходов здесь является выплата торговому представителю в Скалистых горах компенсации за дополнительные усилия. Однако это уменьшит доходы от продаж на данной территории. Другой выход — признать, что территории различаются по степени привлекательности, и отвести лучшие территории лучшим или более старшим (по должности) торговым представителям.

Есть и другая альтернатива — территории можно сформировать по принципу равной торговой нагрузки. В таком случае каждый торговый представитель при работе на своей территории должен приложить примерно равные усилия. В результате применения такого принципа территориальный потенциал продаж становится разным. Это не отражается на установленной величине зарплаты торгового персонала. Однако, когда торговые представители получают комиссионное вознаграждение, степень привлекательности территорий даже при равной трудовой нагрузке будет разной.

### **Разновидности обслуживаемых территорий**

Территории формируются путем комбинации таких административных единиц, как графства или штаты, с целью получить территорию с заданным потенциалом продаж или нагрузки на торгового представителя. При формировании территорий необходимо учитывать расположение естественных барьеров, доступность смежных районов, транспортные возможности и некоторые другие характеристики. Многие компании предпочитают территории определенной

формы, так как форма может влиять на легкость и расходы охвата, а значит, и на удовлетворение от работы, получаемое торговыми представителями.

Территориальная структура торгового персонала наиболее популярна у авиакомпаний, круизных линий, компаний по прокату автомобилей и на корпоративном уровне — у сетей гостиниц. Однако владельцы отдельных гостиниц и курортов пользуются таким подходом редко; вместо этого они предпочитают организовывать отдел продаж по функциональному принципу или по типам клиентов.

## **Торговый персонал, организованный на основе сегментации рынка**

Торговый персонал компаний часто специализируется по сегментам рынка. Например, для таких сегментов, как съезд и собрания, встречи, путешествия и другие, могут назначаться отдельные торговые представители. Это наиболее общий тип структуры в гостиничной отрасли. Например, у ассоциаций другие запросы, чем у корпораций, и поэтому один торговый представитель должен быть выделен для работы с рынком ассоциаций, а другой — с рынком корпораций. В более крупных заведениях ассоциации могут быть разделены, скажем, на ассоциации регионального и национального уровней.

Очевидное преимущество рыночной специализации — специализация торгового персонала в более узкой области. Главный недостаток проявляется в том случае, если члены одного сегмента рассеяны по всей стране или даже по всему миру, так как это существенно увеличивает транспортные расходы при взаимодействии с ними.

## **Торговый персонал, организованный на основе используемых рыночных каналов**

Важность для индустрии гостеприимства рыночных посредников, таких, как оптовые покупатели, туроператоры, агентства по организации поездок и организаторы развлечений, привела к тому, что иногда выбираются структуры торгового персонала, созданные на основе рыночных каналов.

Отрасль круизных линий традиционно зависит от агентов, которые продают большую часть мест на теплоходах. Такое положение дел сохранялось и в 2004 г., несмотря на наличие Интернета. Исследование, проведенное маркетинговой компанией Claritas, показало, что 96% пассажиров круизных судов купили билеты через агентства, занимающиеся поездками. Это компания разработала тематические карты, где показаны регионы, в которых сконцентрированы наиболее привлекательные для круизных линий потенциальные клиенты. Круизная линия может использовать такие карты при презентациях, с которыми выступают их торговые представители, перед агентами, специализирующимися на организации поездок.

The Carlton Travel Franchise Group разработала франчайзинговую программу для агентов, специализирующихся на круизной отрасли, и поставила перед собой цель — стать крупнейшей в мире франчайзинговой круизной линией. Отрасль становится настолько специализированной, что некоторые



посредники, в частности Landry and King, для своих клиентов занимаются только организацией встреч, проводимых в море.

Некоторые гостиницы, например расположенные рядом с историческими достопримечательностями, получают весьма существенные заказы от брокеров, специализирующихся на автобусных турах. На необходимость или отсутствие посредничества для компании, действующей в индустрии гостеприимства, огромное влияние оказывают ее место расположения, размер и тип. Это обстоятельство в свою очередь влияет на решение о том, стоит ли компании организовать торговый персонал на основе посредничества агентств по организации поездок или выбрать другой вариант.

## **Торговый персонал, организованный на основе обслуживаемых клиентов**

Торговый персонал, организованный на основе обслуживаемых клиентов, должен осознавать, что существуют особые клиенты, жизненно необходимые для того, чтобы бизнес был успешным. Торговый персонал, как правило, организуется таким образом, чтобы обслуживание осуществлялось при помощи структуры, ориентированной в первую очередь на взаимодействие с ключевыми клиентами или клиентами национального масштаба.

Когда компания взаимодействует с большим числом некрупных клиентов, она в основном использует торговый персонал, организованный по территориальному принципу. Однако крупные клиенты (также называемые ключевыми, основными или национальными клиентами) часто удостоиваются особого внимания и персонального обращения. Если таким клиентом оказывается крупная компания с многими подразделениями, работающими во многих частях страны и подверженными различным покупательским влияниям, весьма вероятно, что с ней будут обращаться как с клиентом национального уровня и ей будет выделен специальный представитель компании или даже отдельная команда служащих. Если у компании есть несколько таких клиентов, велика вероятность организации в ней специального отделения по управлению национальными клиентами (national account management, NAM).

Управление национальными клиентами становится все более часто используемым приемом. Поскольку концентрация клиентов из-за слияний и поглощений компаний растет, большую долю продаж компании может обеспечить меньшее число покупателей. Другой фактор связан с тем, что многие покупатели осуществляют закупки централизованно, а не в местных отделениях. Это предоставляет покупателям больше возможностей договориться о более привлекательных для себя условиях. Еще один фактор заключается в том, что по мере усложнения продукции все больше разных групп организации покупателя вовлекаются в процесс приобретения, и у типичного торгового представителя может не хватить умения, полномочий или возможностей для эффективной торговли с крупным покупателем.

В гостиницах Sheraton заметили, что путешествующие по делам стали реже менять сети гостиниц. С учетом этого Sheraton разработала систему заказов, позволившую выявить национальных клиентов. Зная число таких клиентов, можно установить правильные расценки для любой из гостиниц Sheraton, расположенных по всему миру.

Организуя программу взаимодействия с национальными клиентами, компания сталкивается с рядом вопросов: как выбрать национальных клиентов? как ими управлять? как развивать отношения с ними? как оценивать деятельность менеджера по национальным клиентам и управлять ею? как организовать структуру торговых представителей для национальных клиентов и, наконец, где расположить управление национальными клиентами в общей структуре организации?

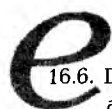
## **Торговый персонал, организованный на основе нескольких факторов**

В некоторых гостиницах и на курортах торговый персонал организован на основе комбинации продукции, рыночных сегментов, рыночных каналов или клиентуры. Часто это оказывается скорее реакцией на возникающие внутренние и рыночные тенденции, чем результатом предварительного стратегического осмысления.

В крупной гостинице могут быть выделены отдельные торговые представители для решения хозяйственных проблем и организации банкетов (продукция), для съездов и встреч (рыночный сегмент), для оптовых закупок туров (рыночное посредничество) и для работы с национальными клиентами (клиентура). Сторонники такой организации торгового персонала считают, что она поощряет служащих отдела продаж вступать в контакт с большим числом клиентов, так как одному торговому представителю невозможно понять и эффективно продать всю продукцию гостиницы всем возможным клиентам по всем рыночным каналам. Специалисты по продажам могут познакомиться с основными покупателями, понять, что влияет на них, и спланировать использование адекватной стратегии и тактики.

Противники этой системы считают, что во многих случаях такая структура торгового персонала показывает, что гостиница пытается угодить всем при отсутствии долговременных целей и стратегий. По их мнению, такой структурой трудно управлять и она может сбить с толку как служащих отдела продаж, так и клиентов, поскольку один и тот же клиент может проходить по разным категориям и с ним будут работать несколько торговых представителей.

Независимо от того, какую именно структуру используют гостиница или курорт, существует определенный рыночный сегмент, которым большинство владельцев североамериканских гостиниц в настоящее время пренебрегает. На многих местных рынках существуют возможности для продаж разной продукции, особенно для продаж продуктов питания, напитков и номеров. Несмотря на то что, например, гостиница Greenbriar в сельском районе Западной Виргинии может не иметь особых возможностей на местном рынке, это скорее всего исключение, а не правило. Наибольшего проникновения на этот рынок достигли японцы, потому что от 40 до 50% японских гостиничных продаж приходится на предоставление места для организации вечеринок и других мероприятий для местных компаний [18]. Менеджер по продажам должен хорошо представлять себе местный рынок и разработать структуру торгового персонала, подходящую для проникновения на такой рынок.



## 16.6. Dalmahoy Golf and Country Club Resort

Спустя семь месяцев после открытия курортно-игрового комплекса Dalmahoy Golf and Country Club Resort неподалеку от Эдинбурга (Шотландия) его руководители осознали необходимость предпринять серьезные усилия по продажам на местном рынке и организации торгового персонала по комбинированному принципу. Dalmahoy столкнулся с низкой занятостью номеров и с менее чем удовлетворительным ростом числа членов клуба. Здесь сработало множество факторов: война в Персидском заливе, плохое состояние экономики и отсутствие интереса со стороны местных (эдинбургских) игроков в гольф. Как член гостиничной группы Country Club Hotel Group Dalmahoy получил помощь торгового персонала этой компании. Руководство Dalmahoy понимало, что необходимы дополнительные усилия, и наняло двух служащих отдела продаж для работы с местным рынком, а также менеджера по организации поездок для работы с посредниками с целью привлечения зарубежных гостей.

### Численность торгового персонала

Определив стратегию и структуру отдела продаж, компания должна решить вопрос о численности сотрудников этого отдела. К этому вопросу надо подходить обдуманно, поскольку торговые представители — наиболее дорогой актив компании.

Прежде всего следует определить тип и количество желаемых клиентов, а затем при установлении численности торгового персонала компания может исходить из принципа равной нагрузки на одного торгового представителя. Этот метод включает следующие шаги.

1. Группировка клиентов по годовым объемам продаж.
2. Определение желательной частоты визитов (количество торговых визитов клиента за год) для каждой группы клиентов.
3. Определение полной нагрузки по числу торговых визитов внутри страны за год (количество клиентов в каждой группе умножают на частоту визитов).
4. Определение среднего числа визитов, которые торговый представитель может нанести клиентам в течение года.
5. Определение необходимого числа торговых представителей (общее количество требуемых ежегодных визитов делится на среднее количество визитов, наносимых одним торговым представителем).

Предположим, компания подсчитала, что существует 1 тыс. клиентов А и 2 тыс. клиентов Б и что клиентам А необходимо нанести 36 визитов в год, а клиентам Б — 12 визитов. Это означает, что компании нужен торговый персонал, способный нанести 60 тыс. торговых визитов в год. Предположим, что торговый представитель может в среднем нанести 1 тыс. визитов в год. Следовательно, компании требуются 60 торговых представителей на полную ставку.

Численность торгового персонала также определяется изменениями на рынке, конкуренцией и общей стратегией и политикой компании. Сам процесс продаж также непосредственно влияет на принятие решений относительно численности торгового персонала.

Рассмотрим несколько факторов, способных влиять на размер отдела продаж в гостиницах.

- **Корпоративная/сетевая поддержка продаж.** Некоторые основные сети гостиниц, чтобы выйти на рынок собраний (съездов, конференций), используют услуги корпоративного торгового персонала. Идея такой организации работы состоит в том, что отдельная гостиница может не иметь возможностей исследовать этот важный рынок и самостоятельно выйти на него и торговый персонал, представляющий целую сеть, может рекомендовать и продавать все гостиницы этой сети, а не какую-то одну. Правда, в последние годы некоторые сети поставили под сомнение ценность такого подхода и, возможно, откажутся от этого вида поддержки продаж. Если это произойдет, некоторым гостиницам придется нанять как минимум еще одного сотрудника в отдел продаж, чтобы обеспечить охват этого важного сегмента рынка.
- **Использование торговых представителей.** Курорты и гостиницы традиционно пользуются услугами торговых представителей для работы на отдаленных рынках, в особенности за границей. С заключением NAFTA (Североамериканское соглашение о свободной торговле) и возрастанием значения многих зарубежных рынков некоторые компании вернулись к обсуждению использования торговых представителей и возможной замены фиксировано оплачиваемым торговым персоналом на данных рынках.
- **Командные продажи.** Для нахождения и сохранения ключевых клиентов эффективным и мощным тактическим приемом оказались командные продажи. Однако в индустрии гостеприимства возможности и недостатки командных продаж только начали осознаваться. Пока неясно, как они влияют на численность торгового персонала.
- **Электронные продажи.** Электронные продажи настолько прочно уже вошли в повседневную практику, что стали важнейшим инструментом продаж в индустрии гостеприимства. Даже местные рестораны для информирования заинтересованных лиц и продаж своей продукции теперь пользуются веб-сайтами. Этот инструмент особенно эффективен при международных продажах, когда потребители и провайдеры услуг, например гостиниц категории «кровать и завтрак», могут быстро взаимодействовать друг с другом. Конечно, большинство фирм из индустрии гостеприимства не ограничиваются только этим инструментом, хотя понимают, что электронный вариант продаж наиболее эффективен, особенно если он применяется как составляющая в общем наборе маркетинговых и реализационных средств, включая маркетинг на основе баз данных, использование бесплатного для клиентов телефона, персональные продажи и тщательно подобранное сочетание медийных средств: от справочников «Желтые страницы» до телевизионных реклам. Каждый член этой индустрии должен непрерывно изучать, что делают другие компании, и экспериментировать, отыскивая способы, позволяющие повышать эффективность их деятельности. Очевидно, что лишь разработка веб-сайта без его дальнейшего наращивания вовсе не тот способ, который позволяет эффективно использовать этот инструмент электронных продаж.

Столь же важным участком продаж в индустрии гостеприимства для менеджеров является управление продажами при помощи телефонной системы дистрибуции, например система резервирования по бесплатному для звонящему номеру или применение независимой группы, вроде Preferred Hotels. Некоторые гостиничные сети, в частности Omni Hotels, заключили эксклюзивные соглашения по бронированию своих номеров, чтобы управлять резервированием номеров в масштабах всего мира. Omni взаимодействует с Intel International для резервирования номеров в своих 43 заведениях, расположенных в Соединенных Штатах, Мексике, Сингапуре и Гонконге. «С таким широким набором дестинаций для нас было важно правильно выбрать способ резервирования, который смог бы обеспечить поддержку в виде международного маркетинга», — заявил старший вице-президент по продажам и маркетингу Omni [20]. Кроме этого, он добавил, что Omni интегрирует функции продаж и маркетинга в международном масштабе и поэтому должна иметь систему, которая упрощает, а не усложняет процесс продаж и маркетинга. Необходимость в интегрированной и работающей согласованно системе резервирования ощущают многие гостиничные сети. Система резервирования номеров для гостей (customer reservation system, CRS) все больше нужна и агентам, напрямую связанным с гостиничной компанией и получающим оперативную информацию о наличии у нее свободных номеров, благодаря чему агент может гарантированно сообщить потребителю, что указанные расценки при резервировании не изменятся, после того как клиент приедет в отель. Radisson Hotels в сотрудничестве с Apollo разработала систему надежного резервирования, предоставив агентам возможность выхода в систему резервирования Radisson, анализа всех имеющихся номеров и осуществления резервирования в электронном виде. Многие гостиничные сети и менеджеры, отвечающие за продажу номеров, поняли, что они должны научиться управлять технологиями так же хорошо, как и персоналом.

- **Зависимость от посредников.** Так сложилось, что участники индустрии гостеприимства относились к посредникам, специализирующимся на организации поездок, со смешанными чувствами. Некоторые гостиницы, возможно, предоставляли оптовикам слишком большую самостоятельность при продажах. Исследование гостиниц, проведенное в Карибском регионе, показало, что «оптовики играют полезную роль для гостиничной отрасли карибских курортов, помогая продавать номера. Однако в последние годы влияние оптовиков повысилось, из-за чего операционные и финансовые проблемы у некоторых операторов гостиниц на карибских курортах обострились» [21]. Порой может быть целесообразно увеличить численность торговых представителей и переходить к более агрессивным формам продажи, чтобы снизить зависимость от оптовиков.

Необходимую численность персонала отдела продаж, конечно, нельзя определить только при помощи какой-то формулы или информации о численности таких служащих у конкурентов. Всегда следует помнить, что эти специалисты лишь один из инструментов, пользуясь которыми компания добивается решения своих задач и достигает поставленные цели.

К тому же численность персонала не является строго фиксированной величиной. Скажем, для поддержки новых маркетинговых стратегий ее целесообразно увеличить. В этом случае менеджеру отдела продаж потребуется убедить в этом высшее руководство, так как этот шаг требует выделения на отдел дополнительных средств. Аналогично этот менеджер должен хорошо знать о текущих тенденциях в своей области и появлении новых технологий, например маркетинга на основе баз данных или электронного маркетинга. В этом случае, вместо того чтобы упорно сохранять прежнюю штатную структуру отдела, менеджер должен подготовиться к снижению его численности и замене отдельных категорий специалистов на других, которые нужны в новых условиях.

## Организация отдела продаж

Как уже отмечалось выше, гостиничные компании традиционно создают отделы по функциональному принципу. Обычно в гостиницах есть несколько отделов, так или иначе связанных с маркетингом, например отдел продаж, отдел связей с гостями, отдел рекламы и паблик рилейшнз, но отдельного отдела маркетинга нет. В последнее время некоторые гостиницы стали называть отделом продаж и маркетинга то структурное подразделение, которое раньше называлось отделом продаж, однако менеджер по продажам при этом, как правило, получил очень ограниченное дополнительное обучение.

Менеджер по продажам может отвечать и за маркетинг, и за продажи, хотя вполне вероятно, что основное внимание он будет уделять продажам. На сегодняшний день менеджеры по продажам подразделяются на два типа: внутренний торговый персонал и торговые представители на местах. Термин *внутренний* может ввести в заблуждение, поскольку многие служащие на местах проводят достаточно большое количество времени в гостинице: звонят уже имеющимся и потенциальным клиентам, встречаются с ними, договариваются с другими отделами, отвечают на письма и выполняют массу других обязанностей, вроде заполнения отчетов по продажам.

### Внутренний торговый персонал

Внутренний торговый персонал включает служащих трех типов. Во-первых, это служащие, ответственные за техническую поддержку, — они предоставляют клиентам техническую информацию и отвечают на их вопросы. Во-вторых, помощники по продажам — они отвечают за канцелярскую поддержку работы служащих на местах, подтверждают назначенные встречи, получают кредитные чеки, отслеживают графики поставок продукции и отвечают на вопросы клиентов, когда торговый представитель оказывается вне пределов досягаемости. Третий тип — телемаркетологи, которые работают при помощи телефона: они ищут новых клиентов, сегментируют их и продают им услуги. Телемаркетологи могут обзвонить до 50 клиентов в день в отличие от полевого торгового представителя, который может посетить четыре-пять клиентов. Они чрезвычайно эффективно работают в следующих ситуациях: продажа дополнительных товаров и услуг; повышение стоимости заказов за счет предложения более дорогих моделей и вариантов товаров и услуг; представ-

ление новых товаров компании; привлечение новых и возвращение прежних клиентов; наконец, подготовка и использование списков для прямой почтовой рекламы.

В индустрии гостеприимства телемаркетинг стал применяться очень активно. Так, круизная компания Renaissance Cruises разработала и активно использует телемаркетинг для поиска индивидуальных потенциальных клиентов. Однако надо отметить, что у многих людей, с кем связывались по системе телемаркетинга, сложилось неблагоприятное впечатление об этом приеме продаж. В сфере гостеприимства специалистов по планированию встреч и других мероприятий постоянно осаждают торговые представители гостиниц, которые не провели никакого предварительного исследования перспектив проведения такой встречи. Вместо этого они, как правило, начинают разговор вопросом: «Вы планируете организацию встречи?» Постоянные звонки из одной и той же гостиницы, но от разных торговых представителей раздражают занятых работников.

Из-за высокой текучести кадров среди служащих гостиничных отделов продаж и отсутствия современной базы данных по потенциальным клиентам специалисту по планированию два-три раза в год могут звонить представители одной и той же гостиницы с одними и теми же вопросами. Телемаркетинг, как и визиты и телефонные звонки, мог бы стать более продуктивным приемом, если бы у торгового представителя была информация о всех предыдущих звонках. В одной гостиничной компании телемаркетинг не прижился. От служащих отдела продаж требовалось посвящать ему один день в неделю. Однако они считали, что их заставляют выполнять неприятную работу. В результате такого отношения начальник отдела ушел в отставку, руководство от телемаркетинга отказалось, а персонал всему этому только обрадовался.

Еще один серьезный прорыв в повышении продуктивности продаж связан с внедрением нового технического оборудования: персональных компьютеров и ноутбуков, видеомагнитофонов, телефонов с автодозвоном, электронной почты, факс-аппаратов и телеконференций. Торговый представитель стал теперь фактически электронным. Все эти разработки называются автоматизацией продаж. Теперь можно не только значительно быстрее передать информацию по продажам, но и оперативно обеспечить нужную поддержку работы менеджеров по продажам и торговых представителей.

### **Отдел предварительных заказов**

Для многих компаний индустрии гостеприимства отдел предварительных заказов — очень важный участок внутренних продаж, поскольку служащие этого отдела имеют возможность общаться с 80% клиентов компании. Иногда служащие этого отдела не считаются членами команды продаж. Зачастую это отдельное подразделение, и, к сожалению, между отделами предварительных заказов и продаж рабочие отношения, как правило, развиты слабо. Иногда отношения между ними вообще натянутые. Гостиницы Hyatt демонстрируют нам другой пример: в этой компании отдел предварительных заказов подчинен отделу по продажам и маркетингу.

Исследование отделов предварительных заказов в Hyatt Corporation, American Airlines и Carnival Cruise Lines показало, что эффективность работы

этой важной части торгового персонала можно существенно повысить. Судя по результатам исследования, подготовке служащих этого отдела нужно уделять должное внимание. Предписанная им подготовка во многом сходна с подготовкой служащего отдела продаж. Hyatt акцентирует внимание в первую очередь на технических аспектах, в частности, как продавать. Философия Hyatt состоит в том, что навыкам, необходимым для успешной торговли, можно обучить.

Кандидаты на пост служащего отдела предварительных заказов в авиакомпании American Airlines проходят собеседование и принимаются на работу при наличии у них способности продавать. У гостиниц Days Inns существует программа, согласно которой на работу принимаются пожилые люди и люди с физическими недостатками, проходящие специальную подготовку, чтобы стать частью торгового персонала по приему предварительных заказов. Если вы будете готовить служащих отдела предварительных заказов к тому, чтобы они стали успешными представителями компании, и обучите их продавать, то это окупится с лихвой.

## **Торговый персонал, работающий на местах**

Сегодня менеджеры по продажам сталкиваются с исключительно сложным рынком, из-за которого им приходится постоянно пересматривать организационную структуру полевого торгового персонала. Мы поговорим о разных типах полевого торгового персонала, постоянно используемых гостиничными компаниями.

### **Торговые представители, работающие на основе комиссионных**

Гостиницы и курорты при работе с удаленными рынками, где рыночный потенциал не оправдывает наличия здесь штатного торгового представителя, часто прибегают к помощи торговых представителей, работающих на основе комиссионных, т.е. внештатников. Гостиница в Лос-Анджелесе может заключить контракт с таким торговым представителем в Нью-Йорке или в Майами, чтобы получить доступ к компаниям или связям, известным ему. Торговые представители, получающие комиссионные, обычно представляют несколько различных гостиниц или сетей, но стараются не обслуживать конкурирующие компании. Иногда это бывает сложно с сетями гостиниц, имеющими конкурирующие гостиницы в одном и том же месте.

На иностранных рынках, как правило, работают торговые представители, получающие комиссионные. К сожалению, отношения между торговым представителем и гостиницей не всегда продуктивны. Часто это происходит из-за того, что представителей нанимают, не проводя при этом тщательного анализа их соответствия тем задачам, которые они должны решать, поскольку нет смысла пользоваться услугами недобросовестного или неопытного торгового представителя. При работе с торговыми представителями, получающими комиссионные, стоит следовать нескольким простым правилам.



1. **Тщательно выбирайте рынки.** Отдаленные рынки следует выбирать в соответствии с общими целями и задачами по маркетингу и продажам, а не просто потому, что кто-то представляет компанию именно в этом месте.
2. **Лично посетите этот рынок.** Следует встретиться с потенциальными торговыми представителями, осмотреть их офисы, проверить рекомендации, обратить внимание на внешность, попросить список текущих клиентов и отчет о кредитах, а также проверить представителя через полицию и бизнес-бюро или какую-либо аналогичную организацию. В общем, при найме торгового представителя, отвечающего за отдаленные рынки, следует быть так же, а то и более осторожным, как и при найме штатного служащего отдела продаж. У Администрации по организации поездок и туризму, которая является частью американского Департамента по коммерции, есть несколько офисов на иностранных рынках. Служащие этих офисов часто знакомы с местными торговыми представителями и при отборе компанией таких представителей могут оказать существенную помощь. Необходимо понимать, что в некоторых развивающихся странах даже внештатного торгового представителя считают служащим компании, получение которым средств к существованию зависит от этой компании. При конфликтных ситуациях местные суды часто занимают сторону таких представителей и могут присудить выплату им большой финансовой компенсации в случае увольнения из-за несоответствия стандартам работы, принятым в компании.
3. **Включите торгового представителя в торговый персонал гостиницы.** Это потребует от вас использования инструментов управления, о которых мы поговорим в этой главе ниже. Необходимо время от времени посещать офисы отдаленных торговых представителей. Однако для этого потребуется выделить достаточно больших средств, что может повлечь за собой серьезные усилия по убеждению генерального менеджера, что такие затраты времени и денег оправданны.

### **Штатные торговые представители**

Большая часть торгового персонала предприятий индустрии гостеприимства получает заработную плату плюс некоторые другие вознаграждения. Дополнительными видами компенсации иногда служат комиссионные, премии, участие в доходах или другие виды финансового вознаграждения. В некоторых странах торговому персоналу по законодательству выплачивается дополнительная заработная плата на Рождество или на Новый год, и он может иметь преимущества, о которых в Северной Америке и не слышали, например ежегодный месячный оплачиваемый отпуск.

Традиционно компании индустрии гостеприимства нанимают служащих отдела продаж, которым предстоит заниматься непосредственно продажами на индивидуальной основе. Хотя эта система продолжает оставаться основой работы торгового персонала в этой индустрии, здесь все шире применяются и новые формы организации работ полевого торгового персонала.

## Командные продажи

Во многих областях деятельности обязательной формой работы стали командные продажи. Индустрия гостеприимства в этом отношении не исключение. Концепция использования команды по продажам предполагает наличие двух или более участников, которые совместно работают для достижения общей цели по продажам. При этом участники команды необязательно являются представителями одной и той же компании. Цель командного подхода к продажам — решение задач коллективом людей, что было бы невозможно или неоправданно дорого, если бы этим занимался только один человек.

В дополнение к традиционным задачам, таким, как повышение заполняемости гостиницы, перед командами могут стоять и другие задачи, которые не являются по своему характеру количественными. Обычно они связаны с улучшением имиджа и из гудвилла компании. В других случаях команда используется как «тренировочная площадка» для обучения кадров. Иногда в одну команду собирают специалистов из разных отделов, и это не только улучшает моральное состояние в компании в целом и учит совместной работе, но и помогает получить новые знания по смежным профессиям.

В индустрии гостеприимства команды традиционно используются для выполнения определенных заданий, таких, как:

- проведение торговых блицев;
- организация путешествий;
- продвижение продукции с благотворительными целями;
- программы по улучшению условий жизни членов местного сообщества.

Хотя команды по продажам используются для многих целей, главной целью для нее остаются повышение уровня продаж и улучшение конкурентной позиции гостиницы, авиакомпании, круизной линии или другой компании в индустрии гостеприимства. Если у имеющегося или потенциального клиента сложные требования и необходимо вмешательство, то целесообразнее использовать команду. Так, например, при организации крупной конференции необходимы экспертиза и сотрудничество авиакомпании, гольф-клуба и компании, обеспечивающей наземные перевозки участников конференции.

В настоящее время представление о команде по продажам меняется, и этот подход начинает использоваться все чаще, например, во время торгового блица, в ходе согласования основных аспектов маркетинга взаимоотношений или стратегического сотрудничества.

## Маркетинг взаимоотношений и стратегическое сотрудничество

Традиционно целью персональных продаж считалось установление особого вида контактов с клиентом. Однако во многих случаях компания не стремится ограничиться при таком подходе разовой продажей. Она пытается выйти на выгодных для себя клиентов, заполучить их и оказывать им услуги в течение длительного времени. Чтобы добиться этого, компания должна продемонстрировать таким потенциальным клиентам, что она способна удовлетворить их потребности наилучшим образом, в особенности если есть возможность

установить отношения со взаимными обязательствами. Такой вид продаж, цель которого — долгосрочные отношения сотрудничества, реализовать значительно сложнее, чем кратковременный. Взятие на себя долговременных обязательств связано с заключением большего числа соглашений, чем при завершении разовой сделки.

Сегодня все больше компаний переносят акцент с транзакционного маркетинга, в основе которого лежит совершение сделок, на маркетинг взаимоотношений. Дни служащего-одиночки отдела продаж, работающего на своей территории и стремящегося только к тому, чтобы выполнить задание по продажам и добиться вознаграждения, предусмотренного планом компенсации, сочтены. Сегодняшние клиенты, многие из которых являются крупными, порой глобальными компаниями, предпочитают поставщиков, которые способны продать и доставить товары и услуги по адресу, могут быстро решать возникающие проблемы и тесно сотрудничать с командами клиента, чтобы улучшить и продукцию, и процесс ее доставки.

Компании считают, что для заполучения выгодного клиента и его удержания основным инструментом будут командные продажи. Однако они понимают, что одни призывы к служащим действовать в команде не приводят к действительно командному стилю работы. Чтобы его добиться, необходимо пересмотреть систему компенсаций, чтобы стало возможным поощрение работы с общими клиентами, установить новые цели для торгового персонала и критерии оценки их работы, а также постоянно подчеркивать важность работы в ходе подготовки служащих, конечно, не забывая при этом о значении личной инициативы.

В основе маркетинга взаимоотношений лежит убеждение, что серьезным клиентам необходимо уделять целенаправленное и постоянное внимание. Служащие отдела продаж, работающие с клиентами по системе маркетинга взаимоотношений, должны не только связываться со своим клиентом в тот момент, когда, по их мнению, он собирается разместить заказ. Им нужно постоянно отслеживать деятельность своих ключевых клиентов, быть в курсе их проблем, быть готовыми оказать им различные виды услуг и постараться стать членом команды клиента.

Если программа управления взаимоотношениями проводится правильно, компания уделяет управлению клиентами столько же времени, сколько управлению продукцией. В то же время компаниям нужно осознать, что значительный акцент на маркетинге взаимоотношений эффективен не во всех ситуациях. Компании сами должны установить, к каким сегментам и клиентам стоит применять маркетинг взаимоотношений, чтобы он был рентабельным.

Примером преимуществ, получаемых в результате маркетинга взаимоотношений, может служить курорт Boca Raton Resort and Club. «Чтобы удержать национальную ассоциацию своим клиентом и убедить ее выбрать именно нас среди множества конкурентов, недостаточно служить только местом проведения их конференции, — объяснил Дэвид Федер (David Feder), старший вице-президент Boca по продажам и маркетингу. — Мы и сами не ограничиваемся столь узкими рамками: в сущности, мы можем помочь ассоциациям прийти к намеченным целям и сформировать их будущее».

Высокоразвитая форма маркетинга взаимоотношений — стратегические союзы. Обычно они заключаются между продавцом и покупателем или между неконкурирующими продавцами и общим покупателем. «Союзы — это отношения между независимыми сторонами, согласными сотрудничать, сохраняя при этом собственную, независимую индивидуальность». Стратегический союз может включать использование любой из следующих комбинаций: обмен конфиденциальными сообщениями, обмен базами данных, обмен знаниями по каким-то аспектам рынка, совместное планирование деятельности, предоставление ресурсов, распределение рисков, обеспечение безопасности и обмен технологиями. В гостиничной индустрии стратегические союзы могут быть трех видов.

1. **Разовые отношения.** К этому типу относятся такие кратковременные случайные отношения, как перекрестная реклама между гостиницей и рестораном или договор о продажах номеров между гостиницами Radisson и Britain's Edwardian.
2. **Совместно проводимые мероприятия.** В основе этого типа лежат тактические отношения, рассчитанные на средние сроки. Например, гостиницы и авиалинии могут совместно участвовать в программе обслуживания часто летающих пассажиров.
3. **«Я сделаю».** Этот тип похож на брачные отношения. На участников такого рода соглашений налагаются долговременные обязательства. В некоторых случаях от них требуются равные инвестиции.

Стратегические союзы в индустрии гостеприимства можно проиллюстрировать на следующих примерах.

- Соглашение между Carlson Hospitality Group, отделением Carlson Company, Inc. и Hospitality Franchise Systems (HFS), согласно которому HFS управляет имеющимися системами поставки еды и напитков на основе франчайзинга или на правах арендатора в гостиницах Carlson. Это соглашение подразумевает совместные закупки, при которых гостиничные компании могут покупать продукты, услуги и оборудование по сниженным ценам.
- Соглашение между Hostmark International (Денвер) и Management Group (Чикаго) с целью сформировать партнерство для управления гостиницами. Этот союз позволяет обеим компаниям обращаться в основные финансовые институты на правах национальной компании (а не двух региональных структур бизнеса).

Стратегические союзы стали необходимы по целому ряду причин: глобализация, сложные запросы клиентов, крупные клиенты, располагающиеся в разных местах, необходимость внедрения новых технологий, высокая степень взаимозависимости в отношениях между продавцом и покупателем, интенсивная конкуренция и невысокая доходность в индустрии гостеприимства.

В компаниях, действующих в этой индустрии, стратегические союзы воздействуют на природу профессиональных продаж непосредственно. Необходимость профессиональных продаж стала здесь более очевидной. Служащим отдела продаж необходимо получать лучшее образование, так как они должны хорошо понимать все более сложные потребности клиентов и уметь проводить трудные переговоры с ними.

Крупным клиентам могут потребоваться такие услуги, как помощь в планировании, расширенное финансирование, равное участие и использование современных технологий, например электронный обмен информацией (electronic data interchange, EDI). В свою очередь эти и им подобные потребности влияют на политику и характер действий поставщиков. Покупатель, который требует, чтобы все накладные отправлялись и оплачивались через EDI, может побудить поставщиков вкладывать средства в компьютеры и программное обеспечение.

Торговые представители должны понимать растущую сложность потребностей покупателя и сообщать о них менеджерам. Во многих случаях реальная проверка навыков служащего отдела продаж — это проверка его способностей убеждать руководство в необходимости смены политики или образа действий.

В оставшейся части этой главы будут рассмотрены процессы управления продажами. Выбранные нами темы для обсуждения являются базовыми практически для всех предприятий индустрии гостеприимства. Хотя эти концепции применимы к управлению внутренним торговым персоналом, внештатным торговым персоналом и командными продажами, они были разработаны прежде всего для управления традиционным торговым персоналом, состоящим из отдельных штатных служащих. Большая часть дальнейших примеров в этой главе относится именно к этому традиционному типу персонала.

## **Набор и обучение персонала, занимающегося профессиональными продажами**

---

### **Важность тщательного отбора торгового персонала**

В основе успешной работы торгового персонала лежит правильный отбор торговых представителей. Разница в выполнении работы средним торговым представителем и его коллегой более высокого уровня может быть весьма существенной. В ходе одного опроса было установлено, что 27% торговых представителей высокого уровня приносят компании более 52% всех продаж. За разницей в продуктивности продаж стоят огромные потери, связанные с наймом не тех людей. Когда торговый представитель увольняется, стоимость поиска и обучения нового представителя плюс стоимость упущенных продаж могут быть весьма существенными. Кроме того, торговый персонал, в составе которого много новых людей, как правило, трудится менее продуктивно.

### **Благодаря чему торговый представитель становится хорошим специалистом?**

Выбор торгового представителя упростился бы, если бы мы знали, что искать. Большая часть клиентов скажет, что торговый представитель должен быть честным, надежным, знающим и готовым помочь. Поэтому при отборе кандидатов компании следует ориентироваться в первую очередь именно на эти черты.

Другой подход состоит в поиске людей с теми характерными чертами, которые свойственны наиболее удачливым торговым представителям компании. Это готовность идти на риск, сильное чувство ответственности, способность к решению проблем, забота о клиенте и продуманное планирование сво-

ей работы. Список требований к претенденту можно сократить до минимального: хороший торговый представитель должен обладать двумя качествами: сочувствием, т.е. способностью чувствовать так же, как и клиент, и иметь явное стремление проявить себя, в данном случае побудить посетителя совершить покупку.

## Определение желаемых характеристик работника в соответствии с корпоративной культурой

В любом предприятии гостеприимства за определение желаемых характеристик своих торговых представителей отвечает его руководство, т.е. это направление не является исключительной прерогативой менеджера по продажам. В определении предпочтительных характеристик торгового персонала ему должны помогать генеральный директор и вице-президент по маркетингу и продажам. Руководство должно четко сформулировать нужные организации характеристики, например честность, целостность натуры, самооценка, уверенность, внутренняя мотивация и желание выделиться.

Первый, кто должен стать примером таких качеств, — менеджер по продажам. Руководство выбирает такого человека и передает ему полномочия по найму, обучению, мотивации и контролю над торговым персоналом.

Призывы большей части предприятий гостеприимства в отношении торгового персонала, как правило, одни и те же, однако воплощение этих слов в реальной жизни бывает разным. Частично это объясняется тем фактом, что менеджеры иногда упускают из виду важность корпоративной культуры и просто принимают за основу типовые характеристики. Однако все гостиницы непохожи друг на друга, как непохожи круизные авиалинии или другие предприятия индустрии гостеприимства.

В некоторых организациях корпоративная культура формализована и устанавливается авторитарно. В других поощряется инициатива и дух раскованности. Конечно, между такими предприятиями гостеприимства существует огромная разница. И работодателю, и торговому представителю нужно в полной мере осознать, что невозможно добиться успеха, если стороны несовместимы. Торговый представитель может весьма успешно работать с гостиницами Inter Continental или Four Seasons, но окажется не в состоянии приспособиться к культуре гостиниц Ramada или Novotel.



16.7. Novotel Hotel,  
Ritz-Carlton

Ritz-Carlton Hotel Corporation придерживается философии: гости и служащие — культурные люди, к которым надо относиться с уважением. Эта информация подчеркивается в рекламных материалах о праздновании церемонии открытия ее заведения в Гонконге, опубликованных, в *South China Morning Post*: «Ritz-Carlton, расположенный в самом сердце центрального района, имеющий 216 номеров, являющийся представителем лучших традиций гостеприимства, предлагает леди и джентльменам, преданным работе, энергичным, полным энтузиазма, возможность занять следующие места...» [34].

В процессе обслуживания и служащие и клиенты играют определенные роли. Каждая из сторон получит большее удовлетворение, если партнер полнее и лучше ее сыграет свою роль, т.е. именно так, как ожидает другая сторона. В Ritz понимают, что их гости ожидают, что с ними будут обращаться предельно профессионально, соблюдая при этом некоторую степень формальности. Поэтому они сами относятся к своим служащим, как к леди и джентльменам, что способствует тому, что и они будут профессионально правильно действовать при обслуживании гостей, которые также являются леди и джентльменами.

## **Согласование личных карьерных и общих корпоративных целей**

Претендент на работу в отделе продаж должен хорошо сформулировать для себя, чего он хочет добиться на этой работе, и в ходе собеседования ясно изложить свои стремления потенциальному работодателю. В индустрии гостеприимства в отделах продаж редко бывают места, которые приносят большой доход за счет комиссионных или премий. Если потенциальные служащие ищут крупный заработок, им можно посоветовать переключиться на торговлю недвижимостью или ценными бумагами. Но тем не менее индустрия гостеприимства предлагает служащему отдела продаж много преимуществ.

- Это работа по своей сути очень позитивная. В отличие от торговли участками на кладбище или страховками от заболевания раком предлагаемые продукты вызывают у людей положительные и даже волнующие эмоции.
- Клиенты бюро путешествий, как правило, личности, которые готовы и рады вас выслушать (в отличие от других отраслей, где у клиента мало времени на разговоры и где он демонстрирует к вам агрессивное отношение).
- Ваши служащие и прочие коллеги, как правило, внимательные, общительные и приятные люди.
- Есть возможность путешествовать, особенно если работаешь на авиа- и круизных линиях, в бюро путешествий и у туроператора.
- Существуют возможности карьерного роста, иногда очень значительного. Торговые представители имеют дело с различными составляющими индустрии гостеприимства, и поэтому возможно их перемещение, например, из гостиницы или курорта на круизную линию или компанию по прокату автомобилей.
- Существуют возможности стать менеджером. Так, вероятность продвижения по службе до торговой позиции менеджера по продажам весьма велика. Возможно и дальнейшее продвижение до вице-президента по продажам или маркетингу.

Нужно заметить, что продвижения по службе от служащего отдела продаж до генерального директора гостиницы или курорта раньше не было, но в настоящее время происходит все чаще. На такие позиции, как правило, требуются люди с большим и разнообразным опытом и подготовкой, включая работу в подразделениях питания и напитков, административные функции и другие основные сферы деятельности.

Ни служащий отдела продаж, ни компания не выиграют, если будут скрывать истинные карьерные цели или реальную общую культуру. У опытных и проницательных менеджеров по продажам словно развивается шестое чувство, которое помогает им определить, подходит ли кандидат как личность и с точки зрения его профессионального опыта на требуемую позицию.

## Подготовка торгового персонала

Для успешного бизнеса необходима соответствующая подготовка торгового персонала, однако в индустрии гостеприимства до сих пор она остается слабым местом. Наиболее остро эта проблема стоит для недавних выпускников университетов или колледжей, у которых опыт работы невелик или отсутствует. К счастью, ситуация начинает улучшаться, так как у некоторых предприятий гостеприимства теперь имеются программы подготовки.

Подготовка по продажам не разовый процесс, а работа, осуществляемая на протяжении всей карьеры. Так, постоянная подготовка составляет часть сформулированной в письменном виде философии Singapore Airlines. Эта компания считает, что весь персонал нужно постоянно обучать, включая служащих самого нижнего уровня.

### Типы необходимой подготовки

Служащим отдела продаж необходимы три типа подготовки.

- 1. Подготовка в области продукции и услуг.** Из-за появления новых технологий индустрия гостеприимства постоянно меняется. Меняются системы резервирования, техника, такая, как самолеты или круизные теплоходы, и все операционные системы. В связи с изменениями в системе доставки услуг, меню, мест расположения филиалов сетевых структур и тысячами других перемен необходимо постоянно заниматься подготовкой служащих.
- 2. Подготовка в области стратегии, процедур и планирования.** Поскольку организации растут (как по размеру, так и по сложности), растет и необходимость в формализованных системах и процедурах. Служащих отдела продаж часто критикуют служащие других отделов за неспособность следовать установленным процедурам или политике. Чтобы все процедуры или линии поведения были ясны, необходима соответствующая подготовка.

Хорошие служащие отдела продаж постоянно иронизируют над некоторыми предписываемыми им линиями поведения и процедурами. Как правило, это делается, чтобы оперативно удовлетворить потребности клиента и довести взаимодействие до фактической сделки. К сожалению, хроническая неспособность или нежелание следовать «процедурам компании» неизбежно ведут к проблемам.

Торговых представителей индустрии гостеприимства часто критикуют за их пренебрежение к бумагам, которые необходимо подробно заполнять. Неспособность правильно, вовремя и со всеми требуемыми подробностями заполнить бумаги ведет к дорогостоящим ошибкам, недовольству клиентов и отсутствию доброжелательности со стороны других отделов.



Сегодня труд торгового персонала многих компаний все больше автоматизируется. Вероятно, эта тенденция будет продолжаться и потребует постоянного обучения торгового персонала.

**3. Обучение технологии продаж.** Споры о том, следует ли обучать служащих технологии продаж, ведутся уже много лет. Одни твердо убеждены в том, что мастерство торговых представителей предопределено генетикой, складом личности и мотивацией, а не обучением. Другие считают, что очень немногие способны хорошо торговать, но при этом полагают, что эффективность их работы можно повысить, обучив следующим основам продаж:

- выявлению потенциальных клиентов;
- нанесению первого торгового визита (договоренность о встрече);
- ведению торгового диалога:
  - знакомство;
  - задавание вопросов и выяснение потребностей потенциального клиента;
  - выслушивание того, что клиент говорит и о чем умалчивает;
  - представление достоинств продукта или услуги, которые могут удовлетворить потребностям клиента;
  - снятие возражений другой стороны;
  - более углубленное выяснение потребностей при необходимости;
  - фактическое совершение продажи;
- действиям на заключительном этапе:
  - продолжение торгового диалога, если в ходе первой встречи потенциальный клиент ничего не купил;
  - благодарность за заказ;
  - уверение клиента в том, что он сделал правильный выбор;
  - поиск возможности продаж более дорогих моделей или сопутствующих товаров и услуг;
  - просьба о рекомендациях другим клиентам;
  - просьба о следующей встрече или другой продаже, если клиент вновь будет готов совершить покупку.

Хотя регулярная подготовка специалистов по продажам наиболее эффективна, когда она проводится с учетом конкретной компании, есть некоторые общие факторы, которые влияют на успех или неудачу торгового представителя любой структуры бизнеса. Поэтому при разработке программы подготовки служащих их необходимо учитывать.

В результате исследований были определены шесть факторов, приводящих к неудачам в ходе продаж. В индустрии гостеприимства в работе любого торгового представителя может встретиться каждый из этих отрицательных факторов.

1. Неумение слушать собеседника.
2. Неспособность сосредоточиться на основных приоритетах.
3. Недостаточные усилия.
4. Неспособность определить потребности клиента.
5. Отсутствие планирования торговой презентации.
6. Неадекватное представление о собственном товаре или услуге.

Подготовка служащих — первая, но не единственная обязанность менеджера по продажам. Предполагается, что гостиничный менеджер по продажам посвящает продажам 50% своего времени, 30% — контролю за работой персонала и его обучению, а оставшееся время — бумажной работе, встречам и пересмотру маркетинговых планов [35]. Важность эффективно работающего профессионального торгового персонала позволяет осознать, насколько необходимо обеспечить соответствующий уровень ответственности за проводимую подготовку.

Руководство компании, и в первую очередь генеральный директор и вице-президент по продажам и маркетингу, играет в этом отношении решающую роль. Установить и поддерживать требуемое отношение к поведению служащих, процедурам и планированию помогают власть и авторитет руководителей. В обучении часто помогают топ-менеджеры компании, рассказывая о компании, ее истории, корпоративной культуре и нормах, что помогает установить у представителей более положительное отношение к обучению.

Менеджеры по продажам часто приглашают на собрания служащих отдела продаж коллег из других отделов, например начальника отдела предварительных заказов, чтобы обсудить, как можно добиться улучшения показателей работы. Для торговых представителей также важно самим воспользоваться услугами компании. Торговые представители круизной линии не могут успешно продавать волнующее путешествие, если они не разу не испытали его сами.

В индустрии гостеприимства представителям бюро путешествий и туроператорам традиционно предлагаются бесплатные или недорогие ознакомительные поездки. Это можно считать одной из форм подготовки посредников по продажам. Другие преимущества, например бесплатные полеты и крупные скидки на прием гостей в холле и ресторане компании, также позволяют лучше узнать характеристики товаров и услуг. Однако служащие и менеджеры других отделов зачастую негативно относятся к такого рода преимуществам. Поэтому служащим отдела продаж следует пользоваться ими разумно, а менеджеры по продажам должны следить, чтобы служащие не злоупотребляли своим положением.

### **Учебные материалы и внешняя помощь в подготовке**

Иногда необходимо провести тренинг, в ходе которого нужно запоминать технические детали. Для такого типа занятий эффективным приемом оказалось использование интерактивного видеофильма. Некоторые сети ресторанов быстрого обслуживания теперь активно пользуются такими системами, что помогает им проводить тренинги со служащими аппарата управления более эффективно.

Видеоматериалы, учебники и книги сыграют свою роль при условии, что их тщательно отбирают и рассматривают как дополнительный, а не единственный инструмент обучения. Все учебные материалы следует отбирать очень тщательно. Многие менеджеры по продажам совершают ошибку, покупая дорогостоящий обучающий комплект аудио- и видеокассет, а также обучающие программы у внешнего продавца, так как может оказаться, что они носят слишком общий характер.

Хорошие материалы, специально подобранные для предприятий индустрии гостеприимства, предлагают такие организации, как Hotel/Motel Educational

Association (Ассоциация образования в гостиничной отрасли), National Restaurant Association (Национальная ассоциация ресторанов), такие университеты, как Cornell, а также специализированные учебные центры.

Сейчас университеты стараются установить стратегические отношения с компаниями и торговыми ассоциациями с целью постоянного обучения их руководства и персонала. Ряд авторов и исследователей, работающих в индустрии гостеприимства, считают, что «осуществление партнерских отношений в следующем столетии будет проявляться в большем согласовании между деловыми партнерами университетских программ по гостиничному и ресторанному менеджменту. Этот процесс удовлетворит организационные потребности и приведет к уменьшению числа ненужных программ».

Предварительно полученная подготовка совершенствуется при помощи навыков, приобретаемых на рабочем месте. В сущности, любая подготовка в ходе последующей повседневной работы становится более качественной. Некоторые менеджеры все еще считают, что эффективной подготовкой является исключительно обучение на собственных достижениях и ошибках в процессе продаж. При этом они, правда, забывают тот факт, что такая подготовка обходится компании очень дорого. Очень многих специалистов подобный метод обучения «плыви-или-утонешь», результатом которого становятся текучесть кадров и психологические проблемы, серьезно пугает.

Поскольку новый торговый представитель учится на собственном опыте, менеджеру по продажам важно пристально наблюдать за его прогрессом, поощрять за достижения и давать рекомендации, как исправлять. Хорошие менеджеры по продажам — это и хорошие учителя. Если менеджер не получает удовольствия от обучения и подготовки служащих, то вскоре может обнаружить, что его собственные возможности для дальнейшей менеджерской карьеры становятся все более ограниченными.

Все преподаватели с волнением ожидают моменты истины. Это время, когда нужно ставить оценки. Легко и приятно ставить «пятерки», а вот чтобы поставить «единицу», требуются особые душевные силы. Это справедливо и для менеджеров по продажам, которым иногда приходится признавать, что никакая подготовка не сможет сделать из некоторых людей профессиональных торговых представителей.

Как только такое решение принято (в результате серьезного исследования и размышления), менеджеру по продажам ничего не остается, кроме как уволить такого служащего, конечно, с соблюдением соответствующих процедур. Те же, кто отказывается от принятия подобного решения, столкнувшись с эмоциональными просьбами кандидатов на увольнение предоставить им еще один шанс, всего лишь откладывают неизбежное.

## Управление торговым персоналом

---

Об управлении профессиональным торговым персоналом написаны тома книг и статей. Исследования этого предмета ясно показывают, что успешное управление продажами не может быть результатом следования некой единой формуле.

Никакого точного описания удачливого менеджера по продажам не существует. Удачливые менеджеры по продажам бывают, если выразиться об-

разно, любых размеров, форм, цветов и происхождения. Видимо, если и существует некая универсальная истина, то она состоит лишь в том, что менеджер по продажам, которому удается успешно действовать длительное время, наглядно демонстрирует близость к своим подчиненным, готов постоянно учиться и должен быть достаточно способным человеком к данной области деятельности. Однако этот вывод иногда кажется ошибочным, когда видишь некоторых менеджеров по продажам, решающих поставленные задачи и нравящихся руководству, но при этом не имеющих особых навыков и способностей, обычно приписываемых удачливому менеджеру по продажам.

В действительности же, как правило, огромное влияние на неудачи или успех менеджера по продажам оказывает рыночная ситуация. Экономическая ситуация, при которой спрос на свободные номера превышает их предложение, и глубокий экономический спад с падением спроса на гостиничные услуги приводят к принципиально разным результатам. В результате этого менеджеры по продажам, несмотря на все свои навыки или отсутствие таковых, могут выглядеть в одних случаях неважно, а в других — победителями.

Управление продажами в индустрии гостеприимства — это не точная наука, не предписанная какими-то формулами процедура. Тем не менее существуют определенные функции или процессы, которые связаны с управлением профессиональным торговым персоналом и традиционно здесь используются. Их не следует путать с основанной на формулах системой, применяемой в некоторых сферах продаж, например при продажах «от двери к двери» или заказе товаров или услуг по телефону. Другими словами, долговременные успешные продажи в индустрии гостеприимства требуют профессионального подхода.

## Выбор стратегии продаж

Успех продаж в индустрии гостеприимства не является результатом модели поведения вроде «схватил-и-беги», а зависит в первую очередь от развития отличных долговременных отношений с клиентами. В этой индустрии в полной мере проявляется действие правила 80/20. Отель типа В & В, мотель или авиалинии, предоставляющие серьезные скидки, могут не обратить на него внимание, но крупные гостиницы и авиалинии хорошо знают этот феномен: большая часть бизнеса компании приходится на небольшое число клиентов. Это клиенты, которых принято называть *ключевыми*, *национальными* или *основными*. Некоторые корпоративные клиенты, например посредники по организации поездок, как правило, выступают в роли ключевых клиентов. Именно такие структуры предоставляют компании большое количество потребителей.

Исходя из концепции наличия ключевых клиентов, можно сформулировать *шесть* основных стратегий продаж, о которых представителям индустрии гостеприимства надо знать.

- 1. Не допускайте потери ключевых клиентов.** Особого смысла привлекать новых клиентов нет, если вы теряете уже имеющихся ключевых. У компаний, работающих таким образом, неизбежно растет текучесть торгового персонала; кроме того, они сталкиваются с психологическими проблемами, возникающими у служащих. Определите причины ухода ключевых

клиентов и предпримите шаги по исправлению положения. Запустите в действие программы, согласно которым с ключевыми клиентами все ваши служащие обращаются как с членами королевской семьи. Одному торговому представителю следует поручать работу лишь с небольшим числом ключевых клиентов. Если ключевому клиенту не предлагается исключительно персональный сервис, риск потерять его существенно возрастает.

Говорят, что руководитель крупной гостиничной сети однажды заявил своим франчайзи, что они должны рассматривать управляемую ими собственность как корзину с дырявым дном. Через эти дыры улетает огромное количество клиентов. Основная идея этого заявления заключалась в том, что франчайзи следует затрачивать все больше усилий для привлечения новых клиентов. Некоторые из присутствовавших на той встрече сказали, что эта информация подавляюще подействовала на аудиторию, которая почувствовала себя белкой в колесе, скорость которого постоянно увеличивается. Нет сомнения, что это сравнение было рассчитано совсем на другой эффект. Следовало бы сказать, что у всех нас в наших корзинах есть дыры, но мы должны закрыть их или хотя бы уменьшить их размер, что позволит нам сохранить больше наших клиентов.

В Harrah's Casinos разработали программу лояльности «Total Rewards» (Общее вознаграждение). При ее помощи каждое казино Harrah's отслеживает игровые и покупательные характеристики своих посетителей. Данные, собранные таким образом, загружаются в информационную систему «WINet», которая состыкована с заведениями Harrah's, благодаря чему компания собирает информацию о клиентах в полном масштабе.

Применение этой программы привело к изменению корпоративной культуры Harrah's, переходу от сфокусированности на индивидуальных заведениях к сфокусированности на работе с потребителем в масштабах всей сети. Система «WINet» анализирует самую разнообразную информацию, в том числе пол, возраст, место проживания и разновидности тех игр в казино, которые предпочитает данный человек. Благодаря этому выявляются ключевые потребители и потенциальные ключевые потребители, для работы с которыми разрабатываются специальные индивидуализированные стратегии.

Harrah's обнаружила, что 30% их посетителей приносят 80% поступлений. Использование этой информации привело к повышению поступлений на 100 млн долл. от ключевых посетителей за первые два года использования указанной программы.

2. **Растите ключевых клиентов.** Ключевые клиенты обычно предлагают больший потенциал продаж, чем кажется на первый взгляд. Порой этого не видно, так как такой клиент может разделить свой бизнес между несколькими компаниями, предоставляющими ему услуги. Например, одна гостиница или даже сеть гостиниц редко обслуживает в одиночку все потребности такого клиента. Вместе с тем все больше данных свидетельствует о том, что компании-клиенты хотят сократить количество гостиниц, с которыми они работают, и перевести большую

часть своего бизнеса на обслуживание всего нескольких гостиниц, если те, конечно, отвечают их требованиям по услугам и ценам.

Иногда торговый персонал гостиниц, как ему кажется, может стать золотой жилой. К сожалению, когда это происходит, немедленно забываются традиционная клиентура и маркетинговые каналы, которые до этого постоянно использовались. Это давняя и хорошо известная ошибка в управлении, отражающая известную поговорку — «за бортом соседа трава всегда зеленее».

Несколько лет назад отделы продаж многих американских гостиниц решили, что нашли «гарантированного» клиента, который заполнит все их номера. Организаторы Кубка мира по футболу убедили гостиницы зарезервировать огромное количество номеров для тысяч предполагаемых болельщиков; некоторые гостиницы класса «люкс» зарезервировали до 1000 номеров. В результате, когда предполагаемый спрос не оправдался, им пришлось от 50 до 80% номеров пустить в свободную продажу.

Вице-президент по продажам компании Hyatt Крейг Парсонс (Craig Parsons) позже описывал прогнозы спроса как нелепые. «Мы потеряли множество номеров, которые нельзя будет перепродать, так их никому долго не показывали, — сказал Парсонс. — Лето — самый напряженный сезон, и нам не нужно было так долго не пользоваться этими номерами — мы бы их и продали в любом случае».

Помимо потери прибыли Hyatt также привела в негодование своих постоянных клиентов, которые не смогли зарезервировать у нее номер и, вероятно, выбрали другие гостиницы. Возможно, некоторых из них будет трудно вернуть, особенно если уровень обслуживания у конкурентов им понравился.

**3. Привлекайте некоторых клиентов, которые воспользовались вашими услугами ограниченное число раз.** Отдельные клиенты могут стать ключевыми, если им предоставить время и постоянный уровень высокого сервиса. Как правило, они решили воспользоваться вашими услугами по целому ряду причин:

- экспериментируют и пробуют образцы продукции или услуг разных поставщиков; если ваши им понравятся, они обеспечат вас большим бизнесом;
- в прошлом они столкнулись с плохим сервисом и потому прибегают к вашим услугам только из-за неудачи взаимодействия с другими поставщиками;
- в результате смены у них менеджера по финансам бизнес рассредоточился между несколькими предприятиями гостеприимства;
- они удовлетворены вашими услугами, но конкурентам удалось получить большую часть их бизнеса благодаря лучшим действиям после обслуживания.

**4. Откажитесь от некоторых клиентов, которые воспользовались вашими услугами ограниченное число раз.** К сожалению, взаимодействие с некоторыми из клиентов приносит предпринимателям индустрии гостеприимства одни убытки, однако выявить их на стадии размещения зака-

за или резервирования трудно. После выявления профессиональный торговый персонал обязан исключить таких клиентов из списка потенциальных или реальных клиентов и в будущем воздерживаться от общения с ними по собственной инициативе.

5. **Удерживайте некоторых клиентов, которые обращались к вашим услугам ограниченное число раз, но пользуйтесь при этом недорогой поддержкой продаж.** Такие клиенты высокого дохода вам не приносят. Поэтому личные визиты к ним торгового представителя или дорогое продвижение товара в отношениях с ними нецелесообразны. Обычно работа с такими клиентами поручается внутреннему торговому персоналу. Такие служащие не ездят к клиентам, а связываются с ними по телефону, по почте и по факсу. Среди применяемых приемов с этой категорией клиентов можно выделить рассылку каталогов, телемаркетинг, прямую рассылку предложений и использование факс-аппаратов.
6. **Установите деловые отношения с отдельными потенциальными клиентами.** Процесс приобретения новых клиентов отнимает много времени и средств. Опытный торговый представитель знает, что часто, чтобы получить новый заказ от отдельных потенциальных клиентов, им требуется нанести пять или более визитов. Если учитывать все расходы, такие, как расходы на поездки, зарплату и поощрения представителя, стоимость одного такого визита может достигать до нескольких сот долларов. Высокая стоимость приобретения нового клиента диктует особые требования к его потенциалу (сможет ли он внести серьезный вклад в доходы компании). Разрабатывать потенциальных клиентов, в доходности которых вы не уверены, и непродуктивно и неразумно.

## **Тактика действий торгового персонала: принципы осуществления персональных продаж**

Теперь мы обратимся к основной цели торгового персонала — продавать. Персональные продажи — искусство древнее. У торговых представителей высокого класса есть нечто большее, чем чутье. Их обучают тактике, при помощи которой можно добиться успешных продаж. На сегодняшний день торговля — это профессия, для овладения которой необходимо усвоить ряд принципов и применять их на практике.

Современные компании ежегодно на обучение персонала искусству торговли тратят сотни миллионов долларов. Задача всех видов подготовки по продажам — превратить торгового представителя из пассивного получателя заказов в активного охотника за заказами. Получатели заказов исходят из следующего: клиенты знают, что им нужно; они плохо воспринимают попытки повлиять на них; они предпочитают учтивых и не очень заметных продавцов.

При обучении торгового представителя активному поиску заказов практикуются два подхода: 1) ориентация на продажи и 2) ориентация на клиента. Первый обучает торгового представителя приемам сильного давления, например, таким, которые используются при продажах энциклопедий или автомобилей. Такая техника включает преувеличение достоинств продукта, критику продукции конкурентов, использование «ловкой» презентации, умение

продать свои услуги и предложение небольших скидок, чтобы получить заказ немедленно. Такой подход предполагает, что клиент не хочет покупать кроме как под давлением, что на него влияют «ловкая» презентация и ваше желание понравиться и что он не пожалеет о сделанном заказе, а если и пожалеет, то это не очень-то и важно.

Другой подход обучает торгового представителя решать в первую очередь проблемы клиента. Торговый представитель учится слушать и задавать вопросы, помогающие определить потребности клиента и предлагать хорошие решения. Навыки презентации в данном случае по сравнению со способностями анализировать потребности клиента вторичны. Такой подход предполагает, что у клиента есть скрытые потребности, которые и составляют возможности компании, что он ценит конструктивные предложения и будет лоялен тому торговому представителю, который заботится о его долговременных интересах. Торговый представитель, помогающий в решении проблем, — идея, гораздо более гармонирующая с концепцией сегодняшнего маркетинга, чем продавец, прибегающий к давлению, или охотник за заказами.

Рассмотрим более подробно восемь главных аспектов персональных продаж. К ним относятся изучение потенциальных клиентов и их классификация, предварительная подготовка, контакт, презентация и демонстрация, ведение переговоров, преодоление возражений, совершение продаж и последующие действия.

## **Изучение потенциальных клиентов и их классификация**

Первый шаг в процессе продаж связан с определением потенциальных клиентов. Хотя компания обычно старается предложить, с кем торговый представитель должен работать, ему нужно уметь накапливать и собственных клиентов, которых он нашел сам. Это можно сделать при помощи:

- визитов к ним;
- наличия своего рабочего места на подходящей выставке по организации поездок или других аналогичных мероприятиях;
- участия в международных мероприятиях по организации поездок;
- бесед с уже имеющимися клиентами о других структурах бизнеса — потенциальных клиентах;
- других источников информации о потенциальных клиентах, таких, как поставщики, дилеры, торговые представители других неконкурирующих компаний, банкиры и представители торговых ассоциаций;
- клиентов, взаимодействующих с его организацией;
- вступления в организации, в которых состоят потенциальные клиенты;
- устных и письменных выступлений, которые могут привлечь внимание потенциальных клиентов;
- изучения источников информации (газеты, справочники) с целью поиска потенциальных клиентов;
- телефона и почты для поиска нужных клиентов;
- неожиданного появления в различных офисах (так называемый «холодный» сбор заказов);
- проведения торгового блицкрига.



Ховард Фейертаг (Howard Feiertag) напоминает менеджерам, насколько важно при использовании внутренних источников не упустить из виду потенциальных клиентов. Например, работая со счетами к оплате, торговый представитель может отыскивать поставщиков, способных стать источником новых сделок. Служащие отдела резервирования должны быть подготовлены для умелого общения с представителями других компаний и определять, можно ли с этими компаниями заключить более масштабные сделки. Служащие стойки регистрации должны уметь взаимодействовать с людьми, представляющими новые компании. Контакты с потенциальными клиентами должны осуществляться ежедневно и вестись как внутри самой компании, так и с выходом за ее пределы. После того как потенциальные клиенты выявлены, необходимо провести изучение их характеристик [39].

Торговые представители должны уметь оперативно отсеивать бесперспективных клиентов. Выявленные потенциальные клиенты классифицируются; для этого анализируются их финансовые возможности, объем бизнеса, особые требования, места расположения и вероятность устойчивого ведения бизнеса. Возможно, торговому представителю следует позвонить или написать потенциальному клиенту, прежде чем посетить его лично. Одна из классификаций потенциальных клиентов — их деление на «горячих», «теплых» и «холодных».

### **Предварительная подготовка**

Торговому представителю нужно знать о потенциальном клиенте как можно больше (что ему необходимо, кто именно в компании-клиенте принимает решения о покупках и т.п.) и его покупателях (их личные особенности и стиль закупки). В ходе предварительной подготовки торговый представитель должен определить основную задачу визита, которой могут быть квалификация потенциального клиента, сбор информации или осуществление немедленной продажи. Другая задача состоит в определении наилучшего подхода: будет ли это личный визит, телефонный звонок или письмо. Следует также продумать время, так как многие клиенты в определенное время бывают заняты. Наконец, торговый представитель должен спланировать всю стратегию продаж для работы с данным клиентом.

### **Непосредственный контакт**

Торговый представитель должен знать, как правильно начать общение с потенциальным клиентом, чтобы с самого начала это общение строилось в желательной для него тональности. На это влияют разные факторы, в том числе внешность торгового представителя, его первые и последующие фразы. Первые фразы должны нести позитивный заряд, например: «Мистер Смит, я Элис Джоунз из ABC Hotel. Моя компания и я очень ценим, что вы согласились встретиться со мной. Я постараюсь сделать все возможное, чтобы этот визит принес пользу и доход и вам, и вашей компании». За этим могут последовать ключевые вопросы и внимательное выслушивание другой стороны, что помогает понять ее сущность и имеющиеся у нее потребности.

## Презентация и демонстрация

Затем торговый представитель предлагает покупателю свой «рассказ», следуя формуле AIDA (от *англ.* attention, interest, desire, action — внимание, интерес, желание и действие), т.е. чтобы привлечь внимание, удержать интерес, вызвать желание и получить в результате некоторое действие. Торговый представитель должен сделать акцент на преимуществах, которые получает клиент, подтверждая это характеристиками продукта (которые и обеспечивают получение им указанных преимуществ). Преимущество может быть любого рода: сравнительно невысокая цена, меньшее количество работы, больший доход для покупателя и т.д. К характеристикам относятся, например, вес или размер товара. Типичная ошибка при продажах состоит в описании характеристик продукта (ориентация на продукт) вместо разговора о преимуществах, которые получит клиент, если приобретет предлагаемый ему продукт (ориентация на рынок).

Компании разработали три различных варианта торговой презентации. Наиболее старый из них — готовая презентация: это заученный рассказ о продукте. В его основе подход типа «стимул — ответная реакция»: покупатель пассивен и его можно подтолкнуть к покупке, используя правильные стимулы — нужные слова, картинки, термины и действия. Готовые презентации используются прежде всего при продажах по телефону. Второй вариант — *формульный подход* — также базируется на подходе «стимул — ответная реакция», но в этом случае в первую очередь определяются потребности покупателя и его стиль, а затем применяется один из вариантов презентации (типовая формула), в наибольшей степени соответствующий полученной информации о потребностях потенциального клиента. В данном случае торговый представитель сначала вовлекает покупателя в дискуссию, чтобы выявить его потребности и позиции. После этого торговый представитель переходит к презентации, которая демонстрирует, как предлагаемый продукт удовлетворит потребности покупателя. В основе этого подхода лежит общий план.

Третий вариант — *подход типа «потребность — удовлетворение»* — начинается с выявления реальных потребностей покупателя. Для этого необходимо построить общение таким образом, чтобы основное время говорил потребитель. Этот подход требует хорошего умения слушать и умения решать проблемы. Торговый представитель выступает в роли знающего бизнес консультанта, который надеется помочь своему клиенту сберечь или заработать деньги.

Торговые презентации можно улучшить при помощи демонстрационных материалов, таких, как буклеты, слайды, фильмы, аудио- и видеокассеты и т.д. Во время демонстрации торговый представитель может прибегать к пяти стратегиям влияния.

1. **Обоснованность.** Сделать акцент на репутации и опыте своей компании.
2. **Опыт.** Продемонстрировать глубокое знание ситуации, в которой находится покупатель, и продукции своей компании, однако постараться при этом не показаться слишком умным.
3. **Влияние рекомендаций.** Пользоваться любыми общими с показателем характеристиками, интересами и знакомствами.
4. **Старание понравиться.** Предоставить личные услуги (бесплатный ланч, скидки на продвижение товара или услуги на рынке), чтобы усилить у другой стороны стремление к сотрудничеству и чувство взаимной симпатии.
5. **Впечатление.** Уметь произвести приятное личное впечатление.

## Ведение переговоров

Значительная часть продаж в бизнесе требует умения вести переговоры. Двум участникам нужно достичь договоренности о цене и других условиях продажи. Торговому представителю нужно получить заказ, не делая при этом особо крупных скидок, которые могли бы серьезно повлиять на доходность.

Хотя цена — это аспект, который обсуждается наиболее часто, должного внимания заслуживают и другие вопросы, такие, как качество предлагаемой продукции или услуг, объем продаж, ответственность за финансирование, риск и продвижение продукции. В сущности количество обсуждаемых вопросов может быть неограниченным.

К сожалению, большая часть торговых представителей гостиниц полагаются исключительно на цену, считая только ее основным своим инструментом

в ходе переговоров. Еще хуже, если они часто начинают переговоры с уже сниженной цены, а не со стандартных цен. Переговоры всегда должны начинаться со стандартных цен, и скидки нужно давать только в случае необходимости. Существует масса способов поторговаться, например предложение более дорогостоящих товаров и услуг, приложение к заключенной сделке бесплатных билетов на подъемник на гору или на курсы по игре в гольф, организация хорошо подготовленных перерывов в переговорах вместо кофе и безалкогольных напитков во время переговоров, встреча в аэропорту и предоставление гостиничных услуг, например, спортивного центра. Торговый персонал гостиницы может сгруппировать подобные виды услуг в пакеты, дать им соответствующие названия («президентский пакет», «пакет консультанта» и «пакет начальника») и применять в зависимости от собеседника.

Служащих отдела продаж необходимо научить использовать в качестве инструмента

ведения переговоров в первую очередь услуги или пакеты услуг, а не цену. Возможная разница между переговорами, основным инструментом которых является пакет услуг, и переговорами с ценой в качестве основного инстру-

ONE CALL OPENS A LOT OF DOORS FOR YOUR NEXT TRADE SHOW.



Months before you walk through our doors, we're already hard at work opening them. That's because Opryland Hotel is conscientious to doing whatever it takes to make your trade show a success.

You'll be assigned your own personal Convention Services Manager who is part of a managerial team with members averaging 14 years of experience. Your Manager will help you take care of every detail, from planning the best way to utilize our 315,000 square feet of meeting and exhibit space to arranging recreational group activities. You'll find more here than at any other

convention center under one roof — 145,000 square feet of dedicated exhibit space, four ballrooms, eight loading docks, 14 restaurants and lounges, 22 shops, audiovisual services and transportation assistance. From bottom to top, our staff of professionals believes good service means total attention to your needs.

To learn opening doors for your next trade show, call (615) 871-9824 and ask for Jerry Wayne, Vice President of Marketing, or Kent Wazurud, Vice President of Sales, Opryland Hotel, 2800 Opryland Drive, Nashville, Tennessee 37214.

**OPRYLAND HOTEL**

**MADE IN WORK SHOWS**

Opryland Hotel, 2800 Opryland Drive, Nashville, TN 37214. (615) 871-1000 FAX: (615) 871-5843  
A Property of Opryland Entertainment Company

*Реклама помогает добиваться осведомленности; непосредственный контакт с потенциальным потребителем осуществить легче, если он положительно воспринимает вашу компанию.*

мента показана в табл. 16.2. Совершенно очевидно, что гостиница больше выигрывает, предлагая пакет услуг, а не скидки во всех случаях, кроме скидки в 10%. В связи с этим служащие отдела продаж, прежде чем непосредственно приступать к переговорному процессу, должны хорошо изучить экономическую ценность всех вариантов сделок.

**Таблица 16.2.** Сравнительные расходы, связанные с переговорами в гостиничном бизнесе: соотношение затрат на пакет услуг и цены сделки

<i>50 гостей на три ночи каждый</i>		
	<i>Расходы на одного гостя, долл.</i>	<i>Общие затраты, долл.</i>
<b>«Президентский пакет»</b>		
Встреча в аэропорту и доставка в гостиницу на лимузине	15	750
Бутылка шампанского в номер	20	1000
Выделение техника, обслуживающего аудио- и видеоаппаратуру в течение мероприятия	20 ч. (2,5 дня) × × 50 долл./ч	1000
<b>Итого</b>		<b>2750</b>
<i>Ценовая скидка</i>		<i>Общий потенциальный доход, долл.</i>
Стандартная цена (150 долл. за сутки: 50 гостей на трое суток каждый)		22 500
	<i>Упущенный доход, долл.</i>	
10%	2 250	
20%	4 500	
30%	6 750	
40%	9 000	
50%	11 250	

Стремление получить более выгодные условия совершения сделки или **ведение переговоров** (понятия, которые для нас в данном случае являются взаимозаменяемыми) характеризуется следующими чертами:

- в нем участвуют как минимум две стороны;
- интересы сторон по одному или более вопросу являются противоречивыми, что чревато возникновением конфликта;
- участники демонстрируют (по крайней мере, временно) стремление установить те или иные отношения друг с другом;
- их совместная деятельность предполагает совместное пользование или обмен одним или более видом особых ресурсов и/или совместное решение одного или нескольких вопросов нематериального характера сторонами или теми структурами, которые они представляют;

- процесс обычно связан с презентацией запросов или предложений одной стороной и оценкой их другой стороной, за которой могут последовать скидки и встречные предложения.

Если маркетологам приходится заниматься согласованиями условий сделок, для того чтобы эта деятельность была эффективной и успешной, они должны обладать определенными чертами и навыками. Наиболее важные из них — умение готовиться к переговорам и планировать характер их проведения, глубокое знание предмета переговоров, способность быстро и четко сообразать в ситуации давления другой стороны или неопределенности исхода переговоров, способность формулировать и устно выражать свои мысли, умение слушать, общая сообразительность и способность оценить ситуацию, честность, способность убеждать и терпение. Обладая всеми этими навыками и способностями, вы будете знать, когда и как вести переговоры.

**Когда вести переговоры.** Обдумайте следующие обстоятельства, при которых переговоры в индустрии гостеприимства для осуществления продажи оправданы:

- 1) многие факторы связаны не только с ценой, но и с качеством и услугами;
- 2) заранее определить риск сделки невозможно.

Переговоры оправданы только в том случае, если между сторонами имеется определенная зона согласия. А такая зона существует, когда имеются хотя бы частично совпадающие одновременно приемлемые для обеих сторон исходы.

**Формулирование стратегии переговоров (торговли).** Торговля включает предварительную подготовку стратегического плана и принятие во время переговоров верных тактических решений. Стратегию здесь можно определить как приверженность общему подходу, при котором у участника переговоров есть реальный шанс достичь свои цели. Некоторые люди в ходе переговоров выбирают жесткий вариант стратегии, другие считают, что более мягкая стратегия приносит лучшие результаты.

Работа в отделе продаж гостиницы или курорта подразумевает практически ежедневную необходимость вести переговоры, и поэтому требуются соответствующие умения. Процесс ведения переговоров можно улучшить, поняв сильные и слабые стороны клиента (табл. 16.3).

**Таблица 16.3.** Примеры сильных и слабых сторон клиента гостиницы, которыми можно воспользоваться в ходе переговоров об условиях продаж

<i>Сильные стороны</i>	<i>Слабые стороны</i>
1. Обеспечивает много гостей	1. Обеспечивает мало гостей
2. Приезд гостей не в сезон	2. Приезд гостей в сезон
3. Приезд гостей в дни низкой заполняемости	3. Приезд гостей в дни высокой заполняемости
4. Предоставляет очень выгодных для гостиницы гостей	4. Предоставляет нежелательных для гостиницы гостей
5. Предоставляет возможность продажи сопутствующих товаров и услуг	5. Предоставляет небольшие возможности продажи сопутствующих товаров и услуг
6. Вероятен заказ более дорогих номеров	6. Вероятен заказ дешевых номеров

**Тактика во время ведения переговоров.** При ведении переговоров используются различные тактики. Их можно определить как маневры, к которым нужно прибегать в определенные моменты переговорного процесса. Это угрозы, блеф, предложение последнего варианта, жесткие начальные предложения и другие приемы.

Фишер и Юри (Fisher and Ury) предлагают некоторые идеи по этому поводу, которые согласуются с их стратегией и принципами ведения переговоров. Первый тактический совет касается того, что следует делать, если другая сторона более сильная. Если вы не пришли к соглашению, необходимо определить, какие есть альтернативы, и выработать критерии оценки любого предложения. Это защитит вас от давления, и вы сможете противостоять принятию невыгодных условий, на которых настаивает более сильный оппонент [43].

Другая тактика вступает в действие, когда аргументом оппонента служит его положение, а не его интересы и он нападает на ваши предложения или на вас как на личность. Хотя и существует мнение, что, если на вас нападают, нужно ответить тем же и даже резче, лучшая тактика предлагает перенести атаку с личности на проблему. Проанализируйте интересы, которые мотивируют позицию оппонента, и подумайте о возможностях, которые удовлетворили бы интересы обеих сторон. Пригласите другую сторону высказать критическую оценку ваших предложений или попросите у нее совета («Что бы вы сделали на моем месте?»).

Другой тактический прием реагирования выбирается при тактике другой стороны, в основе которой лежат обман, искажение информации или другие приемы оказания влияния с целью получения односторонней выгоды. Что делать, если другая сторона прибегает к угрозам, тактике «берите-или-уходите» или сажает вас за стол переговоров так, что солнце светит вам в глаза? Вам следует понять отрицательное влияние такой тактики, указать на это и выразить сомнение в ее законности и желательности, иными словами, обсудить ее. Обсуждение использования тактики следует все тем же принципам ведения переговоров: подвергните сомнению тактику, спросите, почему она используется, или предложите другой вариант действий. Если же ваша попытка не принесла успеха, лучшей альтернативой будет временный перерыв или прекращение переговоров до тех пор, пока другая сторона не откажется от этой тактики. Борьба с такой тактикой, защищая свои принципы, более продуктивно, чем пытаться использовать ее самому.

### **Снятие возражений**

У клиентов почти всегда во время презентации или разговора о заказе бывают возражения. Их сопротивление может быть психологическим или логическим. Психологическое сопротивление включает сопротивление вмешательству, предпочтение знакомых гостиниц или авиалиний, апатию, нежелание от чего-то отказываться, неприятные ассоциации, связанные с вами, предубеждение, нежелание принимать на месте решения и невротическое отношение к деньгам. Логическое сопротивление включает разногласия по вопросу цены или определенного продукта или особенностей компании. Чтобы разобратся с этими возражениями, торговый представитель использует позитивный подход: просит покупателя прояснить свои возражения, подвергает

сомнению их обоснованность или превращает возражение в повод сделать покупку. Торгового представителя нужно обучать умению вести переговоры, частью которых является снятие возражений другой стороны.

### Совершение продажи

Далее торговому представителю предстоит довести переговоры до совершения продажи. Некоторые торговые представители не доходят до этой стадии или не знают, как ее провести правильно. Они чувствуют себя неуверенно и не решаются осведомиться о заказе или не понимают, когда именно наступает подходящий психологический момент, чтобы совершить продажу. Чтобы сделать это правильно, торговые представители должны уметь распознавать сигналы другой стороны, свидетельствующие о готовности совершить покупку: физические действия, заявления, комментарии или вопросы. Торговые представители могут пользоваться одним из разнообразных приемов совершения продажи. Они могут осведомиться о заказе, резюмировать основные пункты соглашения, предложить помощь секретарю в написании заказа, спросить покупателя, предпочитает ли он товар А или Б, попросить покупателя уточнить детали, например цвет или размер, или дать понять, что покупатель теряет, если не разместит заказ прямо сейчас. Торговый представитель может предложить покупателю дополнительные стимулы для совершения им покупки, например особые цены.

Основная проблема, о которой все время говорят гостиничные менеджеры по продажам, состоит в том, что некоторые служащие отдела продаж не спрашивают о заказе. Они могут отлично провести все предыдущие этапы, но почему-то не в состоянии осведомиться о заказе.

### Дальнейшее обслуживание

Последний шаг необходим, если торговый представитель хочет удостовериться в том, что покупатель удовлетворен и готов к дальнейшему сотрудничеству. Сразу же после совершения клиентом покупки торговый представитель должен предоставить ему все подробности относительно времени доставки, условий покупки и др. Лозунг большей части удачливых торговых представителей — дальнейшее обслуживание. Чтобы убедиться, что клиент не забыт и не потерян, торговый представитель должен разработать план дальнейшего обслуживания этого клиента.

### Мотивация профессионального торгового персонала

Некоторые торговые представители будут прилагать максимум усилий без особого вмешательства со стороны менеджмента. Торговля для них — самое прекрасное занятие на свете. Они честолюбивы и не нуждаются в дополнительных стимулах. Однако большей части торговых представителей, для того чтобы они больше выкладывались на работе, требуются поощрения и особые стимулы. Это касается прежде всего торговых представителей на местах, и вот почему.

- **Сущность работы.** В профессии продавца вас постоянно подстерегают разочарования. Торговые представители обычно работают в одиночку,

у них ненормированный рабочий день и они не часто бывают дома. Они сталкиваются с агрессивными конкурирующими торговыми представителями; они ниже по статусу, чем их покупатели; им зачастую не хватает полномочий, чтобы произвести какое-либо дополнительное действие и заполучить клиента; они теряют крупные заказы, для получения которых много трудились.

- **Человеческая природа.** Большинство людей не выкладываются полностью, если отсутствуют особые стимулы, такие, как денежные премии или общественное признание.
- **Личные проблемы.** Иногда торговых представителей занимают личные проблемы: болезни членов семьи, семейные разногласия или долги.

Базовая модель мотивации торгового персонала выглядит следующим образом:

*Мотивация → Усилие → Выполнение → Вознаграждение → Удовлетворение*

Эта модель подразумевает следующее.

1. Менеджеры по продажам должны убедить торговых представителей, что они смогут продать больше, если будут работать больше или «умнее».
2. Что вознаграждение за лучшую работу стоит дополнительных усилий.

## **Вознаграждение торговых представителей**

Чтобы привлечь и удержать торговых представителей, компании необходимо разработать привлекательный пакет компенсации их работы. Торговые представители хотят получать регулярный доход, дополнительное вознаграждение за очень хорошую работу, а также соответствующую оплату за опыт и большой срок работы на одном месте. С другой стороны, руководство хочет получить возможности контроля, экономии и простоты организации. Поэтому некоторые цели руководства, такие, как экономия, наверняка будут противоречить целям торговых представителей, таким, как финансовая защищенность.

Руководство должно определить уровень и компоненты эффективного плана компенсации. Уровень компенсации должен быть соотнесен с рыночной ценой данного типа работы и с требуемыми способностями. Если рыночная стоимость торговых представителей четко определена, у компании нет иного выбора, как заплатить действующую цену. Однако рыночная цена торговых представителей редко бывает определена правильно. Прежде всего планы компенсации различаются по фиксированным и варьируемым элементам: величине зарплаты, предоставляемым преимуществам и компенсируемым расходам. А информация о среднем заработке торговых представителей конкурентов может быть ошибочной из-за серьезных различий в должностной иерархии в компании и уровня способностей торгового персонала конкурентов. Данные об уровне компенсации торговому персоналу в индустрии гостеприимства публикуются нечасто, и, как правило, самые существенные подробности при этом не указываются.

После этого компания должна определить компоненты компенсации: фиксированную сумму, переменную сумму, расходы и предоставляемые преимущества. Фиксированная сумма, которая может быть как зарплатой, так и счетом в банке, должна удовлетворить потребность торгового представителя



в финансовой стабильности. Варьируемая сумма, которая может быть комиссионными, премией или участием в доходах, призвана стимулировать и поощрять дополнительные усилия. Средства на расходы помогают торговому представителю оплатить затраты, связанные с поездками, размещением в гостинице, обедами и развлечениями с клиентами. А преимущества, такие, как оплачиваемый отпуск, выплаты в случае болезни или несчастного случая, пенсии и страхование жизни, должны обеспечить защищенность и способствовать получению удовлетворения от работы. Фиксированные и варьируемые компенсации могут приводить к трем основным типам компенсации: только зарплата, только комиссионные и различные комбинации зарплаты и комиссионных.

Многие компании в индустрии гостеприимства страдают от высокой текучести торгового персонала. Есть масса причин, объясняющих эту ситуацию, например пропал интерес. Опрос выпускников колледжей, которые собираются работать в этой индустрии, показал, что зарплата стоит на десятом месте в списке требований к работе. Опрос молодых менеджеров, которые отказались от карьеры в индустрии гостеприимства, показал, что для них деньги очень важны и занимают второе место по частоте причин ухода, первая же — работа допоздна и неудобное расписание. Один из респондентов написал: «Мне мало платили, у меня был сильный стресс, мою работу редко хвалили и ценили, а работал я от 75 до 80 часов в неделю, и все для того, чтобы лет через 10—15 стать генеральным менеджером с примерно такими же условиями работы».

Не следует преуменьшать важность денежного вознаграждения для торгового персонала гостиниц. Этим людям необходимо иметь хороший модный гардероб, они много работают, подвержены стрессам и часто ради карьеры отказываются от семьи. В таких условиях денежное вознаграждение особенно важно.

Менеджеры индустрии гостеприимства должны оценивать высокую текучесть кадров торгового персонала с точки зрения затрат на такие составляющие, как постоянный наем на работу новых служащих, их подготовка, а также альтернативные издержки нематериального характера. После такого анализа стоимость поиска способов увеличить денежную компенсацию ценным служащим отдела продаж не покажется слишком высокой.

### **Дополнительные мотивации**

Чтобы стимулировать работу торгового персонала, компании прибегают к дополнительным мотивациям. Периодические совещания по продажам — это важное событие, перерыв в рутинной работе, шанс встретиться и поговорить с начальством, наконец, желание просто проветриться и почувствовать себя частью большой группы. Совещания по продажам — также и важный инструмент коммуникации и мотивации. Их можно использовать и для подготовки, например, показать, как следует проводить эффективную презентацию продукции. Таким образом, совещание по вопросам продаж может и должно быть для торгового персонала действительно важным событием.

Компании, чтобы заставить торговый персонал приложить больше усилий, периодически проводят конкурсы по продажам. При этом возможность выиграть конкурс должна быть представлена достаточному числу торговых

представителей. Если выиграть смогут очень немногие или, наоборот, практически все, конкурс не стимулирует приложения дополнительных усилий. Время проведения конкурса не должно объявляться заранее, иначе некоторые торговые представители попридержат продажи до начала конкурса; другие же увеличат результативность своих продаж на основе обещаний клиента сделать покупку, но затем по окончании конкурса эти обещания не материализуются.

Менеджеры по продажам гостиниц и курортов иногда предлагают победителям конкурса отдых в других гостиницах той же сети. В этом случае победитель не только имеет возможность как следует отдохнуть, но и знакомится с работой другого отдела продаж, где он часто узнает о новых методах работы. Когда отдохнувший победитель возвращается на работу и делает доклад на следующем совещании по продажам, то эта информация становится достоянием и других служащих.

## **Оценка и контроль работы профессионального торгового персонала**

Выше были описаны различные аспекты поощрения и стимулирования служащих отдела продаж: каким образом руководство сообщает торговым представителям, что им делать, и мотивирует их сделать это. Однако хорошее поощрение и стимулирование требуют и наличия хорошей обратной связи. А получение хорошей обратной связи означает регулярное получение такой информации от торговых представителей, которая позволяет оценивать показатели их работы.

### **Целевые задания по продажам**

Многие компании устанавливают для своих торговых представителей целевые задания по продажам, указывая им, что им следует продать в течение года (по объему и по видам продукции). Компенсация очень часто увязывается со степенью выполнения задания. Эти задания устанавливаются на основе годового маркетингового плана. Прежде всего компания готовит прогноз продаж, который становится основой для планирования производства, численности персонала и финансовых требований. Затем руководство устанавливает задания по продажам для отдельных регионов и территорий, которые, как правило, задаются несколько большими, чем дает прогноз продаж. Это делается для того, чтобы заставить менеджеров по продажам и их служащих работать более напряженно и выходить на более высокие результаты.

Каждый региональный менеджер по продажам делит региональное задание между региональными торговыми представителями. Возможны три варианта установки задания. Высокие задания — это задания, которые выше, чем обычный объем продаж большей части торговых представителей, но в принципе достижимы. Как считают сторонники этого варианта, высокие задания стимулируют большее усердие. Умеренные задания достижимы для большинства торгового персонала. Приверженцы таких заданий считают, что в этом случае торговый персонал сочтет задания оправданными, выполнит их и в результате этого почувствует уверенность в своих силах. Варьируемые задания означают, что индивидуальные различия между торговыми представителями оправдывают высокие задания для одних и умеренные для других.

## Разработка норм для торговых представителей

Новым торговым представителям нужно предоставить не только территорию, компенсационный пакет и подготовку — им необходимо руководство. Всякий, кто работает по найму, обречен действовать в условиях контроля. Это отражает естественный и постоянный интерес работодателя к деятельности своих работников. С его помощью работодатели надеются направлять и мотивировать нанятый торговый персонал лучше выполнять свою работу.

Компании различаются по тому, насколько пристально они контролируют работу своих торговых представителей. За торговыми представителями, получающими в основном комиссионные, контроль обычно меньше. За теми же, кто получает зарплату и должен выполнять определенный объем работ, контроль осуществляется более пристально.

В последнее время число посещений клиентов торговым представителем за день снижается. Такая тенденция объясняется все большим использованием телефонов и факсов, автоматизированных систем резервирования и лучшей маркетинговой информацией, облегчающей поиск потенциальных клиентов, а также трудностью связи с потенциальными клиентами из-за перегруженности уличного движения, плотного графика работы клиента и других сложностей современного бизнеса.

Часто компании решают, сколько ежегодных визитов необходимо нанести их представителям по каждой категории клиентов. Большая часть компаний делит клиентов на группы А, Б и В, имея в виду при этом объемы продаж, потенциальный доход и возможности дальнейшего роста для данной группы. Клиенту А может быть нанесено девять визитов в год, клиенту Б — шесть, а клиенту В — три. Нормы визитов зависят от норм у конкурентов и ожидаемой доходности.

Независимо от структуры отдела продаж торговые представители должны классифицировать свою клиентуру. Торговый представитель, который отвечает за посредников, таких, как туроператоры и представители бюро путешествий, очень быстро понимает, что не от всех клиентов можно получить один и тот же объем продаж или доходов. Это справедливо и для торгового представителя, ответственного за сегмент конференций, встреч, и, в известной степени, даже для тех, кто отвечает за национальных клиентов.

Компания *Omni International Hotels* подчеркивает важность планирования работы с группами для торгового персонала. Руководство *Dunfee Hotels Corporation*, которые затем стали называться *Omni International*, считало, что принципиально важно понять свое место на рынке и классифицировать группы в отношении их потенциала для *Omni (Dunfee)*. Ее президент Джон Кэнес (*John Canas*) отметил, что не со всеми потенциальными клиентами можно связываться в какой-то год, если они не являются лучшими целевыми клиентами. Тем не менее компании важно знать, кто является ее потенциальными клиентами второго и третьего уровней, чтобы можно было связаться с ними, если в отношениях с целевыми группами наступает затишье. Кэнес считал, что такая система подходит для всех структур гостиничной и курортной индустрии.

Компании часто устанавливают, сколько времени их торговый персонал должен посвящать поиску потенциальных клиентов. Стандарты по такому поиску устанавливаются по нескольким причинам. Если предоставить торго-

вых представителей самим себе, они будут уделять большую часть времени работе с текущими клиентами, а это хорошо известные объемы. Торговые представители могут делать это потому, что здесь результат почти гарантирован, тогда как бизнес с потенциальным клиентом может и не реализоваться. Если не премировать торговых представителей за привлечение новых клиентов, то они и не будут их активно искать.

### Эффективное использование рабочего времени

Торговым представителям нужно знать, как эффективно использовать свое время. В этом им может помочь годовое расписание визитов, которое напоминает, когда посещать реальных и потенциальных клиентов и какие действия осуществлять.

Другой инструмент — анализ времени и обязанностей. Торговый представитель проводит время следующим образом.

- **Поездки.** В некоторых случаях на это уходит более 50% всего рабочего времени.
- **Перерывы** — часть рабочего дня служащего отдела продаж уходит на перерывы для еды и отдыха.
- **Ожидание** — время, проводимое в приемной покупателя. Это мертвое время, если только не посвятить его планированию или заполнению отчетов.
- **Продажи** — время, проводимое с покупателем лично или по телефону. Оно делится на светский разговор и деловой разговор.
- **Администрирование** — время, отводимое на написание отчетов, выставление счетов, посещение торговых совещаний и разговоры с другими служащими компании о производстве, доставках и т.д.

Время непосредственных продаж может составлять лишь 25% всего рабочего времени. Если бы его можно было увеличить до 30%, это было бы 20%-ным улучшением. В связи с этим компании постоянно ищут способы повысить производительность труда торгового персонала. Их методы выражаются в подготовке торговых представителей по использованию «возможностей телефона», упрощении форм ведения записей и использовании компьютера для планирования визитов и разработки планов и поиска информации о клиентах и конкурентах.

### Управление выставочной деятельностью

Выставки — одно из наиболее широко и активно используемых средств, помогающих стимулировать продажи клиентам, поддерживать отношения с партнерами по бизнесу и отслеживать текущие тенденции в бизнесе. Компании, действующие в индустрии гостеприимства, принимают участие во множестве подобных мероприятий: от местных и региональных выставок до международных, организаторами которых являются курорты, ассоциации по организации поездок, а также правительственные структуры или министерства, отвечающие за развитие туризма в какой-то стране.

К сожалению, эффективность подобных мероприятий с точки зрения соотношения затрат на них и поступлений, которые они приносят, часто либо не учитывается, либо вообще не рассматривается, следствием чего становится

ся плохое планирование участия и недостаток контроля за подготовкой к такому мероприятию. По результатам одного исследования, в ходе которого изучалась результативность выставочной деятельности предприятий индустрии гостеприимства, был сделан вывод, что «скорее всего весь маркетинговый потенциал профессиональных выставок в полной мере не реализуется. Очевидно, что благодаря большому вниманию к эффективному планированию производительность работы в ходе проведения выставок может быть существенно повышена».

Для увеличения эффективности выставочной деятельности специалисты рекомендуют предпринять *шесть* действий.

1. Составить лист рассылки потенциальным клиентам, используя для этого имеющуюся информацию, полученную от организаторов выставки, о клиентах, которые, как ожидается, посетят выставку.
2. Выявить потенциальных основных клиентов и связаться с ними до начала выставки.
3. Участвовать в кампании продвижения выставки, используя стимулирующие приемы, отражающие тематику компании, ее продукцию и предоставляемые услуги.
4. Разослать письма потенциальным покупателям, в которых пригласить их на личную встречу во время проведения выставки.
5. Вести полный учет о контактах во время выставки.
6. После завершения выставки предпринять меры по взаимодействию с выявленными потенциальными клиентами.

Успех гарантируют соответствующая подготовка персонала, участвующего в выставках, и контроль за его работой во время проведения выставки.

1. До начала выставки провести инструктаж с персоналом, который будет работать на выставке, и напомнить ему основные цели этой выставки.
2. Назначить менеджера, который будет отвечать за управление видами деятельности, связанными с продажами, во время выставки.
3. Распределить время, когда на выставке будет работать каждый представитель компании.
4. Запретить во время выставки на рабочем месте курить, пить, есть и собираться вместе.
5. Подготовить торговых представителей, участвующих в выставке, к общению с трудными посетителями или людьми, которые высказывают претензии к продукции компании; правильному приветствию потребителей и потенциальных клиентов, особенно тех, кто может стать для компании ключевыми; проведению работы с потенциальными клиентами; выявлению неперспективных клиентов; обработке и использованию визитных карточек потенциальных клиентов, данных конкурентов, информации о потребителях и потенциальных клиентах, которую можно получить во время проведения выставки.

### Другие методы контроля

Менеджмент получает информацию о торговых представителях несколькими способами. Один из важных источников — отчеты о продажах. Дополнительная информация — это личное наблюдение, письма и жалобы клиентов, опросы клиентов и разговоры с другими торговыми представителями.

Отчеты о продажах могут быть представлены в виде планов действий и письменной фиксации результатов действий. Лучшим примером первых служит рабочий план торгового представителя, который он сдает заранее — за месяц или неделю. План описывает предполагаемые визиты и разработку направлений. Такой отчет заставляет торговый персонал планировать свои действия, информирует руководство о текущем месте нахождения служащего и дает базу для сравнения планов и фактических достижений. Торговых представителей можно оценивать по способности планировать работу и отрабатывать план.

Многие предприятия индустрии гостеприимства требуют от своих торговых представителей составления годового территориального маркетингового плана, в котором они намечают программу разработки новых клиентов и увеличения объема работы с действующими клиентами. Такой тип отчета ставит торгового представителя в положение менеджера по маркетингу и делает его центром прибыли. Торговые представители пишут отчеты о проделанной работе в форме отчетов о визитах, в которых информируют менеджеров по продажам о действиях торгового представителя, показывают статус клиентов и предоставляют полезную информацию для дальнейших визитов. Торговые представители также предоставляют отчеты о расходах, утерянном бизнесе, местном бизнесе и экономической ситуации.

Эти отчеты являются первичными данными, на основании которых менеджеры по продажам могут выделить ключевые показатели выполнения задания: 1) среднее количество визитов на представителя в день; 2) среднее время, затраченное на один визит; 3) средний доход от визита; 4) средняя стоимость визита; 5) стоимость развлечений на один визит; 6) процент заказов на сто визитов; 7) количество новых клиентов за отчетный период; 8) количество утерянных клиентов за отчетный период и 9) расходы на торговый персонал в процентном отношении ко всему объему продаж. Эти показатели позволяют получить ответы на несколько полезных вопросов. Не слишком ли мало визитов в день делают торговые представители? Не слишком ли много времени они тратят на один визит? Не слишком ли много они тратят на развлечения? Достаточно ли заказов они получают на сто визитов? Достаточно ли новых клиентов они поставляют и удерживают ли прежних?

**Формальная оценка выполнения работы.** Основой для оценки работы торговых представителей служат собственные отчеты, а также другие формы контроля за их работой. Процедура формальной оценки дает как минимум три преимущества: 1) менеджер, чтобы оценить качество работы представителей, должен обнародовать стандарты этой работы; 2) менеджеру нужно собрать полную информацию о каждом торговом представителе; 3) торговые представители знают, что однажды утром им придется сесть за стол с менеджером по продажам и отчитаться о проделанной работе или объяснить, почему ему не удалось добиться поставленных перед ним целей.

**Сравнение работы торговых представителей.** Одна из форм оценки — сравнение и классификация выполнения работы различными торговыми представителями компании. Такие сравнения, однако, не всегда точны. Они имеют смысл только тогда, когда территории не различаются по рыночному потенциалу, загрузке, конкуренции, усилиям компании по продвижению продукции и т.п. Более того, текущие продажи — не единственный индикатор успеха. Менеджер должен также интересоваться долей, которую каждый торговый представитель приносит в чистый текущий доход компании.

**Оценка степени удовлетворения клиентов.** Торговый представитель может очень эффективно осуществлять продажи, но не котируются у клиентов высоко. Все больше компаний оценивают удовлетворение клиентов своими торговыми представителями. Мнение клиента о торговом представителе, продукте и сервисе можно узнать, послав анкету по почте или позвонив ему по телефону. Торговые представители компании, которые получают высокую оценку за удовлетворение клиентов, должны получить особое поощрение, награды или премии.

### **Оценка качественных показателей работы торгового представителя**

Оценки могут также относиться к знанию торговым представителем компании, продукции, клиентов, конкурентов, территории и обязанностей. Могут оцениваться и личные характеристики, такие, как манера общения, внешность, речь и темперамент. Менеджер по продажам может обратить внимание на мотивирующие работника факторы, проверить, насколько торговый представитель знает политику компании и следует ей в своей работе. Каждая компания должна выработать свою собственную процедуру оценки. Какая бы ни была выбрана процедура, по отношению к торговому представителю и к компании она должна быть справедливой. Если служащие отдела продаж сочтут, что к их работе подходят с ошибочными критериями, они быстро почувствуют неудовлетворенность и могут покинуть компанию.

Продавцы в индустрии гостеприимства — это профессия, и к ним надо так и относиться. Безусловным преимуществом любого предприятия гостеприимства станет профессиональный, лояльный и удовлетворенный своей работой торговый персонал. Оценка торгового представителя как работника и его вклада не должна откладываться на самый последний момент или осуществляться по неподходящим критериям и стандартам. Ни один из аспектов работы менеджера по продажам не играет такой роли, как разработка и применение корректной системы оценки для профессиональных служащих отдела продаж.

Система оценки результатов должна быть привязана к результативности деятельности. Эффективность продаж и результативность компании, как известно, неразрывно связаны в силу самой природы бизнеса, однако специалисты считают, что обеспечение роста продаж становится все более трудной задачей.

Как отмечает профессор Билл Куайн, «становится все сложнее и сложнее подбирать персонал в отделы продаж — людей, движимых мощным стремлением осуществлять продажи, стремлением генерировать прибыли и удовлетворять потребности клиентов непрерывно совершенствующимися продуктами и услугами» [52].

Менеджеры сферы гостеприимства, способные создать такую профессиональную среду, в которой те, кто осуществляет продажи — и низовой персонал, и менеджеры, — рассматриваются как критически важный фактор деятельности, обычно обеспечивают успех своему предприятию.

## Ключевые термины и понятия

Ведение переговоров 763  
 Коммуникации 726  
 Планирование 726  
 Поиск клиентов 726

Предоставление услуг 726  
 Продажи 726  
 Распределение 727  
 Сбор информации 727

### Обзор главы

- I. Должностные позиции, связанные с продажами, в индустрии гостеприимства**
- 1. Экспедитор.** Обязанности этого служащего отдела продаж состоят преимущественно в доставке продукции.
  - 2. Диспетчер по заказам.** Обязанности этого служащего отдела продаж связаны главным образом с приемом поступающих заказов.
  - 3. Миссионер.** Эта торговая позиция не предполагает или не позволяет принимать заказы, а предназначена для формирования или поддержания доброжелательных отношений с уже имеющимся или потенциальным пользователем или их знакомства с продукцией компании.
  - 4. Технический специалист.** Торговая позиция, на которой основные функции исполняются на базе технических или профессиональных знаний.
  - 5. Создатель спроса.** Позиция, предполагающая творческую продажу как материальных, так и нематериальных продуктов.
- II. Задачи торгового персонала**
- 1. Установление целевых показателей**
    - а. Поиск клиентов.** Торговые представители находят новых клиентов и работают с ними.
    - б. Планирование.** Торговые представители решают, как распределить свое ограниченное время между уже имеющимися и потенциальными клиентами.
    - в. Коммуникации.** Торговые представители распространяют информацию о продукции и услугах компании.
    - г. Продажи.** Торговые представители владеют искусством торговли — подходом к покупателю, умением показать товар, ответить на возражения, подвести покупателя к решению о совершении покупки.
    - д. Предоставление услуг.** Торговые представители предоставляют клиентам разнообразные услуги: консультирование по появившимся у них проблемам, оказание технической помощи, организацию финансирования и поставки продукции.
    - е. Сбор информации.** Торговые представители проводят маркетинговые исследования и осуществляют сбор информации, а затем заполняют отчеты о работе с клиентами.
    - ж. Распределение.** Торговые представители решают, каким именно клиентам продавать товары и предоставлять услуги, если их на всех не хватает.
  - 2. Продажа более дорогих или сопутствующих товаров и услуг.** Для компаний индустрии гостеприимства, в особенности для гостиниц и курортов, существуют возможности получения более высокого дохода или маржи прибыли за счет продажи более дорогих товаров и услуг, например номеров люкс. Родственной концепцией, которая называется продажами второго шанса, является повторный выход служащих отдела продаж на клиентов, которые уже разместили у них свой заказ.



3. Рыночная доля или проникновение на рынок. Указанные цели являются важнейшими.

4. Цели по реализации продукции. Время от времени служащим отдела продаж поручается повысить объем продаж по отдельным товарным категориям.

### III. Структура торговых представителей

1. **Торговый персонал, организованный на основе территориального разделения.** Каждому торговому представителю выделяется эксклюзивная территория, на которой он представляет всю продукцию компании.

а. **Размер обслуживаемой территории.** Территории формируются так, чтобы обеспечить равный торговый потенциал или равную загрузку представителей.

б. **Форма территории.** Территории формируются путем комбинации более мелких единиц до тех пор, пока не возникнет территория с необходимым торговым потенциалом или с необходимой загрузкой.

2. **Торговый персонал, организованный на основе реализуемой продукции.** Компания организует свой торговый персонал на основе видов реализуемой продукции, так как торговый представитель должен хорошо знать свою продукцию.

3. **Торговый персонал, организованный на основе сегментации рынка.** Компания организует свой торговый персонал, основываясь на сегментах рынка.

4. **Торговый персонал, организованный на основе обслуживаемых клиентов.** Торговый персонал, организованный на основе обслуживаемых клиентов, должен осознавать, что существуют особые клиенты, жизненно важные для того, чтобы бизнес был успешным. Торговый персонал, как правило, организуется таким образом, чтобы обслуживание осуществлялось при помощи структуры ключевых клиентов или клиентов национального масштаба.

5. **Торговый персонал, организованный на основе комбинации нескольких факторов.** В большой гостинице могут быть выделены отдельные торговые представители для решения хозяйственных вопросов и организации банкетов (продукция), для съездов и встреч (рыночный сегмент), для оптовых закупок туров (рыночное посредничество) и для работы с национальными клиентами (клиентура).

6. **Определение численности торгового персонала.**

а. Клиенты группируются в соответствии с годовым объемом продаж.

б. Для каждой группы устанавливается желательная частота визитов (количество торговых визитов клиенту за год).

в. Чтобы получить полную нагрузку по числу торговых визитов внутри страны за год, число клиентов в каждой группе умножают на частоту визитов.

г. Определяется среднее число визитов, которое торговый представитель может нанести клиентам в течение года.

д. Необходимое число торговых представителей определяется делением общего количества требуемых ежегодных визитов на среднее количество визитов, наносимых одним торговым представителем.

### IV. Организация отдела продаж

1. **Внутренний торговый персонал.** Внутренний торговый персонал включает служащих трех типов. Имеются служащие, ответственные за техническую поддержку, они предоставляют клиентам техническую информацию и отвечают на их вопросы. Далее идут помощники по продажам: они отвечают за канцелярскую поддержку работы полевых служащих, подтверждают назначенные встречи, получают кредитные чеки, отслеживают графики поставок продукции и отвечают на вопросы клиентов, когда торговый представитель вне пределов досягаемости. И наконец, существуют телемаркетологи, которые работают при помощи телефона: они ищут новых клиентов, сегментируют их и продают им услуги.

2. **Торговый персонал, работающий на местах.** К этой категории относятся служащие трех типов: торговые представители, работающие на основе комиссионных, штатные торговые представители и команды по продажам.

**V. Маркетинг взаимоотношений.** Это искусство создания более тесных рабочих отношений и взаимозависимости между служащими двух организаций.

**1. Стратегические союзы.** Союзы — это отношения между независимыми сторонами, которые готовы сотрудничать друг с другом, оставаясь независимыми структурами бизнеса.

**2. Причины заключения стратегических союзов.** Глобализация, сложные запросы клиентов, крупные клиенты, располагающиеся в разных местах, необходимость внедрения новых технологий, высокая степень взаимозависимости в отношениях между продавцом и покупателем, интенсивная конкуренция и невысокая доходность в индустрии гостеприимства.

**VI. Набор и обучение персонала, занимающегося профессиональными продажами.** Хороший торговый представитель должен обладать двумя качествами: сочувствием, т.е. способностью чувствовать так же, как и клиент, и иметь явно выраженное стремление проявить себя, в данном случае побудить посетителя совершить покупку.

**1. Когда принимать на работу.** В отношении того, когда следует осуществлять найм, менеджеры по продажам руководствуются тремя основными подходами: нанимать и обучать служащих группами; нанимать, только если это необходимо в связи с заменой ушедшего служащего или при росте компании; нанимать постоянно.

**2. Подготовка.** Существует три вида подготовки: подготовка продукции и услуг; подготовка политики, процедур и планирования; обучение технологии продаж.

**3. Организация деятельности торговых представителей.** Разработка нормативного числа визитов к клиентам; нормативного числа визитов к потенциальным клиентам; эффективное использование торгового времени (с учетом времени на поездки, еду и перерывы, ожидание, продажи, администрирование).

**VII. Управление торговыми представителями**

**1. Выбор стратегии продаж.** Можно сформулировать шесть основных стратегий продаж:

- а) не допускать потери ключевых (или национальных) клиентов;
- б) растить ключевых клиентов;
- в) привлекать некоторых клиентов, которые воспользовались вашими услугами ограниченное число раз;
- г) отказаться от некоторых клиентов, которые воспользовались вашими услугами ограниченное число раз;
- д) удерживать некоторых клиентов, которые обращались к вашим услугам ограниченное число раз, но пользуйтесь при этом недорогой поддержкой продаж;
- е) установить деловые отношения с отдельными потенциальными клиентами.

**2. Принципы осуществления персональных продаж.** К ним относятся изучение потенциальных клиентов и их классификация, предварительная подготовка, непосредственный контакт, презентация и демонстрация, ведение переговоров, преодоление возражений, совершение продаж и последующие действия.

**а. Базовая модель:** мотивация, усилия, выполнение, вознаграждение, удовлетворение запросов

**б. Задания по продажам и дополнительная мотивация.**

**3. Оценка работы торговых представителей.** Существует несколько формализованных способов оценки показателей работы торговых представителей: количество продаж на торгового представителя; сравнение нынешних продаж с прошлыми; оценка степени удовлетворенности клиентов; качественная оценка торговых представителей.

- VIII. Процедура продаж.** К этапам продаж относятся изучение потенциальных клиентов и их классификация, предварительная подготовка, непосредственный контакт, презентация и демонстрация, ведение переговоров, преодоление возражений, совершение продаж и последующие действия.
- IX. Мотивация профессиональных торговых представителей.** Большинство торговых представителей, если отсутствуют особые стимулы, такие, как денежные премии или общественное признание, полностью не выкладываются.
- 1. Вознаграждение торговых представителей.** Существует три основных типа вознаграждения: только зарплата, только комиссионные и различные комбинации зарплаты и комиссионных.
  - 2. Оценка и контроль работы профессионального торгового персонала.** Типичными приемами ведения контроля за работой торговых представителей являются установление для них заданий, норм продаж и управление временными затратами на виды деятельности.

## Вопросы для обсуждения

1. Почему компаниям следует в первую очередь проявлять интерес к ключевым, или национальным, клиентам?
2. Какие существуют общепринятые методы организации торгового персонала?
3. Обсудите важность установления целей по продажам в целом и различных целей для торгового персонала, обычных для индустрии гостеприимства.
4. Многие люди полагают, что у них нет соответствующих способностей, чтобы быть успешными торговыми представителями. Какую роль может сыграть подготовка в развитии таких способностей?
5. Обсудите сущность процесса переговоров: как наиболее эффективно служащие отдела продаж могут его использовать.
6. Опытные продавцы знакомы с продукцией конкурентов так же хорошо, как и с собственной. Каковы будут ваши действия, если компания поручила вам продавать товар, который, по вашему мнению, хуже аналогичного товара конкурента? Аргументируйте ответ.
7. Говорят, что в каждой продаже исполняются две роли: роль продавца и роль его организации. Что должна обеспечить компания для продавца, чтобы помочь ему повысить общий объем продаж? Чем отличается работа менеджера по продажам от работы продавца?
8. Региональный менеджер по продажам на собрании представителей по продажам высказал следующее мнение: «В среднем продавец стоит нашей компании 40 тыс. долл., которые идут на расходы его деятельности и выплату его вознаграждения. Можем ли мы купить меньше рекламных объявлений в журнале *Time*, которые стоят 40 тыс. долл., и использовать сэкономленные деньги, чтобы нанять больше продавцов? Ведь любой человек, проработавший в течение года, может продать больше товаров, чем рекламное объявление размером в одну страницу в *Time*». Каково ваше мнение по поводу данного утверждения?

## Упражнения экспериментального типа

*Выполните следующее задание.*

Проведите собеседование с торговым представителем из организации, работающей в отрасли гостеприимства или туризма. Расспросите этого человека о характере его работы. Выясните, каким является его типовой день, что ему нравится в его работе, что нет. Узнайте, что он думает о влиянии технологии на его работу и как она повлияет на работу отдела продаж в будущем. Разумеется, вы можете задать этому специалисту и другие вопросы, интересные для вас. По результатам этой беседы составьте письменный отчет.

## Интернет-упражнения

Помощь для выполнения этих упражнений вы можете найти на веб-сайте, разработанном для книги *Маркетинг. Гостеприимство и туризм*, адрес которого — [www.prenhall.com/kotler](http://www.prenhall.com/kotler)

Найдите веб-сайт гостиницы, на котором есть специальный раздел для организаторов встреч. Как вы полагаете, заменяют ли подобные сайты торговых представителей и помогают ли они отделам продаж? В свой отчет включите название сайтов, которые вы посетили.

## Библиографический список

1. Bill Primavera, *Introducing the First Lady of American Restaurants*, Yorktown Heights, NY: Primavera Public Relations, Inc., 1995.
2. Jeffrey A. Tannenbaum, «Franchises Takes Complaints Against Pearie to FTC,» A New Newsletter, *Wall Street Journal*, February 16, 1994, B2 — 3.
3. Robin Lee Allen, «Ruth Fertel: Tireless Entrepreneur,» *Nation's Restaurant News*, September 21, 1992, 81.
4. John De Mers, «Rare Ruth,» *USAir Magazine* (February 1990), 78.
5. Meredith Petran, «The Fourth Annual Restaurant Business High Performance Restaurant Leadership Awards: The Stars Come Out,» *Restaurant Business*, March 1, 2001, 22—34.
6. Robert N. McMuny, «The Mystique of Super-Salesmanship,» *Harvard Business Review* (March/April 1961): 114; см. также William C. Moncrief III, «Selling Activity and Sales Position Taxonomies for Industrial Salesforces,» *Journal of Marketing Research* (August 1986), 261—270.
7. Susan Hancock, «How to Generate Leads for High Ticket Items,» *Potentials in Marketing* 27, no. 5 (1994), 52.
8. Donna J. Owens, «To Offset Their Seasonality, Canada's Resorts Should Stretch Their Seasons by Appealing to Multiple Market Segments,» *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 35, no. 5 (October 1994), 29.
9. Lisa C. Weiss, «Days Inns of America: To Give 1400 General Managers One Year Membership to Hospitality Sales and Marketing Associations International,» *Business Travel News*, November 1993, 10.
10. Howard Feiertag, «Database Marketing Proves Helpful in Group Sales,» *Hotel and Motel Management*, March 8, 1993, 14.
11. William J. Quain and Stephen M. LeBruto, «Second Chance Selling,» *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 35, no. 5 (October 1994), 81.
12. Peter Rainsford, «Selecting and Monitoring Hotel Management Companies,» *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 35, no. 3 (April 1994), 34.
13. Boca Raton Resort web site, информация по состоянию на 20 декабря 2004, получена на веб-сайте <http://www.bocaresort.com/PremierClub/PremierClubFeatures.aspx> Michael P. Sim and Burritt M. Chase, «Enhancing Resort Profitability with Membership Programs,» *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 34, no. 8 (August 1993), 59—62.
14. Cruise Lines, Boosting Bookings with Segmentation, Case Studies and Clients, [www.claritas.com](http://www.claritas.com), August 2004.
15. Christopher Schulz, «Hotel and Travel Agents: The New Partnership,» *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 35, no. 2 (April 1994), 45.
16. Taketosh Yamazaki, «Tokyo Hotel Construction Push Roger On,» *Tokyo Business Today* 59, no. 3 (March 1991), 50—51.
17. William A. Kaven and Myrtle Allardyce, «Dalmahoj's Strategy for Success,» *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 35, no. 6 (December 1994), 86—89.
18. «Intel to Handle Reservations for Omni,» *Business Travel News*, November 22, 1993, 15.
19. Sheryl E. Kimes and Douglas C. Lord, «Wholesalers and Caribbean Resort Hotels,» *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 35, no. 5 (October 1994), 75.
20. Phillip R. Mogle, Planner Under Siege, *Successful Meetings* (September 1990), 76.
21. Robert A. Meyer, «Understanding Telemarketing for Hotels,» *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 28, no. 2 (August 1987), 26.
22. Barbara Jean Ross, «Training: Key to Effective Reservations,» *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 31, no. 3 (November 1990), 71—79.
23. Neil Rackham, *SPIN Selling*, New York: McGraw-Hill, 1988; Frank V. Cespedes, Stephen X. Doyle, and Robert J. Freedman, «Teamwork for Today's Selling,» *Harvard Business Review* (March/April 1989), 44—54, 58.

24. «Resorts Makeup Means Sweet Smell of Success for Long-Term Client,» *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 35, no. (June 1994), 9.
25. S. Dev Chekitan and Saul Klein, «Strategic Alliances in the Hotel Industry,» *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 34, no. 1 (February 1993), 43.
26. Bill Gillette, «HFS Carlson Strikes Strategic Alliance,» *Hotel and Motel Marketing* 208, no. 2 (February 1, 1993), 1, 26.
27. Bill Gillette, «Hostmark Making Its Mark,» *Hotel and Motel Management* 207, no. 1 (January 13, 1992), 3, 34.
28. George H. Lucas, Jr., A. Parasuraman, Robert A. Davis, and Ben M. Enis, «An Empirical Study of Salesforce Turnover,» *Journal of Marketing* (July 1987), 34–59.
29. Charles Garfield, *Peak Performers: The New Heroes of American Business*, New York: Avon Books, 1986; «What Makes a Supersalesperson?» *Sales and Marketing Management* (August 23, 1984), 86; «What Makes a Top Performer?» *Sales and Marketing Management* (May 1989); Timothy J. Trow, «The Secret of A Good Hire: Profiling,» *Sales and Marketing Management* (May 1990), 44–55.
30. David Moyer and Herbert A. Greenberg, «What Makes a Good Salesman,» *Harvard Business Review* (July/August 1964), 119–125.
31. «Classified Post,» *South China Morning Post* 49, no. 193 (July 14, 1993), 3.
32. K. Douglas Hoffman and John E.G. Bateson, *Essentials of Services Marketing*, Fort Worth, TX: Dryden Press, 1997, pp. 92–93.
33. Thomas N. Ingram, Charles H.J. Sobuepher, and Don Hutson, «Why Salespeople Fall,» *Industrial Marketing Management* 21, no. 3 (August 1992), 225–230.
34. Judi Brownell, «Listening: The Toughest Management Skills,» *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 27, no. 4 (February 1987), 64–71.
35. Howard Feiertag, «Sales Directors build Productivity and Profitability,» *Hotel and Motel Management* 207, no. 19 (November 2, 1992), 14.
36. Florence Berger, Mark D. Fulford, and Michelle Krazmien, «Human Resource Management in the 21st Century: Predicting Partnerships for Profit,» *Hospitality Research Journal* 17, no. 1 (1993), 90–91.
37. Vincent P. Magnini, Earl D. Honeycutt, Jr., and Sharon K. Hodge, «Data Mining for Hotel Firms: Use and Limitations,» *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 44, no. 2, April 2003, 97.
38. «U.S. Hoteliers Fail to Net Enough World Cup Trade,» *Travel Trade Gazette*, U.S. and Ireland (June 1, 1994), 32.
39. Howard Feiertag, «Different People Should Perform Sales and Marketing Jobs,» *Hotel and Motel Management*, February 4, 2002, 24.
40. Jeffrey Z. Rubin and Bert R. Brown, *The Social Psychology of Bargaining and Negotiation*, San Diego, CA: Academic Press, 1975, p. 18.
41. Howard Raiffa, *The Art and Science of Negotiation*, Cambridge, MA: Harvard University Press, 1982; Samuel B. Bacharach and Edward J. Lawler, *Bargaining Power, Tactics, and Outcome*, San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1981; Herb Cohen, *You Can Negotiate Anything*, New York: Bantam Books, 1980; Gerald I. Nierenberg, *The Art of Negotiating*, New York: Pocket Books, 1984.
42. Lamar Lee and Donald W. Dobler, *Purchasing and Materials Management*, New York: McGraw-Hill, 1977, pp. 146–147.
43. Roger Fisher and William Ury, *Getting to Yes: Negotiating Agreement without Giving In*, Boston: Houghton Mifflin, 1981.
44. Gilbert A. Churchill, Jr., Neil A. Ford, and Orville C. Walker, Jr., *Sales Force Management: Planning, Implementation, and Control*, Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1985.
45. Ken W. McCleary and Pamela A. Weaver, «The Job Offer: What Today's Graduates Want,» *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 28, no. 4 (February 1988), 28–31.
46. David V. Pavesic and Robert A. Brymer, «Job Satisfaction: What's Happening to Young Managers,» *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 30, no. 4 (February 1990), 90–96.
47. Richard Cavalier, *Sales Meetings That Work*, Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, 1983.
48. Joyce I. Nies and Richard F. Tas, «How to Add Visual Impact to Your Presentations,» *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 32, no. 1 (May 1991), 46–51.
49. Dunfey Hotels Corporation: An Interview with Jon Canas, President, video case number 9-833-502 (Boston Harvard Business School, 1996).
50. «Are Salespeople Gaining More Selling Time?» *Sales and Marketing Management* (July 1986), 29.
51. Ali A. Poorani, «Trade-Show Management: Budgeting and Planning for a Successful Event,» *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* (August 1996), 77–84.
52. Bill Quain, «No One Ever Made Money by Discouraging Their Customers From Spending It,» *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 4, no. 5/6, October/December 2003, 172.



# Раздел 4

## Управление маркетингом в индустрии гостеприимства и туризма

### Главы

17. Электронный маркетинг: интернет-маркетинг, маркетинг на основе баз данных и прямой маркетинг
18. Маркетинг дестинаций
19. Составление маркетингового плана на будущий год



# 17

## *Электронный маркетинг: интернет-маркетинг, маркетинг на основе баз данных и прямой маркетинг*

В будущем вычислительные машины, возможно, будут весить не более 1,5 тонны.

*Popular Mechanics, 1949 г.*

Недавно во время выставки международного туризма в Берлине Уайли Айя (Wiley Eiya), вождь племени хьюли, проживающего в Папуа — Новой Гвинее, представлял на экране ноутбука свой веб-сайт. Для таких стран, как Папуа — Новая Гвинея, чей бюджет, выделяемый на туризм, невысокий, Интернет является очень мощным средством маркетинга, так как обеспечивает доступ к туристам со всего мира. Хотя органы власти не предпринимают значительных усилий по продвижению туризма в этой стране, отдельные туроператоры могут сами заниматься демонстрацией своих услуг в Интернете. Для этого они могут воспользоваться фотографиями великолепных пейзажей и людей на холмистой местности. Интернет позволяет небольшим организациям, специализирующимся на организации поездок, получать международный охват при небольших затратах. Благодаря Интернету туристы со всего мира открывают для себя дестинации, расположенные в самых удаленных уголках мира.

Папуа — Новая Гвинея — это далекий остров, лежащий к северу от Австралии. Численность его населения — чуть меньше 5 млн человек, большинство из которых проживают в деревнях. Имея свыше 860 различных племенных языков, Папуа — Новая Гвинея может гордиться тем, что на ее долю приходится свыше четверти всех языков мира. Эти земли были заселены 10 000 лет тому назад, и жители этих мест, как считают некоторые специалисты, были первыми сельскохозяйственными рабочими на земле. Европейцы появились в этих местах только в 1930-х годах, но до середины двадцатого века племена, обитавшие на холмистой местности, имели мало контактов с внешним миром.

Липскомп (Lipscomp), Маккиннон (McKinnon) и Мюррей (Murray), авторы, пишущие на тему путешествий, по поводу Папуа — Новой Гвинеи со-

общают следующее: «Лишь немногие места на Земле могут сравниться с их знаменитыми водными артериями, удивительной деревенской культурой, изобильной природной жизнью, дымящимися вулканами, тропинками, проложенными в тропических лесах, и удивительными местами для подводного плавания». Открытие этих племен стало магнитом, привлекающим в эти места антропологов и туристов, которые интересуются племенной культурой. Однако богатая культура этих мест далеко не единственная достопримечательность Папуа — Новой Гвинеи. Эта страна быстро становится местом, известным любителям подводного плавания, так как по своей привлекательности вполне может соперничать с Большим барьерным рифом. Среди других занятий, привлекающих туристов, — рафтинг по горным рекам. Туристы могут отправляться в поездки вдоль побережья или по рекам на современных комфортных кораблях, чтобы насладиться первобытной красотой этой страны. Во время экскурсий они могут познакомиться со многими уникальными видами птиц и млекопитающих. Хотя потенциал туризма у Папуа — Новой Гвинеи огромен, власти страны продолжают основное внимание уделять другим отраслям. Из-за этого богатые возможности для туризма во многом остаются нереализованными. За последние годы число туристов, приезжающих в эту страну, достигло 20 000 человек. Хотя Интернет предоставляет Папуа — Новой Гвинее — огромную возможность наращивания ее туристской деятельности, динамикой этого развития надо умело управлять. Такая страна, как Папуа — Новая Гвинея, должна гарантировать приезжающим, что у нее имеется инфраструктура, способная обслужить все большее число туристов, а также что она способна внедрять приемы обслуживания, которые не нанесут вреда ее культуре и природной красоте. С учетом этого Интернет может считаться палкой о двух концах: он может привлечь в страну больше туристов, но Папуа — Новая Гвинея должна быть способна обеспечить их пребывание, когда они появятся в этих местах.

Изучив данную главу, вы должны уметь:

- 1) пояснить зависимость между интернет-маркетингом, маркетингом на основе баз данных и прямым маркетингом;
- 2) оценить веб-сайт какой-нибудь из компаний и прокомментировать ее маркетинговый потенциал;
- 3) пояснять, каким образом создаются эффективные базы данных;
- 4) пояснить характер роста маркетинга на основе электронной почты;
- 5) понимать, как базы данных могут использоваться для разработки компаний прямого маркетинга.

**Электронный маркетинг** динамично меняет приемы ведения бизнеса, применяемые организациями из индустрии гостеприимства и путешествий. Обычно электронный маркетинг ассоциируется с интернет-маркетингом. В данной главе мы расширим этот узкий подход и включим в него **маркетинг на основе баз данных и прямой маркетинг**. На практике эти составляющие интегрированы. Интернет-маркетинг получает данные, которые затем поступают в базу дан-



ных компании; эта база данных используется для составления профилей и списков потребителей, что помогает фирме эффективно проводить кампании прямого маркетинга. Двумя медийными средствами для осуществления прямого маркетинга являются Интернет с электронной почтой и CD-диски с указанными на них гиперссылками. Сначала мы обсудим ключевые факторы, определяющие особенности новой цифровой эпохи.

## Основные факторы, формирующие облик интернетовской эпохи

Основную роль в изменении мировой экономики играет множество факторов, в том числе технология, глобализация, повышенное внимание к окружающей среде, а также ряд других. Здесь мы подробно обсудим четыре отдельных фактора, во многом определяющих характер новой цифровой эпохи (рис. 17.1): цифровое представление содержания и возможность соединения отдельных компьютеров друг с другом в сети; взрывообразное расширение масштабов применения Интернета; новые типы посредников; кастомизация и кастомеризация.



Рис. 17.1. Силы, формирующие облик интернетовской эпохи  
Из работы Philip Kotler, *Principles of Marketing*, 10th ed.,  
Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, p. 71.

## Цифровое представление содержания и возможности для соединения в сети

В основе электронного бизнеса лежат два феномена — *цифровое представление содержания* и *возможность соединения отдельных компьютеров друг с другом в сети*. Цифровое представление содержания заключается в преобразовании текстов, данных, звуков и изображений в поток битов, которые можно

переносить с невиданной ранее скоростью из одного места в другое. Соединение отдельных компьютеров — это формирование сетей и отражение того факта, что значительная часть мирового бизнеса осуществляется по таким сетям, соединяющим друг с другом отдельных людей и компании. Такая сеть называется **интранет**, если она соединяет людей внутри одной компании; **экстранет** — при стыковке компании с ее поставщиками и заказчиками; **Интернет**, если она соединяет пользователей с удивительно огромным сообществом, которое образно иногда называют информационной магистралью.

## **Взрывообразное расширение масштабов применения Интернета**

Создание в 1990-х годах Всемирной паутины и веб-браузеров превратило Интернет из простого средства коммуникации в революционную технологию. К началу 2002 г. проникновение Интернета в Соединенные Штаты составило 62%. Хотя крах многих доткомовских компаний в 2000 г. привел к значительному сокращению расходов на технологии, результаты исследований позволяют предположить, что масштабы применения Интернета населением всего мира продолжают очень динамично расти. Число посетителей Паутины в масштабах всего земного шара достигло 1 млрд человек, а в 2007 г., по расчетам, составит 1,5 млрд. Это число оказывается еще более впечатляющим, если сравнить его с тем фактом, что в 1996 г. таких пользователей было меньше одного миллиона. Такое двадцатикратное увеличение менее чем за десять лет наглядно подтверждает, почему Интернет стал столь важным маркетинговым инструментом. Около 40% людей, пользующихся Интернетом, говорят по-английски, однако ожидается, что в ближайшие годы эта доля сократится менее чем до 30%, а на прочное второе место выйдет китайский язык. В Соединенных Штатах приблизительно 220 млн интернетовских пользователей, причем почти половина американцев имеют доступ к Интернету у себя дома. Степень успеха бизнеса при применении Интернета может быть самой разной.

В целом Интернет представляет огромные потенциальные возможности для многих компаний. Это не только полезный канал продаж, но и среда коммуникаций между компанией и потребителями ее продукции. Поэтому, чтобы оставаться конкурентоспособными на нынешнем новом рынке, компании должны уметь адаптировать интернетовские технологии для своих целей, так как в противном случае они рискуют оказаться среди отставших.

## **Новые типы посредников**

Новые технологии побудили тысячи предпринимателей создавать интернетовские компании, так называемые доткомы, в надежде напасть на золотую жилу. Удивительный успех полностью интернетовских компаний, специализирующихся на организации поездок, в частности Expedia, Hotels.com, Travelocity и Priceline.com, резко изменил характер ведения бизнеса гостиницами. Уже вскоре после появления новых структур владельцы гостиниц стали их опасаться, так как у них были все основания полагать, что из-за появления нового типа посредников у них произойдет **разрыв с прежними посредниками**

и что новые посредники будут забирать у них значительную часть прибыли. Появление этих посредников и создание новых форм взаимоотношений в канале заставило гостиничные компании заново пересмотреть применяемые ими приемы обслуживания своих рынков.

## Кастомизация и кастомеризация

Экономика, базирующаяся на Интернете, или новая экономика, как ее называют, присуща компаниям, ориентированным в своей деятельности на получение информации. Информация обеспечивает ряд преимуществ, в частности легкость дифференциации, кастомизации, персонализации и доставки сообщений с невиданной скоростью в масштабах всех сетей. С быстрым развитием Интернета и других технологий соединений компании все больше совершенствуются в сборе информации об отдельных потребителях и партнерах по бизнесу (поставщиках, дистрибьюторах, ритейлерах). Благодаря этому они могут добиваться все большей индивидуализации своих товаров и услуг, сообщений и применяемых медийных средств.

Многие компании индустрии гостеприимства добились конкурентного преимущества, лучше теперь понимая запросы своих потребителей на индивидуальном уровне и разрабатывая маркетинговые предложения, которые полнее соответствуют их запросам. Например, компании могут определить, какие потребители для них самые ценные или обладают потенциалом стать ценными потребителями. Через программы лояльности они могут предложить этим потребителям специальные преимущества. Информация об этих потребителях может быть оперативно доступной в масштабах всей компании — через интранет и Интернет. Скажем, если человек, остановившийся в Ritz-Carlton в Атланте на прошлой неделе, пожелал спать на перьевой подушке, горничная в Атланте внесет информацию об этом в базу данных, и теперь перьевая подушка будет на кровати этого гостя в Чикаго, куда он приедет на следующей неделе. Эта информация войдет в файл об этом потребителе, и поэтому служащий стойки регистрации будет знать о его предпочтениях, когда гость будет регистрироваться в их гостинице. А ресторан будет знать, что гость приходит к ним примерно раз каждые четыре недели, воспользовавшись данными о прошлых его посещениях, которые хранятся в специальном файле. Их программа лояльности предложит этому гостю купон на бесплатное получение некоторых видов закуски, срок действия которого истекает через три недели после выдачи. Пользуясь базой данных ресторана, можно определить, что этот потребитель обычно не заказывает таких закусок, и поэтому данный купон позволит стимулировать потребителя вернуться в ресторан быстрее и предоставить ему продукт, который не снизит общего размера его остального заказа. Потребитель таким образом выделяется из основной массы и получает преимущество в виде бесплатного продукта в одном из посещаемых им ресторанов. Такая информация позволяет ресторану в электронном виде создать предложения в режиме реального времени, исходя из профиля гостя. Имея доступ к информации о потребителе и используя ее для кастомизации маркетинга-микс применительно к конкретным потребителям, компания может добиваться конкурентного преимущества.

## Маркетинговая стратегия в новую цифровую эпоху

---

Ведение бизнеса в новую цифровую эпоху требует применения новой модели маркетинговой стратегии и реализации ее на практике. По словам одного специалиста по стратегиям, «под воздействием новых технологий, особенно Интернета, корпорация предпринимает радикальную трансформацию, которая по своей глубине и масштабам не меньше, чем новая индустриальная революция. Чтобы выжить и процветать в этом столетии, менеджерам потребуется принять новый набор правил, который должен прочно закрепиться у них в мозгу. Корпорация XXI в. должна адаптироваться к управлению через Паутину» [4]. Другой специалист высказывает предположение, что «Интернет революционизирует весь процесс нашего мышления о том... как строить взаимоотношения с поставщиками и потребителями, как создавать для них ценность и как зарабатывать деньги в этом процессе; другими словами, он революционизирует маркетинг» [5]. Некоторые предвидят тот день, когда все покупки и продажи будут осуществляться посредством электронных соединений между компаниями и их заказчиками. Новой модель фундаментально изменит представление потребителей об удобстве, скорости, цене, информации о продукте и обслуживании. Такое новое потребительское мышление повлияет на каждый бизнес. Сравнивая адаптацию Интернета и других новых маркетинговых технологий с началом воздухоплавания, главный исполнительный директор Amazon.com Джефф Безос (Jeff Bezos) говорит: «Сейчас, электронная коммерция переживает времена первых полетов братьев Райт». Даже те специалисты, которые выступают с самыми осторожными прогнозами, соглашаются, что Интернет и е-бизнес окажут огромное влияние на будущее стратегии бизнеса. Факт заключается в том, что нынешнее положение дел требует определенной комбинации старой и новой экономики и соответствующих мышления и действий. Компаниям необходимо сохранить большую часть тех навыков, умений и приемов, которые они накопили в прошлом. Но если они надеются на рост своего бизнеса и на процветание в новой среде, в которой им придется действовать, им также требуются и совершенно новые знания и умения. Ведущую роль в формулировании новой стратегии компании должен играть маркетинг.

### Е-бизнес, е-коммерция и е-маркетинг в новую цифровую эпоху

Е-бизнес предусматривает использование компаниями для ведения своего бизнеса электронных платформ: интранетов, экстранетов и Интернета. Интернет и другие технологии в наши дни помогают компаниям заниматься своим бизнесом быстрее и более точно. **Е-коммерция** — это более узкое направление, чем е-бизнес. Е-бизнес включает все электронные обмены информацией внутри компании или между нею и потребителями, осуществляемые в широких границах времени и пространства. Огромное число компаний создали свои

веб-сайты, чтобы информировать потребителей о своих товарах и услугах и продвигать свою продукцию. Они также создали интранеты, чтобы помочь своим служащим общаться друг с другом и получать доступ к информации через компьютеры компании. Чтобы облегчить обмен информацией с поставщиками и дистрибьюторами, ускорить размещение заказов, выполнять транзакции и осуществлять платежи, они создают экстранеты.

И наоборот, е-коммерция включает процессы покупки и продажи, осуществляемые при поддержке электронных средств, в первую очередь Интернета. *Е-рынки* — это скорее виртуальные *рыночные пространства*, чем физические торговые площадки. Продавцы используют е-рынки для предложения в онлайн своих товаров и услуг. Покупатели применяют их для поиска информации, идентификации того, чего они хотят, и размещения заказов, используя кредитные карты или другие способы электронной оплаты.

Основные составляющие е-коммерции — е-маркетинг и е-закупки (е-снабжение). Е-маркетинг (табл. 17.1) — это маркетинговая составляющая е-коммерции. Она включает усилия компании, связанные с коммуникациями, продвижениями и продажей товаров и услуг через Интернет. Потому, скажем, Hilton, Marriott, Radisson и Starwood проводят е-маркетинг через свои веб-сайты. Обратная сторона е-маркетинга — е-закупки, составляющая приобретения продуктов при е-коммерции. Она включает закупку компаниями товаров и услуг и получение информации от онлайн-поставщиков.

Таблица 17.1. Три базовых принципа электронного маркетинга

1. *Сформируйте потребительскую базу данных и активно управляйте ею.* В нынешнюю эпоху потребителей как самого ценного ресурса компаниям необходимо получать множество полезной информации о потенциальных и фактических потребителях. Хорошая потребительская база данных может помочь компании получить сильное конкурентное преимущество. Компания может отыскивать и ранжировать разные группы и отдельные люди, определяя вероятность того, что они отреагируют на получаемое ими предложение или на предложения, разработанные с учетом их предпочтений. База данных может помочь компании более целенаправленно работать с этими людьми и добиваться повышенной эффективности.

2. *Разработайте четкую концепцию того, как компания будет использовать преимущества Интернета.* Компания может демонстрировать свое присутствие в Интернете семью способами: использовать Интернет для проведения исследований; предоставлять информацию; вести дискуссионные формы; обеспечивать подготовку сделок; осуществлять онлайн-покупки и продажи (т.е. заниматься е-коммерцией); проводить онлайн-аукционы или обмены; доставлять «биты» потребителям.

Если компания хочет обеспечивать повторные посещения, ее веб-страница должна быть привлекательной, релевантной и отражать текущее положение дел. Кроме того, необходимо использовать современные приемы графики, звука и видео. На веб-сайт надо еженедельно добавлять новости или другую информацию («На предстоящей неделе вы узнаете летние рецепты блюд для барбекю Ламберта»). Сайт следует разработать так, чтобы он обеспечивал ценную помощь, например, имел звенья связи с картой, показывающей размещение гостиницы или ресторана. Virtual Vineyard (Виртуальный винный погребок) позволяет посетителю сайта знакомиться с продуктом, персональный эксперт порекомендует выбор вин, Holiday Inn резервирует номера по Интернету, а Chili's сообщает, где располагаются ее рестораны.

Компания должна рассматривать критически свою веб-страницу и по поводу нее задавать себе множество вопросов. Почему человек захочет выйти на наш сайт? Если бы я вышел на этот сайт, используя то же самое оборудование, как и мои потребители, посчитал бы я, что загрузка материала осуществляется быстро, или ушел бы, поскольку для загрузки графики требуется слишком много времени? Что интересного есть на нашей странице? Почему человек захочет вернуться на нашу страницу? Почему кто-нибудь захочет разместить рекламу на нашей странице?

3. *Обеспечьте легкий доступ и быструю реакцию на запросы потребителей.* У нынешних потребителей уже высокие и к тому же продолжающиеся увеличиваться ожидания в отношении скорости и точности получения ответов на интересующие их вопросы и претензии, отправляемые по телефону или электронной почте. Поэтому убедитесь, что с интернетовским пользователем вы можете непосредственно общаться в онлайн-режиме. Людям нравится, когда им предоставляют возможность общаться с другими. Одно из преимуществ Интернета — возможность автоматического общения. Компьютер можно запрограммировать так, чтобы он осуществлял резервирование мест, выбирал и подтверждал выделенные места на авиалиниях и отправлял подтверждение о резервировании, изменении времени полета и другую полезную информацию имеющемуся или потенциальному потребителю. Однако, когда у потребителя появляется вопрос, на который компьютер не может ответить, или у него возникает проблема, которую он хотел бы обсудить, ему следует предоставить телефонный номер для звонка и вариант автоматизированного e-сообщения. Слишком много сайтов создается с основной задачей — обеспечить все коммуникации только в электронном варианте, и поэтому на них не указываются телефонные номера для непосредственных контактов. При проектировании веб-сайта не следует забывать о потребителе и о важности коммуникаций с ним в том режиме, в котором он хочет их вести. Очень часто в отношении некоторых коммуникаций предпочтительным вариантом является вовсе не электронный.

При покупках «бизнес — бизнес» e-маркетологи и e-покупатели объединяются друг с другом в виде огромных сетей e-коммерции. E-коммерция и Интернет предоставляют большие преимущества и покупателям и продавцам. Рассмотрим некоторые из наиболее крупных выгод, которые получают эти стороны.

## Преимущества для покупателей

Интернетовские покупки и для конечных покупателей, и для покупателей выгодны, причем во многих отношениях. В первую очередь они могут быть удобными: людям не требуется ехать на встречу, найти место для парковки, бродить по магазинам и переходам, чтобы найти и изучить нужные им продукты. Они могут провести сопоставительный анализ, изучая почтовые каталоги или различные веб-сайты. Специалисты по прямому маркетингу никогда не закрывают своих дверей в связи с перерывом на обед или окончанием работы. Покупка в этом случае является *легкой* и по своему характеру *частной*. При этом покупатели встречаются с меньшими затруднениями, и им не надо общаться с продавцами и подвергаться убеждениям и эмоциональным воздействиям. Бизнес-покупатели могут узнать содержание товаров и услуг и приобрести их, не ожидая, когда освободится торговый представитель, и не согласовывать время взаимодействия с ним.

Кроме того, Интернет часто предоставляет покупателям более масштабный доступ к продукции, а следовательно, и большие возможности для выбора. Например, Всемирная паутина действует в пределах всего земного шара. Не имея ограничений в виде физических границ, кибер-продавцы могут предлагать почти неограниченный выбор. Путешественник, собравшийся в Италию, может сравнить отели, используя фотографии и виртуальные туры, находясь у себя дома.

Помимо более широкого выбора продавцов и продуктов каналы e-коммерции также предоставляют покупателям доступ к огромной информации сопоставительного характера, информации о компаниях, продуктах и конкурентах. Хорошие сайты часто предоставляют больше информации и в более удобной для покупателя форме, чем порой самые подготовленные продавцы. Например, планировщик встреч может проанализировать детальные схемы помещений, предлагаемые для встреч, и осуществить виртуальный тур по всем помещениям, которые будут использоваться во время встречи. Наконец, онлайн-покупка является *интерактивной* и *немедленной*. Покупатели часто могут взаимодействовать с сайтом продавца, запрашивая именно ту конфигурацию информации, товаров и услуг, которые они хотят получить, после этого разместить заказ или немедленно получить все необходимое, загрузив это себе на компьютер. К тому же Интернет предоставляет потребителям отличную возможность для контроля сделки. Люди, покупающие билеты на самолеты, могут решить, каким рейсом они хотят отправиться, ориентируясь при этом на информацию о времени полета, времени вылета и цене. После того как они выбрали полет, они могут выбрать место в самолете. Интернет позволяет потребителям действовать так, словно они служащие компании. Потребитель позитивно относится к этой возможности, а компания получает дополнительные выгоды, поскольку у нее появляется дополнительный работник с очень низкими затратами на его содержание. Интернетовские технологии могут повысить степень удовлетворения потребителей, а также предоставить потребителям доступ к услугам там и тогда, когда они хотят совершить сделку, причем без межличностных контактов.

## Преимущества для продавцов

E-коммерция также предоставляет множество услуг и продавцам. Во-первых, Интернет — мощный инструмент для *формирования потребительских взаимоотношений*. Из-за своей интерактивной сущности, позволяющей вести диалог «один на один», Интернет особенно пригоден как инструмент маркетинга. Компании могут взаимодействовать с потребителями в онлайн-варианте, чтобы узнать больше об их конкретных запросах и пожеланиях. В свою очередь онлайн-потребители могут задавать вопросы и по своему желанию обеспечивать обратную связь. На основе этих продолжающихся взаимодействий компании могут повышать потребительскую ценность и степень удовлетворения, постоянно уточняя содержание своих товаров и услуг. По этому поводу один из экспертов пришел к следующему выводу: «В отличие от широко распространенного представления, что веб-потребители по своей природе непостоянны и одержимы каждой новой идеей, Всемирная паутина на самом деле очень засасывающее пространство, если говорить о ее

составляющих бизнес — потребитель и бизнес — бизнес. Большинство нынешних онлайн-потребителей демонстрируют явно выраженную тенденцию к лояльности».

**e**  
17.1. Expedia.com,  
Orbitz.com,  
Priceline.com,  
Travelocity.com

Интернет и другие электронные каналы предоставляют и другие, в частности, более низкие затраты и более высокие скорость и эффективность. Е-тейлery, продающие продукты, связанные с поездкой, не должны тратить деньги на содержание офиса и нести расходы на аренду, страховку и коммунальные услуги. Используя Интернет для непосредственной связи с гостиничными компаниями, Expedia и Priceline.com не должны осуществлять закупки и иметь запасы, но благодаря применяемой технологии они могут помочь покупателю узнать в течение нескольких секунд, смогут ли те получить свой заказ. Поскольку потребители взаимодействуют непосредственно с продавцами, е-маркетинг часто приводит к более низким издержкам и более высокой эффективности деятельности канала и логистических функций, в частности, при обработке заказов, их подготовке, доставке и профессиональных продвижениях. И наконец, общение в электронном виде часто стоит дешевле, чем общение на бумаге, которую надо отправить по почте. Скажем, компания-поставщик для гостиниц или ресторанов может подготовить цифровые каталоги с гораздо меньшими для себя расходами, чем печатать их на бумаге и рассылать. Гостиницы могут готовить брошюры, отправляемые в электронном виде, доступ к которым возможен из любой точки земного шара.

Е-маркетинг также обеспечивает гораздо более высокую гибкость, благодаря чему маркетолог может осуществлять постоянные корректировки своих предложений и реализуемых программ. Например, если наличие свободных номеров в гостинице на какую-то дату изменилось, они могут скорректировать расценки на своем интернетовском сайте.

## Направления е-коммерции

Ниже обсуждаются четыре основные области использования Интернета. Это B2C (бизнес — потребитель), B2B (бизнес — бизнес), C2C (потребитель — потребитель) и C2B (потребитель — бизнес).

### B2C (бизнес — потребитель)

Пресса для широкого пользования особое внимание уделяет е-коммерции категории B2C (бизнес — потребитель), т.е. онлайн-продаж товаров и услуг конечным потребителям. Покупки потребителями в онлайн продолжают расти с высокой скоростью. Е-коммерция растет за последний год примерно со скоростью 30% в год. Одна из самых крупных категорий потребительских продуктов — услуги, связанные с поездками. По мере того как все больше и больше людей организуют свою поездку с помощью Интернета,



«население» киберпространства становится все более разнообразным. Фактически одной из групп, для которой характерны самые быстрые темпы роста использования Интернета, являются пользователи в возрасте старше 65 лет. «Интернет в прошлом, в начале своего становления, был своего рода элитарным загородным клубом, доступным только для людей с хорошими финансовыми возможностями и соответствующей технической подготовкой, — говорит один из аналитиков e-коммерции. — Теперь же почти каждая социоэкономическая группа активно пользуется Паутиной, адаптируя ее под свои запросы» [7].

## *17.1. Лидеры маркетинга*

### **Использование Всемирной паутины для предложения на рынке туристических дестинаций**

Когда человек покупает компьютер, он обычно приобретает совокупность компонентов и продуктов, изготовленных разными компаниями. Например, производителями компьютера, принтера и программного обеспечения часто являются разные организации. То же самое можно сказать о путешественнике, который использует услуги авиалиний, берет напрокат автомобиль, поселяется в гостиничном номере и приобретает еду. Все эти товары и услуги ему предоставляют разные компании. Разумеется, этот человек хочет, чтобы от поездки у него остались только приятные воспоминания. Правильно спроектированный веб-сайт может помочь этому путешественнику спланировать его поездку, помогая сделать правильный выбор и в конце концов не оказаться разочарованным из-за каких-то сбоев. Этот сайт также может служить в качестве центра распределения всех услуг, которые необходимы людям, планирующим свой отдых.

Туристические дестинации все больше выступают как зонтичные бренды, и поэтому им требуется продвижение на глобальных рынках в виде единых структур, привлекательных для каждого целевого рынка, на котором они хотели бы действовать. Все более сильная глобализация и концентрация поставок повышают степень конкуренции и требуют от дестинаций применения новых интернет-маркетинговых стратегий. Поэтому организациям, специализирующимся на маркетинге дестинаций (*destination marketing organization, DMO*), все чаще

приходится выявлять нишевые рынки и все активнее вступать в контакт с туристами.

Стратегия дистрибуции и распределения туристских продуктов должна ориентироваться на потребителя. Для этого следует использовать вертикальные маркетинговые системы, позволяющие объединять продукты, связанные с каждой дестинацией, которую можно выбрать. Из этого следует, что каждая туристическая дестинация должна иметь крупный порталный веб-сайт, выступающий как общий вход в дестинацию, а не полагаться на разрозненные отдельные веб-сайты, используемые для онлайн-операций отдельными составляющими. Здесь можно говорить, что потребители должны иметь возможность купить все необходимые товары в одном магазине.

Порталный сайт туристической дестинации целесообразно разрабатывать силами ДМО в партнерстве с крупными участниками рынка, заключая на это соответствующие контракты или используя внутрикорпоративный вариант. Это обеспечит наличие звеньев связи с веб-сайтами других организаций, чей бизнес связан с данной дестинацией. Наличие подобных партнерств важно, поскольку благодаря формированию взаимоотношений с другими компаниями ДМО получает доступ к своим потребителям, что помогает этим компаниям расширять ассортимент предлагаемой ими продукции. Более того, разработка веб-сайтов крупными посредниками, действующими в отрасли организации поездок, также важна и по-

тому, что посетитель такого сайта получает доступ к информации о дестинации, обеспечиваемой сайтами DMO, и может сравнить услуги, предлагаемые конкурирующими дестинациями, чтобы в конце концов сделать свой выбор, связанный с поездкой.

Портальный сайт для маркетинга туристической дестинации должен предоставлять информацию по следующим четырем составляющим.

1. Как туда можно добраться (например, самолетом).
2. Полезные советы, связанные с прибытием на место (например, прокат автомобилей).
3. Места, где можно остановиться (например, гостиничные услуги).
4. Чем здесь можно заняться (например, достопримечательности, рестораны, возможности для совершения покупок, шоу и другие мероприятия).

Вся информация этого рода должна сопровождаться данными, свидетельствующими о наличии и возможности резервирования. Эту задачу можно решить при помощи звеньев связи с другими сайтами, такими, как Hotel Reservation Network, Internet Travel Network или WorldRes Company. Последний по своей сути является преимущественно сайтом категории бизнес — бизнес, т.е. в первую очередь обслуживает другие интернетовские компании. На сайте WorldRes Company представлен список доступных номеров и их цен у 8600 сотрудничающих с сайтом гостиниц через 900 веб-сайтов, в том числе такие порталы, как Yahoo! и American Online, но в основном здесь представлены сайты организаций, занимающихся поездками. Когда потребитель посещает один из этих сайтов и делает резервирования, сведения об этой транзакции сообщаются WorldRes Company, а далее в ту гостиницу, номер которой был зарезервирован. WorldRes Company берет комиссионные в размере от 3 до 10% цены зарезервированного номера. Сайт, через который осуществилась сделка, получает до 30% комиссионных, которые гостиница платит WorldRes Company.

По оценке инвестиционного банка Bear, Stearns Co., резервирование гостиничных номеров через Интернет в 2002 г. обеспечило гостиницам доходы, превышающие 3 млрд долл. В ходе недавнего маркетингового исследования, проведенного NDP Group, 28% посетителей сайтов гостиниц, как было установлено, действительно осуществляли резервирование, причем 84% из них сообщили, что они были довольны этим вариантом. Кроме того, при резервировании по телефону затраты составляют примерно 10 центов с каждого доллара поступлений, резервирование же в онлайне стоит только 2 цента на доллар поступлений.

Существует ряд критериев, которые DMO должна учитывать при проектировании своего веб-сайта. Домашняя страница является своего рода витриной дестинации, демонстрируемой на рынке, который функционирует во Всемирной паутине. Там приводится индекс с указанием страниц, на которых описывается характер деятельности DMO, и рассказывается о туристической дестинации. Веб-сайт должен быть организован в виде нескольких основных разделов (например, содержание/информация).

- *О DMO* — в этот раздел могут входить заявления о видении или миссии.
- *Туристские товары/услуги* — использование видеоклипов, аудиоматериалов, фотографий и текстов для описания преимуществ, которые получают посетители, если воспользуются услугами дестинации. Паутина — отличный инструмент для рыночной сегментации, и поэтому домашняя страница веб-сайта DMO должна использоваться для немедленного направления посетителей на те разделы сайта, где они могут получить необходимую им информацию. Также следует предусмотреть вариант отправки CD-диска по почте менее подготовленным пользователям Интернета. Например, административным органом Лас-Вегаса по организации конференций и привлечению гостей (Las Vegas Convention and Visitors Authority, LVCVA) в партнерстве с рядом самых разных корпоративных спонсоров были разработаны виртуальные туры

по Лас-Вегасу, записанные на CD-диск. На диске LVCVA содержится огромная мультимедийная директория, содержащая в том числе видеоклипы, подготовленные курортами Лас-Вегаса и LVCVA; используется графика высокого разрешения, приводятся звенья оперативной связи с веб-сайтами членов LVCVA, предоставляются полезные купоны, дающие право на получение скидки при посещении некоторых заведений, и приводится огромная информация о Лас-Вегасе как дестинации.

- *FAQ* — список наиболее часто задаваемых вопросов.
- *Онлайновое размещение заказа.* Сайт должен позволять (по крайней мере, иметь звенья связи для этого) бронировать и резервировать места. Для этого он должен использовать программное обеспечение, создающее своего рода торговую тележку, куда посетитель сайта может «складывать» выбираемые продукты, указанные на различных страницах.
- *Формы для интерактивных запросов, гостевые книги и обзоры.* ДМО необходимо общаться со своими посетителями. Это можно делать, побуждая потенциальных туристов подписаться на получение гостевой книги дестинации и/или ответить на вопросы проводимого обзора. Благодаря этому ДМО получает ценную информацию от потребителя для внесения ее в базу данных и последующих маркетинговых действий на основе электронной почты. Побуждение пользователей

подписаться на список электронной рассылки очень полезный вариант, поскольку помогает поддерживать постоянный контакт с нынешними и потенциальными клиентами.

- *Что нового.* Это раздел, где ДМО может сообщать об изменениях или размещать последние информационные листки.
- *Раздача подарков.* Сайт может предоставить дополнительную ценность посетителю, предлагая ему бесплатные товары и услуги, например почтовые карточки, интересные заставки и скрин-сейверы.

Графика, используемая на домашней странице, должна привлекать посетителей. Лучшей комбинацией считается вариант мигающей графики, объединенной с текстом, благодаря чему общий вид ДМО становится графически сбалансированным, приятным на вид и информационно насыщенным. *Текстура изображения и цвет*, применяемые на сайте, никогда не должны забывать текст, а гармонично его дополнять. Название страницы должно помещаться на верхней линии веб-браузера, поскольку это очень важно для поисковых инструментов. Название должно быть описательным и использовать ключевые слова, которые люди смогут использовать, чтобы отыскать страницу ДМО. Небольшая графика сверху каждой страницы наряду с заставкой и фирменной цветовой гаммой поможет унифицировать общий вид веб-страниц.

*Источник:* Paulo Rita, ISCTE-University of Lisbon, Portugal; paulo.rita@iscte.pt.

---

Интернетовские потребители отличаются от обычных оффлайновых своими подходами к совершению покупок и реакцией на маркетинговые действия. Процесс обмена через Интернет инициирует чаще потребитель, и он же контролирует его ход. Люди, использующие Интернет, в значительной степени ценят информацию и обычно реагируют отрицательно и на сообщения, ориентированные только на продажи. Традиционный маркетинг предназначен для несколько пассивной аудитории, и наоборот, а е-маркетинг — для людей, которые активно выбирают веб-сайты, которые они посещают, и сами ищут маркетинговую информацию о продуктах и условиях их предоставления. Поэтому для нового мира е-коммерции требуются новые маркетинговые подходы.

Интернет также позволяет избавиться от излишков мощностей. Скажем, Continental Airlines отправляет сообщения своим часто летающим пассажирам, указывая им, что на веб-сайте они могут найти специальное предложение. Компании могут предлагать низкие тарифы через Интернет вместо рекламирования их публично, чтобы не провоцировать развязывание ценовой войны с конкурентом. Авиалинии предоставляют пассажирам свои полеты, начиная от самых низких цен до самых высоких. Поэтому люди, чувствительные к цене, могут выбирать те рейсы, на которых есть свободные места. С другой стороны, это выгодно и авиакомпаниям, которым нужны дополнительные пассажиры. Круизные линии и гостиничные сети также предлагают списки специальных расценок, надеясь привлечь чувствительных к цене людей, которые заполняют пустые каюты на кораблях и номера в их гостиницах.

**e** 17.2. Dunkin' Donuts,  
Cheeseburger in Paradise,  
eBay, Morton's  
Steak House

Рестораны используют свои сайты, чтобы продать дополнительные товары, в частности подарочные карточки, и зарезервировать столики. Dunkin' Donuts известна не только своим отличным кофе и печеностями, которые она предлагает на восточном побережье Соединенных Штатов. В прошлом Dunkin' Donuts могла продавать свой кофе только через свои заведения. Теперь у них есть веб-сайт, позволяющий компании продавать кофе потребителям, которые уехали с восточного побережья в места, где поблизости нет Dunkin' Donuts. На этом сайте они становятся «подписчиками» на получение кофе, благодаря чему им раз в месяц по указанному адресу отправляются два фунта кофе (около 900 г).

Red Lobster продает и живых и приготовленных лобстеров через свой веб-сайт. Morton's Steak House предлагает специальные ножи для разделки стейков. Даже отдельные рестораны и небольшие ресторанные сети могут продавать товары через Интернет. Скажем, Cheeseburger in Paradise, расположенный в Иауи, продает одежду.

## **B2B (бизнес — бизнес)**

Хотя пресса для широкой аудитории основное внимание уделяет веб-сайтам категории бизнес — потребитель (B2C), объемы продаж потребительских продуктов через такие сайты не идут ни в какое сравнение с масштабами e-коммерции категории B2B (бизнес — бизнес). В ходе одного исследования были сделаны оценки, что в 2005 г. объем e-коммерции B2B составил 4,3 трлн долл. по сравнению с 282 млрд долл. в 2000 г. По другим оценкам, в 2005 г. более 500 000 предприятий использовали e-коммерцию в качестве покупателей, продавцов или и тех и других [8]. Фирмы, занимающиеся поставками компаниям индустрии гостеприимства, используют торговые сети категории B2B,

аукционные сайты, биржи, специализирующиеся на сделках за наличные, онлайн-каталоги продукции, бартерные сайты и другие онлайн-возможности для выхода на новых потребителей, более эффективного обслуживания нынешних потребителей, увеличения эффективности покупок и получения более выгодных цен. Менеджеры все больше пользуются Интернетом (или интранетом для взаимодействия с компаниями), чтобы снизить затраты на личные поездки. Существуют оценки, что корпоративные бизнес-поездки, управляемые в онлайн, стоят дороже 30 млрд долл.

## **C2C (потребитель — потребитель)**

Во многом вариант е-коммерции C2C стал популярным благодаря деятельности eBay. Интернет — это отличный способ, при помощи которого люди могут покупать или обмениваться товарами или информацией непосредственно с другими потребителями. Например, Amazon.com Auctions и другие аукционные сайты предлагают популярные у посетителей торговые площадки для демонстрации и продажи практически всего на свете, начиная от предметов искусства и антиквариата, монет и марок, ювелирных изделий до компьютеров и потребительской электроники. На этих сайтах также продаются продукты, связанные с поездками. Человек, вложивший средства в строительство дома отдыха, может продавать недели отдыха в этом доме через eBay, непосредственно конкурируя за гостей с гостиницами, действующими в этом же регионе. Онлайн-товарное сообщество категории C2C, пользующееся услугами eBay, насчитывает более 42 млн зарегистрированных пользователей со всего мира, общая сумма транзакций которых за прошлый год в денежном исчислении превысила 9 млрд долл. На веб-сайте компании каждый месяц проводится более 2 млн аукционов по продуктам, относящимся к более чем 18 000 категориям. У eBay также имеются аукционные сайты и в ряде других стран, в том числе в Японии, Великобритании и Германии.

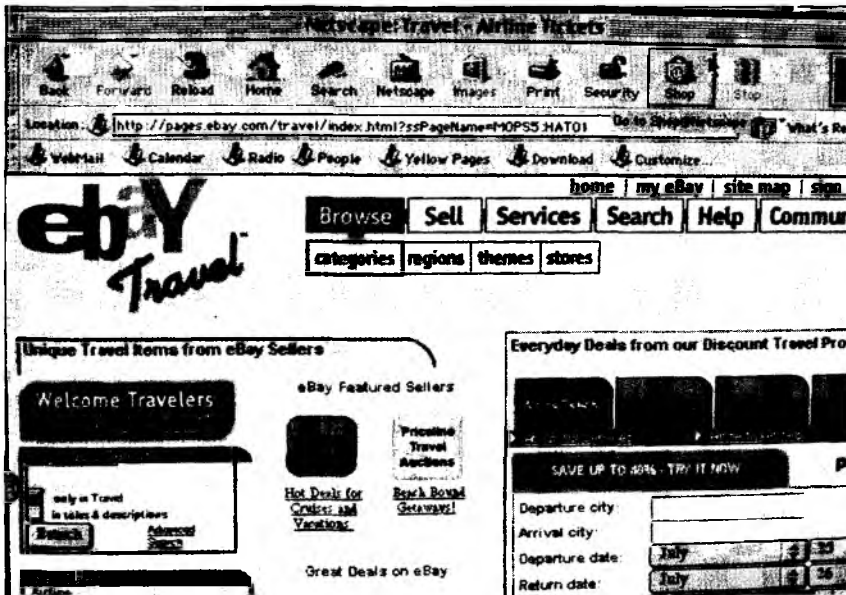
В других случаях C2C предусматривает обмены информацией через форумы и новостные группы. Подобный обмен может осуществляться как в коммерческих, так и некоммерческих целях. Скажем, *Forum* — это дискуссионные группы, размещаемые на коммерческих онлайн-сайтах AOL и CompuServe. Форум может быть реализован в форме библиотеки, чата для обмена сообщениями в режиме реального времени и даже директории с рубричной рекламой. Например, AOL гордится наличием у себя примерно 14 000 чатов, на пользование которыми приходится примерно треть онлайн-времени его посетителей.

Особая разновидность форумов — *новостные группы*. Однако подобные группы используются лишь людьми, отправляющими и читающими сообщения на конкретную тематику, что отличает их от библиотек или конференций. Интернетовские пользователи могут воспользоваться новостными группами без подписки на их услуги. C2C означает, что онлайн-посетители не потребляют информацию о продукте, а все больше создают ее. Они вступают в интернетовские группы по интересам, чтобы делиться информацией, благодаря чему появляется неформальное мнение — мощный фактор, замет-

но влияющий на покупки. Скажем, неформальное мнение о хороших ресторанах и гостиницах распространяется очень быстро. Менеджеры могут отслеживать информацию о том, что потребители думают об их гостиничном ресторане или продуктах, связанных с поездкой, изучая комментарии в онлайн-режиме и отыскивая чаты и форумы, где обсуждается их бизнес.

## C2B (потребитель — бизнес)

Четвертая область е-коммерции — C2B (потребитель — бизнес). Благодаря Интернету нынешние потребители могут гораздо легче общаться с компаниями. Большинство компаний приглашают потенциальных и имеющих потребителей отправлять им свои предложения и вопросы через веб-сайт компании. Помимо этого, вместо того чтобы ожидать предложения, потребители сами могут осуществить поиск продавцов в Паутине, узнать, что там предлагается, по своей инициативе совершить покупку и предоставить информацию в качестве обратной связи. Используя Паутину, потребители могут сами предлагать условия транзакции бизнесу, а не наоборот. Скажем, используя Price.com, потенциальные покупатели указывают, какую цену они хотели бы заплатить за полет, за гостиничный номер, за прокат автомобиля, а уж продавец решает, примет ли он это предложение или нет.



*eBay предоставляет платформу для потребителей и небольших компаний, для продажи продуктов, связанных с поездками, другим потребителям.*

## Обеспечение участия в е-маркетинге

---

### Разработка веб-сайта

Для большинства компаний первый шаг в е-маркетинге — создание веб-сайта. Однако просто созданием веб-сайта здесь не обойдешься. Маркетологи должны спроектировать привлекательный для посетителей сайт и отыскать способы, при помощи которых потребителям полезно посещать этот сайт, оставаться на нем достаточно долго и регулярно возвращаться на него. Веб-сайт компании должен демонстрировать имидж своего бренда. Люди, посещающие сайт компании, могут ничего о ней не знать, поскольку вышли на него только по подсказке поискового устройства. Поэтому сайт должен сообщить, чем является компания и что она может предложить. Сайт должен быть легким для навигации. Пользователи не собираются долго ждать загрузки вашей графики: если это происходит слишком медленно, они покинут ваш сайт. Очень важно оценить ваш веб-сайт и в отношении того, как большинство потребителей могут на него выйти. Если большинство ваших потребителей индивидуалы, доступ на сайт они осуществляют через модем. Некоторые сайты предлагают разнообразные форматы, упрощенные версии для пользователей, оснащенных простым оборудованием, и версии с более сложной графикой для тех, кто пользуется современной технологией. Сайт также должен быть организован так, чтобы пользователи могли быстро выйти на нужную им информацию. В табл. 17.2 обобщены рекомендации экспертов по интернет-маркетингу, касающиеся проектирования веб-сайта.

**Таблица 17.2.** Рекомендации по разработке веб-сайта и управлению им

---

- Помните, что люди, выходящие на ваш сайт, могут ничего не знать о вашей компании. Поэтому сайт должен сообщить им о сущности вашей компании и о том, что она им предлагает.
  - Добейтесь, чтобы пользователям было легко перемещаться по вашему сайту и возвращаться на домашнюю страницу с любой другой страницы.
  - Помните, что ваши клиенты вышли на вас в поиске услуг, связанных с поездкой. Используйте простую графику и добейтесь, чтобы вашим клиентам было легко перемещаться по сайту.
  - Удостоверьтесь, что на вашем сайте есть страница «Контакты». Если к вам обращаются, отвечайте быстро (желательно в течение шести часов); ответ через сутки часто считается запоздалым. Обязательно предоставляйте вашим клиентам альтернативные варианты контактов с вами, например номер бесплатного для них телефона.
  - Собирайте информацию и электронные адреса, используя для этого раздел «Контакты». При наличии у вас специальных предложений спрашивайте разрешение на отправку адресной информации о них.
  - Добейтесь, чтобы пользователи могли гарантированно купить ваши продукты через веб-сайт. Одна гостиница предоставляет информацию о наличии номеров и их ценах, но для резервирования вы должны в нее позвонить. Что еще хуже, они не указали на сайте телефонный номер своей гостиницы. Используйте механизм автоматизированного ответа, когда им можно воспользоваться, например, для подтверждения резервирования.
-

- Хиллари Бресслер (Hillary Bressler) утверждает, что одна из основных трудностей, с которой сталкиваются гостиницы, заключается в том, что с их корпоративных веб-сайтов не поступают данные о потенциальных клиентах. Помочь решить эту проблему может микросайт или страница, состыкованная с корпоративным сайтом, предоставляющим информацию о вашей гостинице.
- Старайтесь быть в числе первых упоминаний, выдаваемых поисковыми устройствами. Если у вас нет внутренних ресурсов для этого, пригласите внешних экспертов, которые смогут это обеспечить.
- Отслеживайте новые тенденции в области коммуникаций, такие, как беспроводные телефоны, персональные цифровые помощники и другие электронные устройства.

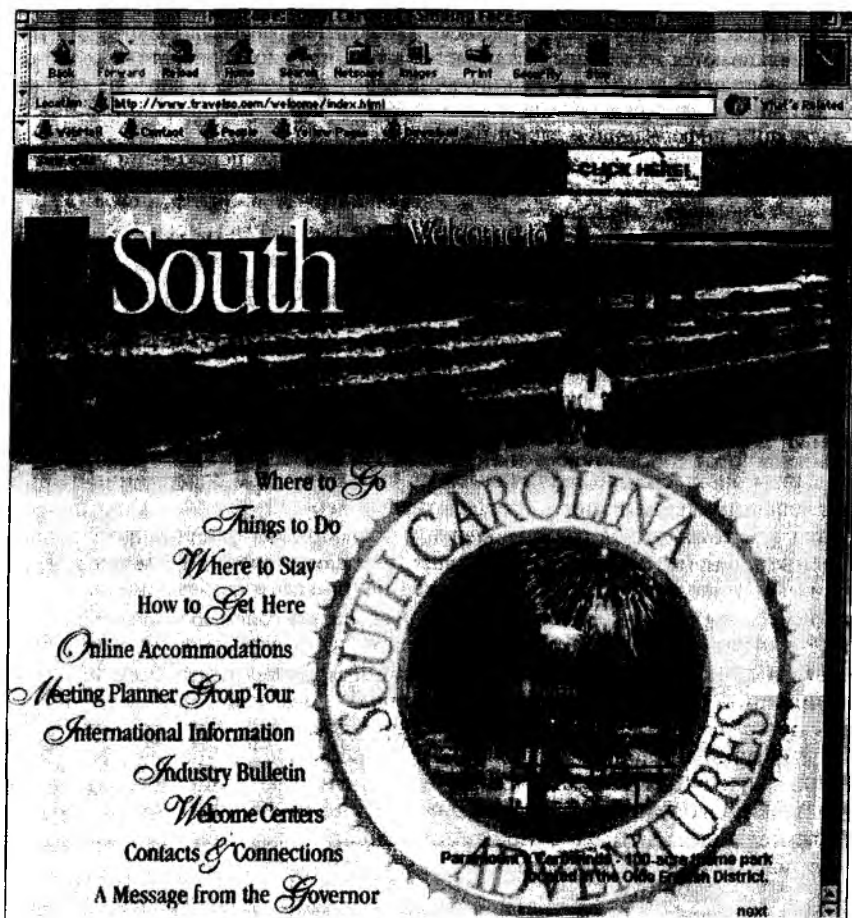
*Источники:* Hillary Bressler, «10 Tips to Make Your Webmarketing Click,» *HSMIAI Marketing Review* (Summer 2001), 30–31; Charles Hofacker, *Internet Marketing*, Austin, TX: Digital Springs, 1999; and Brad Alan Kleindl, *Strategic Electronic Marketing: Managing E-Business*, Cincinnati, OH: Southwestern College Publishing, 2001.

## Типы веб-сайтов

Веб-сайты очень сильно различаются по своим целям и содержанию. Наиболее распространенный тип — **корпоративный веб-сайт**. Такие сайты проектируются для того, чтобы сформировать у потребителей доброжелательное отношение к фирме, и выступают дополнением для других каналов продаж, а не основным инструментом непосредственной продажи продукции компании. Например, вы не можете купить гамбургер на веб-сайте McDonald's, но вы можете узнать там о местах расположения их ресторанов по всему миру, провести поиск наличия вакантных мест в заведениях McDonald's, найти информацию о питательных свойствах продукции этой корпорации и получить на сайте множество других полезных сведений. Корпоративные веб-сайты обычно предоставляют широкое разнообразие информации и другие материалы, создаваемые в попытке ответить на большинство вопросов потребителей, сформировать более тесные взаимоотношения с ними и вызвать положительные чувства в отношении компании. Там обычно можно найти информацию об истории компании, ее миссии и основных принципах, а также о предоставляемых ею товарах и услугах. На сайте может рассказываться о текущих событиях, персонале компании, ее финансовых показателях и возможностях по устройству на работу. Большинство корпоративных веб-сайтов имеют специальные элементы, а чтобы привлекать и удерживать посетителей, добавляются элементы развлечений. И наконец, сайт часто предоставляет потребителям возможности задавать вопросы или выступать с комментариями при помощи электронной почты до того, как они покинут его.

Другие компании создают **маркетинговые веб-сайты**. Основная задача этих сайтов — побудить потребителей к действию, приблизить их к совершению покупки или к получению другого полезного маркетингового результата. Веб-сайты организаций, занимающихся поездками, такие, как Expedia.com, Orbitz.com и Travelocity.com, разработаны для продажи соответствующих продуктов. Так, Expedia предлагает гостиничные номера, билеты на самолеты, круизные рейсы, прокат автомобилей, а также различные комбинации этих составляющих в виде пакетов. Маркетинговые веб-сайты становятся все более важным способом продажи услуг. Например, в феврале 2004 г. Hilton зарезервировал более 500 000 номеров через свой веб-сайт. Эта цифра была на 34% выше, чем в предыдущем году.





*Власти Южной Каролины хорошо понимают важность умелого использования Интернета для привлечения гостей в свой штат.*

Крупные корпорации индустрии гостеприимства, которые продают продукты через маркетинговый веб-сайт, должны также иметь и корпоративный веб-сайт. Некоторые компании, в частности Marriott, имеют звено связи, позволяющее им получать корпоративную информацию на основном веб-сайте, которая переводит посетителя на корпоративный веб-сайт. Другие компании, например Carnival (Carnival.com и Carnivalcorp.com), пользуются разными веб-сайтами.

## Проектирование привлекательных веб-сайтов

Создание веб-сайта — это одна задача, а побуждение людей посетить этот сайт — другая. Ключ к решению этой задачи — создать достаточную ценность и вызвать достаточный интерес, чтобы потребители отправились на

сайт, проводили на нем достаточно много времени и периодически возвращались на него.

Недавний обзор активных онлайн-посетителей показал, что ожидания этих людей за последние несколько лет очень резко возросли. Нынешние пользователи веб-сайтов быстро покидают любой из них, если он не соответствует их критериям. «Отправляются ли люди в онлайн по причинам, связанным с работой или по каким-то иным, — говорит председатель совета директоров фирмы, проводившей это исследование, — если веб-сайт не соответствует этим ожиданиям, две трети респондентов утверждают, что они не вернутся на него ни через какое-то время, ни когда-либо вообще. Они посетили вас и покинули, а вы об этом даже никогда не узнаете» [14].

Из этого следует, что компании должны постоянно модернизировать свои сайты, чтобы они отражали текущее положение дел, были нешаблонными и привлекательными. Конечно, для этого требуются время и расходы, но на затраты придется идти, если e-маркетолог хочет, чтобы сайт заметили во все более неорганизованной онлайн-среде. Кроме того, многие онлайн-маркетологи тратят значительные средства на хорошую, но старомодную рекламу и другие традиционные маркетинговые виды деятельности, чтобы привлечь посетителей на свои сайты. Вот что по этому поводу сообщает один аналитик: «Сегодняшняя реальность такова, что вы не можете просто создать бренд в Интернете, поскольку вам необходимо раскручивать его и в офлайне, т.е. реальной жизни» [15].

Основная трудность при проектировании веб-сайта в том, что он должен быть привлекательным с первого взгляда и достаточно интересным, чтобы поощрять повторные посещения. Для привлечения новых посетителей и повторных визитов прежних гостей один из экспертов предлагает следующие рекомендации для веб-сайтов, специализирующихся на продуктах для поездок.

- Веб-сайт должен быть достоверным и точным. Предложения должны гарантировать лучшие для данного вида продукции расценки и использовать политику резервирования, не вызывающую никаких рисков. Если кто-то отыщет более низкие рекламируемые ставки для гостиницы у посредника, гостиница должна снизить свои цены до этого же уровня. Фотографии должны точно соответствовать реальному положению дел.
- Сайты должны правильно реагировать на запросы пользователя. Удостоверьтесь, что пользователи могут быстро перемещаться по сайту и получать там всю необходимую им информацию. Существует практическое правило: пользователи должны попадать туда, куда они хотят, с помощью не более чем трех нажатий на мышь — правило «трех кликов».
- Большинство компаний добиваются доверия потребителей, используя для этого возможности своего брендинга. Это доверие и идентификация бренда должны отражаться на веб-сайте. Кроме того, предоставляйте в онлайн-те же самые потребительские услуги, как и в офлайне. Наличие на вашем веб-сайте кнопки, обеспечивающей контакт с потенциальным потребителем, показывает, что вы действительно хотите хорошо обслуживать людей, посещающих ваш сайт.
- На эффективных веб-сайтах содержатся разносторонняя полезная информация и интерактивные инструменты, помогающие покупателям отыскивать и оценивать интересующие их продукты, звенья связи, стыкующие

щие сайт с родственными сайтами, меняющиеся предложения стимулирующего характера и элементы оформления, делающие посещение сайта более интересным.

## Контент

Для веб-сайтов организаций индустрии гостеприимства очень важна информация о цене и особенностях самой поездки. Vividence и PhoCusWright опубликовали результаты проведенного ими исследования и утверждают, что цена — основной фактор, определяющий выбор продуктов, связанных с поездками при принятии решений. Поэтому для успеха вашей деятельности очень важны убеждение покупателей в том, что у вас самая низкая цена, предоставление гарантии такой низкой цены и наличие действительно самой низкой цены. В ходе этого исследования было также установлено, что люди, планирующие отдых, посещают более десяти сайтов, чтобы собрать нужную информацию. Даже если вы предлагаете гарантию низкой цены, будущий путешественник проверит другие сайты, чтобы убедиться в том, что ваше утверждение истинно. Поэтому, если гостиница дает гарантию самой низкой цены, она должна отслеживать другие сайты, продающие ее номера, так как без этого ее утверждение может быть неверным. Около 36% людей, посещающих веб-сайт организации, занимающейся организацией путешествий, осуществляют резервирование или покупку, в то время как остальные просто просматривают. Содержание сайта — контент — может сделать из простого зрителя покупателя, если человек увидит гарантию цены, хотя переход из зрителя в покупателя может произойти и не сразу, а через какое-то время [18].

Еще один способ, помогающий привлечь посетителей на ваш сайт, — разработка контента, уникального для вашей компании или места ее расположения. Компания Hard Rock Café разработала свой сайт так, чтобы на нем были звенья связи с ее другими глобальными продуктами: Hard Rock Cafés, Hard Rock Hotels and Casinos и концертами хард-рока. По словам Тоби Кори (Toby Corey), президента USWeb, «цель веб-сайта — способствовать более высокому уровню взаимодействия с потребителями, предлагать более реальные возможности для выхода на новых потребителей и, самое глав-



*Эта реклама United Airlines — пример того, как печатные медийные средства могут возвращаться на веб-сайт компании.*

ное, предоставлять в онлайн-возможность интересным образом познакомиться с кафе, гостиницами и местами, где проводятся различные выступления». Hard

Rock Cafe создала партнерства с USWeb (теперь входящую в состав CKS Interactive Advertising Agency), чтобы та разработала для них сайт. Сайт Hard Rock Cafe не ограничивается предоставлением информации о своей продукции. На нем содержится контент, полезный для их целевой аудитории. Этот контент включает тотализатор, галерею фотографий, бесплатную загрузку музыкальных произведений и ежедневные новости в индустрии рока. Таким образом, Hard Rock Cafe создала сайт с контентом, который привлекает на него пользователей [19].

Payard Patisserie & Bistro из Нью-Йорка на своем сайте публикует рецепты, а также фотографии приготовленных по ним блюд. Amerigo, сеть итальянских ресторанов на юго-востоке Соединенных Штатов, использует раздел «Спросите у шеф-повара», где содержатся вопросы по кулинарии и ответы на них [20]. Гостиницы могут включить в свой сайт информацию и звенья связи с достопримечательностями дестинации, сводки погоды, рекомендации для планировщиков мероприятий, рецепты по организации отдыха и вечеринок и предложения по организации тематических мероприятий. Одна из целей такого сайта — способствовать маркетингу взаимоотношений, создавая сообщества частых пользователей.



17.3. Hamburger Mary's,  
Hard Rock Café,  
Payard Patisserie

Популярным источником контента оказались веб-камеры. Cheeseburger in Paradise добивается повышенной лояльности у своих частых посетителей, приезжающих в Мауи, благодаря одному нестандартному приему. Туристы, планирующие посетить этот город, назначают встречу со своими друзьями на веб-сайте Cheeseburger в конкретное время, когда они появляются перед камерой и могут помахать своим друзьям, оставшимся дома. У Tremont 647 из Бостона такая камера установлена на кухне, благодаря чему посетители их веб-сайта могут непосредственно наблюдать процесс приготовления блюд в этом заведении высшей категории. Крис Шоу (Chris Shaw) из Mary's в Сан-Диего установил камеру, показывающую людей в баре и в обеденном зале. «Камера Сэма» в Sam's Cafe в Тибуроне, который располагается на другой стороне залива с Сан-Франциско, демонстрирует великолепные восходы солнца, наблюдаемые из его дворика, когда сам Сан-Франциско часто покрыт туманом. Брайан Уилсон (Brian Wilson), владелец ресторана, утверждает, что вид солнца действительно привлекает людей в их заведение [21]. Менеджеры, которые хотят продемонстрировать гостям свой отель или ресторан, на своем сайте должны действовать осторожно. Прежде всего они должны проконсультироваться с юристом, чтобы разобраться во всех правовых вопросах такой демонстрации.

## Правовые и этические аспекты

Если исходить из более широкой, учитывающей интересы общества точки зрения, приемы интернет-маркетинга породили ряд этических и правовых вопросов. В предыдущих параграфах были затронуты некоторые негативные

аспекты, связанные с Интернетом, в частности получение нежелательных электронных сообщений или раздражение, вызываемое всплывающими на экране рекламами. Здесь более подробно рассматривается озабоченность людей, связанная с возможным вмешательством в их частную жизнь в онлайн, аспекты безопасности и другие правовые и этические вопросы.

### **Конфиденциальность и безопасность в онлайн**

Возможно, главную обеспокоенность при е-коммерции вызывают вопросы *конфиденциальности информации*. Большинство е-маркетологов стали достаточно профессионально подготовленными специалистами по сбору и анализу подробной информации о потребителях. Маркетологи могут легко отслеживать посетителей веб-сайтов, к тому же многие потребители, принимающие участие в различных видах деятельности, осуществляемых через сайт, предоставляют о себе много личной информации. Однако порой такая информация может быть использована не по назначению, с ней могут происходить злоупотребления, если при маркетинге своих продуктов компании применяют ее неразрешенным образом или обмениваются базами данных с другими компаниями. Многие потребители и политики обеспокоены тем, что маркетологи при этих действиях переступают разрешенную грань и нарушают право людей на частную жизнь. Недавнее исследование показало, что семь из десяти потребителей озабочены вопросами конфиденциальности в онлайн.

Кроме того, многих потребителей беспокоят и вопросы *онлайн-безопасности*. Они опасаются, что нечестные люди смогут отслеживать их онлайн-транзакции или узнают номера их кредитных карт и будут осуществлять по ним покупки. В свою очередь компании, ведущие свой бизнес в онлайн-режиме, опасаются, что другие организации воспользуются Интернетом, чтобы проникнуть в их компьютерные системы для ведения коммерческого шпионажа или внесения сбоя в их работу. Как складывается впечатление, соперничество между технологиями, обеспечивающими безопасность интернетовских систем, и мастерством людей, которые хотят эту безопасность нарушить, продолжается.

В ответ на обеспокоенность федеральные органы власти рассматривают возможность законодательных действий, регулирующих получение веб-операторами информации о потребителях и ее использование. Конгресс рассматривает законопроект об онлайн-конфиденциальности, требующий от провайдеров онлайн-услуг и коммерческих веб-сайтов получения разрешения от потребителей до того, как они раскроют другим лицам важную персональную информацию об этих людях. Это касается финансовой, медицинской, этнической, религиозной и политической информации, а также данных по социальному обеспечению и сексуальной ориентации потребителя. Законопроект предусматривает, что Federal Trade Commission примет правила, предусматривающие подобные ограничения на сбор данных и в онлайн- и в офлайн-вариантах. «Я думаю вопрос соблюдения конфиденциальности — это бомба, часовая механизм которой уже запущен... потому что люди не хотят, чтобы их персональные медицинские и финансовые данные распространялись широко, — говорит один сенатор. — Доктору, конеч-

но, надо знать, какими лекарствами вы пользуетесь, но об этом вовсе не обязательно знать банкиру, предоставляющему вам ипотечный кредит».

Особенно людей беспокоят вопросы соблюдения конфиденциальности в отношении детей. В 1998 г. Federal Trade Commission проанализировала деятельность 212 веб-сайтов, ориентирующихся на детей. Она обнаружила, что 89% этих сайтов собирали личную информацию, получая ее непосредственно от детей. Впрочем, 46% из них не использовали информацию из жизни несовершеннолетних, полученную таким образом. По результату этого исследования Конгресс принял Children's Online Privacy Protection Act (Закон об охране в Интернете прав детей), требующий от операторов веб-сайтов, которые работают с детьми, сообщать на своих сайтах, какой политики они придерживаются. Они также должны извещать родителей об информации, которую они собирают, и получать согласие родителей при сборе личной информации о детях в возрасте до 13 лет.

Многие компании отреагировали на заботы потребителей в отношении безопасности собственными действиями. Скажем, Expedia регулярно по собственной инициативе проводит аудиты своей политики приватности и безопасности. Другие компании идут в этом отношении еще дальше.

## Разработка маркетинговой системы на основе базы данных

Чтобы успешно реализовать **интегрируемый прямой маркетинг**, компании должны вложить достаточно средств в систему маркетинга на основе базы данных. Маркетинговая база данных — это организованная совокупность данных об отдельных потребителях, как имеющих, так и потенциальных, которые доступны, которыми можно пользоваться для таких маркетинговых целей, как формирование потенциальных клиентов, их квалификация, продажа товаров или услуг и поддержание взаимоотношений с потребителем. Интернет-маркетинг и маркетинг на основе баз данных стали интегрированной системой в большинстве компаний. Например, Hyatt Hotels собирает информацию о посетителях своего веб-сайта и вносит ее в свою базу данных.

Построение базы данных предусматривает инвестиции в центральные и периферические компьютеры, программы, необходимые для обработки данных, программы работы с информацией, коммуникационные звенья связи, персонал, занятый сбором данных, подготовку пользователей, разработку аналитических программ и т.д. Система должна быть удобной для пользователя и доступной для служащих различных отделов. Например, в гостинице служащим отделов резервирования, продаж, приема гостей, продуктов питания и напитков, бухгалтерии, а также генеральному менеджеру необходим доступ к этой базе данных. Построение этой базы требует времени и больших затрат, но при правильном управлении компания-продавец добивается существенно более высокой маркетинговой производительности.



Аруба, один из карибских островов, расположенный недалеко от Южной Америки, недавно разработала базу данных, благодаря которой она более чем

удвоила коэффициент конверсии, т.е. превращения людей, запрашивающих информацию, в покупателей. Здесь разработали программу Hug-and-Hold Inquirer Conversion and Repeat System (Программа, предназначенная для превращения людей, обращающихся за информацией, в потребителей и повышения числа повторных сделок), которая продвигает этот остров, используя трехэтапный цикл *Aruba Holiday Traveler* (Отдых на Арубе). Ее реклама ориентирована на туристов, которые могут позвонить по бесплатному для них номеру, начинающемуся на 800. Люди, обращающиеся по этому номеру, получают информационный пакет. За последнее время 12% позвонивших затем приехали на Арубу. Специалисты этого курорта сопоставляют почтовые коды человека, запрашивающего информацию, с информацией по доходам, полученной в результате переписи населения. Если респондент, скорее всего, получает доход выше среднего, судя по имеющейся о нем информации, ему отправляется журнал высокого качества *Aruba Holiday Traveler*. Фамилии людей, которые получили этот журнал, сравниваются с фамилиями пассажиров, прибывающих в аэропорт острова. Коэффициент конверсии запрашивавших информацию, которые получили журнал, — 26%; предыдущий коэффициент конверсии был равен 12%. Реклама, размещаемая в этом журнале, полностью покрывает расходы на его публикацию и почтовую отправку.

Одна из проблем, возникающих при управлении на основе баз данных в индустрии гостеприимства, связана с тем, что у компании может быть несколько баз данных, которые не состыкованы или не связаны друг с другом. У гостиницы может быть база данных отдела продаж, база данных отдела резервирования, база данных бухгалтерского отдела и база данных стойки регистрации. Часто одна или несколько этих баз данных никак не интегрированы с другими базами. Если такой интеграции нет, разработать полный профиль каждого потребителя становится намного дороже. В настоящее время новые системы используют концепцию **склад данных**. В складе данных, работающем как центральное хранилище данных о потребителях, хранится вся информация, которую получает компания. Интегрировать все данные, собранные системами в виде центральной базы, — задача достаточно сложная. Консолидация, происходящая в гостиничной отрасли, породила потребность в том, чтобы компании создавали единое централизованное хранилище данных для всех своих брендов. Учитывая это, отели Hilton разработали OnQ — технологическую платформу, позволяющую использовать информацию о гостях по всем брендам этой компании [26]. Тим Харви (Tim Harvey), главный специалист по информации Hilton, утверждает: «Идея, положенная в основу OnQ, заключается в том, что мы хотим повысить полномочия у наших служащих, непосредственно взаимодействующих с потребителями, предоставляя им всю информацию, которая требуется для обеспечения наиболее эффективного обслуживания».

Первые системы резервирования традиционно разрабатывались вокруг файлов отдельных потребителей. Этот метод позволял действовать быстро и эффективно, однако в этом случае было невозможно выявлять отдельных потребителей, отыскивая информацию, связанную с сегментацией. В наши дни компании используют взаимосвязанные базы данных, позволяющие ме-

менеджеру анализировать зависимости в имеющихся базах данных. Например, если курортный отель планирует, что загрузка его номеров на выходные будет низкой, менеджеры могут обратиться к базе данных, запросив данные всех гостей, которые приезжали на курорт на выходные и которые проживают в радиусе 250 миль от отеля. Это позволяет получить список гостей, пользующихся услугами курортов на выходные и могли бы вновь приехать на этот курорт, поскольку им в этом случае не надо беспокоиться о более дорогих билетах на самолеты, к тому же заказываемых в последнюю минуту. Менеджеры ресторана могли бы обратиться к базе данных, чтобы узнать обо всех гостях, которые заказывали вино дороже 50 долл. за бутылку, если они хотят составить список потенциальных гостей на особое мероприятие, где будет проводиться дегустация вин и еды. Разработка таких хранилищ данных позволяет получить в распоряжение маркетологов мощный инструмент.

После того как данные оказываются в хранилище, их можно оттуда извлечь. Извлечение данных — это процесс их поиска и анализа при помощи автоматизированных или полуавтоматизированных устройств, позволяющих выявлять модели или правила. Это процесс автоматизированного обнаружения нужной информации. Углубленный анализ данных применяется и для прогнозирования того, кто из потребителей скорее всего ответит на предложение, для сегментации рынка и для выявления наиболее лояльных компаний потребителей. Программное обеспечение, используемое для этого, может работать на основе самых разных методов, в том числе регрессионного анализа и нейронных сетей, что позволяет отыскать лучшее решение. Одно из основных преимуществ углубленного анализа данных заключается в том, что он не ограничивается зависимостями, которые, как полагает менеджер по маркетингу, могут существовать, а анализирует все зависимости, применяя для этого самые разные приемы. Это повышает эффективность и производительность прямого маркетинга в индустрии гостеприимства.

Менеджерам необходимо удостовериться в том, что данные, находящиеся в базах данных, являются чистыми. Это означает, что в них нет ошибок. Ошибки нередко появляются в результате неправильных действий при вводе данных. Поэтому важно, чтобы любой человек, пользующийся базами данных, понимал важность точных данных. Например, человек по имени Смит, который при вводе в базу данных был записан как Смес, теперь имеет два файла. Курорт теперь не может произвести его оценку, поскольку присущие ему характеристики поделены между двумя файлами. Если курорт воспользуется вариантом прямой почтовой отправки, этот человек получит два сообщения, поступившие на оба имени. Из этого он сделает вывод, что курорт на самом деле не очень хорошо знаком с ним, поскольку полагает, что по этому адресу проживают два разных человека. Чтобы повысить эффективность, дублированные файлы должны быть объединены, а используемые адреса должны быть точными. Хорошие базы данных начинаются с точного ввода первоначальных данных. Существуют пакеты программного обеспечения, способные выявить потенциальные дубликаты файлов и проверить соответствие адресов.



## 17.2. Лидеры маркетинга

### Использование вашей базы данных для исследования потребителей: определение силы лояльных потребителей

Saunders Hotel Group (SHG) — организация, известная в масштабах всей страны во многом благодаря опыту своей работы как владельцев и операторов ведущих отелей в Бостоне, Коннектикуте и Флориде. В основе успеха SHG лежат пять десятилетий непосредственно опыта работы во всех областях управления в индустрии гостеприимства. Кроме того, SHG занимается новыми проектами, подходя к каждому из них индивидуально и отыскивая приемлемые решения с учетом уникальных особенностей каждого отеля.

Начиная со своего первого опыта владения гостиницей, Boston's Broadway Hotel в 1936 г. до самого последнего приобретения ею Boston Park Plaza Hotel & Towers, SHG тщательно рассчитывает все риски и добивается успеха. Однако ни в коей мере нельзя говорить, что SHG живет только на проценты от своего прошлого. Ее стремление к тому, чтобы быть в отрасли лидером, сохраняется как на практическом, так и на эмоциональном уровне. Начиная со своего первого опыта аутсорсинга ресторанных операций в Cafe Budapest, Legal Sea Food и Anago и до запуска самых современных экологических программ, SHG остается активным инноватором, который не боится идти новым путем. В этом качестве SHG недавно создала у себя современную маркетинговую систему на основе баз данных — DM1.

**The Lenox модернизирует свое программное обеспечение, используемое для базы данных, чтобы повысить лояльность потребителей**

SHG с помощью Group 1 разработала вариант хранилища данных своей информации по потребителям. Система была установлена в The Lenox, эксклюзивном отеле SHG из Бостона. Информация, хранящаяся в этой системе, позволяет SHG лучше обслуживать имеющихся у нее клиентов

и более эффективно взаимодействовать с новыми. Как и The Lenox, теперь все больше компаний понимают важность удержания нынешних потребителей.

#### **The Lenox изучает запросы потребителей**

Менеджеры The Lenox понимают важность сохранения и удержания лояльных потребителей. Одним из первых применений их базы данных стало отыскание того, каким образом они могут лучше отслеживать своих нынешних потребителей. Этот процесс, состоящий из двух шагов, предусматривал использование фокус-групп и проведение исследований на основе обзора.

Чтобы добиться включения в состав фокус-группы важных потребителей, SHG использовала свою базу данных для отбора тех гостей, которых было бы целесообразно попросить стать участниками фокус-группы. Это позволило им уточнить характеристики участников фокус-группы. Проблема, нередко характерная для фокус-группы, не может возникнуть, если ее члены отбираются из списка организации, проводящей исследования. Такая проблема возникает из-за того, что туда часто попадают люди, которые просто любят участвовать в фокус-группах, хотя и не обладают нужными характеристиками. Используя ваши базы данных для отбора членов в фокус-группу, вы можете контролировать, кто будет входить в ее состав. Это важно, поскольку отбор участников группы обходится в 50—100 долл. на каждого, а к тому же требуются дополнительные затраты, чтобы побудить людей участвовать в ее работе. В итоге на каждого участника приходится около 150 долл. При этом вы ведь хотите удостовериться, что участники являются представителями именно того сегмента, в котором вы заинтересованы. Благодаря тому что вы сами составляете список, из которого можно набирать участников, вы получаете более точные данные.

Ниже приводятся примеры некоторых видов информации, получаемой при работе с фокус-группами. На вопрос, когда они получали отличное обслуживание в гостинице, один из участников ответил: «Так случилось, что я планировал мою поездку в последнюю минуту и столкнулся с тем, что номера в гостиницах города были заняты, но в конце концов один из отелей нашел для меня номер. Столь внимательное отношение повысило мою лояльность к этому отелю». Несколько членов фокус-группы указали, что к планированию отдыха они подходят более конкретно, чем когда путешествуют по делам бизнеса. Один из участников так сформулировал это: «Особенно качество обслуживания проявилось бы, если я был бы здесь на отдыхе с женой. Сама идея, что я приехал сюда развлекаться, свидетельствует, что здесь все должно быть по-настоящему классно. Мы приезжаем сюда, чтобы получить “широкую улыбку” и реально насладиться нашим отдыхом. Находясь по делам бизнеса, я могу примириться с какими-то накладками. На отдыхе же я не готов смириться даже с одной промашкой, так как это нарушает ту атмосферу праздника, которую я пытаюсь создать для человека, с которым приехал».

Люди, приехавшие по делам бизнеса, часто упоминают, что они хотели бы остановиться в месте, где мало суеты. Модератор спросил членов фокус-группы, что они понимают под подобным местом. Один из участников так ответил: «Вы просто хотите, чтобы у вас не было никаких сбоев, т.е. прийти в номер, где все работает». Другой участник по этому поводу заметил следующее: «В гостинице, где все нормально, весь персонал демонстрирует отношение, которое можно передать фразой “Моя работа — это ваше удовольствие”».

Членов фокус-группы также спросили, что усиливает их лояльность. Один из них ответил, что он останавливался в Intercontinental Hotel на острове Бали, где в номере всегда были свежие цветы. Другой вспомнил о небольших подарках, вручаемых менеджером, которые были знаками признательности за то, что он пользуется услугами

их гостиницы. Один из гостей заявил, что он путешествовал с женой и во время поездки отмечал свой день рождения. Гостиница предоставила ему обед в лучшем зале, а в конце еды служащие подарили ему пирог. Он сказал, что это стало незабываемым впечатлением и для него, и для его жены, особенно если учесть, что ни одному служащему в гостинице он не сообщил о том, что у него личный праздник.

Фокус-группы в The Lenox позволили менеджерам более серьезно пообщаться со своими клиентами. Результатом их работы стало более глубокое понимание некоторых характеристик отеля, которые важны для гостей, и сущности ожиданий клиентов, связанных с обслуживанием. Эта информация помогла разработать конкретные вопросы для еще одного инструмента — обзора. Одним из ограничений фокус-группы является тот факт, что она представляет мнение лишь небольшого числа людей. Вопросы для обзора, разработанные для более крупной группы, либо подтвердят, либо опровергнут мнение фокус-группы на более крупной выборке — сегменте потребителей.

#### **The Lenox воспользовался своей базой данных, чтобы разработать список рассылки вопросов для потребителей-респондентов**

Еще один из вариантов использования баз данных — выбор потребителей таким образом, чтобы их участие в исследованиях было репрезентативным. Опять же использование вашей собственной базы данных позволит вам выбирать характеристики тех людей, которые получают ваши анкеты. Правильно проведенные исследования позволяют компании хорошо разбираться в том, как она функционирует и что может сделать, чтобы повысить лояльность потребителей. Эти исследования должны проводиться раз в квартал или раз в год. The Lenox отправила 1900 анкет, на которые откликнулись 550 респондентов. Из полученных ответов The Lenox смогла определить наиболее важные атрибуты для людей, путешествующих по делам бизнеса: кто является их конкурентами с точки зрения потреби-

телей; какие гостиничные сети их клиенты предпочитают, когда отправляются в поездку по делам бизнеса или на отдых. Знание того, кто является вашим конкурентом и как вы позиционируетеесь относительно него, — важная информация для любой компании. Слишком часто менеджеры решают сами, кто являются их конкурентами, забывая, что в первую очередь этот выбор делает потребитель.

### **Обобщение результатов исследования, проведенного The Lenox**

В нынешней конкурентной среде очень важно иметь подробную информацию о ваших потребителях. Хороший способ сбора такой информации — анкеты. Использование базы данных о потребителях позволяет менеджерам отбирать характеристики конкретных сегментов, в которых они заинтересованы, и позволяет составлять списки правильно, чтобы в ходе проведения обзора не опрашивались всегда одни и те же потребители.

Подразделение SHG, занимающееся исследованиями в партнерстве с Group I, — это хороший пример того, как компания может развивать взаимоотношения с внешними поставщиками и предоставлять профессиональную помощь тогда, когда она требуется. В этом случае Group I предоставила модератора для фокус-группы, разработала вопросы в анкету, проанализировала данные и предоставила SHG отчет

с результатами анализа исследования. SHG получила преимущества в виде решенных задач, для которых нужен отдел маркетинга, способный предоставлять все виды услуг, но при этом на такой отдел не придется нести накладные расходы в течение всего года. Компании понимают выгоды установления подобных взаимоотношений со специалистами.

Изучая запросы потребителей, The Lenox смогла узнать, кто, по мнению их гостей, являются их конкурентами. Она смогла понять важность различных атрибутов для людей, отправляющихся как по делам бизнеса, так и на отдых. Благодаря этому компания смогла установить показатели, которые стали для них целевыми по обслуживанию гостей в течение следующего периода. Менеджеры изучили более глубоко конкретные виды деятельности, которыми они будут заниматься дальше, чтобы повысить лояльность потребителей. Они теперь знают важность этих действий и затраты на них, благодаря чему могут более эффективно использовать свои активы. Они также получили информацию, которой могут поделиться с супервайзерами и персоналом в ходе реализации различных программ по улучшению обслуживания.

*Примечание.* Авторы выражают свою благодарность Шiang-Ли Чен Маккейн (Shiang-Lih Chen McCain), PhD за ее помощь в подготовке материала для этой вставки.

Иногда служащие используют свободное место в базах данных для включения собственных заметок. Скорректировать подобное поведение позволяет продуманная подготовка служащих к пользованию базами данных и объяснение их важности. Например, служащий стойки регистрации под фамилией гостя в файле адресов допечатал фразу, отражавшую его впечатление: «Этот парень из психов». Он хотел предупредить других служащих, что этот гость потенциально способен создавать проблемы. Однако этот клерк не понимал, что файл с адресами используется и для прямой почтовой рассылки. Вы можете представить себе реакцию гостя, если он получит письмо из гостиницы, которое будет адресовано ему с фразой «Этот парень из психов» под его фамилией. Поэтому подготовка служащих — важная часть того, чтобы система на основе базы данных работала эффективно.

## Использование базы данных для получения конкурентного преимущества

Если вы потребитель, при каких условиях вы захотите, чтобы информация о вас оказалась в чьей-то базе данных? При ответе на этот вопрос надо сначала выяснить, используется ли данная база данных для стратегических целей или в основном применяется для решения тактических задач. Большинство маркетологов пользуются своими базами данных именно в тактических целях. Скажем, одно из наиболее частых употреблений маркетинга на основе баз данных — их использование при проведении прямого маркетинга. Кампании прямого маркетинга часто предназначены для целенаправленного общения с недавними потребителями, приглашения посетить их заведение еще раз или предложения каких-либо стимулов, а также для поощрения лояльных потребителей приходиться во время непиковых периодов. В таком использовании маркетинга на основе баз данных нет ничего неправильного; фактически он часто приводит к полезным результатам. Однако если это единственный вариант использования маркетинга на основе баз данных, большая часть его возможностей оказывается нереализованной.

Вернемся к вопросу, заданному в начале этого параграфа. Почему потребитель хотел бы, чтобы информация о нем была бы в вашей базе данных? Vail Associates, оператор различных заведений, специализирующихся на лыжном отдыхе, — хороший пример того, что может случиться, если вы дадите ответ на этот вопрос. Они знают, что люди, приезжающие к ним, хотят, чтобы не было никаких сбоев, и стремятся как можно больше времени проводить на лыжных склонах. В Vail Associates стали применять систему на основе базы данных, помогающую их гостям получать именно то, что они хотят. Если вы в прошлом брали напрокат лыжи в Vail Associates, об этом имеется информация на файле. Поэтому, когда вы приходите, чтобы взять лыжи напрокат во второй раз, у вас не будет никаких задержек, чему помогает информация о предыдущем прокате. Задержки в основном происходят потому, что у каждого гостя надо спросить размер ботинок, тип лыж и получить ответы на другие подобные вопросы. Из-за этого гости часто тратят много времени на стояние в очереди вместо того, чтобы с удовольствием кататься на лыжах. Теперь же, если вы останавливаетесь в одном из заведений Vail Associates, они доставят лыжи туда именно к вашему приезду. Поэтому никаких очередей и никаких вопросов! Лучшие обеденные залы в таких заведениях по выходным обычно резервируются; если их гость обычно обедает в одном из этих ресторанов, служащий отдела резервирования уже при регистрации заинтересуется, заказать ли ему место в ресторане, чтобы потом у него не было никаких разочарований.

Существует несколько вариантов того, как Vail Associates использует свою систему обслуживания на основе базы данных, чтобы у гостей сложились хорошие впечатления. Harvard Business School подготовила видеокассету, озаглавленную «Expanding Value: Building Loyalty» («Наращивание лояльности: формирование лояльности»), где подробно рассказывается об особенностях маркетинга Vail Associates на основе базы данных. Используя эту базу стратегически, Vail Associates добилась конкурентного преимущества. Они предоставляют своим гостям более совершенный продукт, т.е. тот, который предлагает им больше преимуществ, чем продукты конкурентов.

Можно привести и другие примеры стратегического использования баз данных, в частности деятельность отелей Ritz-Carlton и ресторана Brennan's. Информацию в базу данных Ritz-Carlton вводят служащие, непосредственно контактирующие с потребителями. Они уточняют содержимое базы данных на основе информации, получаемой от гостей во время выполнения своих повседневных обязанностей. Например, если горничная обнаруживает, что гость предпочитает определенную минеральную воду, в холодильник номера этого гостя ставится именно эта вода. Используемая база данных применяется и для коррекции сбоев, случающихся при обслуживании. Скажем, если у гостя возникла проблема, об этом извещаются все подразделения и отделы гостиницы, и каждый служащий старается восстановить доверие и лояльность этого гостя. Brennan's в Хьюстоне разработал базу данных, в которой указывается предпочитаемый гостем столик, официант и сорт вина. Эта информация применяется, чтобы у гостя при каждом посещении остались самые хорошие впечатления. Компании вроде Vail Associates используют свои базы данных для достижения конкурентного преимущества. Компании, применяющие базы данных для более совершенного обслуживания гостя, благодаря им получают заметные преимущества. Они опережают конкурентов, используя данные о своих потребителях. Они знают, что гость любит, и поэтому могут создавать сообщения, значимые именно для этого человека. Одним из вариантов использования баз данных является составление списка участников прямого маркетинга. Ни одна из кампаний прямого маркетинга не будет успешной, если первоначальный список составлен с ошибками. Поэтому подобные списки — это важнейший компонент любой успешной кампании прямого маркетинга. На основе сказанного можно сделать очевидный вывод: компаниям необходимо предоставлять преимущества потребителям, если бизнес хочет иметь информацию о них в своей базе данных.



17.5. Brennan's of Houston,  
Direct Marketing Association,  
Vail Associates

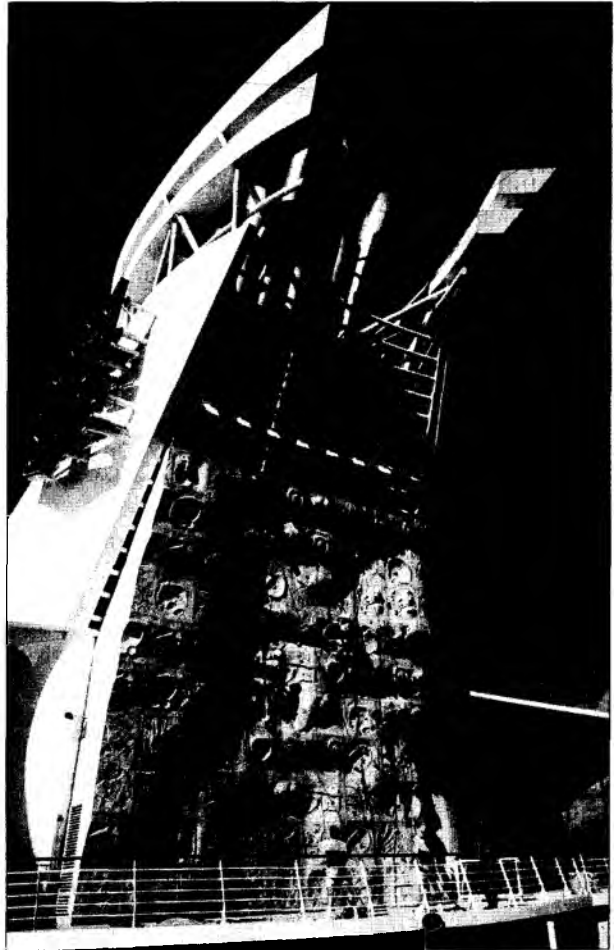
## Прямой маркетинг

Джим Мастранджело (Jim Mastrangelo), директор по продажам в Ramada, утверждает: «Я всегда был большим сторонником рекламы прямой почтовой рассылки. Такая реклама играет очень важную роль при достижении успеха маркетинговой программы в любой гостинице. Она намного более результативна, чем посещение торговых представителей и предложения по телефонам. Она демонстрирует клиенту ваш продукт, не требуя при этом высоких затрат, характерных при личном общении. Кроме того, вы можете обратиться таким образом к гораздо большему числу потенциальных клиентов, чем при индивидуальной рассылке при помощи прямой отправки по почте» [32].

За последние годы термин **прямой маркетинг** получил новый смысл. Первоначально это была форма маркетинга, при которой товары и услуги перемещались от производителя к потребителю без привлечения канала дистри-

бьюции, принадлежащего посреднику. В этом смысле компании, которые осуществляют продажи через своих торговых представителей, используют вариант прямого маркетинга. По мере того как телефон и другие медийные средства стали все больше использоваться для продвижения продукции непосредственно до потребителей, Direct Marketing Association, DMA (Ассоциация специалистов по прямому маркетингу) стала по-другому определять сущность прямого маркетинга. Прямой маркетинг — это интерактивная система маркетинга, использующая один или несколько рекламных медийных средств для получения численно измеряемой реакции и/или совершения транзакции в определенном месте. В этом определении акцент ставится на маркетинге, целью которого является достижение измеряемых результатов, обычно в виде получения заказа от потребителя. Из-за характера транзакции этот вариант также называют маркетингом, обеспечивающим непосредственный заказ.

В наши дни многие пользователи прямого маркетинга считают, что он играет более широкую, чем в прошлом, роль, которую можно было бы назвать маркетингом, устанавливающим непосредственные взаимоотношения. Маркетологи, применяющие его, используют рекламные медийные средства прямого отклика, чтобы осуществить продажи и узнать о потребителях, чьи фамилии и другие данные вводятся в **базу данных о потребителях**, используемую для формирования взаимоотношений, которая затем все время пополняется. Акцент в этом случае делается на установление взаимоотношений с предпочтительными потребителями. Авиаинии, гостиницы и другие компании индустрии гостеприимства формируют прочные взаимоотношения с потребителями, используя для этого специальные программы вознаграждения, и применяют свои базы данных о потребителях, чтобы более точно и последовательно предлагать свою продукцию индивидуальным потреби-



*Royal Caribbean Cruise Lines ведет базу данных о потребителях. Анализируя собранную информацию, специалисты Royal Caribbean выяснили, что их гости предпочитают физические виды занятий. На их новых кораблях есть стенки для скалолазания, баскетбольные площадки, площадки для катания на роликовых коньках и катки для катания на коньках.*

лям. Они выходят на этап, когда предложения отсылаются только тем фактическим и потенциальным потребителям, которые скорее всего захотят приобрести предлагаемые товары и услуги. Чтобы повысить вероятность успеха, нужны более высокие коэффициенты ответа на кампании продвижения. Marriott Hotels, Resorts & Suites утверждает, что в настоящее время у них самая крупная гостиничная база данных в мире, созданная в результате реализации программы Honored Guests (Уважаемые гости).


Проводимые ниже примеры демонстрируют способы, при помощи которых отрасли гостеприимства и путешествий используют прямой маркетинг. Скажем, Continental Airlines высылает своим членам — участникам программы OnePass (Единый паспорт) купон стоимостью 198 долл., который можно использовать для оплаты поездки ребенка туда и обратно между двумя городами, которые обслуживает эта авиалиния в Соединенных Штатах. American Express предлагает своим членам из Хьюстона купон на скидку при посещении ресторана Vittaropetti's. The San Diego Convention and Visitors Bureau (Бюро по проведению конференций и привлечению гостей в Сан-Диего) разместило рекламу в *Travel Weekly*, предлагая бесплатно книгу «Travel Planner's Guide» (Рекомендации для планировщика поездок), чтобы заинтересовать агентов, специализирующихся на поездках, и планировщиков встреч.

Ski Limited, управляющая курортами Killington and Mt. Snow в штате Вермонт и Bear Mountain в Калифорнии, имеет базу данных, в которой значатся 2,5 млн лыжников; база ежегодно пополняется на 250 000 человек. В этой информации учитываются домашние адреса, уровень лыжной подготовки и прошлые расходы, связанные с лыжами. Ski Limited использует эту информацию для определения того, откуда приезжают лыжники, в какое время они катаются на лыжах и какой уровень услуг они хотели бы получить на курорте. Это позволяет компании продвигать мероприятия, ориентированные на определенные сегменты, скажем, на гонку лыжников-любителей из Нью-Йорка. В ходе одной кампании продвижения лыжникам, которые живут по крайней мере в трех часах езды от курорта и обычно приезжают туда лишь на выходные, было отправлено 90 000 дисконтных карт на приобретение билетов на подъемник, действительных только в рабочие дни. Это кампания оказалась очень результативной, поскольку значительно поменяла характер загрузки лыжных трасс, и теперь 50% доходов компании поступают от людей, приезжающих к ним на отдых в середине недели.

## Причины, объясняющие рост прямого маркетинга

Существует несколько причин роста прямого маркетинга. В частности, прямой маркетинг позволяет целенаправленно работать с имеющимися или потенциальными потребителями, т.е. вести *прицельный маркетинг*. Так, менеджер, продвигающий обед, к которому предлагается разнообразие вин, может отправить сообщение о нем тем гостям, которые за последние шесть месяцев покупали у них в ресторане бутылку вина дороже 50 долл. При правильно подготовленной и исполненной программе прямого маркетинга достигается коэффициент реакции от 10 до 20%. Благодаря этому из списка выбранных людей в 500 человек от 50 до 100 из них осуществляют покупки. При обычных же подходах такое число покупателей достигается при контактах с 2000 потенциальных потребителей.

Еще одно преимущество прямого маркетинга — *персонализация*. Ее можно добиться несколькими способами, например индивидуализируя предложения, учитывающие запросы конкретного рынка. Это может быть осуществлено достаточно просто, например используя интерес, который гости ресторана проявляют к изысканным винам. Гостиницы также могут разрабатывать уникальные предложения для конкретных людей, скажем предлагая им специальный пакет на выходные, чтобы человек мог отметить, например, годовщину своего бракосочетания. McDonald's, Burger King и другие рестораны быстрого обслуживания создают клубы по празднованию дней рождений и накануне дня рождения отправляют напоминающие сообщения родителям детей, предлагая свой ресторан как место, где можно организовать празднование дня рождения ребенка. В последних двух примерах временные параметры, а это еще одно преимущество прямого маркетинга, позволяют индивидуализировать сообщения. Менеджер может отправить сообщение заранее до дня рождения человека или годовщины какого-то памятного для него события или до того, если брать другой сегмент клиентов, как конкретная компания спланирует проведение следующей встречи своих торговых представителей. Такое сообщение придет к клиенту в нужное время.

 17.6. McDonald's,  
Burger King

Прямой маркетинг обеспечивает и конфиденциальность, поскольку в этом случае предложение и стратегия маркетолога оказываются неизвестными для конкурентов. Предложение Continental Airlines 198 долл. для поездки сопровождающего ребенка вряд ли поступит от конкурентов, поскольку об этом публично не сообщается. Используя прямой маркетинг таким образом, Continental может распродавать свободные места со скидкой, не ввязываясь при этом в ценовую войну. Предложения, с которыми авиалинии выходят на своих частых пассажиров, обычно требуют немедленных действий. Скажем, в другом случае Continental предложила скидку в 75 долл., если билеты будут приобретены в течение двух недель. Прямой маркетинг — это отличный способ достижения немедленных результатов. В периоды низкого спроса компании могут напрямую выходить на известных им потребителей, чтобы добиваться оперативно более высоких результатов.

### 17.3. Лидеры маркетинга

#### Gazelle Systems позволяют вести маркетинг на основе базы данных в ресторанах

Шарлотта Богардус (Charlotte Bogardus), в прошлом руководитель маркетинга Starbucks Coffee Company, обратила внимание на то, что индустрия гостеприимства не использует базы данных для управления взаимоотношениями с потребителями. После того как она поработала консультантом по мар-

кетингу в Bruegger's Bagel Bakeries, Applebee's Neighborhood Restaurants, Saunders Hotel System и в других организациях, предлагающих услуги питания, Шарлотта решила основать компанию, которая позволила бы отрасли питания эффективно использовать данные о потребителях. В результате на свет



появилась Gazelle Systems, предлагающая заказчикам сбор данных, хранение данных и инструменты управления знаниями, специально разработанные так, чтобы они соответствовали запросам отрасли продуктов питания.

Одним из их продуктов является Restaurant Data Exchange, RDX (Обмен ресторанными данными), созданный в партнерстве с Information Resources, одним из ведущих провайдеров бизнес-решений, которые создаются на основе сканеров для отрасли напитков. Шарлота Богардус утверждает: «Другие отрасли, скажем супермаркеты, быстрее извлекают информацию, которая важна для эффективного увеличения прибыли. Определение ключевых показателей функционирования и их анализ очень важны и для выживания ресторана. Мы разработали технологию, позволяющую оперативно получать данные из точек продаж (POS) через Паутину, обеспечивая при этом конфиденциальность любой информации каждого потребителя, пользующегося услугами Сети. Мы можем помочь нашим клиентам уточнить те знания, которые им необходимы, чтобы выйти на своих потребителей».

RDX помогает сетям сравнивать показатели по всем ресторанам, входящим в Сеть, а также показатели по отдельным заведениям. Сравнение заведения равного уровня включает рейтинг относительно других ресторанов Сети, Сети в целом и других ресторанов, пользующихся аналогичными концепциями и относящимися к той же категории заведений. Среди некоторых показателей, предлагаемых этой компанией, — коэффициент текучести клиентов и доходность на каждое имеющееся место.

Коэффициент текучести сравнивает число утраченных потребителей с количеством новых. Как уже упоминалось в гл. 11, рестораны теряют своих клиентов. Некоторые люди уезжают из данного региона, а другие не приходят потому, что служащие совершили ошибки при их предыдущем посещении. Поэтому потери клиентов компанией неизбежны. Однако хорошо управляемые рестораны могут снизить число таких утраченных гостей. Богардус утверждает,

что в обычных ресторанах число потерянных клиентов за год обычно составляет от 13 до 18%. Если же этот коэффициент превышает 20%, это явное свидетельство того, что у ресторана есть проблемы. Диаграмма изменения коэффициента текучести показывает, как меняются число новых гостей и число утраченных.

Доходность на каждое имеющееся место (от revenue per available seat, REVPAS) по своей природе аналогична показателю REVPAR, применяемому гостиницами. Один из наиболее часто применяемых в ресторанах показателей — размер среднего счета. Однако так же, как и размер средней цены за номер в гостинице, средний счет не является очень информативным, если мы не имеем информации о спросе. Один из способов измерения спроса в ресторане — определение оборачиваемости места, т.е. того, сколько раз за конкретный период времени место было занято. Например, ресторан на 200 мест, обслуживающий в среднем 500 человек за день, имеет коэффициент оборачиваемости, равный 2,5 (500/200). Если средний счет в ресторане 20 долл., REVPAS составляет 50 долл. ( $2,5 \times 20$  долл.). REVPAS может помочь менеджерам увеличивать общие доходы, более целенаправленно занимаясь повышением спроса и среднего размера счета.

Gazelle Systems также применяет повторное сопоставление, процесс, при котором данные о кредитных картах сравниваются с адресами, демографическими и психографическими параметрами. Таким образом можно идентифицировать около 60% потребителей. Чтобы обеспечить конфиденциальность информации о потребителях, этот прием не применяется в отношении каких-либо покупок, за исключением тех, которые сделаны в этом ресторане. Полученная таким образом информация используется для разработки потребительских профилей и маркетинговых программ повышения доходности. Профили гостей могут сопоставляться с профилями дополнительных программ. Например, в одном из ресторанов потребительские профили были аналогичны профилю престижного брен-

да виски. Их производитель и ресторан совместно создали команду для общей кампании продвижения. Ресторан благодаря этому получил от производителя деньги на кампанию, потребители воспользовались преимуществами кампании, а производитель престижного бренда виски получил дополнительный доступ к посетителям ресторана.

Louise's Trattoria — это сеть итальянских ресторанов, большинство из которых расположены в Калифорнии. Gazelle Systems определила, что их посетителями часто являются «женщины, интересующиеся здоровым образом жизни, изысканными винами, путешествиями и готовые попробовать новые блюда в меню». Основываясь на профиле, предоставленном Gazelle Systems, менеджеры сети изменили оформление своих ресторанов, чтобы те стали выглядеть более современно. Они также исключили из

меню половину прежних блюд и добавили вместо них более эклектичные. Скажем, одно из новых добавленных блюд — «цыпленок на барбекю» — стало одним из самых популярных блюд, заказываемых очень часто. Благодаря анализу данных в отчете о текучести посетителей менеджеры смогли понять, что два их ресторана обслуживают почти полностью повторных посетителей и почти не привлекают новых. Поэтому они разработали специальные маркетинговые кампании, чтобы побудить новых гостей посетить их ресторан.

Многие компании, не работающие в индустрии гостеприимства и путешествий, поняли важность наличия и использования информации о потребителях. Gazelle Systems специализируется на применении маркетинга на основе баз данных в индустрии гостеприимства.

Таймшерный курорт Eagles Nest, расположенный в юго-восточной части Флориды, — относительно новое заведение, открывшееся недавно, в самый спад сезона. Руководство Eagles Nest решило предложить услуги этого заведения людям, проживающим в радиусе 300 миль, и благодаря им повысить заполняемость номеров в периоды вялого спроса. Брокер из Нью-Йорка предоставил 15 списков резидентов с высокими доходами, проживающими в установленном 300-мильном радиусе. Было решено провести тестирование предложения на выборке в размере 20% людей, включенных в полученные списки. Предполагалось, что по результатам этого тестирования затем последовательно будет проведена работа с оставшимися 80%. Была разработана программа прямой почтовой рассылки. В состав пакета для членов выборки включили письмо, описывающее Eagles Nest, предложение с привлекательной ценой и еще один конверт. Конверт был запечатан и на нем стояла надпись: «Не открывайте этот конверт, пока не прочитаете письмо».

Такое профессиональное использование психологических особенностей, очевидно, работает примерно так же, как вариант, когда вы говорили маленькому ребенку, чтобы он не подходил пока к блюду, в котором лежит вкусное печенье. Внутри запечатанного конверта было шесть сертификатов. Пять из них позволяли получить скидку или подарок, скажем бесплатный напиток. Шестым была предоплаченная карточка резервирования, которую надо было отправить, если человек готов воспользоваться услугами этого курорта. Результаты этой кампании удивили всех. Eagles Nest добилась настолько высокого показателя резервирования от той части рынка, на которой проводилось тестирование, что работа с остальными 80% ей вообще не потребовалась. Несмотря на тот факт, что многие лучшие курорты Флориды предлагают специальные летние программы, Eagles Nest оказалась полностью заполненной [36].

Служащие казино, например Bally's в Атлантик-Сити, применяют прямой маркетинг для стимулирования лучших игроков, а также для посредников, называемых на профессиональном сленге «устроителями пикника», которые направляют лучших игроков в казино. Казино может использовать специальные программы прямого стимулирования и действительно применяет их для «устроителей», регулярно поставляющих их казино выгодных клиентов.

Еще одно преимущество прямого маркетинга — *возможность численного измерения* результатов. В гл. 14 были процитированы известные слова Джона Уэйнмейкера: «Я знаю, что половина моих рекламных средств тратится впустую, но не знаю, какая именно из половин». Прямой маркетинг можно измерять. Если бы Джон Уэйнмейкер пользовался прямым маркетингом, он точно знал бы, выбрасываются ли его деньги на ветер или являются хорошими инвестициями. Менеджер может отслеживать реакцию на конкретную кампанию прямого маркетинга и определять те доходы, которые она приносит.

Результаты прямого маркетинга можно измерять тремя способами: 1) числом полученных запросов; 2) коэффициентом конверсии, т.е. числом покупок относительно числа запросов; 3) коммуникационным влиянием.

Инструменты прямого маркетинга стали применяться особенно активно после появления факс-аппаратов и электронной почты. В качестве одного из инструментов рекламы и продаж коммуникации на основе компьютеров выглядят очень обещающими. В настоящее время многие компании общаются со своими ключевыми клиентами непосредственно, используя для этого электронную почту.

## Электронная почта

Потребительские базы данных содержат поле, где указываются адреса электронной почты. Поэтому базы данных могут генерировать не только почтовые адреса, но и списки электронных адресов. Электронная почта получает все большее предпочтение у директ-маркетологов, особенно после террористических атак 11 сентября 2001 г. и возникших затем опасений у людей, что они могут заразиться от порошков, присылаемых с обычной почтой. Расходы на электронную почту, по оценкам, вырастут с 1 млрд долл. в 2001 г. до 9,4 млрд долл. в 2006 г. Одним из преимуществ электронной почты является ее быстрота, благодаря чему компания может оперативно избавиться от излишних запасов. Например, 14 мая Holland America разослала 250 e-мейлов в попытке заполнить пустые каюты на своих круизных кораблях, чьи рейсы были запланированы на весну и лето.

Одна из проблем с электронной почтой — низкие затраты на отправку подобных сообщений, из-за чего пользователи получают множество нежелательных и незапрашиваемых e-мейлов — так называемого спама. Средний пользователь электронной почты получает в год примерно 700 таких посланий, и в ближайшие годы эта цифра, по расчетам, возрастет до 1400. Из-за этого все больше и больше e-мейлов получатели даже не открывают, а получение разрешения на отправку другой стороне e-мейла становится все более важным условием общения.

Джон Мартин (John Martin) предлагает следующий список действий, позволяющих добиться более высокой эффективности электронных сообщений.

- Приветствие должно быть индивидуализированным, в адресе не должны указываться другие лица, которым отправлено то же самое сообщение.
- Следует обязательно указать название компании, отправившей сообщение. Когда внешний поставщик отправляет e-мейл, его название должно быть обязательно указано. Также важно, чтобы организация, спонсирующая рассылку данного e-сообщения, указала свое название перед названием поставщика. Тема сообщения должна представлять интерес для читателя.
- Электронные сообщения должны быть короткими. Лучшие e-мейлы имеют не более 65 знаков на строку. Некоторые браузеры разбивают длинные строки на более короткие, из-за чего могут возникнуть проблемы при форматировании.
- Предпочтительный формат — текстовое сообщение, потому что некоторые браузеры не могут принимать сообщения в формате HTML.

Джудд Голдфедер (Judd Goldfeder), президент Customer Connection, утверждает, что 50% e-мейлов, отправляемых гостям ресторанов, открываются. Это достигается благодаря тому, что эти e-мейлы предоставляют гостям полезную информацию, так как они отправляются тем потребителям, которые, по мнению владельцев ресторана, испытывают к нему позитивные чувства, и всегда содержат вариант отказа от присылки последующих e-мейлов, если клиенты не хотят получать их. Джанет Логан (Janet Logan), эксперт по маркетингу с использованием e-мейлов, предлагает рекомендации, способствующие повышению эффективности такого маркетинга. Сделайте ваш e-мейл ориентированным на событие, интересное для человека, который получит ваше сообщение. Например, человек, выразивший интерес к круизу по Карибам, получает e-мейл с предложением отправиться в круиз в этот регион, а гость, увлекающийся джазом, получает информацию о джаз-бранче. Логан также полагает, что целесообразно интегрировать электронные сообщения с веб-маркетингом, как, например, это делается при запросе о лыжном отдыхе в Альпах, в ответ на который лицу, отправившему запрос, можно послать информацию о пакетах лыжных услуг. E-мейлы могут включать веб-связи, позволяющие получателю непосредственно выйти на веб-сайт и познакомиться с более подробной информацией. Оптовые продавцы туров часто отправляют сообщения агентам о стимулирующих акциях, указывая звено связи со своим веб-сайтом. Это сокращает размер e-мейла и позволяет агенту получить подробную информацию, если он хочет продать предложенный ему пакет услуг, связанный с путешествием. Маркетинг на основе электронной почты может быть и дешевым и эффективным приемом. В Red Lobster разработали программу на основе электронной почты для своих членов, участвующих в программе лояльности Overboard Club (Клуб за бортом). Цель Red Lobster — основное внимание сосредоточить на конкурсах и на программе, проводимых только для членов клуба, например, рассылать им подарочные карты и доставлять домой участникам этой программы живых лобстеров. Red Lobster хотела избежать купонов, поскольку ее специалисты считают, что это не тот способ, который позволяет сформировать долгосрочные взаимоотношения. Red Lobster рассылает e-мейлы примерно раз в четыре недели; их

содержание всегда координируется с кампаниями продвижения, которые проводит этот ресторан [43].

## **Прямой маркетинг как инструмент формирования взаимоотношений**

В программе управления взаимоотношениями с потребителями (CRM) значительное место уделяется прямому маркетингу. CRM — это термин, который часто используют в отношении программ лояльности или программ маркетинга на основе взаимоотношений, где активно используются современные технологии. В наши дни авиалинии, гостиницы, агенты, специализирующиеся на продуктах, связанных с поездками, рестораны и компании, предоставляющие автомобили напрокат, действуют на очень конкурентных рынках. Основной способ, позволяющий добиваться роста рыночной доли в таких условиях, — перехватить ее часть у конкурентов. Прямой маркетинг позволяет компаниям развивать сильные взаимоотношения со своими потребителями, что помогает не допускать их ухода к конкурентам. Программы гостиниц для частых гостей предлагают таким клиентам специальные расценки, повышение качества услуг при наличии свободных номеров, специальные элементы инфраструктуры, поселение на выделенном этаже, а часто и дополнительные напитки в их номере. Авиалинии также разрабатывают специальные предложения для своих часто летающих пассажиров. Генеральный менеджер гостиницы нередко приглашает своих постоянных гостей на вечерний коктейль. Менеджеры понимают, что затраты денег на развитие лояльности их нынешних потребителей могут оказаться намного более эффективным вариантом, чем расходование денег на привлечение новых гостей. Исследования показывают, что компании в четыре—семь раз дороже заполучить нового клиента, чем удержать уже имеющегося.

Latour Management of Wichita управляет четырьмя ресторанами в Уичита, штат Канзас. Они разослали 16 000 почтовых открыток жителям, проживающим неподалеку, используя для этого список рассылки, который был составлен на основе профилей нынешних посетителей их заведений с учетом почтовых индексов их проживания и доходов. Каждая карточка предлагала бесплатный обед в одном из ресторанов Latour после того, как человек пообедал в трех остальных. На карточке указывались названия каждого ресторана и было оставлено место для подписи, получаемой в каждом ресторане, которая свидетельствовала, что человек там пообедал. После получения трех подписей гость получает право пообедать бесплатно в четвертом ресторане. Для этого он должен отдать заполненную карточку. Благодаря такому подходу Latour смогла обновить свою базу данных, используя информацию, указанную на этикетке с адресом на карточке. Другое преимущество этой кампании продвижения — гости не ограничивались одним рестораном, а познакомились со всей сетью. За первые десять дней этой кампании рестораны подписали 500 карточек, а общее количество заказанных по ним блюд составило около 1000.

Курорту Мауна Кеа на Гавайях требовалось, причем срочно, разработать программу маркетинга взаимоотношений с потенциальными потребителями. Ведь они продавали виллы для отдыха стоимостью более 1 млн долл. каждая. Прежняя реклама в большинстве медийных средств оказывалась либо непод-

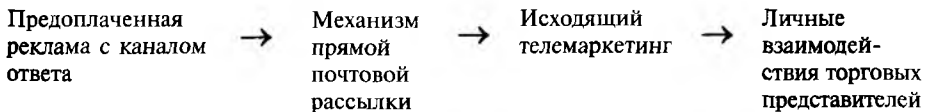
ходящей для их потенциальных покупателей, либо рекламируемая продукция воспринималась людьми как слишком дорогая. Mauna Kea разработали трех-этапную программу прямых почтовых рассылок, предназначенную для частых гостей. На первом этапе каждому потенциальному клиенту отправлялся пиджак классического стиля высокого качества и письмо. На втором этапе ему отправлялся сувенир в виде прекрасной раковины и еще одно письмо. Третий этап происходил в том случае, если гости пребывали в Mauna Kea и оказывались в своих номерах. Третье письмо клалось рядом с бесплатной бутылкой шампанского. Результатом этой кампании стали ответы от примерно 40% потенциальных клиентов [45].

Hard Rock Cafe and Hotels взаимодействовали с MBNA, крупной организацией, выпускающей кредитные карты, при разработке карты вознаграждения VISA для Hard Rock. Эта карта предоставляет ее членам возврат наличных в размере 11% при всех покупках в Hard Rock и 1% при всех остальных покупках. Потребителям не надо платить 24,95 долл. как членский взнос для участия по программе лояльности Hard Rock, если они закажут такую кредитную карту. Hard Rock смогла перенести в закодированном виде данные, используемые по ее программе лояльности, на магнитную полосу новых карт, что позволило ей отслеживать интересующую их информацию по участникам программы [46].

## Разработка интегрированного прямого маркетинга

Многие директ-маркетологи полагаются на единственный инструмент — рекламу и на разовые усилия при выходе на потенциального покупателя и его убеждении совершить покупку. Пример такого разового одноэтапного и с использованием одного инструмента кампании — разовая отправка почтового сообщения, в котором предлагается пакет услуг на выходные в гостинице. Одноинструментный, но многоэтапный вариант кампании включает отправку последовательных сообщений потенциальному покупателю в расчете, что это будет способствовать совершению покупок. Скажем, ресторан может отправить четыре карточки домохозяйству с приглашением его членов на дегустацию какого-либо блюда. Как уже описывалось выше, курорт Mauna Kea использовал кампанию, состоящую из трех этапов.

Однако существует более мощный подход в виде многоэтапной и комбинированной (из нескольких инструментов) кампании. Этот прием известен как интегрируемый прямой маркетинг (integrated direct marketing, IDM). Рассмотрите следующую последовательность.



Предоплаченная реклама создает осведомленность о продукте и стимулирует отправку запросов. После этого компания отправляет прямые почтовые сообщения тем людям, которые прислали запрос. Затем в течение 48—72 часов после доставки этих почтовых сообщений служащие компании звонят, стараясь получить заказ. Некоторые потенциальные потребители действительно

размещают после этого заказ, для других потребуется личная встреча с торговым представителем. Даже если потенциальный клиент пока не готов совершить покупку, процесс общения с ним не прерывается. Ускорение ответов при помощи нескольких медийных средств в течение строго задаваемых временных рамок повышает степень воздействия сообщения и уровень знакомства получателя с предложением. Базовая идея заключается в том, чтобы разместить правильно выбранные медийные средства с точной привязкой их ко времени использования и благодаря этому добиться повышения продаж, существенно компенсирующих дополнительные затраты на проведение такой кампании. Лишь прямые почтовые рассылки могут генерировать около 2% ответов; если же воспользоваться интегрируемым прямым маркетингом, вполне возможно выйти на уровень 12% и больше.

The Delta Chelsea Inn из Торонто реализовала программу обновления стоимостью 80 млн долл. — самый большой строительный проект в Канаде, связанный с гостиницами, за последние 18 лет. Менеджеры хотели перепозиционировать Chelsea на основе предложения их гостям «широкомасштабной ценности». Для достижения этой цели была выбрана интегрируемая маркетинговая программа, использующая прямые продажи, рекламы через медийные средства для широкой общественности и профессионалов, программы паблик рилейшнз, профессиональные выставки и внутренние приемы продвижения. В результате Chelsea смогла сохранить свою позицию по рыночной доле по параметру занятости номеров и сузила разрыв между собой и основными конкурентами, от которых она до этого отставала гораздо сильнее [47].

## Ключевые термины и понятия

База данных о потребителях	813	Маркетинговый веб-сайт	799
B2B (бизнес — бизнес)	795	Прямой маркетинг	783, 812
B2C (бизнес — потребитель)	791	Прямой маркетинг на основе электронной почты	818
E-бизнес	787	Разрыв с прежними посредниками	785
E-коммерция	787	C2B (потребитель — бизнес)	797
Интегрируемый прямой маркетинг	805	C2C (потребитель — потребитель)	796
Интернет	785	Склад данных	806
Интранет	785	Экстранет	785
Корпоративный веб-сайт	799	Электронный маркетинг	783
Маркетинг на основе баз данных	783		

## Обзор главы

### I. Основные факторы, формирующие облик интернетовской эпохи

**1. Цифровое представление содержания и возможности для соединения.** Цифровое представление содержания состоит из преобразования текстов, данных, звуков и изображений в поток битов, которые можно передавать с невиданными ранее скоростями из одного места в другое. Соединение отдельных ком-

пьютеров — это создание сетей и отражение того факта, что большая часть мирового бизнеса в настоящее время осуществляется при помощи сетей, соединяющих друг с другом людей и компании. Такая сеть называется интранетом, если она стыкует людей в пределах одной компании, экстранетом, если она соединяет компанию с ее поставщиками и потребителями, и Интернетом.

**2. Взрывообразное расширение масштабов применения Интернета.** Все больше и больше людей получают доступ к Интернету. По оценкам, в 2007 г. Интернетом будут пользоваться 1,5 млрд человек.

**3. Новые типы посредников.** Новые формы электронной дистрибуции продуктов, относящихся к отрасли поездок, в значительной степени изменившие характер бизнеса этой отрасли.

**4. Кастомизация.** Многие компании из индустрии гостеприимства и путешествий добились конкурентного преимущества, лучше понимая запросы своих потребителей и разрабатывая индивидуальные маркетинговые предложения, соответствующие их запросам.

## II. Маркетинговая стратегия в цифровую эпоху

**1. Е-бизнес, е-коммерция и е-маркетинг.** Е-бизнес предусматривает использование электронных платформ (интранетов, экстранетов и Интернета) для ведения компанией бизнеса. Е-коммерция более узкое понятие, чем е-бизнес. Е-бизнес включает все информационные обмены, совершаемые при помощи электронных средств, которые происходят внутри компании или между компанией и ее потребителями. Е-маркетинг — маркетинговая составляющая е-коммерции.

**2. Преимущества для покупателей.** Интернетовские покупки во многих отношениях выгодны как для конечных покупателей, так и для бизнес-покупателей. Этот вариант покупки может быть более удобен и легок по своему характеру. Он предоставляет более широкий доступ к продукции и к ее выбору; предлагает огромную информацию, которой можно воспользоваться для сравнения разных видов продукции; осуществляется немедленно и по своей природе является интерактивным.

**3. Преимущества для продавцов.** Е-коммерция может принести большие выгоды и для продавцов, в том числе формирование более прочных взаимоотношений с потребителями, снижение издержек, повышение оперативности и эффективности действий, снижение затрат на коммуникации.

## III. Направления е-коммерции

**1. Е-коммерция категории В2С (бизнес — потребитель).** Онлайн-продажа товаров и услуг конечным пользователям.

**2. Е-коммерция категории В2В (бизнес — бизнес).** Использование торговых сетей В2В, аукционных сайтов, бирж, специализирующихся на сделках за наличные, для выхода на новых потребителей, обслуживание уже имеющих потребителей более эффективно, достижение более высокой эффективности при покупках, получение более привлекательных цен.

**3. Е-коммерция категории С2С (потребитель — потребитель).** Онлайн-контакты и обмены, при которых потребители сами проводят поиск продавцов, знакомятся с их предложениями, по своей инициативе совершают покупку, а иногда сами предлагают условия транзакции бизнесу.

**4. Е-коммерция категории С2В (потребитель — бизнес).** Онлайн-обмены товарами и информацией между конечными потребителями.



## IV. Обеспечение участия в е-маркетинге

**1. Разработка веб-сайта.** Веб-сайт компании должен передавать имидж ее бренда. Сайт должен быть организован так, чтобы пользователи могли быстро выходить на требуемую им информацию.

**2. Типы веб-сайтов.** Наиболее базовым типом является корпоративный веб-сайт. Сайты проектируются таким образом, чтобы добиваться доброжелательного отношения у потребителя и дополнять другие каналы продаж, но непосредственно не предназначаются для продажи продукции компании. Маркетинговый веб-сайт — веб-сайт, спроектированный для того чтобы поощрять потребителей к взаимодействиям и перемещать их ближе к этапу совершения покупки или выполнения другого маркетингового действия.

**3. Проектирование привлекательных веб-сайтов.** Ключ к решению этой задачи — создать достаточную ценность и вызвать повышенный интерес, чтобы потребители отправились на сайт, проводили на нем достаточно много времени и периодически снова и снова возвращались на него.

**а. Контент.** Очень важно дать потребителям то, из-за чего они будут возвращаться на ваш сайт. Таким магнитом в первую очередь является полезное содержание. Сайт должен быть организован так, чтобы пользователи могли быстро получить требующуюся им информацию и передавать имидж, который поддерживает продукт или бренд. См. табл. 16.2.

**б. Правовые и этические аспекты.** Компании имеют как юридические, так и этические обязательства в отношении того, как полученная ими информация будет использоваться, и должны уважать право потребителя на частную жизнь и действовать в соответствии с законами о приватности.

V. **Разработка маркетинговой системы на основе базы данных.** Маркетинговая база данных — это организованная совокупность сведений об отдельных потребителях, как имеющих, так и потенциальных, ставших доступными компании, которыми можно пользоваться для таких маркетинговых целей, как создание потенциальных клиентов, их квалификация, продажа товаров или услуг и поддержание взаимоотношений с потребителями.

**1. Почему потребитель может захотеть, чтобы данные о нем были внесены в вашу базу данных? Если вы потребитель, при каких условиях вы захотите, чтобы информация о вас оказалась в чьей-то базе данных? При ответе на этот вопрос надо сначала выяснить, используется ли данная база данных для стратегических целей или в основном применяется для решения тактических задач.**

VI. **Прямой маркетинг.** Прямой маркетинг — это интерактивная система маркетинга, использующая один или несколько рекламных медийных средств для получения численно измеряемой реакции и/или совершения транзакции в определенном месте.

**1. Причины, объясняющие рост прямого маркетинга:**

**а) прицельный маркетинг;**

**б) персонализация.** Индивидуализация предложений, учитывающих запросы конкретного рынка, в том числе и временные параметры, важные для потребителей, например проведение дней рождения;

**в) конфиденциальность.** Ваши предложения неизвестны конкурентам;

**г) возможность численного измерения результатов.**

**2. Электронная почта.** Использование при маркетинговых коммуникациях рекламных проспектов.

**3. Маркетинг на основе взаимоотношений.** Прямой маркетинг может применяться для формирования взаимоотношений с потребителями.

**4. Интегрированный прямой маркетинг.** Интегрированный прямой маркетинг — более мощное средство, чем прямой маркетинг, и реализуется в виде многоэтапной и комбинированной (из нескольких инструментов) кампании, позволяющей снизить общие затраты на ее проведение при одновременном повышении эффективности.

## Вопросы для обсуждения

1. Обсудите способы, при помощи которых интернетовский сайт может собирать и использовать информацию, полученную от его посетителей. При ответе на этот вопрос вы можете ориентироваться на сайт гостиницы, ресторана, клуба или маркетинговой организации, обслуживающей дестинацию.
2. Объясните, что такое склад данных и почему он становится популярным инструментом управления данными.
3. Найдите пример хорошей кампании прямого маркетинга. Почему, по вашему мнению, она является эффективной?
4. Поясните, как интернет-маркетинг, маркетинг на основе баз данных и прямой маркетинг взаимосвязаны.

## Упражнения экспериментального типа

*Выполните следующее задание.*

Подпишитесь на услуги клуба частых пользователей организации из индустрии гостеприимства и путешествий. (Если вы не можете найти такой, то обратитесь в клуб, указанный на веб-сайте этой книги, и подпишитесь на его услуги в онлайн-варианте.) Какую информацию они запросили от вас? Является ли эта информация, с вашей точки зрения, полезной для них? Является ли она той информацией, которую действительно следует запрашивать, учитывая характер их деятельности? Поинтересовались ли они вашим отношением к присылаемой ими информации? Обратите внимание, получили ли вы какой-то ответ от компании, после того как вы подписались на ее услуги.

## Интернет-упражнения

*Помощь для выполнения этих упражнений вы можете найти на веб-сайте, разработанном для книги **Маркетинг. Гостеприимство и туризм**, адрес которого — [www.prenhall.com/kotler](http://www.prenhall.com/kotler)*

Посетите два интернетовских сайта организации одного и того же типа, действующей в отрасли гостеприимства или туризма (например, посетите сайты двух ресторанов, двух маркетинговых организаций, обслуживающих дестинацию и т.д.). Исходя из информации, представленной в этой главе, критически рассмотрите работу этих сайтов.

## Библиографический список

1. Papua New Guinea Online, информация по состоянию на 24 декабря 2004, получена на веб-сайте <http://www.niugini.com/index.html>, Adrina Lipscomb, Rowan McKinnon, and Jon Murray, *Papua New Guinea*, Hawthorn, Victoria: Lonely Planet, 1998. Papua New Guinea, Introduction, Destinations, информация по состоянию на 21 декабря 2001, получена на веб-сайте [http://www.lonelyplanet.com/destinations/australasia/papua\\_new\\_guinea/index.htm](http://www.lonelyplanet.com/destinations/australasia/papua_new_guinea/index.htm); Papua New Guinea Tourism, Tourism overview, информация по состоянию на 19 декабря 2001, получена на веб-сайте <http://www.geocities.com/skyfdn/PNGtourismfacts.html>; Papua New Guinea Tourism Resources, Introduction, информация получена на веб-сайте <http://www.geocities.com/skyfdn/>; Cruising in Papua New Guinea, Our tourism products, информация по состоянию на 19 декабря 2001, получена на веб-сайте <http://www.paradiselive.org.pg/cruises.html>; Cultural Excursions, информация по состоянию на 21 декабря 2001, получена на веб-сайте <http://www.west.net/~exotic/excursions.htm>; Papua New Guinea Travel Guide, Pacific Islands travel, ac-

- commodations information, информация по состоянию на 21 декабря 2001, получена на веб-сайте [http://www.pi-travel.co.nz/papua\\_new\\_guinea/scenic/p\\_content\\_scenic.html](http://www.pi-travel.co.nz/papua_new_guinea/scenic/p_content_scenic.html).
2. «2003 Marketing Fact Book», *Marketing News*, July 7, 2003, 23—24.
  3. Global Internet Statistics, Global Reach, Sources, and References, информация по состоянию на 19 декабря 2001, получена на веб-сайте <http://www.glreach.com/blobstats/index/php3>; Eric New-burger, «Home Computer and Internet Use in the United States: August 2000», U.S. Census Bureau (September 2001).
  4. John A. Byrne, «Management by the Web», *Business Week*, August 28, 2000, 84—96.
  5. Alan Mitchell, «Internet Zoo Spawns New Business Models», *Marketing Week*, January 21, 1999, 24—25. См. также: Philip Kotler, *Marketing Moves: A New Approach to Profits, Growth, and Renewal*, Boston: Harness School Press, 2002.
  6. Mary Jo Bitner, Stephen W. Brown, and M.L. Meuter, «Technology Infusion in Service Encounters», *Journal of Academy of Marketing Science* 28 (winter 2000), 138—149.
  7. «Blue Collar Occupations Moving Online», информация по состоянию на 12 апреля 2001 г., получена на веб-сайте [www.cyberatlas.internet.com](http://www.cyberatlas.internet.com).
  8. Steve Hamm, «E-Biz: Down but Hardly Out», *Business Week*, March 26, 2001, 126—130; and «B2B E-Commerce Headed for Trillions», *March 6, 2002*, информация получена на веб-сайте [cyberatlas.internet.com](http://www.cyberatlas.internet.com).
  9. Bill Carroll and Judy Siguaw, «Evolution in Electronic Distribution: Effects on Hotels and Intermediaries», The Center for Hospitality Research at Cornell University, 2003. Max Starkov and Jason Price, «Are Hoteliers Ready to Meet the New Challenges in Online Travel?», *HITEC Online*, March 12, 2003; and PhocusWright, *Online Corporate Travel 2001—2003*, January 2002, Chapter 3.
  10. Факты о eBay взяты в июле 2002 из ее годовых отчетов и другой информации, представленной на веб-сайте [www.eBay.com](http://www.eBay.com)
  11. Hofacker, *Internet Marketing*.
  12. Информация по состоянию на 23 декабря 2004, получена на веб-сайте [mcdonalds.com/](http://www.mcdonalds.com/).
  13. Mary Scovlak, «Internet Wars», *Hotels*, May 2004, 40—46.
  14. Sharon Gaudin, «The Site of No Return», *Data-Mation*, информация по состоянию на 28 мая 2002, получена на веб-сайте [www.internet.com](http://www.internet.com).
  15. Laurie Freeman, «Why Internet Brands Take Offline Avenues», *Marketing News*, July 1999, 4; and Paul C. Judge, «The Name's the Thing», *Business Week*, November 15, 1999, 35, 39.
  16. Jerry Tarasofsky, «In the Online Sector, Success Is All About Building Trust», *Hospitality Net*, July 17, 2003.
  17. «Internet Wars», pp. 40—46.
  18. Max Starkov, «Hotel Websites Have Much to Do to Increase User and Customer Loyalty», *Hospitality Net*, June 28, 2004.
  19. Joel Reedy, *Electronic Marketing: Integrating Electronic Resources into the Marketing Process*, New York: Dryden Press, 2000.
  20. Shock, «Resources on the World Wide Web».
  21. Robert Klara, «Site Seeing», *Restaurant Business*, January 1, 2001, 34—36
  22. Peter Han and Angus Maclaurin, «Do Consumers Really Care About Online Privacy?», *Marketing Management*, January—February 2002, 35—38.
  23. Jennifer DiSabatino, «FTC OKs Self-Regulation to Protect Children's Privacy», *Computerworld*, February 12, 2001, 32.
  24. Jennifer J. Bono, «Marketing Database Heats Up Tourism for Sunny Aruba», *Direct Marketing* (October 1995), 18—21.
  25. Martin Baier, Kurtis M. Ruf, Goutam Chakraborty, *Contemporary Database Management*. Evanston. IL: Racom, 2002.
  26. «Hilton Hotels Corp. Takes Lead With OnQ», *Hotels*, August 2003, 14.
  27. Michael J.A. Berry and Gordon Linoff, *Data Mining Techniques*, New York: John Wiley & Sons, 1997.
  28. Robert Groth, *Data Mining*, Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall, 1999.
  29. Rob Jackson and Paul Wang, *Strategic Database Marketing*, Chicago: NTC Publishing Group, 1994.
  30. Making Loyalty the Mission, Harvard Business School Video, 1995.
  31. Edward L. Nash, *Direct Marketing*, New York: McGraw-Hill, 1986.
  32. James R. Abbey, *Hospitality Sales and Advertising*, East Lansing, MI: Educational Institute, 1989, p. 322.

33. Stan Rapp and Tom Collins, *The Great Marketing Turnaround*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1990.
34. Clare Sambrook, «The World's Biggest Hotel Database,» *Marketing* (March 4, 1993), 19.
35. David H. Freedman, «An Unusual Way to Run a Ski Business,» *Forbes*, December 7, 1992, 28.
36. «Eagles Nest,» The Pete and Pierre Show, *Consumer Campaigns*, Hake Communications, Inc., 224 Seventh Street, Garden City, NY 11530.
37. Peter C. Yesawich, «Execution and Measurement of Programs,» *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 29, no. 4 (February 1989), 89.
38. Richard Levey, *Cruising Into the Mail Stream,» Direct*, June 2003, 9.
39. Christine Larson, «Where We Go from Here,» *Adweek*, November 12, 2001, IQ1–IQ3.
40. John Martin, «How to Use E-Mail Marketing to Increase Occupancy,» *HSM&I Marketing Review* (summer 2001), 27–29.
41. Tracking Customer Habits, *Nation's Restaurant News*, May 21, 2001, T6+.
42. Jant Logan, «Dialog marketing elevates e-mail effectiveness,» Customer Inter@Ction Solutions, информация по состоянию на 30 декабря 2001, получена на веб-сайте <http://prquest.umi.com/pdqweb?Did=000000091700S42>.
43. Beth Negus Viveiros, «Red Lobster to Upgrade Loyalty Program,» *Direct*, July 2004, 10.
44. Robin Lee Allen, «It's in the Mail: Latour's New Campaign, That Is,» *Nation's Restaurant News* 26, no. 17 (April 27, 1992), 12.
45. «Mauna Kea,» The Pete and Pierre Show, *Consumer Campaigns*, Hake Communications, Inc., 224 Seventh Street, Garden City, NY 11530.
46. Информация по состоянию на 26 декабря 2004, получена на веб-сайте Hard Rock [https://www.applyonlinenow.com/USapp/Ctl/direct?CV\\_sourceCode=JDWB&CV\\_MC=A000011Z8&GVI=V/273//Existing%20HRC%20All%20Access%20or%20Pin%20Club%20November/16/16/2/N/N;LavonneKuykendall](https://www.applyonlinenow.com/USapp/Ctl/direct?CV_sourceCode=JDWB&CV_MC=A000011Z8&GVI=V/273//Existing%20HRC%20All%20Access%20or%20Pin%20Club%20November/16/16/2/N/N;LavonneKuykendall). «Hard Rork Ties Program to Rewards Card,» *American Banker*, July 30, 2003, 6.
47. Nancy H. Arah «Integrated Marketing Repositions Toronto Hotel: Occupancy Soars,» *Public Re-lations Journal* 47, no. 3 (March 1991), 22–23.



# 18

## Маркетинг дестинаций

Маркетинг должен фокусироваться не столько на совместном использовании уже существующего рынка с другими структурами бизнеса, сколько на создании новых рынков.

*Реджис Мак-Кенна*

Чтобы стать мудрым, человек должен изучить десять тысяч книг и путешествовать десять тысяч миль.

*Ли Бо, древнекитайский поэт*

**В** начале 1980-х годов у меня было несколько консалтинговых соглашений с ресторанами и апартаментами для отдыха в Гальвестоне, штат Техас. В первый год после приезда в Гальвестон я услышал, что туристы из Хьюстона приезжают туда со своими холодильниками, отправляются на машинах прямо на пляж, вытаскивают снесь из холодильников и отлично проводят время на пляже. Однако после себя они оставляли очень много мусора, а денег в местных заведениях тратили мало, в основном только на автозаправке, где заполняли баки своих машин, чтобы отправиться домой, куда примерно час езды. Из-за этого местные жители и бизнесмены относились к туристам из Хьюстона как к ненужной для этих мест обузе. Во второй год я услышал о туристах из Хьюстона то же самое, и на следующий год, не поверите, раздавались те же самые жалобы об этих туристах. Гости из Хьюстона также не слишком уважительно относились к Гальвестону и его обитателям. Поскольку туристы не оставляли здесь много денег, у Гальвестона не было достаточных средств, чтобы поддерживать в соответствующем состоянии пляж и другие туристские достопримечательности. Из-за этого жители Хьюстона считали Гальвестон второразрядным местом отдыха.

Однако затем с Гальвестоном произошла удивительная трансформация. Его власти установили контроль над туристами и превратили это место в региональный прибрежный курорт, привлекающий несколько туристских сегментов. На пляже Стюарт-бич, основном пляже Гальвестона, стали взимать плату за парковку. Компании, предоставляющие шезлонги и зонтики, купили

себе лицензию на работу на этих пляжах. Привлекательными на пляже Стюарт-бич стали семейные занятия, поскольку там появились игровые площадки, миниатюрная гольф-площадка и лабиринт в полный человеческий рост. На пляже был построен общественный центр, где стали проводить свадьбы, корпоративные вечеринки и семейные встречи. Эти изменения позволили властям Гальвестона получить средства для поддержания пляжа в порядке и превратили его в первоклассное место для семейного отдыха. В городе сделали нормальные площадки для парковки и запретили автомобилям парковаться на самом пляже, благодаря чему там стало более свободно. Парковка позволила получать не только деньги, но и создала дополнительные рабочие места. Забота о чистоте и более тщательный уход за океанским побережьем, киоски с различными товарами и различные виды деятельности также способствовали появлению новых рабочих мест. После этого гости, в том числе и те, которые приезжали из Хьюстона, начали отзываться о Гальвестоне более положительно. Окрестные районы стали отличным местом для семейного выезда на природу.

В 1800-х годах Гальвестон был процветающим портом. Многие строения в центре города, как и доки, сохранились, но в последнее время в течение долгих лет пустовали. В старые здания, расположенные на основной магистрали города и на соседних улицах, было вложено более 150 млн долл. — для их обновления. В итоге появились рестораны и другие курортные заведения, начавшие привлекать людей, которые стали останавливаться в Гальвестоне на более длительный срок. Город начал привлекать все больше посетителей, которые стали оставаться на ночевку, и теперь они тратят сотни долларов за поездку — на проживание, развлечения, еду и напитки.

Расположение Гальвестона у моря всего лишь на расстоянии часа езды на автомобиле от четвертого по величине города страны сделали его идеальным местом для проведения региональных конференций и встреч бизнесменов. Компании Хьюстона могут проводить подобные мероприятия в Гальвестоне, где совершенно другая атмосфера, чем у них в городе. Рядом с существующим центром конференций в 1998 г. построили Moody Gardens Hotel and Spa на 300 номеров. В 2004 г. весь комплекс подвергся расширению и обновлению. В 2004 г. рядом с роскошным курортом San Luis построили второй центр по проведению конференций, который обошелся владельцам в 30 млн долл. Помимо людей, приезжающих на отдых в эти места летом, Гальвестон активно посещают туристы и в другие сезоны года.

Для привлечения туристов в Гальвестоне специально разрабатывают мероприятия. Как и в Новом Орлеане, в Гальвестоне давно уже празднуют Mardi Gras (вторник на масленной неделе). Однако из-за снижения численности населения в 1900-х годах масштабы этого праздника в Гальвестоне становились все более скромными. Теперь произошел поворот, и 12-дневное празднование Mardi Gras привлекает в эти места более полумиллиона человек. Зимой во время декабрьского отдыха в Гальвестоне туристов манят веселые огни Dickens, расположенного на главной магистрали, и Moody Gardens. Существуют и другие аттракционы, специально разработанные для того, чтобы увеличить число приезжающих.

Гальвестон теперь не ограничивается только пляжным туризмом. Заболоченные территории побережья — традиционные места обитания для много-

численных птиц, и поэтому Гальвестон одно из лучших мест в стране, где можно наблюдать за их жизнью. В Соединенных Штатах 18 млн человек, готовых отправиться в поездки, чтобы понаблюдать за жизнью птиц в естественных условиях. Эти любители в совокупности тратят более 8 млрд долл. на еду, проживание и другие продукты, связанные с такими поездками. Гальвестон теперь получает свою долю на этом рынке. Каждый год в Гальвестоне теперь проводится Feather-Fest (Праздник пера), по времени совпадающий с весенними перелетами, когда в этом регионе можно найти более 300 видов птиц.

Как вы уже узнали из этой книги, если у вас есть хороший продукт, вы должны его продвигать. Гальвестон для этого воспользовался целым рядом медийных средств. Некоторые из них, в частности *Hospitality Design*, *iHotelier*, *Incentive*, *Meeting News*, *Successful Meetings* и *Texas Monthly*, недавно опубликовали статьи о Гальвестоне. Гальвестон — это отличный пример того, что может произойти с туристической дестинацией, если ее власти начинают умело управлять ее судьбой.

Изучив данную главу, вы должны уметь:

- 1) принимать участие в обсуждении преимуществ, которые обеспечивает туризм;
- 2) объяснять стратегии туризма и различные варианты при разработке достопримечательностей, привлекающих туристов, и инвестиций в них;
- 3) разбираться в том, как следует сегментировать и идентифицировать посетителей;
- 4) пояснять, как организованы центральные туристические агентства.

## Глобализация индустрии туризма

У слова **туризм** существует много определений. Мы будем пользоваться определением британской туристической организации British Tourist Authority. В ее толковании, туризм — это «пребывание одну или более ночей вне дома во время праздников, поездок к друзьям или родственникам, деловых конференций или с любой другой целью, кроме длительного обучения или временной работы». В данной книге слова «туризм» и «путешествия» («поездки») используются взаимозаменяемо.

Наш мир стал глобальным сообществом, благодаря чему для посещения становятся доступны места, которые были немыслимы всего лишь несколько десятилетий назад: красоты Антарктиды, секреты Гималаев, тропические леса, по которым протекает Амазонка, великолепие Таити, Великая китайская стена, захватывающий дух водопад Виктория, исток Нила и дикая природа шотландских островов. Путешествия — это теперь глобальный бизнес, масштабы рынка которого непрерывно растут.

Согласно World Tourism Organization, WTO (Всемирная организация туризма), в 2004 г. по всему миру путешествовали на 70 млн туристов больше, чем в предыдущем году.



В настоящее время во многих отраслях мирового бизнеса доминирует относительно немного конкурентов (олигополистов), получающих основные доли рынка. Потенциальным новым участникам выйти на эти рынки очень часто трудно или вообще невозможно. Мировая отрасль туризма также имеет своих лидеров рынка, но здесь ситуация не такая тяжелая. В 2002 г. на долю первых мировых направлений в совокупности приходилось менее половины общего рынка туризма. Другими словами, выход на рынок в этой отрасли открыт, и новые направления могут относительно легко получить свою рыночную долю и экономические и социальные преимущества, обеспечиваемые туризмом.

Студенты, сегодня читающие эту книгу, завтра могут начать работать в отрасли мирового туризма и планировать стратегии, которые будут обеспечивать рост туризма для их стран, регионов и городов. Успешное планирование деятельности направления и умелый маркетинг могут принести этим направлениям сотни миллионов, а иногда и миллиардов долларов. В результате этого выиграют и родственные отрасли, так как появятся новые рабочие места. Возрастут и стандарты жизни местного населения. В то же время обмен культур помогает стабилизировать мир на земном шаре. С учетом сказанного маркетинг направлений — это вариант карьеры, заслуживающий самого внимательного отношения выпускников колледжей и университетов.

Для направлений, чтобы привлечь многочисленных туристов, не обязательно иметь такие достопримечательности, как Эйфелева башня в Париже, Большой каньон в США или падающая башня в Пизе. В скромном китайском городе Руили в провинции Юньнань, расположенной в юго-западной части этой страны, живет всего 60 тыс. человек, однако он может похвастаться званием «города огромной привлекательности для туристов». Этого названия он удостоился от Администрации национального туризма Китая. Власти Руили потратили 10 млн юаней на улучшение дорог в городе и активно рекламируют проводящийся здесь фестиваль струящейся воды, изделия местных ювелиров, местные фермы и тропические пейзажи. В результате этого ежегодно в этот город приезжает множество иностранных гостей из Таиланда, Индии, Пакистана и Мьянмы, а кроме них китайцы из других провинций страны.

В настоящее время очень быстро развиваются такие регионы, как страны Восточной Европы, Китай и Индия. Они, с одной стороны, сами становятся новым источником туристов, а с другой — направлениями, привлекающими туристов.

В Китае в отрасли туризма в настоящее время трудятся свыше 6 млн человек, обслуживающих около 100 млн иностранных туристов. China Airlines расширяет маршруты своих полетов в другие страны и из Пекина обслуживает такие направления, как, скажем, Дубаи. Это вносит свой вклад в увеличение ВВП и экономический рост Китая. Обмен валюты, связанный с туризмом в этой стране, как ожидается, к 2010 г. достигнет 40 млрд долл., а скорее всего, превысит эту цифру [4].



**Таблица 18.1.** Ведущие туристические дестинации мира  
(по числу международных туристов)

Рейтинг по результатам 2002 г.	Страна	Число гостей, млн	
		2002 г.	Рыночная доля в 2002 г., %
1	Франция	77,0	11,0
2	Испания	51,7	7,4
3	Соединенные Штаты	41,9	6,0
4	Италия	39,8	5,7
5	Китай	36,8	5,2
6	Великобритания	24,2	3,4
7	Канада	20,1	2,9
8	Мексика	19,7	2,8
9	Австрия	18,6	2,6
10	Германия	18,0	2,6

Источник: World Tourism Organization, 2004.

## Важность туризма для экономики дестинаций

### Туристические дестинации

Туристы путешествуют по определенным местам, которые специалисты называют дестинациями. Эти дестинации имеют реальную или воображаемую границу, такую, как физическая граница острова, политическая граница или даже рыночная граница (ее может создать туроператор, который включает в тур по южной части Тихого океана только Австралию и Новую Зеландию). Центральную Америку занимают семь стран, однако очень немногие национальные турагентства рассматривают все семь в качестве объекта своей деятельности. Обычный тур по Центральной Америке включает всего две или три страны, такие, как Коста-Рика, Гватемала и Панама. Остальные исключаются по причине политической нестабильности или неразвитой инфраструктуры.

Хотя для североамериканского туриста Австралия и Новая Зеландия обычно объединяются в один тур, Австралия уже много лет упорно добивается того, чтобы стать единственным дестинацией, а не делить с кем-либо ограниченное время отпусков американцев и канадцев. В свою очередь, дестинации Австралии, такие, как штат Западная Австралия или города Перт и Аделаида, считают, что им необходимо создавать положительную репутацию дестинаций, чтобы не выпасть из поля зрения лиц, приезжающих в эту страну, и не служить только промежуточной остановкой для ночлега.



18.2. Costa Rica, Guatemala,  
Panama, Australia,  
New Zealand

Реализация стремления стать признанной и известной дестинацией — сложная маркетинговая задача, на которую порой влияют разные факторы. В городе Нью-Берн на востоке Северной Каролины есть несколько достопримечательностей. Другая часть штата может предложить туристам значительно меньше, однако фонд продвижения туризма формируется за счет местного постельного налога на деятельность гостиниц, которых больше в других местах штата. Под политическим давлением чиновники департамента туризма штата стали раскручивать в качестве основной дестинации графство Крайвен, отдав ему предпочтение перед Нью-Берном. В продвижении малоизвестных городов есть серьезные проблемы, однако продвижение целого графства значительно увеличивает трудности.

Такие макродестинации, как Соединенные Штаты, содержат тысячи микродестинаций, включая регионы, штаты, большие и маленькие города и даже дестинации внутри городов. Никто не удивится, если туристы считают такими дестинациями на Гавайях гостиницу Kahala Hilton или курорт Hawaiian Village в Гонолулу и крайне редко сделают попытку, если вообще ее предпримут, выйти за пределы этих курортных мест. Тысячи посетителей летят в Орландо и направляются сразу в парк развлечений Disney World, где и проводят большую часть своего отпуска. Эти туристы считают своей дестинацией не Флориду или Орландо, а скорее Disney World.

## Выгоды от туризма

Наиболее очевидное преимущество туризма — рабочие места в гостиницах, ресторанах, розничных предприятиях и на транспорте. Второе, менее очевидное преимущество — поддержка отдельных отраслей и профессий (таких, как консультанты по эффективному менеджменту, университетские преподаватели по учебным дисциплинам, связанным с туризмом, и др.), что приносит гораздо больший доход, чем рабочие места, которые у всех на виду, например персонал ресторана. Третье преимущество туризма — эффект мультипликатора, так как расходы туризма проходят через местную экономику. Чтобы оценить, насколько туризм увеличивает количество рабочих мест в сфере потребления товаров и услуг, т.е. влияние указанного мультипликатора, правительства используют различные модели экономического влияния. Четвертым преимуществом туризма являются федеральные и местные доходы — налоговые поступления от туризма.

С помощью туризма налоговое бремя переносится на нерезидентов. Например, больше половины доходов от обмена валюты и налоговых поступлений на Бермудах поступает за счет туризма. Сбор за погрузку на корабль на Бермудах (20 долл. с человека) — один из самых высоких в мире; то же справедливо и в отношении налогов на импорт товаров длительного пользования — от автомобилей до холодильников. Зато это одна из немногих развитых стран, где не существует подоходного налога. Постельный налог на гостиничные

номера в Нью-Йорке приносит миллионы долларов в год. Такой же налог (более 12%) установлен в Далласе, Лос-Анджелесе и Хьюстоне. Значительную долю как государственного, так и регионального налогового сбора получают от туризма Гавайи. Все это свидетельствует, что налогообложение туристов стало популярным, хотя и скрытым, источником дохода за счет налогов на авиабилеты, гостиницы и другие виды платежей за полученные услуги [5].

Критики такого налогообложения утверждают, что подобная схема налогообложения без представительства ведет к беспечной трате денег правительством или к тратам, которые имеют мало отношения к туризму и росту индустрии гостеприимства и путешествий. Менеджеры предприятий гостеприимства и менеджеры по туризму должны удостовериться, что постельный налог и другие налоги, имеющие отношение к туризму, вернутся и будут вложены в продвижение туризма и развитие инфраструктуры туризма.

У туризма есть и пятое преимущество. Он стимулирует экспорт местных продуктов. По некоторым подсчетам, расходы туриста на подарки, изделия из тканей, керамики, стекла и сувениры составляют от 15 до 20% всех его расходов. Экономическое влияние на местную экономику оказывает степень того, насколько эти продукты произведены или собраны именно в данной местности.

Однако дестинации являются для туристов привлекательными не в равной степени. У некоторых небогатые возможности для экономической активности: скудный ландшафт, плохой климат, ограниченные ресурсы и незначительное культурное наследие. Порой своего рода конкуренцию туризму составляют другие отрасли экономики. У некоторых мест вовлеченность в туристический бизнес вызывает сложные, смешанные, а то и двойственные чувства. Например, многие жители острова Бали озабочены тем, что туризм разрушает его культуру, поскольку сельская местность становится курортом, а новые профессии негативно влияют на традиционные семейные ценности. «Бали и туризм — это брак не по любви», — заявил один из чиновников департамента туризма, ясно указывая на дилемму этого острова: разрушение культуры и бурный экономический рост.

Подобный сценарий становится серьезной проблемой и для многих регионов Соединенных Штатов, особенно запада страны. Порой это вызывает протесты. Жители Колорадо проголосовали против использования налоговых поступлений для продвижения туризма. Во многих небольших общинах люди все активнее выступают против использования налоговых отчислений, осуществляемых при продажах товаров и услуг для стимулирования туризма. Есть и противники туризма в его нынешнем виде, выступающие против крупных групп, когда тысячи людей приезжают в какое-то место, например зрители на бейсбольные турниры, студенты на весенние каникулы или зрители на соревнования по мотоспорту. Состав населения из числа людей, постоянно проживающих в данном месте, и владельцев вторых домов, которые приезжают туда лишь на время, во многих курортных местах динамично меняется, причем временные жители по численности начинают обгонять местных. Они не зависят от местной экономики, условий занятости и часто рассматривают огромную массу туристов как негативный фактор, мешающий им наслаждаться жизнью в этих местах.

## Управление туристическими дестинациями

Серьезный риск представляют те дестинации, где отсутствует необходимая или создана неподходящая инфраструктура. Адриатическое побережье Италии из-за неблагоприятного общественного мнения, связанного с распространением коричневых водорослей, из-за которых купаться здесь практически невозможно, во многих местах обезлюдело. Рост уровня загрязнения в Большом каньоне на реке Колорадо и толпы народа в Йосемитской долине (центральная часть национального Йосемитского парка в штате Калифорния, на которой располагаются гранитные пики. — *Примеч. пер.*) могут существенно уменьшить привлекательность этих огромных национальных парков. Некоторые из прославленных восточноафриканских национальных парков уже превращены туристами, которые катались там на своих четырехколесных монстрах, в пыльные и неинтересные для посетителей места.

Привлекательность дестинации может быть также уменьшена из-за актов насилия, политической нестабильности, природных катастроф, неблагоприятной экологии и перенаселения. Национальный символ Греции, когда-то белый мраморный Парфенон в Афинах, теперь являет собой пример пренебрежительного отношения к окружающей среде. Прекрасным пляжным курортам и замкам Таиланда был нанесен очень серьезный урон от загрязнения и несоблюдения санитарных норм. Планы индийского правительства провести «Год посещения Индии» были подорваны не только актами насилия сектантов и членов отдельных каст, но и авиакатастрофами. В связи с этим многие страны, включая Соединенные Штаты и Японию, объявили Индию небезопасной зоной.

После атак террористов 11 сентября 2001 г. многие люди так же начали относиться и к Соединенным Штатам. Из-за подобных опасений многие встречи и конференции были отменены, а количество полетов американцев в другие страны резко сократилось.

«Маркетинг дестинаций — интегральная часть развития и удержания популярности каждого места. Однако слишком часто лица, занимающиеся планированием туризма, озабочены только вопросами развития, не уделяя должного внимания сохранению привлекательности того, что в первую очередь вызывает интерес у туристов» [6].

Некоторые дестинации испытывают слишком большую нагрузку. Патайя, Таиланд, Бали, Индонезия, Гуатулко, Мексика. Многие дестинации в Северной Америке также страдают от избыточного наплыва туристов и как результат — от их разрушительного воздействия. Пример такого места — Седона в Аризоне. Профессиональный наблюдатель за динамикой процессов в этом регионе отмечает, что вредные действия посетителей в этих местах могут в конце концов полностью разрушить базу, на которой строится туризм в Седоне.

Футуролог Огюст Сент-Джон (August St. John) утверждает, что курорты подвержены таким же жизненным циклам, как и любой продукт, и должны пройти через спад или, как называет это явление Сент-Джон, стадию разрушения. Поэтому менеджеры по туризму должны управлять своей продукцией и удостовериться, что на стадии роста закладывается такая основа для инфраструктуры, которая поддержит спрос в будущем. В некоторых случаях

при выходе дестинации на стадию зрелости можно ограничить численность туристов до той величины, с которой инфраструктура еще справляется. При развитии туризма необходимо найти правильный баланс между искушением максимально увеличить приток туристских долларов и охраной естественных достопримечательностей, и сохранением качества жизни местных жителей. Часто это оказывается трудной задачей. Те дестинации, которые не справляются с управлением своей продукцией, долго не существуют. Дестинации, где создается качественная инфраструктура, могут увеличить объем своего бизнеса, расширяя сезонный продукт до мультисезонного или расширяя географическую базу своей продукции. Например, Aspen (штат Колорадо) расширился: из горнолыжного курорта превратился в летнюю базу отдыха, на которой предлагаются образовательные и культурные программы. Целью продвижения Квебека является летне-осенний сезон, а также зимний карнавал и лыжи. Западная Виргиния популярна в летне-осенний сезон, но она также занимается активным продвижением весеннего и зимнего сезонов.

**е**

18.3. Aspen; Quebec;  
West Virginia;  
Stratford, Canada

Canada's Shakespeare Festival, фестиваль, посвященный Шекспиру и его творчеству, который начинался как небольшое региональное событие в канадском Стратфорде, стал событием для всех Соединенных Штатов и Канады. Подобным образом развивалась и большая часть музыкальных и культурных фестивалей в Европе, таких, как в Зальцбурге, Эдинбурге и Сполето. Европейский фестиваль искусств представляет более 50 музыкальных фестивалей от Норвегии до Испании, несколько десятков танцевальных конкурсов, основные летние художественные выставки и театры — от лондонского Уэст-Энда до берлинских фестивальных недель. Весь европейский континент, в том числе Восточная Европа, летом охвачен острым соперничеством за внимание туристов.

## Устойчивый туризм

«Специалисты, занимающиеся планированием в области туризма, должны учитывать предельную загрузку каждой дестинации, которую может выдержать окружающая среда, причем с учетом не только туристов, но и местных жителей. Если этого не делать, то через какое-то время ситуация станет такой, что туристы начнут обходить это место стороной» [9]. С точки зрения маркетинга устойчивый туризм может означать отказ от части текущих доходов, получаемых от туризма, из-за ограничения мощности инфраструктуры с целью сохранить спрос на услуги в будущем.

Устойчивый туризм — это концепция управления туризмом, которая исходит из того, что возможные проблемы, которые возникнут, когда дестинация выйдет на предельную свою загрузку, следует прогнозировать заранее и не допускать до стихийного развития событий. Потенциальная емкость дестинации связана с оценкой воздействия на внешнюю среду (environmental

impact assessment, EIA). Для определения значения EIA обычно необходимы следующие шаги.

1. Провести инвентаризацию основных характеристик окружающей среды: социальных, политических, физических и экономических.
2. Подготовить прогноз по тенденциям.
3. Сформулировать цели и задачи.
4. Проанализировать альтернативные варианты, при помощи которых можно добиться поставленных целей.
5. Выбрать наиболее подходящие для конкретной ситуации варианты.
6. Разработать стратегию их реализации.
7. Реализовать выбранные варианты.
8. Оценить полученные результаты.

Одним из наиболее динамичных нишевых рынков в индустрии путешествий является экотуризм. Обычно его считают разновидностью устойчивого туризма. Фактически это действительно так, но только в том случае, если органы власти и частный бизнес сотрудничают друг с другом при планировании и жесткой реализации в жизни регулирующих правил и законов. Нередко в качестве хорошего примера экотуризма вспоминают Коста-Рику. И наоборот, экотуризм в Непале остался этим направлением туризма в основном только на бумаге, поскольку фактически стал массовым туризмом. Для привлечения туристов здесь были построены две сотни горных гостиниц, для чего пришлось вырубить большие участки леса, нанеся огромный вред окружающей среде. Появившиеся многочисленные новые пешеходные тропы привели к эрозии почвы и породили серьезные проблемы, связанные с мусором и удалением и обработкой сточных вод.

### **Направление экотуризма — целенаправленно меняемая среда**

В наши дни участники туристической отрасли, такие, как курорты, лыжные курорты, гольф-клубы и центры городов, на своей территории стараются создать среду, способствующую обитанию в этих местах представителей флоры и фауны. Скажем, в городах США стали обитать обыкновенные соколы.

Вместо того чтобы создавать тщательно ухоженные площадки и высаживать растения, которые не представляют питательной ценности для животных, некоторые курорты сделали ставку на природные места обитания, территории для гнездовья птиц и искусственные рифы. Гости обычно с интересом наблюдают за жизнью природы. Правда, порой высказываются опасения, что могут возникнуть проблемы, если, скажем, численность оленей резко возрастет или опасные хищники, начиная от ядовитых змей до крокодилов и кугуаров, начнут обживать эти территории.

### **Сотрудничество между отраслью и местными сообществами**

Многие местные сообщества, непосредственно зависящие от туризма, не могут правильно координировать деятельность важных секторов в своей экономике. Примером такого сообщества может служить Estes Park, штат Колорадо. Пенсионеры и многие другие жители этого городка обеспокоены возрастающим числом туристов в этих местах. Возникает очевидное противоречие: жители хотят вести сельский образ жизни в гористой местности, пользуясь при

этом современными удобствами, финансирование которых обеспечивается благодаря доходам от туристов. «Деятельность торговой палаты, где тон задают гостиницы, приводит к негативному отношению розничных продавцов и ресторанов, так как сейчас они не видят себя важной частью туристической отрасли, хотя данные указывают о совершенно обратном» [12].

Местные сообщества, где интересы отдельных групп сильно различаются, должны ожидать усиления разногласий между избирателями. Для успешной деятельности в течение длительного времени туристическим destinations при планировании необходимо добиться скоординированного участия всех заинтересованных лиц.

## Туризм: стратегии и инвестиции

При росте и постоянном изменении туристического рынка конкуренция чрезвычайно велика. Появляются новые destinations для туристов, модернизируются старые, пришедшие в упадок, в них инвестируются деньги. Ливенворт (штат Вашингтон), старый городок лесорубов и шахтеров, пережил настоящее возрождение, когда трансформировался в баварскую деревню. Туристы теперь ездят в Уинтерсет (штат Айова), где родился Джон Уэйн. Сеймур (Висконсин) претендует на звание родины гамбургера, в наши дни там проводятся августовские Дни гамбургера. Однажды организаторы этого мероприятия приготовили самый большой гамбургер в мире, который весил 5520 фунтов (около 2,5 т).

Существует бесчисленное число мест, которые заново открыли свое прошлое, превращая в капитал место рождения известного человека, событие, битву или другие «скрытые жемчужины». Имена и прозвища, по которым можно узнать место, бывают самые разные: Шебойган (штат Висконсин) — город сыра, хора, церквей и детей; Кристал Сити (штат Техас) — мировая столица шпината; Лексингтон (штат Кентукки) — Афины Запада; Нью-Хэвен (штат Коннектикут) — город вязов. Многие названия все еще связаны с экономическим прошлым: Хартфорд (штат Коннектикут) — страховая столица мира (традиционное название города, в котором находятся правления многих страховых компаний. Первые страховые компании появились здесь еще в 1794 г. — *Примеч. пер.*); Холиоук (штат Массачусетс) — город бумаги; Уэстфилд (штат Нью-Йорк) — город водителей вагонеток; Пэтерсон (штат Нью-Джерси) — город шелка. Вряд ли эти города станут международными туристическими центрами, но на региональном туристическом рынке они могут показать себя эффективными продуктами.

В китайской провинции Шаньдунь есть город Куфу, где много лет назад родился знаменитый мыслитель и учитель Конфуций. Местные власти, занимающиеся вопросами туризма, воспользовались конфуцианской культурой для того, чтобы выделить свой город из множества себе подобных. В соответствии с принципами Конфуция местные отделы туризма и полиции совместно разработали программу, основой которой является выражение претензий тем туроператорам и другим структурам, которые в своей деловой практике не придерживаются этики бизнеса. Кроме того, эта программа предусматривает учреждение центра претензий туристов и курсы подготовки по этике для работников местных гостиниц.

При современной американской тенденции более коротких, но более частых отпусков очень многие места в радиусе около 200 миль от основных

мегаполисов обнаруживают новые возможности выхода на туристический рынок. Местные бюро по туризму и проведению съездов назойливо навязывают нам девиз «Отдыхайте недалеко от дома». Так, отдел по туризму администрации Луизианы потратил 6 млн долл. на продвижение программы летнего отдыха в радиусе 500 миль.



В городах специально создаются достопримечательности, привлекающие туристов. Гавань Дарлинг в Сиднее сама стала крупной туристической достопримечательностью. Здесь располагаются Sydney Convention and Exhibition Centre (Центр конференций и выставок Сиднея), многочисленные рестораны, розничные магазины и другие вызывающие интерес у туристов объекты, например Sydney Aquarium (Сиднейский аквариум), Australian National Maritime Museum (Австралийский национальный музей морской жизни) и театр Imax. Причем этот район находится неподалеку от других мест, также привлекающих туристов. Например, сюда можно дойти пешком от казино Star Casino и китайского квартала Сиднея. Также можно удобно добраться в этот район и по монорельсовой дороге, на водном такси или поездом. Объединение многочисленных достопримечательностей в одном месте в районе порта Дарлинг предоставляет туристам еще одну причину посетить Сидней или остаться в нем на лишний день, чтобы познакомиться с достопримечательностями этого места. Помимо привлечения туристов такие места, как порт Дарлинг, приносят дополнительные преимущества и местным жителям.

В пределах большого Далласа создана протянувшаяся на многие мили территории, по которой люди могут отправиться на пешие или конные прогулки вдоль реки Тринити.

Развитие местной туристической инфраструктуры повышает возможности отдыха и культурного обогащения и для местных жителей, так как позволяет местному сообществу получать больше денег, что способствует повышению качества жизни в этих местах.

## *18.1. Аидеры маркетинга*

### **После цунами**

Цунами, случившееся 26 декабря 2004 г., стало одним из самых серьезных и масштабных катастроф в истории человечества и очень сильно повлияло на жизнь всей Азии. Побережье вдоль Юго-Восточной Азии оказалось сильно разрушенным, погибли примерно 250 000 человек, а общие убытки, понесенные из-за катастрофы, оцениваются в миллиарды долларов.

Таиланд, особенно Пхукет, очень сильно зависит от туризма. Телевизионные

репортажи, показанные по всему миру, демонстрировали, какими были масштабы разрушений, смертей и угрозы холеры. На самом деле из-за повреждений от цунами были закрыты менее 10% гостиничных номеров Пхукета, но из-за соответствующего освещения события в медийных средствах коэффициент заполняемости номеров в среднем опустился до 10%.

«Вторая волна вреда для Пхукета — экономический кризис, — рассказывает



Сомчай Силапононт (Somchai Silaponont), владелец Marina Phuket. — Чтобы защититься от него, нам необходимо как можно быстрее вернуть туристов в эти места».

В Пхукете в области туризма заняты около сотни тысяч человек. Из-за отсутствия работы соседние провинции могут оказаться в состоянии экономической депрессии. Ожидается, что в 2005 г. доходы от туризма в целом сократятся на 1 млрд долл.

### Маркетинговые стратегии, применяемые после цунами

Гостиницы Пхукета решили воспользоваться самыми разными маркетинговыми стратегиями, чтобы вернуть туристов.

- Banyan Tree Hotels and Resorts, сеть со штаб-квартирой в Сингапуре, подготовила международный медийный блиц, начавшийся в феврале.
- Intercontinental Hotels решила взаимодействовать с Tourism Authority of Thailand (Управление туризмом Таиланда) и провести в Азии и Европе выставки для специалистов отрасли.
- Thai Airways бесплатно раздала 20 000 билетов иностранным гражданам, чтобы те прилетели в их страну.
- Многие тайские гостиницы резко снизили цены на номера и воспользовались возможностями Интернета, чтобы сообщить по всему миру, что пляжи Таиланда возвращены в нормальное состояние.
- Starwood Hotels and Resorts бесплатно представили 20% номеров в Sheraton Grande Laguna Phuket благотворитель-

ным организациям, выбранным их гостями.

Г-н Оливер Бонке (Oliver Bonke), вице-президент Starwood по продажам и маркетингу в Азии (в Тихоокеанском регионе), уверен, что снижение внимания к доходности при продажах номеров в течение какого-то времени было необходимо, чтобы продемонстрировать сочувствие тем, кто из-за этой катастрофы потерял своих близких: «Человеческие смерти — это такая утрата, что я просто не имею права сказать: “Приезжайте в наш маленький рай”. Теперь эта фраза больше не работает».

Тем не менее потенциальным посетителям надо было как-то сообщить, что Пхукет не так серьезно пострадал, как многие другие побережья в Шри-Ланке или Индонезии. Основные разрушения в Таиланде произошли в 100 километрах севернее Пхукета. Большая часть из 572 гостиниц Пхукета были вообще не повреждены.

К их чести, большинство крупных сетевых гостиниц не прибегло к масштабным увольнениям служащих. Некоторые из них временно перевели часть своего персонала в родственные отели, иногда расположенные очень далеко, например на Гавайях.

Пхукет избежал худшего при цунами, но если не прибегнуть к эффективным стратегиям маркетинга и продаж, туристическую отрасль ожидает вторая волна цунами, на этот раз в виде экономической депрессии.

*Источник:* Bruce Stanley, «Thailand Hoteliers Are Trying to Coax Tourists into Returning,» *The Wall Street Journal*, Tuesday, January 18, 2005, p. D4.

## Туристские мероприятия и достопримечательности

Для привлечения туристов дестинации должны учитывать базовые составляющие поездки — затраты, удобства и временные сроки. Как и другие потребители, туристы всегда сравнивают расходы с преимуществами конкретных дестинаций и свои инвестиции в виде времени, усилий и средств, с одной стороны, и новые впечатления, удовольствия и отдых — с другой. Показатели удобства при принятии решений, связанных с поездками, могут быть самыми разными: время, требующееся для доставки от аэропорта до места проживания, языковой барьер, чистота и общее санитарное состояние заведения, доступ к интересующим туриста местам (пляжам, аттракционам и другим эле-

ментам инфраструктуры), особые потребности (пожилых людей, инвалидов, детей, диетическое питание, медицинские услуги, возможность использования факс-аппаратуры и других средств коммуникации, прокат автомобилей). Временные параметры учитывают факторы, связанные с риском путешествий, например гражданские беспорядки, политическую нестабильность, колебание валюты, безопасность и санитарные условия.

## 18.2. Лидеры маркетинга

### Азартные игры в Централ-Сити

Во время золотой лихорадки в XIX в. в штате Колорадо появились Блэкхок и Централ-Сити, два города-близнеца. Колорадо в то время переживал бум, в ходе которого он стал своего рода фабрикой миллионеров. Затем все закончилось, и эти города почти 100 лет были городами-призраками, в которых проживала горстка населения, было несколько старых баров и магазинчики для туристов.

Активные времена вернулись в 1991 г., когда законодательный орган Колорадо разрешил в обоих городах, расположенных в Скалистых горах примерно в часе езды от Денвера, деятельность казино. Большая часть 300 жителей Централ-Сити и 100 жителей Блэкхока положительно отнеслись к этому направлению бизнеса, и очень скоро в обоих городах казино начали работать.

В первое время казино оказались невероятным источником для обогащения людей в Централ-Сити. Для того чтобы обновить исторические здания и улучшить инфраструктуру города, в том числе провести новые коммунальные системы водоснабжения и канализации, были потрачены миллионы долларов. Фонд обновления города получил свыше 2,5 млн долл. от игроков, которые были использованы на реализацию ряда проектов, в том числе реставрацию принадлежащих местным жителям зданий, построенных в викторианском стиле.

Явным сигналом того, что медовый месяц между жителями и казино закончился, стал момент, когда влиятельный в городе комитет сохранения исторического наследия Централ-Сити заблокировал выдачу разрешения для строительства новых

казино в любых местах, за исключением уже имеющихся зданий. Это означало, что в этом городе казино будут оставаться небольшими структурами и им будет трудно конкурировать с аналогичными заведениями в Блэкхоке. Еще одной сложной проблемой была парковка, поскольку старые здания не имели для этого соответствующих участков, а гористая местность ограничивает возможности для сооружения новых парковок.

Однако Блэкхок по-другому относился к развитию казино. Один наблюдатель предложил аналогию того, как новая торговая марка McDonald's конкурирует с заведениями, предлагающими традиционные гамбургеры, рестораны которых располагаются в миле от основных шоссе и не имеют места для парковки. Власти Блэкхока активно поддерживают развитие казино, поощряют расширение помещений и мест для парковки, что особенно важно, так как этот город является первым для многих путешественников по узкой и извилистой дороге. Централ-Сити лежит на этой дороге на расстоянии всего одной мили, но создается впечатление, что в казино этого города отсутствует энергетика, свойственная аналогичным заведениям Блэкхока.

К 1996 г. в Централ-Сити закрылось 21 казино и осталось только шесть розничных магазинов. Ранее власти города выпустили муниципальные облигации на общую сумму 19 млн долл. Некоторые люди полагали, что, если доходы от деятельности казино продолжат снижаться, Централ-Сити не сможет оплатить свои обязательства по этим облигациям. В 1997 г. бюджет местных

властей составлял 350 тыс. долл. и в местной администрации трудилось восемь городских чиновников (в 1991 г. городской бюджет составлял 8 млн долл., а городских чиновников было около 100).

Многие владельцы и управляющие казино считали, что игорная деятельность в Сентрал-Сити через какое-то время вообще прекратится. Деятельность казино в Колорадо в значительной степени зависит от регулярно играющих людей, на которых приходится около 90% поступлений. В связи с описанными событиями многие из таких азартных игроков переключились с казино Сентрал-Сити на казино Блэкхока, оставив Сентрал-Сити для туристов, которые тратят на игру относительно немного.

К 2003 г. Блэкхок имел уже 22 казино, а Сентрал-Сити — только 5. Иногда приходилось предпринимать дополнительные усилия, чтобы Сентрал-Сити вновь не стал городом-призраком. В частности, Управление по делам бизнеса и развитию Сентрал-Сити собрало 38,3 млн долл. у местных бизнесменов, чтобы построить четырехполосное шоссе до магистрали I-70, которое проходило бы через живописную территорию (общая продолжительность поездки 12 минут) с солнечными закатами до тающих снегов и льдов, ведущее непосредственно в Сентрал-Сити. Для сравнения: шоссе 119, по которому люди едут в Блэкхок, — продуваемая ветрами двухполосная дорога, известная своим плохим состоянием и зимой (много льда) и летом (много пробок).

Блэкхок попытался заблокировать строительство нового шоссе, купив выданные в прошлом разрешения на разработку участков, находящихся на пути строительства, и сделав попытку приобрести пустые участки земли, по которым по плану должна пройти новая дорога. Однако эти попытки оказались безуспешными, и в ноябре 2004 г. шоссе, построенное за один год и полностью на частные деньги, было пущено в эксплуатацию.

«Мы называем его шоссе возможно-стей, — говорит мэр Сентрал-Сити Линнетт Хейли (Lynnette Hailey). — Благодаря

этому шоссе людям стало легче до нас добираться, и теперь они могут лучше познакомиться с нашим городом и с богатым историческим наследием».

Власти Сентрал-Сити рассчитывают не только на казино, благодаря которым они могут получать часть денег туристов. Они уверены, что оперный театр Tabog Opera House, тщательно восстановленная стена из камня, окружающая город, музей, свежеекрашенные дома, построенные в викторианском стиле, и антикварные магазины также этому помогут. По крайней мере, в своих планах власти учитывают эти возможности города. Мэр Хейли говорит: «После того как азартные игры были разрешены, Сентрал-Сити мог сразу показать гостям города 350 исторических зданий, а Блэкхок — лишь парк для прогулок». Власти Сентрал-Сити уверены, что смогут восстановить казино города и продолжить использовать в своих целях его историческое наследие.

День открытия нового шоссе вызвал довольные улыбки на лицах операторов казино в Сентрал-Сити. «Мы долгое время были очень заняты этим проектом и надеемся, что наши надежды, связанные с ним, оправдаются, — говорит Пэм Кидуэлл (Pam Kidwell) из Dostal Alley Casino. — Мы все положительно относимся к новой дороге и уверены, что она сильно попортит кровь нашим конкурентам из Блэкхока».

Генеральный менеджер Doc Holiday Casino Тэрри Хоук (Terry Houk) пояснил, что в день открытия их выручка была вдвое выше, чем обычно. «Эта дорога, по которой люди могут добраться и до Блэкхока, хотя для этого города она обошлась бесплатно, — говорит Хоук. — За все заплачено нашими долларами, собранными в качестве налогов. За нашу дорогу мы действительно заплатили в полной мере».

Copyright © James Makens. Перепечатано с разрешения.

*Источники:* Deborah Frazier, «Highway of Dream,» and David Montero, «Businesses Hoping for a Full House,» *The Rocky Mountain News*, November 20, 2004, 2A, 20A.

## Мероприятия

Проведение мероприятий и наличие аттракционов — это две основные стратегии, применяемые туристическими дестинациями для привлечения гостей. Почти любое сообщество, независимо от его размера, может организовать то или иное мероприятие. Пуквана, штат Южная Дакота, — это городок, где проживают всего 287 человек, но и здесь есть свои уникальные мероприятия, в частности гонка на лошадях Turkey Trot и гонка с газонокосилками. Оба этих мероприятия получили общенациональную известность.

Обычно за развитие туризма и продвижение отвечают отделы городских властей и туристические бюро, торговые палаты, бюро по организации конференций и привлечению гостей, министерство по туризму и другие структуры. Эти организации отвечают за планирование и организацию мероприятий, предназначенных для увеличения числа гостей. Во многих случаях местные организации планируют мероприятия в первую очередь для того, чтобы сделать жизнь местного населения более интересной. При этом спонсоры часто рассчитывают на получение финансовой помощи из фондов, созданных для развития туризма, однако подобные мероприятия, к сожалению, могут привлечь лишь немногих гостей из других мест.

По закону, фонды, создаваемые для развития туризма, должны полностью расходоваться на виды деятельности, привлекающие гостей из других мест. Местные организации могут предлагать интересные идеи по проведению мероприятий, предназначенных для привлечения гостей, и в этом случае могут получить поддержку. Если поддержка обеспечивается из налоговых средств, организация должна следовать ряду базовых положений. В частности, она должна:

- иметь соответствующую подготовку и опыт по планированию мероприятий, их организации и продвижению на рынке;
- разработать маркетинговый план с описанием целевых рынков;
- установить численные цели в отношении ожидаемого количества гостей;
- определиться с методом, при помощи которого проводится оценка числа гостей, посетивших мероприятие.

Мероприятия в зависимости от их сложности и общего вклада в общую базу туризма местного сообщества могут быть очень разными. В некоторых случаях организаторы мероприятия могут потребовать платы за его проведение в данном месте. Организатор может также потребовать изменения или улучшения инфраструктуры места и предоставляемых там услуг, прежде чем согласится провести там мероприятие. К этим действиям могут относиться увеличение числа полицейских, улучшение спортивных площадок, бассейнов и мест для кемпинга, а также выполнение множества других необходимых действий.

Планировщики профессиональных мероприятий из туристических агентств обычно формулируют требования, необходимые для проведения мероприятий. Вот несколько примеров этого рода.

- Мероприятие должно привлечь как минимум установленное число гостей.
- Мероприятие должно соответствовать общему духу данного места и работать на упрочение его имиджа.
- Мероприятие должно быть таким, чтобы его можно было повторить в будущем, желательно ежегодно.

- Если для проведения мероприятия потребуются внештатные работники, служащие местного сообщества должны в нем участвовать.
- Мероприятие не должно приводить к разрушению частных или общественных владений.
- Насколько это возможно, мероприятие должно использовать услуги местных компаний, например заведений, специализирующихся на еде.
- Мероприятие должно обеспечивать гостей для местных гостиниц, если деньги, выплачиваемые как налоги за номера в гостиницах, используются для его продвижения.
- Мероприятия должны поощрять участие в них местных жителей.

Планировщики туризма должны провести тщательный аудит существующих у местного сообщества ресурсов и решить, какими возможностями оно обладает с точки зрения проводимого мероприятия. Реки и лыжные склоны — это, конечно, очевидные составляющие, но требуются и другие ресурсы, скажем, обширные пустые участки территории, требующиеся для проведения такого мероприятия, как гонки на воздушных шарах.

Помимо экономической ценности мероприятия помогают формировать облик местного сообщества. Городские газеты и еженедельники, выпускаемые для пригородов, часто публикуют списки мероприятий, фестивалей и празднований, которые проводятся на расстоянии дневной поездки. Региональные и местные органы, отвечающие за туризм, стараются, чтобы агенты, рестораны, гостиницы, аэропорты и железнодорожные компании и автобусные станции имели календари мероприятий и чтобы они могли учесть их проведение в своей работе. Почти в каждой европейской стране теперь выделяется специальный телефонный номер, начинающийся на 900, чтобы вы могли позвонить в Соединенные Штаты и запросить список предстоящих мероприятий. В крупных американских городах разрабатываются программы различных мероприятий на лето, а в некоторых случаях такие программы готовятся сразу на весь год. Например, фестивали у озера в г. Милуоки (*Festa Italiana, German Fest, Afro Fest, Polish Fest* и другие), продолжающиеся с июня по сентябрь, привлекают туристов из ближайших регионов и со всей страны.

Уже несколько десятилетий большой популярностью в Европе пользуются винные фестивали и винные туры. Теперь они стали обычным делом и в винных регионах Австралии, Новой Зеландии и Соединенных Штатов. В долине Напа, в Калифорнии, более 270 виноградников, каждый из которых предлагает свои уникальные напитки гостям этих мест, а любителей попробовать вино в этих местах теперь около 5 млн человек в год. Да и те регионы, которые в прошлом не были известны как производители вина, такие, как штаты Техас, Миссури, Виргиния и Северная Каролина, также стараются не отставать и устраивают свои фестивали и туры вина.

Исследование, проведенное Washington State Wine Commission (Комиссия по контролю за качеством вина в штате Вашингтон), показало, что 135 виноградников, имеющих в этом штате, посещают 2 млн гостей в год, которые тратят там 19 млн долл. По оценкам The Australian Winemakers Association (Ассоциация виноделов Австралии), к 2025 г. доходы от туризма любителей вина выйдут на уровень 1,1 млрд долл.

## Маркетинг на основе мероприятий

Мероприятия, привлекающие представителей нужного рынка и гармонично сосуществующие с культурой местного сообщества, могут давать хорошие результаты, особенно если мероприятие проводится регулярно в течение нескольких лет. И наоборот, мероприятия, которые случаются только раз или для проведения которых местные сообщества должны выделять значительные средства, могут не приносить достаточно высоких экономических результатов. Специалисты по продвижению объясняют это так: повышенная ценность в виде паблик рилейнз мероприятия перевешивает затраты на его проведение. Разумеется, к этому утверждению необходимо подходить осторожно и объективно его проанализировать, прежде чем с ним согласиться. Предлагаемые мероприятия необходимо обязательно изучать в отношении их возможных последствий в культурной и общественной жизни общества. Дестинации должны выбирать свои мероприятия так, чтобы они соответствовали запросам местных жителей, поскольку в противном случае это будет лишь еще одним большим скоплением людей.

*Рекомендации по принятию решений, связанных с планированием мероприятия*

- Какие стратегические факторы имеют отношение к данному мероприятию? Чтобы ответить на этот вопрос, необходимо принять во внимание следующие составляющие:
  - миссия, задачи и цели, программы туризма, связанного с мероприятием;
  - философия, ориентация и отношения менеджеров мероприятия;
  - экологическое сканирование (например, как проходят подобные мероприятия в других местах);
  - управленческая структура, создаваемая для проведения мероприятия;
  - оценка внутренней организации в параметрах ее сильных и слабых сторон;
  - временные рамки для получения целевых показателей.
- Каков профиль гостей? Для получения этого профиля необходимо выяснить следующее:
  - кто будут гостями;
  - откуда они приедут;
  - какие преимущества они хотят получить, приезжая на данное мероприятие;
- Каков профиль расходов? При ответе на этот вопрос необходимо учесть следующие составляющие:
  - затраты за день;
  - покупка товаров и услуг;
  - доходы от обмена иностранной валютой;
  - дополнительные доходы от обмена иностранной валютой;
  - распределение выручки, полученной при обмене иностранной валюты, в пределах региона;
  - расходы местных участников;
  - расходы гостей, приехавших из других регионов страны;
  - расходы гостей из других стран;
  - общие расходы по всем составляющим.

- Каковы экономические и социальные затраты и преимущества при проведении данного мероприятия? При ответе на этот вопрос необходимо учесть финансовые, социальные и физические факторы, в том числе следующие:
  - планируемые поступления;
  - планируемые операционные расходы;
  - планируемые инфраструктурные расходы;
  - анализ потока наличных средств;
  - анализ чувствительности, проводимый для измерения эластичности спроса при изменении цены;
  - оценка занятости служащих;
  - оценка затрат, связанных с социальными аспектами.
- Каков профиль мероприятия? В этом случае необходимо учесть следующее:
  - историю проведения данного мероприятия;
  - предлагаемое содержание мероприятия;
  - кто является спонсором мероприятия;
  - органы власти, участвующие в проведении;
  - критический путь (в сетевом планировании) мероприятия;
  - требуемая поддержка для проведения мероприятия;
  - освещение в медийных средствах.

Перепечатано с разрешения Elsevier Science, Inc., Juergen Gnoth and Syed Aziz Anwar, «New Zealand Bets on Event Tourism,» *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 41, no. 4 (August 2000), 82, © Cornell University.

## Достопримечательности

Достопримечательности по своей природе могут быть естественными, например Ниагарский водопад или Шотландское нагорье, и рукотворными, вроде торгового центра The Shopping Areas of Buckingham Palace в Гонконге или Ватикана.

Многие страны поняли ценность природных достопримечательностей и создали национальные или региональные парки для их защиты. Однако скопления большого числа людей, которые хотят поближе познакомиться с такими местами, часто приводят к тому, что служащие, которые должны следить за этими местами, в таких условиях просто не могут справляться со своими обязанностями.

Долгосрочный успех туризма зависит от рукотворных достопримечательностей, способных удовлетворять желания людей, для чего они отправляются в путешествия. Подобные искусственные достопримечательности, такие, как пирамиды в Египте и Мексике, из-за возрастающего числа людей, приезжающих их посмотреть, подвергаются повышенному воздействию. Поэтому нужно создавать все новые и новые достопримечательности — чтобы рассредоточить и распределить потоки посещающих. А это требует инвестиций в туризм.

Инвестиции в туризм варьируются от относительно недорогих по затратам действий, связанных с выходом на новый рынок, например проведения фестивалей или мероприятий, до многомиллионных инфраструктурных расходов на строительство стадионов, транзитных систем, аэропортов и центров

для проведения конференций. Независимо от затрат планировщицы, занимающиеся модернизацией городских участков, стараются строить туристические объекты так, чтобы они были в центре основных программ реконструкции города. Рынок Quincy в Бостоне, центр Lincoln Center в Нью-Йорке и Fisherman's Wharf (Рыбачья пристань) в Сан-Франциско в полной мере подтверждают эту идею. Способность концентрировать достопримечательности, услуги и основные элементы инфраструктуры в удобном и легкодоступном месте очень важна для стимулирования мощного интереса к дестинации.

В странах с центральной системой планирования развитием туризма, начиная от контроля, планирования и до основных действий, занимаются органы власти. Туризм им необходим для получения твердой валюты, необходимой для совершения сделок, развития страны и достижения основных государственных целей. Нарращивание туризма в этом случае в значительной степени зависит от государственных вложений, однако, как доказала практика, такой подход без частных инвестиций и рыночных механизмов, способных оперативно реагировать на изменяющиеся потребности и желания потребителей, нередко оказывается неадекватным. Поэтому многие страны стимулируют частные инвестиции, используя для этого совместные предприятия, различные формы иностранной собственности и владения собственностью на условиях таймшера для индивидуальных инвесторов. Примером успешного объединения инвестиций в туризм частными и государственными структурами можно назвать мексиканскую Ривьеру (города Пуэрто Вальарта, Канкун и Стапок), где государственные инвестиции в инфраструктуру, объединенные с частными инвестициями, привели к созданию многочисленных туристических объектов: от гостиниц, ресторанов и гольф-клубов до торговых центров.

Туризм на основе дестинации в Соединенных Штатах зависит от партнерств между частными и государственными структурами и их совместного участия в планировании, финансировании и реализации проектов. Органы власти должны выделять землю, заниматься ее обустройством и снижать затраты на эти работы, а также осуществлять инвестиции в развитие инфраструктуры. Для привлечения частных инвестиций в строительство гостиниц, центров для проведения конференций, транзитных структур и парковок дестинации часто прибегают к субсидиям или налоговым стимулам. Работами, связанными с восстановлением исторических мест, нередко занимаются некоммерческие корпорации, начиная от National Historic Trust (Фонд для сохранения исторического наследия) до U.S. Park Service (Парковая служба США), привлекающие частных инвесторов, используя для этого самые разные налоговые стимулы. От своих участников — от авиалиний до гостиниц — туристическая отрасль получает специально выделяемую ей часть налоговых поступлений, взимаемых при продаже топлива, прокате автомобилей, а также в виде налога на номера и налога на продажи. Предназначение этих денег — оказать долгосрочную поддержку для капитального строительства инфраструктуры, ориентированной на туризм, и осуществления модернизации других элементов общественного назначения. Подобные шаги, осуществленные в Нью-Йорке, позволили включить в общий портфель туристских достопримечательностей музей South Street Seaport Museum, центр по проведению конференций Javits Convention Center и Ellis Island Immigration Museum (Музей эмиграции на острове Эллис).



Для привлечения туристов дестинации не должны ограничиваться вопросами финансирования или инвестициями в инфраструктуру гостеприимства. Они поняли, что должны развивать общественные услуги, прежде всего обеспечивая общую безопасность, контролировать потоки людей и транспортных средств, оперативно решать вопросы, связанные с сохранением здоровья и жизни людей в чрезвычайных ситуациях, обеспечивать необходимые санитарные условия, в том числе содержать в чистоте улицы города. Они также должны продвигать туризм и для собственных граждан и предприятий розничной торговли, ресторанов, финансовых институтов, общественных и частных организаций, занимающихся транспортом и проживанием, совершенствовать работу полицейской службы и чиновников. Им требуется вкладывать деньги в наем необходимых работников, осуществление их профессиональной подготовки, лицензирование и мониторинг компаний, связанных с туризмом, и поведение их служащих. Так, водители такси в Сингапуре, как известно, отличаются высокой профессиональной подготовкой и услужливостью, поскольку сдают экзамены на знание английского языка, знание города и должны уметь обеспечивать безопасность своих пассажиров. Некоторые дестинации вкладывают относительно мало в эти направления, хотя такси и общественный транспорт, обслуживающие аэропорты, могут стать первой точкой контакта приезжих с дестинацией и создать у них первое впечатление.

Хороший пример города, в котором помимо достопримечательностей для туристов создана хорошая инфраструктура, — Дубай. Аэропорт здесь мирового уровня, и предлагаются отличные возможности беспроцентных покупок. Система шоссе хорошо продумана и поддерживается в порядке, благодаря чему из аэропорта удобно добираться до всех курортов. Гостиницы поняли важность хорошего обслуживания и удовлетворения запросов гостей. Приехав в гостиницу, человек может выбрать интересующий вид занятий, в том числе водные виды спорта, теннис, гольф или туры с осмотром достопримечательностей. Курорты прилагают огромные усилия, чтобы профессионально готовить своих служащих, приезжающих сюда на работу со всего мира. Такой подход приводит к тому, что гости практически из любой страны смогут найти служащего, который говорит на их языке. Дубай выбрал стратегию использования туризма для наращивания своей экономической базы и разработал план реализации этой стратегии в жизнь.

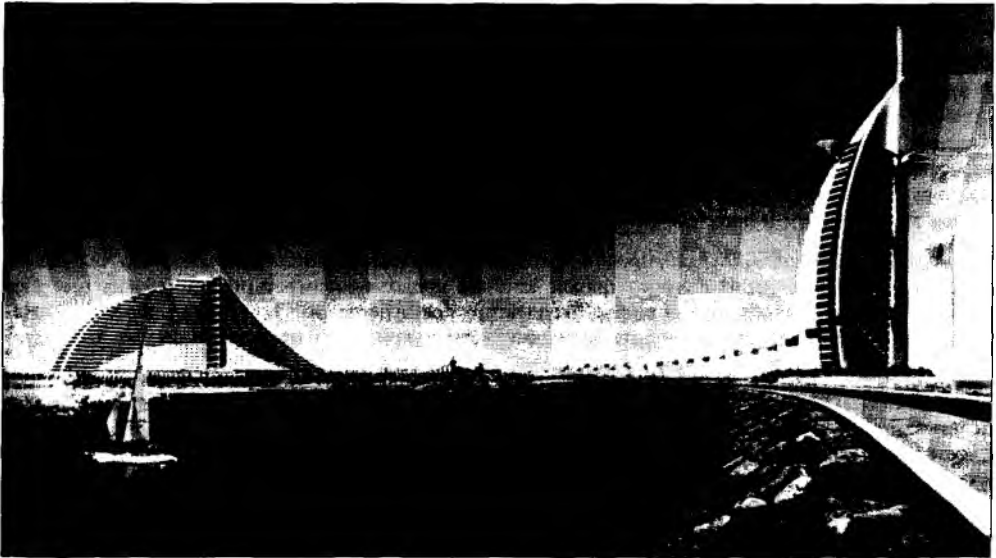
Двумя курортами Дубая являются Burj Al Arab и Jumeriah Beach Hotel. Burj Al Arab — это не только самый высокий в мире отель, где все номера относятся к категории «люкс», но и один из самых роскошных. Все его 202 номера являются двухэтажными. Гости, останавливающиеся в Burj Al Arab, для доставки из аэропорта могут выбирать между лимузином Rolls-Royce и вертолетом. На каждом этаже есть отдельная стойка регистрации, к каждому номеру прикреплен персональный дворецкий. В Jumeriah Beach Hotel 600 номеров и 18 ресторанов. Его особенностью является расположенный рядом на расстоянии мили риф, привлекательный для любителей подводного плавания. В этом отеле имеются отличные возможности для проведения встреч и конференций, в том числе и международных.

## Транзитный туризм

Многие дестинации для туристов фактически являются транзитными, так как люди посещают их на пути в какое-то другое место. Скажем, Сингапур в год посещают в два раза больше людей по сравнению с теми, кто проживает в этом городе постоянно, однако приезжий в среднем остается здесь меньше трех дней. 21% из них — транзитные гости.

Люди, приезжающие в Сингапур, посещают магазины, рестораны и останавливаются в первоклассных отелях. Из всех денег, затрачиваемых в этом городе, только 3% приходится на достопримечательности и развлечения. Несмотря на короткие остановки, Сингапур занимает 2-е место в Азии и 11-е в мире по доходам от туризма [17].

Канзас, Небраска, Арканзас, Миссури и многие другие штаты США поняли ценность транзитных гостей для своей экономики. Города, расположенные на краю крупных урбанистических регионов, такие, как Льюисвилл, штат Техас, лежащий к северу от Далласа, также могут выступать в качестве транзитных дестинаций. Многие гости предпочитают останавливаться за пределами густонаселенных регионов в удобном придорожном мотеле, вместо того чтобы пытаться найти гостиничный номер в центре города.



*Дубайские отели Burj Al Arab и Jumeriah Beach Hotel.*

## Сегментация туристического рынка и мониторинг его деятельности

Решение потратить часть чистого дохода на туризм, а не на новую мебель, лодку или другие альтернативные покупки требует влияния психологических решающих факторов. Некоторые из этих факторов (табл. 18.2) могут использоваться при сегментации рынка как переменные величины. Такими же факторами могут быть демографические факторы и стиль жизни.

Таблица 18.1. Психологические детерминанты спроса

*Престиж.* Для туристов, особенно тех, кто путешествует на большие расстояния, престижность всегда имела большое значение. Марко Поло вошел в историю благодаря своим путешествиям, впрочем, как и герои древнегреческих мифов, например Одиссей. Путешествия в Эспен, на Ривьеру, в Швейцарию и многие другие места обеспечивают туристу определенный уровень престижа, пусть даже только в собственных глазах.

*Бегство.* Одна из основных человеческих потребностей — желание сбежать от ежедневной суеты жизни. Маркетологи туризма уже давно осознали эту потребность, что отразилось в чарующей рекламе, где часто упоминается слово «бегство».

*Сексуальные возможности.* Здесь есть как положительные, так и уродливые стороны. Очень долго путешествия рассматривались как возможность встречи с привлекательными, интересными людьми. Это часть наследия трансатлантических поездов Восточного экспресса и путешествий по рекам. К сожалению, секс-туры в некоторые восточные государства и изобилие публичных домов в определенных местах — пример другой, более темной стороны медали.

*Образование.* Путешествия всегда считались частью расширения кругозора. Правда, многие глубинные психологические потребности в путешествии маскируются обоснованиями того, что преимушества образования перевешивают затраты, риск и стресс, связанные с поездками.

*Социальное общение.* Возможность встретиться и пообщаться с людьми, ранее не знакомыми, — очень сильный элемент мотивации. Курорты и круизные линии часто обращаются именно к этой потребности.

*Семейные узы.* Упрочение семьи стало очень важным сегментом рынка для индустрии туризма. В эпоху интенсивного давления на семью (такого, например, как две карьеры — мужа и жены) существует серьезная потребность в изменении приоритетов и упрочении семейных связей. К сожалению, виды отдыха, которые обычно выбирают семьи, не всегда этому способствуют. Если взрослые все время заняты подводным плаванием, лыжами или гольфом, то детей они, как правило, поручают инструкторам с их детскими программами, а это не очень-то способствует упрочению связей между детьми и родителями.

*Расслабление.* Наблюдатели за природой человека и животных иногда замечают, что человек — единственный или один из немногих видов, которые продолжают играть и будучи взрослым. Потребность в игре в наибольшей степени эксплуатируется курортами и круизными кораблями. Неудивительно, что круизы становятся дестинациями, вступая при этом в прямую конкуренцию с местами, «твердо стоящими на земле».

*Самопознание.* Очень многим туризм предлагает возможность «открыть себя». Понаблюдайте за действиями многих людей, переживших какое-то драматическое событие в жизни — развод или смерть члена семьи. На протяжении многих веков люди пытались открыть себя, «посетив горы», «найдя утешение в пустыне» и «потеряв себя». Во многих культурах, в том числе и в примитивных, молодых людей поощряли, а то и заставляли путешествовать в одиночестве, чтобы найти себя. Молодежные гостиницы по всему миру обслуживают туристов, многие из которых ищут себя. Временные рабочие места на курортах часто заняты теми, кто берет отпуск, чтобы понять, кто они такие и кем они хотят стать. Для тех, кто ищет себя, разработана концепция «отпуска-откровения».

---

*Источники:* Peter Hawes, «Holistic Vacations,» *Hemisphere* (March 1995), 85–87; A.J. Crompton, «Motivations for Pleasure Vacations,» *Annals of Tourism Research* 6 (1974), 408–424; A. Mathieson and G. Wall, *Tourism: Economics, Physical and Social Impacts*, Harlow, Essex, UK: Longman, 1982.

---

Туристический бизнес значительно расширился за счет роста числа пенсионеров во всех странах. А увеличивающаяся доля пар, где оба партнера делают карьеру, породила тенденцию к более коротким и частым отпускам. Долгие отпуска (десять или более ночей) уже давно идут на спад, тогда как короткие

отпуска (три ночи плюс уик-энд) приобретают все большую популярность. Следуя этой тенденции, гостиницы и авиалинии разработали недорогие экскурсионные пакеты на уик-энд. Деловые поездки теперь включают как бизнес, так и отдых. Учитывая, что тенденция предпочтения коротких отпусков в пределах поездки на машине будет возрастать, увеличивается число новых локальных и региональных достопримечательностей и семейных курортов.



18.5. Dubai, Playa del Carmen, Charleston

Исключительно важным сегментом североамериканской туристической индустрии стал иностранный туризм. Снижение курса доллара США и канадского доллара способствовало увеличению числа иностранных туристов. Англичан тянет в Нью-Йорк, Флориду и Плайя дел Кармен, а другие европейцы предпочитают Запад Соединенных Штатов, особенно Калифорнию. Гавайи вполне целенаправленно ориентируются на Японию из-за высокого уровня валового национального продукта страны и крупных трат японских туристов, а также потому что 50% всех японцев, приезжающих в США, проводят часть времени и на Гавайях. Японские туристы тратят в день больше американских туристов, и это соотношение составляет 4 к 1.

Изменение стиля жизни и потребностей под влиянием демографических тенденций и увеличения доходов требует от туристической индустрии постоянного реагирования. Вчерашние беби-бумеры — «золотая молодежь», отличавшаяся высоким уровнем жизни, — состарились, и уровень их запросов изменился. Когда-то им требовались социально престижные дестинации и изысканные номера, а теперь — курорты по формуле «все включено» и пакетные туры, которые обещают комфорт, степенность и адекватную стоимость. В самом деле, некоторые считают, что нынешние туристы возвращаются к стилю отдыха, принятому в 1950-х, которым наслаждались еще их родители. Этим «новым традиционалистами» требуются скидки, заранее определенные цены и оплата вперед, гибкость предложений и удобство.

Специалисты, занимающиеся планированием туризма, должны решить, сколько туристов им требуется, какие именно сегменты им стоит привлекать и как сбалансировать туризм с другими отраслями бизнеса. Выбор может осложниться климатом дестинации, топографией, ресурсами, историей, культурой и услугами. Как и в других отраслях бизнеса, маркетологи туризма должны знать реальных и потенциальных клиентов, их потребности и желания, определить, на какие целевые рынки работать, и выбрать подходящие продукты, услуги и программы.

Чарльстон, Южная Каролина, несколько раз выигрывал Governor's Cup for Travel and Tourism (Награда губернатора Южной Каролины за достижения в области путешествий и туризма) и 10 раз был назван «самым воспитанным городом» в Соединенных Штатах. По отзывам читателей журнала *Condé Nast*, он 11 раз включался в число первых десяти дестинаций, пользующихся успехом у путешественников. Чарльстон также завоевывал награды журналов *National Geographic*, *Brides magazine* и *Travel & Leisure magazine*.

Другая дестинация из Южной Каролины, Миртл Бич, привлекает даже больше туристов, но Чарльстон остается победителем, и поэтому ему вру-

чают награду победителя — Award Winner Jewel in South Carolina's Destination Crown [18].

Каким образом Чарльстону удастся сохранять свое место среди ведущих дестинаций? Ответ на этот вопрос заключается в том, что он делает все возможное, чтобы сохранить те исторические места, которые привлекают людей в этот город: дух старины, очарование архитектуры, приятных и услужливых жителей, готовность всегда прийти на помощь приезжим, великолепные сады, услужливые и доброжелательные жители и отличная кухня. Эти позитивные атрибуты могут быстро исчезнуть, если вместо старых домов построить дисконтные торговые центры или если в центре города соорудить огромный тематический парк, который обойдется во много миллионов долларов. Для сохранения и усиления факторов, которые действительно отличают данные дестинации от многих других, нужен очень внимательный подход. Все уникальные черты могут очень быстро пропасть, если ими целенаправленно не заниматься, а это не пойдет на пользу ни жителям, ни гостям.

Конечно, не всякому туристу интересна ваша дестинация. Вы просто потеряете деньги, если будете пытаться привлечь всех. В связи с этим вместо «стрельбы по площадям» следует использовать «точечное бомбометание» и четко наметить целевые рынки, интересные и выгодные для вас. Можно еще раз вернуться к примеру городов-курортов Южной Каролины. Многие люди, приезжающие в Миртл Бич, считают Чарльстон скучным местом. При таком восприятии попытки привлечь этих людей в Чарльстон могут оказаться напрасными и к тому же вызвать разочарование у обеих сторон.

## Определение целевых рынков

Естественные целевые рынки можно определить двумя способами. Первый — собрать информацию о текущих посетителях. Откуда они? Почему они приезжают? Каковы их демографические характеристики? Насколько они удовлетворены? Сколько из них приезжают не в первый раз? Сколько они тратят? Исследовав эти и другие вопросы, можно определить, какие посетители являются целевыми.

Второй — выявить местные достопримечательности и выбрать сегменты, которые по логике могли бы заинтересоваться ими. Нельзя считать, что имеющиеся посетители отражают все потенциально заинтересованные группы. Например, если бы Кения предлагала только сафари, она упустила бы группы, которые интересуются туземной культурой, флорой или редкими видами птиц.

Разные сегменты туристического рынка привлекают различные особенности. Местный туристический совет многое бы выиграл, если бы задавал вопросы, позволяющие выявить переменные, определяющие сегментирование. Этими переменными могут быть поиск достопримечательностей, рыночные районы или места, характеристики покупателей и (или) поиск премушеств, и при выявлении наилучших целевых сегментов они могут помочь.

Определив свои естественные целевые рынки, специалисты по планированию должны провести исследование, чтобы понять, где же искать этих туристов. В каких странах имеется большое число граждан, у которых есть средства и мотивация, чтобы получить удовольствие от посещения какого-либо

определенного места? Например, на остров Аруба (Антильские острова) туристы приезжают за солнцем и удовольствиями. Здесь хорошими поставщиками туристов являются Соединенные Штаты, Канада и некоторые европейские страны. Восточные европейцы в расчет не принимаются, поскольку они не обладают соответствующей покупательной способностью. Австралийцы также не считаются, так как подобного рода места отдыха есть и у них, хотя они и часто путешествуют. Этот анализ может открыть много или мало естественных целевых рынков. Если рынков много, следует подсчитать относительный потенциальный доход, который может принести каждый из них. Потенциальный доход от целевого сегмента — это разница между тем, сколько турист тратит, и стоимостью привлечения и обслуживания этого сегмента. Затраты на продвижение зависят от бюджета. Затраты на обслуживание зависят от требований инфраструктуры. В общем сегменты туристического рынка следует классифицировать и отбирать по степени доходности.

Если же анализ естественных туристических сегментов покажет, что их слишком мало, могут потребоваться инвестиции в инфраструктуру и в достопримечательности. Инвестиции в туристическую индустрию состоят из улучшения инфраструктуры (гостиницы, транспорт и т.п.) и достопримечательностей, которые несут в себе потенциальную возможность привлечения новых типов туристов. Эти инвестиции могут окупиться лишь через несколько лет, но если дестинация собирается стать активным участником исключительно насыщенной конкурентами сферы рынка, этот временной лаг часто необходим.

The Irish Tourist Board (Совет Ирландии по туризму) недавно сделал заключение, что Изумрудный остров посещало много молодых европейцев, которые наслаждались его естественной, неиспорченной красотой, жили по-походному или в кемпингах, но тратили мало. Серьезным вопросом для Ирландии стал «подсчет очков» в сфере туризма: следует ли ориентироваться на количество туристов (которым нужны типовые, стандартные услуги) или на уровень их трат. В результате между участниками обсуждения было достигнуто соглашение и принято решение о том, что Ирландии следует попытаться выйти на сравнительно небольшой рынок состоятельных туристов, которые приезжали бы на более долгий срок, больше бы тратили и были бы такими людьми, которые в большей степени приемлемы с точки зрения национальной культуры и экологических аспектов.



18.6. Ireland, Las Vegas

Руководствуясь этим решением, The Irish Tourist Board теперь настойчиво рекламирует не только ирландские горы, воду и древние здания, но и великих писателей, таких, как Оскар Уайльд (Oscar Wilde), Джордж Бернард Шоу (George Bernard Shaw) и Джеймс Джойс (James Joyce). Совет хочет привлечь состоятельных и образованных туристов в Дублин, где можно услышать блестящую ирландскую речь и юмор. Как часть инвестиционного маркетинга ирландцы также готовы улучшить гостиницы и рестораны Дублина.

В каком бы туристическом сегменте ни была заинтересована дестинация, она должна действовать предельно точно. Лыжный район интересует лыжников, естественные рифы — аквалангистов и ныряльщиков. Искусство и ремес-

ла привлекают толпы культурных туристов, а азартные игры — туристов-игроков. Тем не менее даже при таких данных потенциальных посетителей следует сегментировать рынки по дополнительным характеристикам. Состоятельных и профессиональных лыжников ждут в первую очередь Солнечная долина, Эспен, Вэйл или Элта, тогда как представители семейного рынка предпочитают Кистоун, Уинтерпарк, Купер Маунтайн и Теллурайд. Лыжников-игроков привлекают Тахоу и Скво Вэлли. Монте Карло — для международных игроков, а Довиль (Франция) продвигает региональный игорный рынок, расположенный неподалеку от Парижа.

Маркетологи, занимающиеся туризмом, знают, что даже в том случае, если какая-то территория привлекает лишь представителей конкретного сегмента, у нее есть большой потенциал, чтобы побудить приезжать в эти места и представителей других сегментов. Например, в семье или в группе знакомых, которые любят покататься на лыжах, всегда есть люди, которые не разделяют общего увлечения лыжами. Поедут ли они в этом случае вместе с остальными? Если ответ был бы «Мы предлагаем только один вид занятий», группа, возможно, решила бы отправиться в другое место, где предлагаются более широкие возможности для отдыха. В Лас-Вегасе давно уже поняли, что совершение покупок, посещение ресторанов и развлечения могут привлекать и тех людей, которые не являются любителями азартных игр, а также интересовать и самых заядлых игроков, когда они на какое-то время выходят из казино и готовы заняться чем-то другим. Торговый центр The Forum в Лас-Вегасе — это море развлечений и огромное число самых разных ресторанов, поэтому арендная плата здесь одна из самых дорогих, но в то же время владельцы с удовольствием ее заплатят, чтобы получить возможность заниматься бизнесом в одном из самых привлекательных мест Северной Америки. (На сегодня основной достопримечательностью Лас-Вегаса, оказывается, являются не азартные игры, а шопинг.)

## **Очевидные достопримечательности и дестинации, ориентированные на проведение мероприятий**

Историческая концепция путешествий исходила из того, что человек ехал в другое место обязательно с определенной целью. Однако сегодня можно утверждать, что для многих современных путешественников, отправляющихся на отдых, фактическая дестинация становится инструментом путешествия. В этом качестве может выступать круизный корабль, веселая лодка для путешествия по реке или специальная железная дорога, например Восточный экспресс. Тот факт, что эти транспортные средства заходят в различные порты, может, по мнению путешественников, оказаться второстепенным. Основной целью поездки становится удовольствие от перемещения в выбранном транспортном средстве. Добравшись в транзитное место, далеко не все пассажиры собираются покинуть круизный корабль.

Эти «движущиеся дестинации» предлагают пассажирам самые разные возможности для отдыха, из которых особенно важным является еда. Развлечения, азартные игры, театр, музыка, представления с привлечением зрителей, семинары, танцы и множество других занятий на борту судна только усиливают удовольствия гостей этих движущихся дестинаций.

С другой стороны, в нынешних промышленно развитых обществах становится все больше и больше пожилых людей, у которых скорее всего повышенным спросом будут пользоваться относительно спокойные дестинации.

### *18.3. Лидеры маркетинга*

#### **Кейс, разработанный Maryland Office of Tourism Development**

##### **Вызов**

Цель Maryland Office of Tourism Development (Отдел по туризму штата Мериленд), если ее сформулировать в простом виде, — получить дополнительные налоговые поступления в казну штата от точек продаж, относящихся к туризму, таких, как гостиницы, рестораны и аттракционы. Чтобы помочь штату получать справедливую долю денег, оставляемых туристами в регионе средней Атлантики, было привлечено агентство Trahan, Burden & Charles's (ТВС).

**Путь к признанию и успеху.** Для начала ТВС порекомендовало, чтобы власти штата провели серьезное исследование, связанное с сегментированием аудитории, которое помогло бы им определить наиболее привлекательные целевые группы, а затем целенаправленно взаимодействовать с этими группами, чтобы оптимизировать свои расходы на медийные средства. По результатам исследования лучших гостей, посещающих Мериленд, были выделены следующие категории: (1) молодые семьи, проживающие в радиусе 400 миль от штата, и те семьи, у которых есть дети младшего и среднего школьного возраста; (2) профессионалы, посещающие Мериленд по делам бизнеса, молодожены, семьи с детьми, заканчивающими обучение в средней школе; (3) пары пенсионеров, которые располагают временем и достаточными средствами.

После того как предпочтительные целевые сегменты были установлены, мы проанализировали наши креативные возможности в отношении сообщений, которые доказали свою привлекательность для потенциальных гостей, так как после их получения они обращались к нам по телефону или в онлайн-овом режиме и заказывали под-

готовленные у нас комплекс материалов для посетителя Мериленда и рекомендации по планированию отдыха.

Как и во многих других штатах, Мериленд в прошлом использовал типовые рекламные материалы, характерные для туристической отрасли, т.е. рекламы, где доминировали солнце, веселье, горы, плавание, лыжи, катание на лодках и динамичная ночная жизнь. Мы поставили себе задачу — найти способ, позволяющий выделиться из подобной однотонной рекламы, и в то же время помнили о необходимости соблюдения законов штата и мониторинга Maryland Office of Tourism Development по отслеживанию затрат служащих. Типовая реклама вряд ли могла нам помочь, особенно учитывая тот факт, что бюджет Мериленда на туризм составлял всего лишь половину, а и то треть аналогичных бюджетов в соседних штатах. Проведя исследование качественного типа, мы обнаружили, что приоритетные для нас сегменты целевой аудитории устали от презентаций, характерных для данной отрасли, которые буквально обрушиваются на них. Также они устали и от отдыха, представляющего собой калейдоскоп впечатлений. Интересующие нас люди хотели получить что-то «более реальное», «что-то отличное» от того, что им предлагают в других местах. Они не хотели ограничиваться известными фирменными ресторанами, не хотели быстро пробежать по очередному музею, пройтись за покупками по магазинам, к названию которых они привыкли у себя дома. Хотя, конечно, им хотелось полежать на солнышке на пляже и заниматься различными видами спорта, в первую очередь они стремились к впечатлениям, которые были бы действительно запоминающимися. Однако типовые мероприятия не могут дать подобных впечатлений.



ТВС установило, что если Maryland Office of Tourism Development предложит подобные разновидности возможностей в своей рекламе, приоритетные целевые группы могут на них откликнуться и спланировать поездку на штат. В результате они потратят свои деньги в Мериленде, а это в свою очередь повысит налоговые сборы в казну штата.

ТВС разработало всестороннюю и при этом взаимосвязанную печатную, телевизионную и онлайн-рекламную кампанию, предназначенную для достижения поставленных целей и учитывающую результаты проведенных исследований.

### Тактика: креативные подходы

**Телевидение.** Телевизионный вариант рекламы был разработан в виде 60-секундного ролика, где первые 30 секунд были посвящены месту, где произошло сражение при Антиетаме (произошло в сентябре 1862 г., во время Гражданской войны в США. — *Примеч. пер.*), одной из основных составляющих общей программы, подготовлен-



ной Maryland Office of Tourism Development. Следующие 30 секунд рассказывали о многих скрытых сокровищах Мериленда и слу-

жили стимулом для зрителей, побуждая их обратиться в офис и попросить прислать им пакет информации и рекомендации по планированию отдыха в этих местах.

ТВС при производстве этой телевизионной кампании воспользовалось уникальным вариантом, благодаря которому им удалось резко снизить расходы. Деньги штата требовались в основном для размещения рекламы в медийных средствах, так как собственная производственная компания Charles Street Films, принадлежащая агентству, постаралась минимизировать расходы на производство. ТВС удалось бесплатно воспользоваться уже существующими материалами для создания второго 30-секундного ролика, благодаря чему расходы штата в расчете на каждого потенциального зрителя этой программы также снизились. Конечным результатом стала динамичная коммерческая телепередача, которая обошлась заказчику всего в шестую часть цены аналогичных рекламных продуктов, предлагаемых в стране.

**Печатные средства.** Рекламная кампания в печатных СМИ в основном сделала ставку на уникальных особенностей, которые Мериленд может предложить приезжающим в этот штат, и на различных целевых аудиториях, в том числе потребителях, агентах по реализации поездок, лидерах групповых туров и планировщиках встреч. Особое внимание было уделено пяти различным географическим регионам штата, что позволило продемонстрировать разнообразие возможностей от западного Мериленда до его восточного побережья.

Печатная рекламная кампания использовала ту же стратегию экономии средств, как и при подготовке телевизионной рекламы. ТВС наняло местного фотографа, который снимал виды Мериленда с одинаковой оплатой за каждый снимок, что позволило снизить общие затраты заказчика.

**Онлайн-вариант.** Чтобы привлечь постоянно ускользающее внимание посетителей Паутины, в интерактивной рекламной кампании, разработанной на основе креативного офлайн-варианта, были использованы нетрадиционные форматы. Вместо

баннеров TBC приобрело Superstitious and Eyeblasters, во многом из-за их креативных возможностей. Этот формат позволяет гибко пользоваться возникающими возможностями, вместо того чтобы полагаться на нюансы или намеки. По этой причине респонденты Maryland Office of Tourism Development были более ценны, чем простой анализ «кликов»: они сообщали о том, насколько им интересны предложения, поскольку они уже были более информированы о программе.

**Паблик рилейшнз.** Отдел паблик рилейшнз TBC при разработке концепции тесно взаимодействовал с Maryland Office of Tourism Development и совместно с Каспером Тейлором-младшим (Casper R. Taylor, Jr.), спикером палаты представителей Мериленда, подготовил саммит «Tourism Counts» (Значимость туризма). Устроители саммита пригласили экспертов национального уровня, чтобы они высказались по разбираемой теме. В 2001 г. это мероприятие получило награду Odyssey за свое высокое качество и обеспечение высоких результатов по повышению осведомленности туристов.

### **Тактика: использование медийных средств**

Отдел медийных средств TBC внимательно проанализировал привычки целевых аудиторий по использованию медийных средств и высказал свои рекомендации в отношении тех медийных средств, которые наиболее эффективно доставят наше сообщение приоритетным для нас группам. В прошлом власти штата закупили время для региональной рекламы и рекламы на кабельном телевидении в соседних штатах, в частности Пенсильвании, Нью-Йорке и Виргинии. Однако покупка медийных средств в региональных масштабах позволяла им выходить в свет только в течение четырех—шести недель в году.

TBC Media порекомендовало использование национальной кабельной телевизионной сети и закупку рекламы в режиме прямого ответа. Сравнение затрат националь-

ной кабельной сети DRTV показало, что использованный подход в 17 раз более эффективен, чем закупка рекламы на региональной основе. DRTV помогает штату отслеживать, какая из сетей обеспечивает хорошие запросы, благодаря чему можно быстро корректировать характер покупок времени и места в медийных средствах. Национальная кабельная сеть также поможет выявить телевизионную сеть, которая лучше всего охватывает самые рентабельные сегменты гостей.

Из-за стоимостных преимуществ национальной кабельной сети DRTV штат смог выпустить в эфир материалы двух мощных рекламных компаний, одну весной, другую осенью. Продолжительность демонстрации каждого ролика составляла 8 недель, что в совокупности составило 16 недель.

**Результаты.** По всем показателям результаты кампании оказались очень успешными.

- Общие расходы кампании в расчете на потенциального гостя снизились на 23%, с 18 до 13 долл.
- Затраты на телевизионную рекламу в расчете на потенциального гостя снизились на 30%.
- Затраты на печатную рекламу в расчете на потенциального гостя снизились на 19%.
- Онлайн-кампания получила на 1300% больше заказов на пакеты с информационными материалами, чем при предыдущей онлайн-кампании, и при этом затраты в расчете на потенциального гостя снизились на 95%.
- Онлайн-кампания также смогла выйти на впечатляющий коэффициент конверсии, равный 75%, что означает, что три из каждых четырех респондентов, отреагировавших на онлайн-рекламу, заказали пакет информации.
- И наконец, разработчики эфирных и печатных материалов были отмечены многими газетами и журналами и стали финалистами нескольких основных отраслевых конкурсов, победителям которых вручают престижные награды.

## Классификация туристических сегментов

Для описания различных туристических сегментов разработано несколько классификаций. Наиболее часто используемые классификации основаны на том, путешествует ли турист с группой или самостоятельно. Обычно для этого применяются термины «групповой пакетный тур» (Group Inclusive Tour, GIT) для группового туризма и «независимый турист» (Independent Traveler, IT) — для лиц, путешествующих самостоятельно. Этими обозначениями часто пользуются национальные туристические организации, международные авиалинии и другие организации, связанные с международным туризмом.

Приведем несколько классификаций, которые описывают туристов по степени институционализации и влиянию на дестинации.

- **Организованный массовый туризм.** Это эквивалент группового туризма. В этом случае новый туристский опыт, который приобретает человек (если вообще приобретает), оказывается небольшим, если не считать того, что ему потребовалось сделать выбор, предпочтя один пакет услуг другому. Обычно они путешествуют в группе, рассматривают дестинации из окна автобуса и останавливаются в отелях, выбранных заранее. Контакты с местным населением в основном ограничиваются покупками в местных магазинах.
- **Индивидуальный массовый туризм.** Эти люди напоминают предыдущую категорию, но у них несколько больше контроля над собственным маршрутом. Например, чтобы осмотреть достопримечательности, они могут взять автомобиль напрокат.
- **Первооткрыватели.** Эти люди подпадают под категорию IT. Они планируют свой собственный маршрут и сами делают предварительные заказы мест проживания, хотя могут прибегнуть к услугам агента по организации поездок. Обычно они очень коммуникабельны и с удовольствием общаются с людьми, живущими в дестинации.
- **Бродяги.** Обычно это пешие туристы, которые редко заходят в традиционный отель. Они могут останавливаться в молодежных общежитиях с друзьями или ставить палатки. Они обычно общаются с группами населения, для которых характерны низкие социоэкономические показатели. Они предпочитают вагоны и автобусы третьего класса. Большая часть этих людей — молодежь.
- **Посещающие друзей и родственников.** Для этой категории используется аббревиатура VFR (visiting friends/relatives). Как следует из самого названия, это люди, которые в поездке останавливаются не в гостиницах, а в домах своих друзей или родственников. По этой причине их часто не считают важными туристами, хотя это ошибочный подход. Возможно, они не тратят деньги на проживание, но тратят их на посещение ресторанов, аттракционов, мероприятий и на совершение покупок.
- **Бизнес-путешественники.** В эту категорию включают представителей всех видов бизнеса, в том числе участников конференций, торговых выставок, людей, приехавших в поисках новой работы, а также отправившихся в путь по многим другим причинам, связанным с бизнесом.

- **Люди, путешествующие ради удовольствия.** Это также широкая классификация, включающая много составляющих. Без дополнительной сегментации она может применяться ограниченно.
- **Путешественники, сочетающие бизнес и отдых.** Многие люди, приезжающие по делам бизнеса, в частности на конференции, планируют в ходе поездки выделить время для отдыха, сделав это как до основного мероприятия, так и после него.
- **Сопровождающие.** Нередко представителей других категорий сопровождают члены семьи. Приезд детей в этом случае стал фактически одним из отдельных направлений отрасли, так как об этих маленьких путешественниках надо заботиться, в том числе и развлекать.
- **Поездки, связанные с печальными событиями.** Авиалинии предлагают специальные тарифы для членов семей и друзей, которые отправляются на похороны. По мере того как число пожилых растет, этот сегмент становится все более важным.
- **Поездки с образовательными и религиозными целями.** В эту широкую категорию входят студенты, паломники, миссионеры и множество других людей. При планировании туризма параметры этой категории без дополнительной сегментации могут использоваться ограниченно.
- **Транзитные туристы.** Это очень важные гости для некоторых штатов, в частности для Канзаса и Небраски, а также для отдельных городов, например Техаса, которые приезжают в эти места на очень короткое время.

Другая известная система классификации туристов — *классификация Плога* (Plog), которая приведена на рис. 18.1. Его определения напоминают приведенную выше классификацию, но группы варьируются от психоцентрических до аллоцентрических. Согласно наблюдениям Плога, новые дестинации сначала открывают **аллоцентрики** (пешие туристы или первооткрыватели). По мере выяснения местными жителями экономических преимуществ туризма появляются все новые услуги и развивается инфраструктура. Когда это происходит, аллоцентрики перестают посещать это теперь более ухоженное место и ищут другое — неиспорченное. Состав туристов меняется, каждая новая группа все менее активно настроена, чем предыдущая, возможно, старше, но, безусловно, более требовательна к комфорту и сервису. В конце концов дестинация становится настолько известной, что ее принимает даже наименее активно настроенная группа — **психоцентрики**.

## Мониторинг туристических рынков

Туристические рынки динамично развиваются, и маркетинговая информационная система является частью любого хорошо организованного туристического бизнеса. В связи с этим необходимо вести пристальные наблюдения за относительной популярностью различных достопримечательностей, определяя число и тип туристов, интересующихся каждой из них. Это связано с тем, что популярность музея Метрополитен, Биг-Бена или Колизея может меняться — внезапно или постепенно. В связи с этим маркетинговые информационные системы помогают определить и предсказать тенденции в среде путешественников, которые приводят к этим изменениям. Информацию о переменах следует собирать исходя из потребностей существующих, только возникающих

и потенциальных целевых рынков. Например, в середине 1990-х установился стабильный курс йены по отношению к западным валютам. Австралия, которая всегда была популярной дестинацией для японцев, теперь из-за возросшей покупательной способности японских туристов приобрела еще большую привлекательность. Чтобы воспользоваться преимуществом благоприятного обмена валют, штат Квинсленд увеличил маркетинговые усилия в отношении японцев.

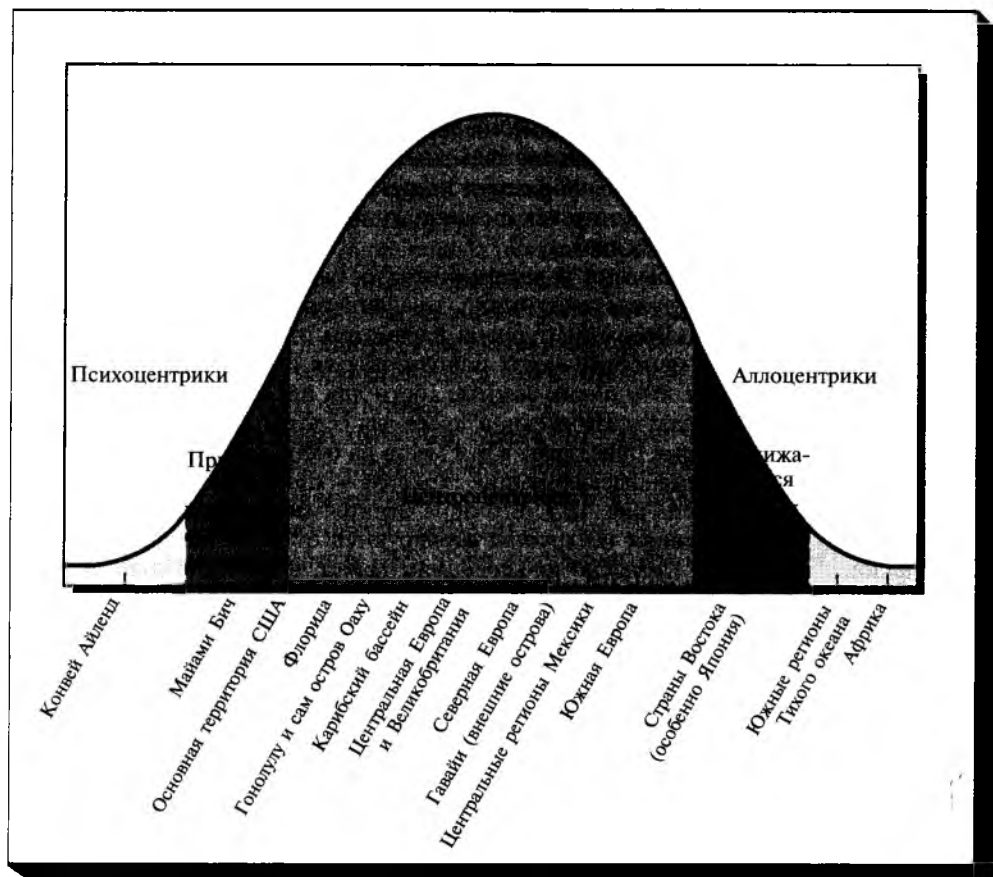


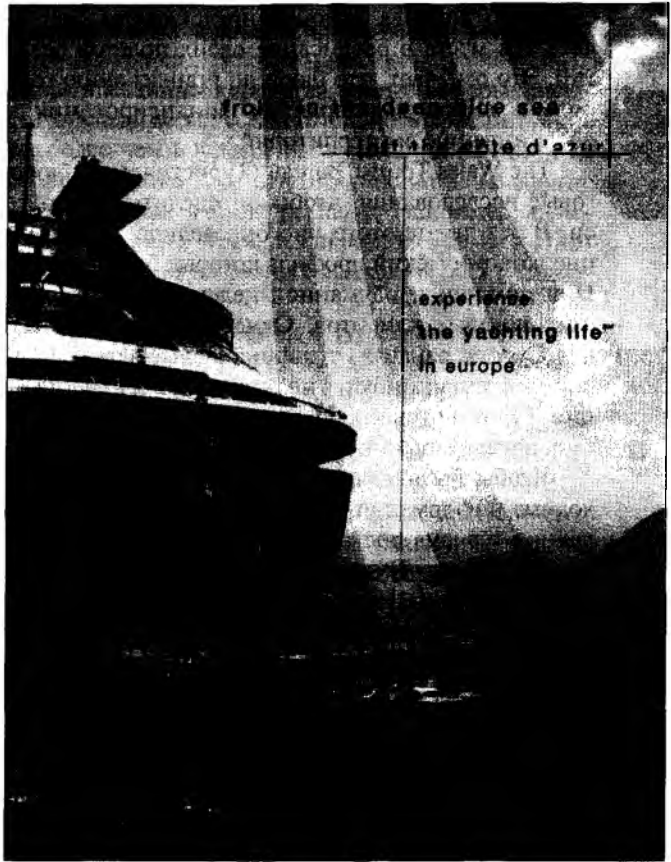
Рис. 18.1. Классификация дестинаций. Высота кривой в каждом месте отражает число той или иной категории туристов [17]

Административным органом Лас-Вегаса по организации конференций и привлечению гостей (LVCVA) ежегодно разрабатывается текущий профиль туриста. Информация для этого профиля собирается с помощью регулярных опросов клиентов. Результаты опросов показывают, что большая часть туристов проводит за игорным столом менее четырех часов в день. Туристы приезжают за развлечениями, в частности за неигорными развлечениями этого мегакурорта. Эта информация помогла привлечь в регион новые рестораны,

такие, как Spago, Wolfgang Puck's, Cafe Coyote, Planet Hollywood. Поэтому популярность Лас-Вегаса как города ресторанов растет быстро. В связи с этим растет представление о Лас-Вегасе как о разнообразной дестинации, а не просто как городе, в котором можно сыграть в азартные игры.

Одна из задач туристической организации — повышение доступности дестинации. LVCVA пользуется информацией из своих опросов, чтобы определить возникающие рынки, для поддержания которых следует организовать прямые авиаперелеты. Вооруженная существующими и предполагаемыми моделями путешествий, LVCVA проводит презентации потенциальных рынков для авиалиний, пытается убедить их в открытии новых маршрутов, которые будут приносить доход авиалиниям и предоставят жителям другого региона страны возможность прямого перелета в Лас-Вегас.

Доступность Лас-Вегаса, обеспеченная частыми рейсами и относительно недорогими билетами, позволила городу стать одним из лучших туристических центров Соединенных Штатов. Но это произошло не случайно, а благодаря целенаправленным усилиям LVCVA.



*Эта фотография из рекламных материалов The Yachts of Seabourn в первую очередь рассчитана на путешественников-аллоцентриков и показывает, что пассажиры во время поездки могут сами плавать под парусом и кататься на лодках рядом с кораблем.*

e

18.7. Planet Hollywood,  
Spago, Steamboat  
Springs, Wales

The Steamboat Springs, Colorado Chamber Resort Association и туристические бюро многих других курортов тесно взаимодействуют с авиалиниями, чтобы в их города были организованы рейсы из других мест. Однако, поскольку в таких городках относительно небольшое население, да и высота

снежного покрова зимой непредсказуема, авиалинии не очень хотят включать эти места в расписание своих полетов без наличия финансовых гарантий. Это означает, что бюро по привлечению гостей должно играть активную роль и добиваться гарантии финансирования деятельности авиалиний по обслуживанию их территорий.

The Wales Tourist Bureau (Туристическое бюро Уэльса) провело маркетинговые исследования, чтобы определить целевой рынок бухты городка Суонси. В результате этого оно определило людей в графстве Уэст Мидленд, социально-экономический профиль которых был сходен с профилем местных жителей. При помощи продуманной целевой рекламной кампании удалось выйти на этих целевых клиентов. Однако небольшой размер потенциального рынка для Суонси означал, что финансовые затраты на рекламу в средствах массовой информации будут не оправданы. Поэтому была использована информация Туристического бюро Уэльса, позволившая более эффективно обработать целевой рынок в интересах этой гавани.

Чтобы быть конкурентоспособными, туристическим организациям необходима информация. Чтобы отвечать потребностям меняющегося рынка, продукция туризма должна меняться. Следует определять и обслуживать возникающие рынки. Нужно также определять новые рынки, которые можно обслуживать при помощи уже существующей туристической продукции. Туристические организации, которые пытаются выполнить эти задачи, не имея достаточной информации, безусловно, оказываются в невыгодном положении.

## Коммуникации с туристическим рынком

### Конкуренция за туристов включает и создание имиджа

Имидж любой дестинации находится под очень сильным влиянием ее визуального образа, созданного кино, телевидением, музыкой, а иногда и знаменитостями. Ирландия эксплуатирует фильм Джона Уэйна (John Wayne) и Морин О'Хара (Maureen O'Hara) *Quiet Man* (Тихий человек), в котором удачно изображен образ ирландцев, тогда как Австрия, все еще не без оснований, полагается на образ красоты и народа, созданный в фильме *The Sound of Music* (Звуки музыки). Растущий туристический бизнес Австралии воспользовался мастерством актера Пола Хогана (Paul Hogan) в хит-фильме *Crocodile Dundee* (Крокодил Данди) для демонстрации австралийского юмора, духа приключений, сохранившейся первозданной природы. Австралия также использовала в своих рекламных кампаниях прекрасных актеров Оливию Ньютон-Джон (Olivia Newton-John) и Мела Гибсона (Mel Gibson), а Манчестер — всемирную популярность группы Beatles.

Телевидение также влияет на привлекательность дестинаций. Бар, в котором снимался телевизионный хит *Cheers*, стал источником нескончаемого потока туристов в Бостон, тогда как сериалы по английским драмам, транслируемые каналом PBS, открыли Британию для американской аудитории. Позже 11-часовой сериал PBS *The Civil War* (Гражданская война) спровоцировал рекордный объем продаж литературы о Гражданской войне, в том числе мемуарной и о знаменитых людях тех лет. В Виргинии, где за четыре года

войны проходило более 60% всех военных действий, был отмечен рекордный всплеск туризма.

Государственные инвестиции в медийные средства, целью которых является привлечение туристов, за последние годы значительно выросли. Такие штаты, как Техас или Аляска, более чем в четыре раза увеличили медийный бюджет на туризм. При этом государства и штаты проникают и на другие рынки и начинают там активно размещать свою рекламу. Например, целевым рынком для Иллинойса является Нью-Йорк, Калифорния, Техас и Япония. Для этого выпускаются путеводители на разных языках, а также видеокассеты и радиопередачи.

Дестинации формируют партнерские отношения с туристическим бизнесом и с бизнесом отдыха и коммуникационным с целью достижения совместного маркетингового эффекта. Они размещают рекламу в национальных журналах и публикациях о туризме и совместно с продвижением бизнес-туризма занимаются вертикальным маркетингом, чтобы соединить растущий сегмент бизнеса и отдыха для туристов, а также определяют агентства по организации поездок, с которыми они будут работать. Многие штаты разместили центры гостеприимства вдоль основных трасс, соединяющих различные штаты: эти центры оснащены интерактивными видеосистемами, которые ответят на ваши вопросы или помогут вам еще каким-либо способом. Штаты также «обрабатывают» своих жителей, выпуская буклеты, карты и календари событий.

Наконец, создание эффективного имиджа дестинации требует соответствия рекламы и самого места. Закаты, пляжи, здания и события, увиденные туристами в рекламе, должны соответствовать действительности. Иначе эти дестинации потеряют благорасположение туристов и вызовут негативную реакцию.

Многие туристические дестинации теперь поняли, насколько важно продемонстрировать в своей рекламе, как местные жители ведут себя по отношению к туристам. В мире существуют тысячи горных склонов и великолепных пляжей, которые на фотографиях выглядят очень похожими друг на друга. Лишь очень немногие туристы стараются найти совершенно уединенное место отдыха, так как по своей натуре мы социальные существа и вольно или невольно для общения стараемся найти компанию себе подобных.

Еще одна общая у нас черта — любопытство. Мы хотим посмотреть, как живут другие люди, и пообщаться с ними, хотя бы в течение короткого времени, прежде чем снова отправимся в пятизвездочный отель, где остановились. Классическая история успеха о том, как удалось остановить серьезный спад в туризме и добиться процветания, — Ямайка. Спад произошел, когда у власти было правительство, явно выражавшее антиамериканские взгляды. К сожалению, в эти времена преступность в стране возросла, гости сталкивались с многочисленными злоупотреблениями, и, как результат, туризм в стране резко пошел на спад. У новых властей совершенно другое отношение к американцам. Для восстановления туристической базы был создан Jamaica Tourist Board (Совет по туризму Ямайки). Для разработки ее рекламной кампании наняли рекламное агентство из США.

Во время кампании особенно подчеркивались теплые отношения местного населения к гостям. Основная тема звучала так — «Возвращайтесь на Ямайку, обязательно возвращайтесь, и вы увидите, что здесь все сделано так, как долж-

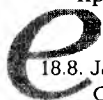


но быть». Для пассивных и активных туристических сегментов были разработаны телевизионные виды рекламы, в том числе специальные версии для семей и молодоженов. Туризм снова в этих местах процветает, во многом благодаря и умелым действиям Jamaica Tourist Board.

## Разработка пакетов достопримечательностей и развлечений

Эффективный способ коммуникации с потенциальными туристами — предложение им пакетов услуг. Туристические организации, города и штаты, желающие стать избранными дестинациями, должны разработать пакет достопримечательностей и развлечений. Туристы сравнивают относительные преимущества и недостатки конкурирующих дестинаций. Дестинации должны обеспечить легкий доступ к достопримечательностям на автобусе, катере, поезде или самолете. Чтобы убедить людей приехать, нужно распространять брошюры, аудио- и видеокассеты среди агентов по организации поездок и индивидуальных потенциальных клиентов. Городские автобусные компании должны разработать туры на полдня, полный день и вечер, чтобы дополнительно акцентировать внимание на главных достопримечательностях данного места. Сосредоточение достопримечательностей, услуг и различных возможностей на небольшой территории создает соответствующую энергетику, дух притяжения и привлекает толпы посетителей.

Дестинации постоянно открывают скрытые возможности, которые несут в себе огромный туристический потенциал. Например, в Иллинойсе существует больше общественных и полуофициальных курсов игры в гольф, чем в любом другом штате, не считая Флориды. Теперь Иллинойс занимается продвижением гольф-туров. Одним из наиболее выгодных покупателей стали японские турагентства, создавшие турпакет — гольф- и шоп-тур в Чикаго. Пенсильвания создала на месте старых угольных шахт гольф-курсы для чемпионов, расширяя таким образом возможности для отдыха и осуществляя продвижение туризма.



18.8. Jamaica; Victoria,  
Canada

Виктория, Канада, — это город садов, в том числе и The Butchart Gardens (великолепный сад цветов) площадью 55 акров. Сады The Butchart Gardens стали синонимом туристической отрасли Виктории, где основная ставка делается на проведении специальных мероприятий, посещении хороших ресторанов и покупке подарков. В сочетании с другими занятиями, такими, как гольф, шоппинг, рестораны и музеи, для разных туристических сегментов разработаны самые разные пакеты.

В качестве примера создания туристической достопримечательности культурного характера можно назвать музей The Koshare Indian Museum в Ла Джунда, Колорадо. Здесь собрана одна из самых больших коллекций в Северной Америке произведений искусств и артефактов со всего мира и библиотека об истории коренных американцев. Кроме того, в музее сохраняют искусство танцев коренных американцев, во многом благодаря тому, что

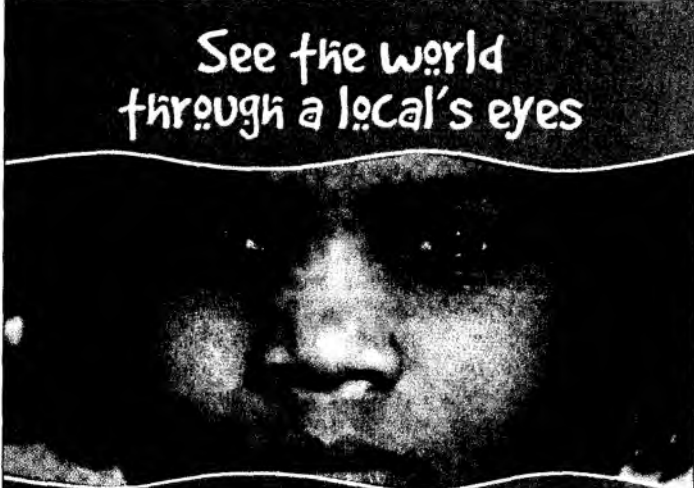
молодые люди местного сообщества под руководством специалистов специально их изучают.

Дестинация может продвигать одну, несколько или много достопримечательностей. Так, маркетинговый лозунг Чикаго — «В Чикаго есть все» — сопровождался фотографиями знаменитых архитектурных памятников, озера, концертного зала, самого высокого здания в мире, финансовых бирж и спортивного центра Wrigley Field (где выступает команда Chicago Cubs), которые давали понять, что в этом городе действительно все есть: бизнес, культура, развлечения, отдых и спорт. Сан-Франциско, напротив того, эксплуатировал свой хорошо разработанный имидж соблазнительного и загадочного города: фотография несколько туманного, слабо освещенного моста Golden Gate с подписью «Вначале Бог создал небо и землю. На Сан-Франциско ушло несколько больше времени».

Сами по себе достопримечательности не привлекают посетителей. Большая часть мест пытается обогатить туристский опыт гостей, предлагая для этого более привлекательную ценность и делая этот опыт более значимым и стоящим.


Таковыми магнитами могут стать события истории и культуры и знаменитые люди. Нью-Йорк в этом отношении — один из самых удачных примеров. Один из четырех посетителей города — иностранный турист. Следовательно, городские власти должны сделать Нью-Йорк «дружески настроенным к иностранцам», разработав туры, которые подчеркивали бы национальные интересы, создав буклеты, книги на разных языках и обеспечив максимально простой и быстрый обмен валюты. Чтобы предоставить такую дополнительную цен-

See the world  
through a local's eyes



When you explore the world with Gecko's,  
you see the world through the eyes of a local.

10 days - \$645*
11 days - \$695*
6 days - \$495*
14 days - \$995*
10 days - \$1345*
12 days - \$1845*
14 days - \$1895*



Order your copy of the Gecko's Worldwide brochure -  
there's 130 adventures to over 30 countries.  
Go online, call 1300 854 444, or see your travel agent.

[www.geckosadventures.com](http://www.geckosadventures.com)

*Gecko's подготовила ряд экзотических туров, важная роль в которых отводится руководителям туров, которые выросли в этих местах.*

ность и создать атмосферу дружелюбия, организаторы туров стараются сформировать их так, чтобы они позволяли упрочивать культурные связи между американцами и иностранцами, приезжающими в этот город.

Конкуренция между дестинациями распространяется и на рестораны, виды услуг, спорт, культуру и просто развлечения. Турист выбирает, где больше всего четырехзвездочных отелей, где самые доступные цены на еду, где больше всего музеев и театров, где лучшее вино и напитки, где лучшие повара, где лучший местный, культурный или этнический колорит. Рекламные кампании часто проводятся через специальные издания. Различные классификации и рекомендации содержатся также в туристических проспектах, рекламе и путеводителях.

Несмотря на самые старательные попытки представить положительный имидж при помощи приемов паблик рилейшнз и рекламы, на него могут оказать негативное влияние сообщения об острых социальных проблемах, в том числе и столкновениях на расовой почве.

На развитие туризма и его динамику также влияют выдвигаемые правительствами западных стран обвинения в нарушении властями некоторых стран прав человека. Так, правительство Мьянмы при наращивании инфраструктуры туризма рассматривает жителей своей страны всего лишь как «трудовой фактор». Международные же наблюдатели, анализирующие права человека, видят в этом другое — принудительный труд. Представители организации Tourism Concern, штаб-квартира которой располагается в Великобритании, сообщают, что Myanmar State Law Order Restoration Council, SLORC (Государственный совет Мьянмы по восстановлению порядка) «реализует проекты туристического характера, применяя для этого принудительный труд и перемещая людей с тех мест, где они жили раньше» [21]. Tourism Concern сообщила, что для постройки дорог и благоустройства будущих мест отдыха используются заключенные, а также семьи, которым предписана трудовая повинность. По сообщениям этой организации, по утрам военнотрудовые ходят от дома к дому, выгоняя людей на принудительные работы.

SLORC категорически отрицает указанные факты и заявляет, что люди, которые трудятся на объектах, делают это добровольно и с удовольствием. Как бы то ни было, сообщения о нарушении прав человека, преступлениях, болезнях и других социальных проблемах оказывают на туризм отрицательное влияние, причем и после того, как проблемы уже разрешены.

## Организация и управление маркетингом туризма

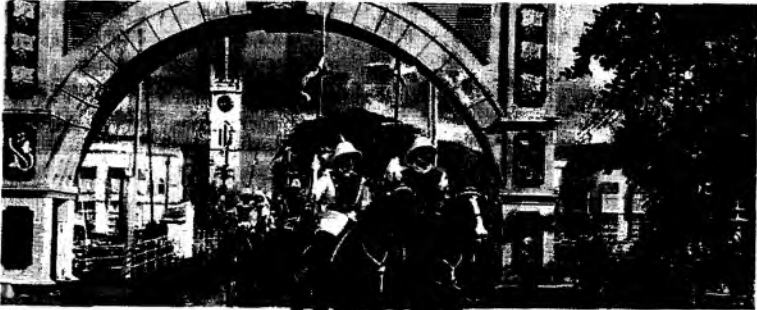
Сделать дестинацию благожелательной по отношению к туристам должно центральное туристическое агентство, которое может быть государственным, квазигосударственным, некоммерческим или частным. Эти агентства называются **национальными туристическими организациями** (national tourist organization, NTO). Во многих странах такие агентства учреждаются центральными правительствами, правительствами регионов, а также местными органами власти. Европейская комиссия по туризму, в которую входят 24 страны, занимается привлечением туристов из США в Европу, координируя продвижение европейского туристического продукта в США.


## Что влияет на выбор мест?

Существенными факторами успешного маркетинга дестинаций являются туристический и коммерческий виды маркетинга. Группы специалистов из таких областей, как медицина или право, регулярно планируют проведение своих семинаров и заседаний на курортах с гольф-площадками или лыжными трассами, т.е. стараются совместить бизнес и отдых. По оценкам The American Hotel and Lodging Association (Американская ассоциация гостиниц и мест проживания), 25% всех поступлений гостиниц связано с проведением съездов и им подобных мероприятий, а 10% — с организацией различных встреч.

# BARBADOS

## Your vacation is part of our heritage.






1. Codrington College, Barbados' seat of learning in the parish of St. John.  
 2. There are two main wharves in Barbados. The other is English.  
 3. Harvest Barbados and enjoy the harbor's delights.  
 4. Morgan Lewis sugar mill, the only surviving sugar windmill on the Caribbean.

Since 1627, when English settlers first set foot on Barbados, this island, the most socially and politically stable country in the western world, has perfected the art of hospitality.

Barbados offers more cultural pursuits per square mile than any other Caribbean island. You can step back to the days when sugar was king and see the great plantation houses. Or relax amid the floral serenity of our botanical gardens with their rare collection of tropical plants. Or visit one of the eight three remaining Jacobean houses this side of the Atlantic.

Or, if our beaches beckon, you'll find that you can always immerse yourself in the sunny history of Barbados, all under one roof. At the Barbados museum.

Make your next vacation the best it can be. Call your travel agent. Or for information and brochures, call USA 1-800-221-0831. Canada 1-800-260-9122.




Спонсором этой рекламы, используемой для продвижения Барбадоса, островного государства, выступила Barbados Tourism Authority. Бесплатный для звонящих номер, начинающийся на 800, позволяет потенциальному клиенту без затруднений получить интересующую его информацию.

## 18.4. Лидеры маркетинга

### Как работают национальные туристические организации

В странах и отдельных регионах обычно существуют правительственные и квазиправительственные агентства, которые занимаются туризмом дестинаций. На национальном уровне они называются национальными туристическими организациями (НТО). Перед НТО стоят две маркетинговые задачи: формулировать и разрабатывать туристический продукт или продукты данной дестинации и продвигать их на подходящих для этого рынках. Подход к развитию и продвижению может основываться на маркетинговом исследовании, что позволяет обеспечить желаемую степень соответствия между рынком и предлагаемым на нем продуктом. Проводя такую работу, туристическая организация выступает от имени всей дестинации и дополняет разработки и продвижения частных туристических агентств.

НТО выполняет следующие функции.

- **Поток исследовательских данных.** НТО координирует основные исследования по туризму, проводимые в стране. Информация о странах, откуда прибыли туристы, времени отдыха, предпочитаемом ими типе размещения и расходах на различные туристические продукты собирается и распределяется между членами организации. Эта информация помогает НТО оценивать тенденции и разрабатывать маркетинговую стратегию. Эта информация также очень ценна для туристической индустрии и индустрии гостеприимства и путешествий.
- **Представительство на рынках.** У НТО часто есть офисы на основных рынках. Их задача — «раскрутить» представляемую страну в пределах этого рынка. Формой продвижения является реклама с механизмами для получения реакции на проводимые кампании, например реклама в туристических журналах, где дается бесплатный телефонный номер, по которому можно получить дополнительную инфор-

мацию. Респонденты получают справочники по туризму. В офисах не только отвечают на вопросы потенциальных туристов и помогают в развитии каналов распределения, но они также служат важными источниками информации о тенденциях на рынке.

- **Организация рабочих групп и проведение торговых ярмарок.** НТО облегчает взаимодействие туризма с представителями каналов распределения, такими, как агенты бюро путешествий и оптовики. Помимо этого, она закупает места на основных торговых ярмарках и приглашает представителей туристической индустрии участвовать в работе своего стенда, демонстрируя материал или присутствуя там. Представители туристической индустрии таким образом экономят на покупке индивидуального стенда.
- **Ознакомительные туры.** НТО разрабатывает ознакомительные туры для ключевых представителей каналов распределения и журналистов, пишущих о туризме.
- **Участие в совместных маркетинговых планах.** Некоторые НТО обеспечивают рекламную поддержку отдельным представителям отрасли, чтобы помочь с продвижением их продукта на избранных рынках. Например, официальные органы по туризму Великобритании поддерживают рекламу British Airways в Соединенных Штатах. Есть вероятность, что эта реклама может привлечь дополнительных туристов в Великобританию, помогая таким образом британской туристической индустрии и индустрии гостеприимства и путешествий.
- **Поддержка нового и малого бизнеса.** НТО может обеспечить поддержку новой продукции и малому бизнесу, важному для туризма в данном регионе. Так, например, объектом про-

движения НТО часто являются сельский туризм, региональные фестивали и гостиницы типа В & В.

- **Помощь и защита потребителя.** НТО помогает потребителю, предоставляя информацию о продукции. Например, в некоторых странах существуют схемы классификации мест, где останавливаются туристы. Они помогают туристам выбрать доступное им по цене жилье.
- **Общее образование.** НТО организует конференции и курсы, способствующие повышению знаний агентов по организации поездок, пониманию ими потребностей иностранных рынков.

Как и другие организации, НТО должна разработать концепцию своих задач, цели и стратегии. Приведем выдержки из руководства, которое было разработано в помощь при формулировании концепции задач.

1. Следует рассмотреть предыдущий опыт в сфере туризма в регионе, включая исключительные особенности и историю региона, региональные туристические организации и туристический бизнес.
2. Региональные туристические организации должны быть готовы адаптировать свои цели с учетом характеристик региональной среды. Например, растет забота о защите окружающей среды. Это непременно должно быть увязано с концепцией действий в регионе.
3. На стоящие задачи влияют ресурсы регионального туризма: некоторые из них оказываются выполнимыми, другие — нет. Например, северная Канада вряд ли станет североамериканской меккой серфинга.
4. Необходимо принимать во внимание предпочтения основной региональной туристической общественности, такой, как региональные туристические организации, туристические бизнес-союзы, местные правительства и общественные организации. При удачной концепции задач можно попробовать совместить приоритеты и ожидания разных представителей региональной общественности.

5. Концепция должна базироваться на отличительных особенностях данного региона. Нужно приложить дополнительное усилие, чтобы сосредоточиться на сильных сторонах данного региона. Если, допустим, главный ресурс региона — культурное наследие, то на нем следует сделать основной акцент в концепции.

Цели обеспечивают направление для организации. Перечислим типичные цели туризма.

- **Экономика.** Обеспечить максимальный вклад туризма и отдыха в экономическое процветание, занятость и экономическое развитие региона.
- **Потребитель.** Сделать возможности и преимущества туризма и отдыха максимально доступными для местных жителей и туристов. Внести вклад в развитие и образование населения и поощрять их интерес к географии, истории и этническому разнообразию своего региона.
- **Природные ресурсы и ресурсы окружающей среды.** Защитить и сохранить исторические и культурные основы региона как живую часть жизни и развития сообщества и удостовериться в том, что у будущих поколений будет возможность насладиться богатым наследием региона. Удостовериться в совместимости туризма, политики в отношении отдыха, в том числе и активного, с другими региональными и национальными интересами в отношении разработки и сохранения энергии, защиты окружающей среды и разумном использовании природных ресурсов.
- **Действия правительства.** Максимально согласовать все возможные виды деятельности по поддержке туризма и отдыха, связанные с правительством; обеспечивать потребности широкой общественности и государственного и частного секторов индустрии, связанной с туризмом и отдыхом; взять на себя главную роль во всем, что касается туризма, отдыха и сохранения культурного наследия.

Цель, которая стоит за формулированием региональной стратегии, заключается в создании в регионе желательной ситуации. Например, регион, цель которого — увеличить экономические преимущества туризма какого-либо места в своем составе, может выбрать стратегию, направленную на увеличение числа посетителей данного региона. Регион с высокой степенью зависимости от одного конкретного географического рынка может выбрать стратегию повышения разнообразия.

Маркетологи направлений, умеющие влиять на выбор места проведения мероприятия интересующей их группой, например ассоциацией, обоснованно могут рассчитывать на увеличение доходов своих направлений. Чтобы повысить вероятность быть выбранным в этом качестве, направление должна быть изначально включена в число мест, которые рассматриваются в ходе

выбора. Поэтому направления должны тщательно изучать отвечающих за выбор мест, в которых группы проводят свои мероприятия. На практике таким исследованием занимаются члены специального комитета, которые должны выяснить, кто конкретно принимает решение о проведении мероприятия.

*Источники:* Chris Ryan, *Recreational Tourism: A Social Science Perspective* (New York: Routledge, 1991), pp. 5—34; A.J. Burkhart and S. Medlik, *Tourism: Past, Present, and Future* (London: Heinemann, 1981), p. 256; T.C. Victor Middleton, *Marketing in Travel and Tourism* (Oxford, England: Butterworth-Heinemann, 1994); Ernie Heath and Geoffrey Wall, *Marketing Tourism Destinations* (New York: Wiley, 1992), p. 65; R.C. Mills and A.M. Morrison, *The Tourism System: An Introductory Text* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1985), p. 248; S. Crystal, «What Is the Meeting Industry Worth?» *Meeting News* 17, no. 7 (1993): 1, 11.

Туристические организации существенно различаются друг от друга по величине своего бюджета, источникам поступлений и применяемым маркетинговым программам. Важную роль в стимулировании спроса на туристические услуги играют торговые палаты, взаимодействующие при этом с другими участниками отрасли гостеприимства и путешествий при разработке их продукции, способов прямого резервирования мест, маркетинга и продвижения. Они выступают в качестве основных организаций, продвигающих туристическую отрасль, обговаривают условия сделок и являются ключевыми структурами при общении с чиновниками и агентствами.

Важно, чтобы туристический бизнес и агентства работали вместе с целью продвижения направления и для того, чтобы удостовериться, что ожидания туристов оправдались. Государственные туристические организации должны работать с национальными и местными организациями. Отели и авиалинии помогают организовать семейные туры, спонсируемые туристическими организациями. Местный бизнес обеспечивает менеджеров, которые участвуют в региональных, национальных и международных конференциях, представляя свою destination.

Travel Missions, работающая с туристическими рынками, причем как национальными, так и международными, предоставляет возможность отдельным участникам туристической отрасли общаться с интересующей их destination. Такие крупные организации, как лыжные курорты, или крупные аттракционы, вроде Biltmore house в Эшвилле, Северная Каролина, могут демонстрировать свои возможности при помощи павильонов, в то время как небольшие участники, в частности владельцы гостиниц категории «кровать и завтрак», обычно ограничиваются брошюрами и поддержкой спонсирующих туризм организаций.

Общие программы развития туристической отрасли, как правило, разрабатывают государственные или полугосударственные организации по туризму. Их деятельность имеет два направления.

1. Исследовательское направление, основное предназначение которого — изучение новых бизнес-возможностей и развитие новых рынков.
2. Направление, ориентированное на продажи туристических продуктов. В этом случае участники стараются реализовать контакты, связанные с прямым бизнесом, и добиться продаж.

По мнению N.C. Division of Tourism из Film & Sports Division, причины для спонсирования программ развития туристической отрасли следующие.

1. Эти программы эффективны по затратам, поскольку позволяют распределить расходы по большому числу участников.
2. Эти программы привлекают значительно больше участников, чем при других форматах продвижения.
3. Эти программы на второстепенных рынках выступают как относительно дешевый инструмент маркетингового исследования.
4. Возможность легко отслеживать показатели продаж и прибыли.
5. Наличие возможности для перекрестных продаж. Например, во время демонстрации программ Северной Каролины курорты и гостиницы продают продукцию тематических парков, а операторы гольф-клубов рекомендуют клиентам курорты, расположенные на берегу океана.
6. Планировщики встреч, по-видимому, проникаются духом командных продаж, ориентированных на услуги всей дестинации. Посредники полезны при решении множества задач, но особенно впечатляют энтузиазм, проявляемый во время демонстрации программ, который охватывает всех участников.

Вывод: продвижение дестинации — это в первую очередь командные усилия.

## Ключевые термины и понятия

Аллоцентрики 859

Дестинации 832

Инфраструктура 832

Макродестинации 833

Национальные туристические организации 866

Психоцентрики 859

Туризм 830

Эффект мультипликатора 833

### I. Глобализация индустрии туризма

Существует следующее определение туризма: «пребывание в течение одной или нескольких ночей вне дома, на отдыхе, при посещении друзей или родственников, участии в конференциях бизнеса или в поездке с другими аналогичными целями, за исключением таких поводов, как командировки, образование или самостоятельная занятость».



## II. Важность туризма для экономики дестинации

### 1. Туристическая дестинация

а. **Дестинация** — место, обладающее некоторой реальной или воображаемой границей.

б. **Макродестинация** — это территории, такие, как США, содержащие тысячи микродестинаций: регионы, штаты, крупные и более мелкие города и даже дестинации внутри города.

### 2. Преимущества туризма

а. Занятость.

б. Поддержка отдельных отраслей и профессий.

в. Эффект мультипликатора. Расходы туризма проходят через местную экономику.

г. Источник национальных и местных налогов.

д. Стимул для экспорта продуктов местного производства.

### 3. Управление туристической дестинацией

а. Дестинации должны иметь соответствующую инфраструктуру. Дестинации, не обеспеченные необходимой инфраструктурой или имеющие неподходящую инфраструктуру, подвержены существенному риску.

б. **Устойчивый туризм.** Уменьшению привлекательности дестинации могут способствовать насилие, политическая нестабильность, стихийное бедствие, неблагоприятные экономические факторы и чрезмерное скопление народа.

## III. Стратегии туризма и инвестиции в туризм

### 1. Туристические мероприятия и достопримечательности

а. **Мероприятие** — событие, привлекающее представителей предполагаемого рынка и гармонирующее с культурой общества, в результате чего оно может принести положительные результаты, особенно если проводится регулярно в течение нескольких лет.

б. **Достопримечательности** по своей природе могут быть естественными, например Ниагарский водопад или Шотландское нагорье, и рукотворными, вроде торгового центра The Shopping Areas of Buckingham Palace в Гонконге или Ватикана.

в. **Транзитный туризм.** Многие дестинации, посещаемые гостями, фактически являются промежуточным пунктом для людей, направляющихся в другие места.

## IV. Сегментирование туристического рынка и его мониторинг. Ответственные за планирование туризма должны продумать, сколько нужно туристов, какие сегменты следует привлекать и как совместить туризм с другими видами индустрии.

### 1. Определение целевых рынков

а. Собрать информацию о нынешних туристах.

б. Провести ревизию достопримечательностей и логически отобрать рыночные сегменты, которые эти достопримечательности могли бы заинтересовать.

### 2. Классификация туристических сегментов

а. Групповой пакетный тур (GIT).

б. Независимый турист (IT).

3. **Мониторинг туристических рынков.** Туристические рынки динамично развиваются, при этом маркетинговая информационная система является частью любого хорошо организованного туристического бизнеса.

## V. Коммуникации с туристическим рынком

1. Конкуренция требует работы над имиджем.

2. Разработка пакетов достопримечательностей и развлечений — эффективный способ коммуникации с потенциальными туристами.

а. Сами по себе достопримечательности не привлекают туристов. Большая часть мест отдыха стремится к углублению опыта путешественников, придавая ему большую ценность и делая его более значительным и стоящим.

б. Конкуренция между дестинациями распространяется на рестораны, сервис, спорт, культурные и просто развлечения.

VI. **Организация и управление маркетингом туризма.** Сделать место назначения благоприятным для туриста — задача центрального туристического агентства, которое может быть государственным, полугосударственным, некоммерческим или частным. Такие агентства называются национальными туристическими организациями (НТО).

VII. **Что влияет на выбор мест.** Маркетологи дестинаций, которые могут влиять на выбор организаторами мест проведения таких мероприятий, могут обоснованно полагать, что местные сообщества получают в результате этого существенные доходы.

## Вопросы для обсуждения

1. Как дестинация влияет на характер продвижения, т.е. определяет сегмент рынка для данной дестинации?
2. Какие преимущества может принести вашему региону туризм?
3. Выберите один из психологических факторов спроса, перечисленных в табл. 18.1, и опишите туристический продукт, основывающийся на выбранном вами факторе.
4. Выберите то, что, по-вашему, стало бы хорошим туристическим продвижением для города, региона, штата или страны, и аргументируйте свое мнение. Обсудите используемые средства массовой информации, целевую аудиторию и преимущества данной дестинации.

## Упражнения экспериментального типа

*Выполните следующее задание.*

Выберите мероприятие (фестиваль, концерт, постановку пьесы и т.д.), проводимое в вашем регионе, которое могло бы привлечь туристов. Посмотрите, как это мероприятие продвигается и какие преимущества оно приносит местному сообществу. Как вы считаете, является ли его продвижение успешным? Если да, то благодаря чему? Если нет, то как это продвижение, по вашему мнению, можно было бы улучшить?

## Интернет-упражнения

*Помощь для выполнения этих упражнений вы можете найти на веб-сайте, разработанном для книги **Маркетинг. Гостеприимство и туризм**, адрес которого — [www.prenhall.com/kotler](http://www.prenhall.com/kotler)*

Найдите сайты двух организаций, занимающихся продвижением туризма. Оцените, насколько эффективны, по вашему мнению, эти сайты в продвижении дестинаций. Подробно обоснуйте ваш ответ.

## Библиографический список

1. Galveston's, информация по состоянию на 19 декабря 2004, получена на веб-сайте [www.galveston.com](http://www.galveston.com); «Galveston Opens New Center, Expands Old One,» *Meeting News*, May 3, 2004, 26; «Birding in the United States: A Demographic and Economic Analysis, U.S. Fish and Wildlife Service, August 2003.
2. Chris Ryan, «The Determinate of Demand for Tourism,» in *Recreational Tourism: A Social Science Perspective*, London: Routledge, 1991, 5.
3. «Ruili Strives to Become a Top Tourist City,» *Travel China* 9, no. 13 (May 10, 1997), 9; *Tourism Highlights*, 1999, 2—17.
4. Chinatown.com. November 8. 2004.
5. Changfeng Chen, «Rising Chinese Overseas Travel Market and Potential for the United States,» in *Advances in Hospitality and Tourism Research*, eds. K.S. Chon and Conme C.B. Mok, Houston, TX: Conrad N. Hilton College, 1998, pp. 468—478.
6. Jim Bergstorm, Lawrence Yu, and Edgar Medweth, «Destination Maintenance: Why Sedona Needs Schnebly Hill,» *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 35, no. 4 (August 1994), 32.
7. Andrew Nemethy, «Resorts Go Up and Down,» *Snow County* (November 1990), 31—32.
8. Edward Manning and T.D. Dougherty, «Sustainable Tourism,» *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 36, no. 2 (April 1995), 29.
9. Rex S. Toh, Habibullah Kahn and Karen Kim, «Singapore Tourist Industry: How Its Strength Offset Economic, Social and Environmental Challenges,» *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 42 no. 1 (2001), 46.
10. David Bruce Weaver, Eco-Tourism as Mass Tourism: Contradiction or Reality?, *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 42 no. 2 (2001), 112.
11. Susan Gregory and Kathy Koithan-Louderback, «Marketing a Resort Community,» *Cornell Hotel and Restaurant Quarterly* 38, no. 6 (December 1997), 54.
12. «Qufu Stresses Confucian Culture and Tourism Market Order,» *Travel China* 9, no. 13 (May 10, 1997).
13. Martin A. O'Neill and Adrian Palmer, «Wine Production and Tourism: Adding Service to a Perfect Partnership,» *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 45, no. 3, August 2004, 271.
14. Juergen Gnoth and Syed Aziz Anwar, «New Zealand Bets on Event Tourism,» *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 41, no. 4 (August 2000), 80.
15. Rex S. Toh, Habibullah Kahn, and Karen Lim, «Singapore's Tourism Industry: How Its Strength Offsets Economic, Social and Environmental Challenges,» *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 42, no. 1, February 2001, 42, 48.
16. Tom Crosby, «Kiawah Island Joins Charleston as Major South Carolina Destination,» *Go Magazine*, March/April 2004. 29.
17. Stanley C. Plog, «Why Destinations Rise and Fall in Popularity,» *Cornell Hotel and Restaurant Quarterly* 14, no. 4 (February 1984). 55—59.
18. Richard Prentice, «Market Targeting,» in *Tourism Marketing and Management Handbook*, eds. Stephen F. Witt and Luiz Moutinho, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 1989, pp. 247—252.
19. J.S. Perry Hobson and Roberta Leung, «Hotel Development in Myanmar,» *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 38, no. 1 (February 1997), 60—71. См. также F. Doherty, «Come Ye Back to Mandalay,» *Tourism in Focus* 15 (Spring 1995), 8.



# 19

## *Составление маркетингового плана на будущий год*

Если у вас нет никакого конкурентного преимущества, не стоит ни с кем и соперничать.

*Джек Уэлч*

Все работающие в Preferred Hotels & Resorts хорошо знают, что предпочтения влиятельных потребителей в отношении продуктов столь же разнообразны, как и сами эти потребители.

*Тимоти Касс*

**К**омпании из индустрии гостеприимства хорошо знают, что планирования и исследования должны осуществляться параллельно и согласованно друг с другом. Это особенно справедливо для таких компаний, как Preferred Hotels & Resorts, которая обслуживает влиятельных гостей, о чем упомянул в приведенной выше цитате Питер Касс (Peter Cass), ее президент и главный исполнительный директор.

Это объясняется тем, что впечатления по-настоящему разборчивого путешественника формируют мелочи, т.е. для этого недостаточно гарантии мелочи чистого и комфортного номера и желательного пакета услуг. На него обязательно повлияют и другие составляющие, на которые приезжий будет ориентироваться, находясь на месте. Используя собственную программу удовлетворения запросов гостей, которую они в настоящее время отлаживают, Preferred Hotels & Resorts (далее упоминаемая также как Preferred) планирует улучшить свое обслуживание так, чтобы у их гостей действительно остались впечатления о роскошном отдыхе.

Например, в Rittenhouse Hotel в Филадельфии часто останавливающиеся там гости вечером на подушке находят не обычную плитку шоколада, как это сейчас практикуется во многих отелях, а более дорогой подарок. В Halekulani в Гонолулу, названному журналом *Gourmet* «отелем номер один в мире», гостей проводят в их номер, где регистрация осуществляется оперативно и без присутствия посторонних, после чего вновь прибывшие получают плитку шоколада, изготовленную на собственном предприятии компании.

Хотя карточки с комментариями и анкеты по изучению предпочтений гостей по-прежнему широко используются во многих отелях категории «люкс», далеко не все ведущие бренды мира<sup>17</sup> в области проживания гостей смогли учесть в своей ключевой миссии вариант, помогающий полным образом удовлетворять вкусы, требования и запросы отдельных гостей.

Мы полагаем, что полное внимание к деталям и исключительное старание удовлетворит запросы каждого гостя так, чтобы это сэкономило его время, энергию и усилия, позволит полностью персонализировать и индивидуализировать услуги и добиться приятного удивления у каждого нашего гостя, а это именно то, что во многом определяет повторные посещения нашего отеля влиятельными гостями.

Чтобы лучше разобраться в запросах, предпочтениях и ожиданиях наших влиятельных гостей, Preferred Hotels & Resorts провела углубленное рыночное исследование. Используя систему сбора данных по идентификации потенциальных клиентов и их стилей жизни, мы собираем подробные и сегментированные данные не только о предпочтениях путешественников, пользующихся услугами класса «люкс», но и о неясных микрорынках, из которых состоит сегмент путешествий класса «люкс».

На уровне отдельного заведения ожидания, что менеджеры в скором времени узнают не только какой вид номера гость предпочитает, путешествуя по делам бизнеса, но и какими любимыми видами занятий он любит заниматься на отдыхе, какие вина любит и даже какие журналы и газеты старается в первую очередь прочитать. На этом макроуровне Preferred ориентирует свои программы продвижения и партнерства, привязанные к сегментам микрорынка, что позволяет им более точно создавать свою базу потребителей. Например, к ним часто приезжают юристы с восточного побережья, чтобы поиграть в гольф, или главные исполнительные директора компаний с детьми. Данные, собранные в результате углубленного анализа ожиданий и впечатлений гостей, позволяют Preferred добиваться высочайших результатов при их обслуживании. Уникальными данными они также готовы поделиться со своими партнерами, которые стараются создать уникальные каналы и механизмы дистрибуции, предназначенные для маркетинга их продукции для важных гостей.

*Первоначальные прикладные задачи исследования:  
ассоциации «экспериментального типа»  
и новые маркетинговые программы*

Хотя влиятельные гости ценят индивидуальность и внимание к деталям, Preferred начала выявлять определенные атрибуты или ожидания, которые позволяют рассматривать влиятельных гостей в качестве одной группы. Выяснилось, этих гостей можно сгруппировать вокруг общих символов, ожиданий и впечатлений. В этом смысле они готовы ассоциировать себя с группой. Членство в такой группе в свою очередь определяет и характер их участия в важных мероприятиях.

Концепция сильных впечатлений учитывает роль ассоциаций, и поэтому Preferred разрабатывает программы, ориентированные на влиятельных гостей, которые можно трактовать как универсальные программы установления тесных взаимоотношений с разборчивыми клиентами. Это идеальный вариант подобных программ.

В ходе реализации концепции установления тесных взаимоотношений Preferred пошла на шаг дальше, выявив взаимосвязанные серии ценностных и качественных ассоциаций, которые возникают в результате желания влиятельного гостя получить запоминающиеся надолго впечатления и максимально возможное обслуживание. Используя эту информацию, Preferred выбирает формы и приемы обслуживания, напрямую и уникальным образом соответствующие желаниям их гостей.

### *Seabourn/Windstar*

Примером удачной реализации разработанных проектов можно назвать партнерство между Preferred и Seabourn/Windstar Cruises. Этот союз строится на сходных предпочтениях гостей, которые останавливаются в эксклюзивных отелях Preferred и отправляются в дорогие круизы на кораблях этой круизной линии, которая считается одной из лучших в мире. От этого партнерства выигрывает и гость, получающий дополнительное вознаграждение за свой выбор отелей Preferred в виде бесплатной поездки на круизном корабле Seabourn/Windstar. Такое сотрудничество позволяет Preferred и Seabourn/Windstar обмениваться информацией и базами данных о гостях, чтобы знать их предпочтения и тем самым гарантировать идеальное их обслуживание в расчете на повторное их посещение.

### *Гольф как предпочтительный вариант отдыха*

Другой пример практического применения маркетинга на основе стиля жизни — программа «Preferred Golf» (Предпочитаем гольф), реализуемая через партнерство с Wide World of Golf, организацией, предоставляющей лучшие услуги в мире, связанные с гольфом. Preferred Golf предоставляет гостям Preferred возможность воспользоваться лучшими полями для гольфа в мире, когда они останавливаются в отеле или на курорте Preferred.

### *Взаимодействие с новыми партнерами: агенты по организации поездок и программы взаимодействия с клиентами на основе их стилей жизни*

Маркетинговые программы на основе стилей жизни, предназначенные для влиятельных гостей, имеют прикладные составляющие, т.е. не ограничиваются простой продажей номеров. Например, благодаря такой программе, как партнерство с Wide World of Golf, или получению права на бесплатные сутки на круизном корабле как вознаграждение за выбор отеля Preferred заведения Preferred и агенты по организации поездок могут лучше взаимодействовать, чтобы продавать полные «пакеты впечатлений» для влиятельных путешественников. Эти агенты в системе маркетинга Preferred для желательных клиентов действуют как партнеры и формируют необходимые взаимоотношения с разборчивыми путешественниками. Благодаря этому они не ограничиваются обычным резервированием мест в самолетах и номеров в отелях только исходя из цены и наличия мест. Формирование взаимоотношений с клиентом строится в том числе и благодаря образовательным семинарам, программам профессиональной подготовки и специальным кампаниям продвижения пакетов. Агентов поощряют позиционировать себя как ключевые составляющие маркетингового канала Preferred, предоставляющего услуги важным клиентам [1].

**Изучив данную главу, вы должны:**

- 1) знать, почему важно составлять маркетинговый план и уметь объяснять назначение этого плана;
- 2) готовить маркетинговый план в соответствии с процедурой, описанной в этой главе.

Даже хорошее понимание сути маркетинга и стратегий еще не является гарантией достижения успеха. Для того чтобы маркетинг действительно стал успешным, необходимы планирование и строгое выполнение планов. Очень просто с головой уйти в каждодневные проблемы и уделять планированию недостаточно времени, а то и вовсе забыть о нем. Когда такое случается, отдел маркетинга обычно теряет основное направление своей деятельности и лишь реагирует на происходящие события, а не предвосхищает их. Даже опытные руководители до поры до времени не замечают этого. Это может стать также одной из основных причин, объясняющих высокую текучесть персонала в индустрии гостеприимства в целом и отделах маркетинга и продаж в частности.

## Предназначение маркетингового плана

Маркетинговый план служит сразу нескольким целям:

- является своего рода дорожной картой, согласно которой должна осуществляться деятельность маркетингового отдела компании в течение ближайшего года;
- гарантирует, что маркетинговые виды деятельности согласованы с корпоративным стратегическим планом;
- вынуждает руководителей маркетингового отдела быть объективными и продумывать каждый шаг в своей работе;
- помогает соотносить имеющиеся в бюджете ресурсы с маркетинговыми целями;
- он позволяет сравнивать полученные результаты с запланированными.

Разработка маркетингового плана — процесс длительный и не может быть закончен за несколько часов. Лучше всего выделить на это несколько дней. Многие руководители маркетингового отдела предпочитают составлять план вне стен офиса, но при участии своих служащих и имея все необходимые исходные данные; постоянные отвлечения во время этой работы могут отрицательно повлиять на ее результаты.

Чтобы маркетинговый план действительно был рабочим, он должен составляться каждый год. Планы, охватывающие сразу большой период, обычно неэффективны. В то же время ежегодный маркетинговый план должен составляться в соответствии с долгосрочным стратегическим маркетинговым планом, рассчитанным на три—пять лет.

Многие руководители считают сам процесс написания плана бесценным, поскольку он заставляет их задавать вопросы, глубоко обдумывать ситуацию, разрабатывать стратегию. План должен составляться при содействии основных членов маркетингового отдела. Процесс обсуждения плана, безусловно, стимулирует командный дух и является превосходной формой подготовки младшего персонала, который стремится подниматься по карьерной лестнице. Маркетинговый план должен содержать следующие разделы.

- I. Краткое содержание плана для руководства (резюме)
- II. Корпоративная согласованность
- III. Заявление о позиционировании
- IV. Анализ текущего состояния предпринимательской среды и прогноз ее динамики
- V. Сегментация рынка и выбор целевых сегментов
- VI. Цели и задачи на следующий год
- VII. План действий: стратегия и тактика
- VIII. Ресурсы, необходимые для поддержки стратегии и выполнения поставленных задач
- IX. Маркетинговый контроль
- X. Презентация плана и убеждение руководства принять его
- XI. Подготовка к будущему

Посмотрим, какую роль играет каждый из этих разделов маркетингового плана.

## Раздел I. Краткое содержание плана для руководства (резюме)

---

Обычно единственное, что из указанного плана высшее руководство читает, — это **краткое содержание** (резюме) и несколько таблиц. Следовательно, именно этот раздел должен быть составлен особенно тщательно.

Вот несколько советов по его написанию.

- Составляйте его исключительно для высшего руководства.
- Раздел не должен быть менее двух страниц, но и не должен превышать четырех.
- Пользуйтесь короткими предложениями и короткими абзацами. Не стоит использовать слова, затрудняющие понимание написанного.
- Организуйте резюме следующим образом: представьте цели на будущий год в их цифровом выражении, кратко опишите маркетинговые стратегии, при помощи которых можно добиться поставленных целей и задач, включив сюда описание целевых сегментов рынка; покажите ожидаемые результаты с привязкой их по каждому кварталу; укажите стоимость проектов и необходимые для этого ресурсы.
- Несколько раз сами прочитайте резюме. Никогда не позволяйте себе ограничиться первым вариантом. Меняйте и исправляйте его до тех пор, пока он не станет идеальным, легким для понимания и не передаст точно основную идею всего плана.



## Раздел II. Корпоративная согласованность

### Согласованность с другими планами

Маркетинговый план — не единственный инструмент, которым пользуются в компании. Поэтому он должен максимально соотноситься с другими планами, например со стратегическим планом компании. При любой возможности менеджер по маркетингу должен участвовать в разработке стратегического плана или предоставлять необходимую информацию, которая может в него войти. Если этого нет, нужно совершенно четко представлять содержание стратегического плана и в полной мере учитывать его при составлении маркетингового плана.

Маркетинговый план должен соответствовать сразу нескольким разделам стратегического плана. Стратегия и тактика маркетинга на будущий год не должны идти вразрез со стратегическими решениями по:

- целям компании в отношении роста, прибыли и т.д.;
- желаемой рыночной доле;
- позиционированию компании или ее отдельных товарных серий;
- вертикальной и горизонтальной интеграции;
- созданию стратегических союзов;
- ширине и глубине ее отдельных товарных серий.

### Планы, имеющие отношение к маркетингу

В крупных компаниях планы, имеющие отношение к маркетингу, подчас разрабатываются людьми, к маркетингу никакого отношения не имеющими. Обычно это является следствием: 1) изначально установленного в компании независимого от маркетинга положения некоторых отделов; 2) политических маневров, заключающихся в том, что какое-то должностное лицо, занимающее высокий пост, не связанный напрямую с маркетингом, тем не менее стремится обладать определенным контролем над отделом маркетинга; 3) непонимания высшим руководством того, что вся работа, имеющая к маркетингу непосредственное отношение, должна вестись согласованно.

В отделах, имеющих отношение к маркетингу, планы могут создаваться без участия маркетологов. Это отделы:

- продаж;
- рекламы и продвижения товаров и услуг;
- маркетинговых исследований;
- ценообразования;
- по работе с клиентами.

Но если планы по этим направлениям разрабатываются без согласования с маркетинговым планом, то в результате получается хаос, производительность снижается и нередки «выяснения отношений» между отделами.

Если из-за выбранной организационной структуры не удастся свести основные маркетинговые виды деятельности под управление отдела маркетинга, задача разработки маркетингового плана в значительной степени усложняется. В этих условиях менеджер по маркетингу должен приглашать руководителей других отделов принять участие в процессе разработки маркетингового

плана. В дальнейшем руководство отдела маркетинга должно принять участие в создании планов, за которые отвечают руководители других отделов.

Деятельность отдела маркетинга тесно переплетена с деятельностью множества других отделов компании. В первую очередь маркетинг влияет на производство и финансы, которые в свою очередь сами оказывают сильное влияние на маркетинг. Так, если сокращается рост клиентов из-за производственных проблем, это неблагоприятно отразится на маркетинге, так же как и нереальные планы финансового отдела на какие-то месяцы или по каким-то направлениям деятельности компании ставят маркетинг в довольно сложное положение.

Ожидать идеально гармоничных отношений отдела маркетинга с другими отделами было бы наивно. Но вполне можно предполагать, что эти отношения могут стать намного лучше, и решающую роль здесь может сыграть сотрудничество в ходе разработки планов, когда отделы обмениваются информацией, выдвигают предложения и оказывают друг другу ту или иную помощь.

## **Направления развития компании**

Хороший маркетинговый план начинается с признания того факта, что единственной целью маркетинга является поддержка бизнеса предприятия. В связи с этим совершенно правильно и обоснованно начать работу над маркетинговым планом с перечисления основных составляющих бизнеса. Дайте высшему руководству понять, что именно перечисленные ниже элементы помогли вам при составлении плана:

- программное заявление компании (миссия компании);
- философия компании;
- цели компании.

Компании, действующие в индустрии гостеприимства, очень чувствительны к изменениям в социальных, политических и экономических параметрах среды, в которой они действуют. Однако, естественно, скорость реагирования на эти изменения у всех них разная. Производитель продуктов питания или предметов гигиены, как правило, вносит коррективы в свою деятельность не столь оперативно, как авиалинии, гостиницы, компании по прокату автомобилей и круизные линии, которым часто необходимо реагировать в этом случае максимально быстро.

## **Раздел III. Анализ текущего состояния предпринимательской среды и прогноз ее динамики**

После террористических атак 11 сентября 2001 г. компании из индустрии гостеприимства ощутили на себе последствия этих трагических событий. Из-за страха перед терроризмом, охватившего американцев, многие поездки на отдых тут же были отменены. К сожалению, некоторые компании отреагировали на проблему необдуманно. Несколько гостиничных сетей сразу же предложили существенные скидки на свои услуги, но это никак не увеличило количество клиентов, а лишь дало скидки тем, кому и так пришлось бы приехать по делу и заплатить обычную цену. Составление маркетингового плана,

конечно, не требует быть экспертами в области политики или экономики, но оно предполагает не только понимание того, что изменение окружающей среды может сказаться на работе компании, но и умение просчитать его возможное влияние на маркетинг и готовность своевременно и умело отреагировать на новые веяния и события. Ожидается, что они хорошо разбираются в основных **факторах внешней среды**, которые скорее всего влияют на отрасль в целом и на компанию в частности, могут оценить возможное влияние на маркетинг и быстро и разумно реагировать на новые мероприятия и тенденции.

## Заявление о позиционировании

Маркетинговый план должен включать заявление о позиционировании, говорящее о том, как организация планирует дифференцировать себя, т.е. как она позиционирует себя на рынке. Это становится важнейшей рекомендацией, помогающей ориентироваться в остальном плане.

Крупные авиалинии, например American Airlines, традиционно позиционируют себя как перевозчики, работающие по принципу «втулки и спицы» (эту систему называют хабом); они обслуживают множество сегментов и имеют на рынке свою долю. Другие авиалинии позиционируют себя как как дешевые нишевые перевозчики, в частности, так поступает Southwest, которые обслуживают рынки в варианте «от места к месту».

Небольшие курортные гостиницы, как правило, позиционируют себя как провайдеры услуг, связанных с отдыхом отдельных людей, пар и небольших групп. Крупные курортные гостиницы позиционируют себя участниками, обслуживающими этот рынок плюс рынок корпоративных семинаров, встреч и конференций.

Служба доставки людей на лимузинах позиционируют себя не так, как компании, специализирующиеся на перевозках на такси, а бизнес, специализирующийся на автобусных турах, — не так, как бизнес, организующий поездки для осмотра достопримечательностей.

Все служащие отделов маркетинга и продаж и поставщики для них услуг, такие, как рекламные агентства, фирмы, занимающиеся паблик рилейшнз, агентства по маркетинговым исследованиям и другие аналогичные организации, должны знать желательное позиционирование данного предприятия, так как в противном случае их усилия могут привести к разнонаправленным стратегиям и тактическим приемам, что в итоге это не пойдет на пользу этой компании.

Туристические дестинации обычно решают более трудную задачу, когда им приходится выбирать общее заявление о позиционировании, поскольку они испытывают самые разные политические давления и в этих условиях должны попытаться объединить все элементы, интересующие разные группы. Поэтому неудивительно, что их реклама и тактические приемы продаж обычно похожи друг на друга.

## Основные факторы внешней среды

На предприятия гостеприимства существенное влияние оказывают следующие факторы.

## Социальные

Возможно влияние таких глобальных социальных факторов, как преступность и изменение демографической обстановки. Эти факторы могут быть разной степени напряженности и зависеть от географического положения компании. Так, социальные факторы, важные для Лос-Анджелеса или Сиднея, могут совершенно не влиять на Рэпид-Сити в Южной Дакоте.

Социальные условия порой изменяются очень быстро, пользуясь этим, расторопные маркетологи могут выиграть. Так, рынок гостиниц в Индии долгое время считался бесперспективным для основных сетевых структур мира. В 1990-х годах социальная и экономическая структура этой страны изменилась, и Индия стала привлекательной для создания в ней гостиниц среднего уровня.

В середине 1990-х годов в Индии при населении 900 млн человек было только 2 тыс. средних гостиниц международного уровня (для сравнения: в Соединенных Штатах 3,5 млн гостиничных номеров, продаваемых по средней цене). Поэтому такая заманчивая возможность привлекла внимание многих гостиничных сетей: Holiday Inn Worldwide, Choice Hotels, Carlson Hospitality Group (Radisson), Southern Pacific Hotels (Австралия) и Oberoi Group of Hotels (Индия).

## Политические

Законодательство, которое влияет на налогообложение, пенсии и игорный бизнес, — лишь один из немногих примеров политических решений, которые, по всей вероятности, непосредственно воздействуют на маркетинг. Все более важной для общих маркетинговых планов в индустрии гостеприимства становится и международная политика. Например, открытие Вьетнама для инвесторов и туристов после долгих лет закрытия страны для туризма несет как риск, так и потенциальную прибыль.

## Экономические

Необходимо принимать во внимание изменения в составляющих экономики, таких, как занятость, доходы, сбережения и процентные ставки. Индустрия гостеприимства и путешествий, особенно секторов, связанных с проживанием и круизами, исключительно чувствительна к переменам в экономике, выражающимся в виде бизнес-цикла.

## Конкурентный анализ

Для предприятий индустрии гостеприимства проведение конкурентного анализа — обычная практика. Иногда такой анализ связан непосредственно с физическим имуществом конкурента. Например:

<i>Наша гостиница</i>	<i>Гостиница конкурента</i>
500 номеров	600 номеров
Один танцевальный зал	Два танцевальных зала
Административный центр	Нет административного центра



*В Индии наблюдается рост числа фирменных отелей. Типичный пример появления международных гостиниц в этой части света — Holiday Inn в Манали, шт. Химачал Прадеш.*

При анализе только физического имущества важнейшие преимущества или недостатки конкурента неизбежно упускаются. Маловероятно, что большинство гостей будут озабочены количеством номеров в гостинице конкурента, зато они заметят разницу в уровне сервиса, чистоте, подготовке персонала и отзывчивости служащих отдела продаж. Поэтому конкурентный анализ должен не ограничиваться инвентаризацией имеющегося, а осуществляться более широко. Основные преимущества перед конкурентами — те, которые признаются гостями и влияют на их решения о покупке. Творческий и чуткий к изменениям менеджер по маркетингу распознает преимущества, которые действительно важны для клиентов и поддаются контролю. Чтобы упрочить те области, которые нуждаются в улучшении, и развить уже имеющиеся сильные стороны, такой менеджер разработает соответствующую стратегию и выберет нужные тактические приемы.

Если строить сравнение только на основе физических параметров, то окажется, что многие структуры индустрии гостеприимства не должны были бы существовать. Обычно гостиницы В & В («кровать и завтрак») — это старые дома, без бассейна, и иногда их постояльцам приходится делить одну спальню на двоих. Тем не менее у этого бизнеса есть своя ниша. Hertz и Avis могут вести жесткую борьбу за чистые автомобили последних моделей, однако компания по прокату автомобилей Rent-a-Wreck («Возьми развалюшку») успешно предлагает автомобили, водить которые многие бы постыдились.

Единственный наилучший способ правильно провести конкурентный анализ — привлечь к нему служащих из отдела маркетинга и продаж, например продавцов. Возможно, этим людям будет трудно принимать участие в обсуждении некоторых переменных внешней среды, например значимости для

вашего бизнеса процентных ставок, однако о том, что касается конкуренции на местах и предпочтениях гостей, они могут говорить часами.

## Рыночные тенденции

**Рыночные тенденции** отражают изменения в окружающей среде и экономике. В индустрии гостеприимства информацию о рыночных тенденциях обычно получают из других организаций — часто бесплатно. В число обычных источников входят коммерческие палаты, туристические бюро, университеты, правительственные агентства, банки, торговые ассоциации и коммерческие организации, такие, как аудиторские компании или консультанты, которые публикуют информацию с целью получения паблисити.

Информация о рыночных тенденциях, полезная для составления маркетингового плана в индустрии гостеприимства включает следующие факторы:

- **тенденции, связанные с посетителями:** откуда прибыли посетители, места их остановок, демографические характеристики, привычки, связанные с тратами, время пребывания и т.д.;
- **тенденции, связанные с конкуренцией:** количество, место расположения, тип предлагаемого продукта (например, гостиницы, где есть только двухкомнатные номера), уровень заполняемости гостиниц, средние расценки и т.д.;
- **тенденции, связанные с индустрией:** взаимозависимость представителей индустрии гостеприимства и путешествий, обусловленная возможностью долететь до определенного места, наличием центра по резервированию конференций, строительством нового аэропорта и новых шоссе и т.п. Поэтому необходимо изучать тенденции в обеспечивающих или смежных отраслях.

На компании, обеспечивающие питание на борту самолета, оказала серьезное влияние тенденция, наблюдаемая в последнее время на авиалиниях США, — отказ от питания или его уменьшение. В связи с этим таким компаниям, как *Dobbs International Services*, обеспечивавшим полный обед пассажира в полете, пришлось искать новые рынки и предлагать новые продукты. *Caterair International Corporation* вообще переквалифицировалась и занялась ремонтом авианаушников, а *Sky Chefs* задумалась об этикеточном бизнесе и приготовлении пищи для тюрем, школ и больниц. Рэнделл С. Бойд (*Randell C. Boyd*), старший вице-президент *Sky Chefs* по маркетингу и обслуживанию покупателей, сказал: «Мы хорошо делаем сэндвичи, салаты и макароны. А ест ли наш сэндвич студент или заключенный — нам все равно» [3].



19.1. Oberoi Group  
of Hotels, Sky Chefs

Выбирайте только те тенденции, которые пригодятся в разработке плана. Не имеет смысла включать в план страницы информации, мало или совсем не относящейся к делу.

## Рыночный потенциал

Те, кто составляет маркетинговый план в индустрии гостеприимства, часто не принимают во внимание оценки **рыночного потенциала**. Менеджеры по маркетингу в гостиницах иногда считают, что это не имеет к ним никакого отношения. «Для нас все туристы — потенциальные гости» — вот комментарий, который часто можно от них услышать. Другие отвечают, что для индустрии гостеприимства это понятие слишком теоретическое и может быть применено только к потребительским товарам, предлагаемым уже в упакованном виде.

Как ошибочны эти представления! Конечно же, справедливо, что точное измерение истинного рыночного потенциала невозможно, но делать оценки можно и нужно. Известно, что индустрия гостеприимства игнорирует или неверно интерпретирует оценки рыночного потенциала; это приводит к чрезмерному строительству, избыточной мощности, снижению цен и лихорадочной рекламе.

Рыночный потенциал следует рассматривать как общий доступный спрос на продукцию гостеприимства на определенном географическом рынке при данной цене. При оценке маркетингового потенциала важно не смешивать между собой различные продукты гостеприимства.

Можно часто услышать, что о рынке гостиничных номеров в регионе говорят с точки зрения общего числа номеров/ночей. Если вы составляете маркетинговый план, то эти цифры интересны, но рыночный потенциал вашего продукта они не отражают. Скажем, большая часть гостиничных рынков представляет смешанный набор — от класса «люкс» до экономкласса, плюс особые виды размещения, такие, как «все номера относятся к категории “люкс”», гостиницы апартаментного типа, гостиницы типа «кровать и завтрак» и др.

У каждого вида гостиничной собственности существует свой рыночный потенциал, если, конечно, не считать каких-то особых событий, когда в городе занята каждая койка. Оценка рыночного потенциала, как правило, начинается с исследования рынка для всех гостиниц, затем надо переключиться на конкретные рынки именно для вашей гостиницы и ее непосредственных конкурентов. Точнее, оценка рыночного потенциала должна представлять собой оценку спроса по разным уровням цен; однако для большей части маркетинговых планов это необязательно. Средний менеджер по маркетингу в гостинице не может провести точную количественную оценку рыночного потенциала в номерах за ночь или в долларах. Ему не хватает для этого результатов маркетинговых исследований, кроме того, многих из них количественному анализу не обучали. Поэтому оценку рыночного потенциала часто определяют по общему числу гостей, в результате рынок каждый год якобы растет или падает приблизительно на 5%.

Предупреждаем! Хотя для большей части менеджеров по маркетингу в индустрии гостеприимства точные подсчеты не представляются возможными, о рыночном потенциале важно очень хорошо подумать. При этом никогда не считайте рыночный потенциал статичным или малозначимым для успеха маркетинга.

Если попытаться хотя бы оценить рыночный потенциал, разработчики маркетингового плана смогут лучше понять потенциально важные рынки

и надлежащим образом адаптировать к ним применяемые маркетинговые стратегии. Конечно, следует помнить, что процедура разработки маркетингового плана — не точная дисциплина, вроде химии или инженерного дела. Написание плана, как правило, так же важно для успешного маркетинга, как и сам план.

## Маркетинговые исследования

Потребность компании в маркетинговых исследованиях ощущается постоянно. Основой для разработки маркетингового плана на будущий год служит большая часть информации, полученной в результате маркетингового исследования в текущем календарном или финансовом году. Требования к маркетинговым исследованиям варьируются в зависимости от типа и размера предприятия гостеприимства. У таких компаний, как Hertz или Hilton Hotels, существует отдел маркетинговых исследований. У отдельной гостиницы или компании, занимающейся прокатом автомобилей, может возникнуть потребность в дополнительной маркетинговой информации. В таких случаях они сами отвечают за сбор этой информации.

Маркетинговая информация включает макро- и микрорыночную информацию. Макрорыночная — это информация о (хотя и не ограничивается этим):

- тенденциях в отрасли;
- социальных, экономических и политических тенденциях;
- конкурентах;
- клиентах по всей отрасли.

Микрорыночная информация включает (хотя и не ограничивается этим):

- данные о клиентах;
- информацию о товарах и услугах;
- результаты анализа и тестирования новой продукции;
- данные о покупателях-посредниках;
- результаты исследований по вопросам ценообразования;
- информацию о ключевых клиентах;
- данные о эффективности рекламы и кампаний продвижения продукции.

Одна из наиболее перспективных областей маркетинговых исследований — управление доходами; название принадлежит администраторам двух рекламных агентств, обслуживавших индустрию гостеприимства. Эти администраторы предположили возможность связи между реакцией клиентов и рекламой гостиницы и усилиями по ее продвижению. Это делается путем объединения систем продаж, маркетинга и резервирования с системой управления имуществом, что можно осуществить при помощи небольших, но мощных компьютеров. Это предоставляет гостинице возможность аккуратно и быстро определять эффективность и производительность прошлых инвестиций в маркетинг и на основе этого давать более точные оценки результативности будущих капиталовложений [4].

Примером возможной потребности в рекламных исследованиях может стать реклама гостиницы Hotel Sofitel. На этой рекламе изображены два улыбающихся белых человека, один из которых протягивает другому бумаги перед стойкой консьержа. Заголовок рекламы гласит: «Не зря этот вид услуг назван в честь француза». Далее говорится, что «наш французский сервис в Sofitel — скорее стиль жизни, чем конкретный вид услуг. Кажется, все это мелочи, но из-за них все так резко меняется. Поэтому, когда вы останавлива-



етесь у нас, о вас действительно заботятся. Наш консьерж выполнит все ваши просьбы, даже те, на выполнение которых вы и не надеялись».

Хотя эта конкретная реклама и обращается к проблеме обслуживания покупателей в позитивном аспекте, остается только догадываться о том, как ее восприняли американские читатели. Попробуем посмотреть на эту рекламу глазами обычного американца.

- *Французский сервис.* Считают ли американцы французский сервис хорошим или, наоборот, высокомерным и холодным? Комментарии американцев, посетивших Францию, позволяют сделать вывод, что французский сервис не особенно хорош. Французскую кухню американцы обожают, но этого нельзя сказать о французском сервисе.
- *Двое мужчин.* Каков целевой рыночный профиль для гостиниц Sofitel в Соединенных Штатах? Это белые мужчины среднего возраста, изображенные на рекламе, или женщины, или, может быть, небелые?

Исследования рекламного характера часто возлагаются на рекламное агентство, но в некоторых случаях за них может отвечать отдел рекламы или маркетинга самой гостиницы или сети гостиниц. При любом варианте эти исследования, конечно, должны быть обеспечены соответствующим бюджетом.

Менеджеры по маркетингу, рекламе и продажам нуждаются в постоянном потоке достоверной информации. Рассчитывать на него можно, только включив его в план. Описание маркетинговых исследований, необходимых для будущего года, должно стать частью маркетингового плана.

## Раздел IV. Сегментация рынка и выбор целевых сегментов

### Сегментный анализ

Основа каждого маркетингового плана — тщательный анализ доступных сегментов рынка и выбор подходящих целевых рынков. Далеко не все сегменты рынка подходят для предприятия гостеприимства. Отбор подходящих сегментов является результатом: 1) понимания того, что представляет собой компания и чем она хочет стать; 2) изучения подходящих сегментов и определения, стоят ли они того, чтобы компания их заполучила и удержала, и возможно ли это.

Типичная ошибка в индустрии гостеприимства — выбор неподходящих сегментов. Ошибка менеджеров по маркетингу часто заключается в том, что они, чтобы поддержать заполняемость гостиницы на заданном уровне, разрешают или поощряют приобретение малопроизводительных сегментов. Другие компании, наоборот, считают, что их клиентура недостаточно высокого класса, и пытаются привлечь совершенно другие сегменты. Если это происходит без изменений продукции или услуг, то шансы на успех практически отсутствуют.

Маркетинговый план гостиницы покажет вам, кто пользуется вашей гостиницей, кто, может быть, будет пользоваться вашей гостиницей и в каком направлении вы можете рассчитывать на расширение вашего бизнеса. Так, гостиница Biltmore Hotel (Лос-Анджелес) долгое время была центром городской жизни, однако затем ее здание стало приходить в негодность. В 1984 г. гостиница была продана, и ее новые владельцы, естественно, решили ее возро-

доть. Одно из первых открытий новых владельцев заключалось в том, что прошлый маркетинговый план был крайне противоречивым. Некоторые его составители считали, что эта гостиница обслуживает только туры и группы, другие — что гостинице туры и группы не нужны, а нужны, наоборот, коммерческие и транзитные гости. Фактически же оказалось, что состав клиентуры был следующий: 28% — представители бизнеса, 40% — группы и 32% — индивидуальные отдыхающие. Новое руководство предпочло другой состав: 40% — представители бизнеса, 50% — группы и 10% — отдыхающие. Ориентируясь на это направление, гостиница выработала новый маркетинговый план, который предусматривал узкое позиционирование, изменение еды и напитков, а также цен [6].

Разрабатывая новый маркетинговый план, маркетологи должны принимать во внимание как внутренние, так и внешние источники информации, сообщающие о сегментах рынка.

<i>Анализ внутренних данных</i>	<i>Анализ внешних данных</i>
Регистрация гостей	Публикации в отраслевых изданиях
Кредитные карточки гостей	Рыночные исследования
База данных о гостях	Оценка по результатам разговоров с конкурентами, продавцами и другими людьми, имеющими отношение к отрасли

## *19.1. Лидеры маркетинга*

### **Embassy Suites**

Ли Уизероу (Lee Witherow) был назначен генеральным менеджером Embassy Suites/Dallas Park Central в Далласе, штат Техас. Перед ним была поставлена сложная задача — преобразовать бывший Park Suites Hotel в более престижный Embassy Suites. По заполняемости, охвату и средним дневным тарифам (ADR) этот отель показывал результаты ниже рыночных. Когда Уизероу получил новое назначение, Клайд Калп (Clyde Culp), президент Embassy Suites, назвал это заведение «самой сильной нашей головной болью и одним из самых проблемных отелей нашей компании».

После прибытия в Даллас Уизероу обнаружил отель, который в основном полагался на двух крупных клиентов, занимавших более 42% его номеров. Этим в первую очередь и объяснялись проблемы отеля, связанные с ADR. Познакомившись с ситуацией, Уизероу разработал план замены нынешнего варианта обслуживания на клиентов, менее чувствительных к цене. В те-

чение следующих двух с половиной лет заполняемость номеров отеля выросла приблизительно на 9%, а ADR повысился примерно на 19 долл. Итоговым результатом этого стало повышение поступлений более чем на 2 млн долл.

Уизероу приписывал успех, достигнутый в Далласе, в основном двум факторам: (1) введению 100%-ной гарантии удовлетворения гостей, останавливающихся в Embassy Suites, которая формулировалась так: «Если вы недовольны, мы не рассчитываем на то, что вы нам заплатите»; (2) штучным отбором всего персонала, благодаря чему каждый служащий изо всех и постоянно старается, чтобы каждый гость постоянно был всем доволен.

В ходе действий, связанных с продажами и маркетингом, команда, назначенная Уизероу, воспользовалась подходом из двух основных составляющих: они старались повысить занятость и в то же время заменить потребителей, ориентирующих-

ся на низкие тарифы, на других, которые могли бы помочь отелю добиться установленных целей по ADR.

Чтобы представители команды по продажам и маркетингу поняли значимость своей работы, в течение первого года Уизероу, работая в составе этой команды, часто тратил от 15 до 20 часов в неделю на звонки потенциальным клиентам. Этот подход помог не только команде, но и самому Уизероу в течение года лучше узнать клиентов, прежде всего благодаря маркетингу взаимоотношений.

В Embassy Suites операционные процедуры предусматривали, что офис генерального менеджера находится в холле гостиницы. Этот вариант позволял не только формировать более тесные отношения с гостями, но и обеспечивал легкий доступ к генеральному менеджеру. Если выразить идею просто: довольные служащие это в конечном счете полностью довольные гости.

Свой вклад в успех отеля внесли и совместные ланчи всего персонала, которые

начали устраиваться здесь ежемесячно. Во время такого ланча служащие получали награды и вознаграждения, в том числе ежеквартальные бонусы, размер которых определялся показателями функционирования отеля. Столь же важно и то, что служащих информировали о финансовых показателях отеля, рейтинге удовлетворения запросов гостей и о будущих целях. Во время этих встреч каждый отдел информировали о той роли, которую он должен играть в достижении поставленных целей, и о тех стандартах, ориентируясь на которые будут измеряться результаты работы персонала каждого отдела.

Цели, поставленные перед Уизероу на новом месте, были простыми: добиться широкого охвата рынка, повысить оценки их услуг, выставяемые потребителями, и восстановить операционную маржу прибыли. Чтобы вывести компанию, действующую на очень конкурентном рынке, из тупика, Уизероу решил, что разработку маркетингового плана надо осуществлять, руководствуясь здравым смыслом.

## Определение целевых рынков

Более важной части маркетингового плана, чем выбор целевых рынков, нет. Если выбраны неподходящие рынки, маркетинговые ресурсы будут потрачены впустую. Даже высокий уровень расходов на рекламу или на продвижение продаж не может компенсировать маркетинговые ресурсы, направленные не туда, куда нужно.

Если снова вернуться к прошлому примеру о The Los Angeles Biltmore Hotel, там определение целевых рынков началось с определения желательного состава гостей. Среди обычных групп проживающих были выделены следующие составляющие.

---

*Бизнес-путешественники*

*Люди, приезжающие на отдых*

Гости, приезжающие самостоятельно  
Участники мероприятий

Индивидуальные туристы, которые сами резервируют себе номера

Участники семинаров и конференций

Групповые туры категории «все включено»

---

Выбор состава потребителей (гостей) должен способствовать стратегии позиционирования компании. Этот состав также должен работать на управление доходами, хотя этого не всегда удается добиться, так как слишком часто маркетинговый отдел или отдел продаж занимается планированием и операционными вопросами без консультаций или взаимодействия с отделом, управляющим поступлениями или доходами.

Целевые рынки выбираются из списка доступных сегментов. Это сегменты, которые компания обслуживает в настоящий момент, и новые рынки. Выбор целевых рынков — первая обязанность менеджера по маркетингу. Необходим тщательный анализ всех составляющих, которые были уже обсуждены при разработке маркетингового плана. Как правило, многие менеджеры по маркетингу в индустрии гостеприимства просто выбирают прошлогодние целевые рынки. Хотя этот подход в основном и верный (большая часть целевых рынков не изменится), появляются новые рынки, и приоритеты могут стать другими.

Многие управляющие гостиниц азиатского и австралийского происхождения обнаружили, что ключевыми сегментами для них являются гости не из Америки или Европы, а из азиатских стран.

Женщины, путешествующие самостоятельно, — уже не случайный рынок для индустрии гостеприимства и путешествий, а солидный и растущий сегмент. Анализы гостиничной рекламы свидетельствуют, что гостиничные маркетологи в полной мере понимают его важность.

**Most Of Our Clients  
Are Drawn By Something  
Far More Compelling  
Than Any Meeting Room.**

When you're planning a meeting in San Diego, an oceanfront view can be quite an attraction. Especially when combined with the world-renowned charm, service and amenities of the Hotel del Coronado. Here you'll find:

- 62,000 square feet of meeting space (much of which looks out onto the Pacific)
- A Grand Ballroom capable of accommodating 1,100 banquet-style
- Professional meeting coordinators on-site 24 hours a day
- 601 elegant guest rooms and suites
- Bicycle path, tennis, heated pools, health spa and nautical sports.

Do call us soon. We'll help you plan a meeting with more going for it than flexible floor plans.

**HOTEL DEL CORONADO**  
A Historic Historic Landmark  
Celebrating 100 Years Since 1891  
2000 Orange Avenue, Coronado, CA 92016  
1-800-757-THE DEL • Fax: 619-432-7239

*Важная часть любого маркетингового плана — выбор целевого рынка и разработка маркетинга-микс для этих рынков. Данная реклама специально предназначена для планировщиков встреч.*

Исследования предпочтений проживания мужчин и женщин, путешествующих по делам, в номерах того или иного типа показали, что между ними существует несколько принципиальных различий: это различия в выборе гостиниц и используемых для этого критериев. Например, для женщин были важнее охрана, сервис и невысокие цены, тогда как для мужчин — наличие факс-аппарата и двухкомнатные номера (спальня и кабинет).

Разработчики маркетингового плана должны, конечно, учитывать такого рода предпочтения, обеспечить этой информацией другие отделы и использовать ее при отборе сегментов рынка.

Интересным новым рынком становятся пары, ожидающие появления своего первого ребенка. Это люди, откладывающие появление детей до того времени, когда им будет уже за 30, которые хотят, пока не появился младенец, интересно вместе проводить время. The Bodega Bay Lodge в Калифорнии предлагает таким парам пакет услуг продолжительностью одни сутки. Предпочтения гостей могут быть самыми разными: от бутылки шампанского и процедур в спа-центре до бутылки воды и хорошего спокойного массажа.

## Раздел V. Цели и задачи на следующий год

### Цели

Определение задач обеспечивает направление для всего остального маркетингового плана. Цель маркетинговых стратегий и тактических приемов — поддержка заданных целей и задач. Маркетинговый бюджет должен обеспечивать соответствующие ресурсы для достижения этих целей и своевременного выполнения **графика** ожидаемых продаж.

Иногда с целями возникает путаница. Иногда в качестве целей принимаются утверждения вроде «Быть лучшими в нашей индустрии» или «Обеспечить исключительное обслуживание клиентов». Это ошибка, так как такого рода утверждения — девизы или слоганы, но не цели. Цели бывают:

- количественные — выраженные в финансовом эквиваленте (доллары, песо); выраженные в таких параметрах, как номер/ночь, пассажирские мили, количество автомобилей, взятых напрокат, или заполняемость гостиницы;
- временные (один год, полгода);
- денежные — по показателям дохода или маржи (например, средняя маржа 22%).

Процесс определения целей — нелегкое задание, и нельзя его выполнять, просто прибавляя какой-то процент к целям прошлого года.

Цели следует определять, хорошо продумав области, о которых уже говорилось:

- общие цели;
- корпоративные ресурсы;
- факторы окружающей среды;
- конкуренция;
- рыночные тенденции;
- рыночный потенциал;
- доступные сегменты рынка и потенциальные целевые рынки.

Чтобы обеспечить рентабельность и оставаться конкурентоспособными на сегодняшнем рынке, необходимо установить несколько промежуточных целей. Например, у гостиницы, имеющей 1000 номеров, несомненно, будут две главные цели: средняя заполняемость и средняя цена номера. Однако сами по себе эти цели достаточно полной основой для разработки маркетинговых стратегий не обеспечивают. Необходим набор промежуточных целей (табл. 19.1).

**Таблица 19.1.** Примеры целей, типичных в гостиничной отрасли

<i>Цели</i>	<i>Средняя заполняемость</i>	<i>Средняя цена номера</i>	
Подцели	Заполняемость за определенный период времени Сезонная заполняемость: сезон пик, межсезонье, мертвый сезон За месяц За неделю За день За уик-энд В рабочие дни	Средние расценки за анализируемый период времени и категорию номера	
	<i>Типы номеров</i>	<i>По времени</i>	
	Номера люкс Рядом с бассейном Обычные	Сезонные Месячные Еженедельные Дневные На уик-энд	
	Заполняемость по категории номеров: Номера люкс Рядом с бассейном Типа «хижина» Коттедж Обычные	<i>Примечание:</i> многие предприятия индустрии гостеприимства и путешествий (гостиницы, прокат автомобилей, круизные линии, авиалинии и железнодорожные перевозки пассажиров) задают также цели, связанные с доходностью	
	Заполняемость по назначению помещений: Танцевальный зал Аудитория для проведения семинаров Конференц-зал		
		<i>Годовые продажи</i>	
<i>Цели</i>	<i>Годовые продажи</i>	<i>В единицах</i>	<i>В долларовом исчислении</i>
	За период времени: Сезон Месяц Неделю День Уик-энд По подразделениям: Групповые клиенты Индивидуальные клиенты По территориям: Восток США Запад США По торговым представителям: Джо Сэлли Джун Фред		

Отдел маркетинга может установить и другие подцели. Однако они должны также только обеспечивать выполнение общих целей и основных задач будущего года и никогда не должны быть абстрактными и самостоятельными целями, не имеющими никакого отношения к основной функции отдела маркетинга.

Каждой сферой поддержки маркетинга следует руководить, используя для этого набор промежуточных целей. К этим сферам относятся реклама, продвижение, связи с общественностью, маркетинговые исследования и, конечно же, продажи.

Установить для этих сфер промежуточные цели, измеряемые количественно, — задача не из легких, но руководство все больше требует, чтобы это обязательно делалось. В сфере рекламы и продвижения товара особенно трудно измерить результат количественно. А руководство обычно хочет знать, какой был долларовый оборот от рекламы или как возросли доля компании на рынке или заполняемость гостиницы в результате проведения кампании рекламирования продукции или ее продвижения. За некоторым исключением (таким, как прямая реклама) точно измерить подобные результаты очень трудно. Поэтому в сфере рекламы в качестве измерений обычно применяются такие показатели, как осведомленность или узнаваемость.

## Предназначение рейтинговой системы

Некоторые гостиницы очень ревностно отслеживают результаты рейтингов, проводимых такими организациями, как AAA, Mobile или Michelin. Руководство таких гостиниц может корректировать корпоративное поведение, в том числе во время маркетинга и продаж, чтобы гостиница добилась еще одной звезды, бриллианта или другого символа, повышающего их рейтинг.

После появления возможности дистрибуции с использованием Интернета компании и пользователи больше стали рассчитывать на такие рейтинги, так как теперь многие гостиницы поставили перед собой цель занять в рейтингах более высокие позиции.

## Задания

В отделе продаж или маркетинга не существует более страшного слова, чем **задание** (иногда вместо него употребляется термин **квота**). Тем не менее, если отказаться от заданий, вероятность осуществления намеченных целей была бы близка к нулю. Чтобы задания были эффективны, они должны:

- основываться на целях будущего года;
- быть индивидуализированными;
- быть реалистичными и достижимыми;
- делиться на составные части, например недельная квота для каждого торгового представителя;
- быть понятными и поддаваться измерению, например квота 10 тыс. долл. на продукцию  $x$  на неделю 5. Пример непонятной квоты, не поддающейся измерению, — достичь 10%-ного увеличения доли на рынке в начале этого года.

## Доведение плана до исполнителей

Даже самый умный и прекрасно разработанный план бесполезен, если его не понимают, в него не верят и им не пользуются. «Маркетинговый план не должен быть просто призывом к действию или отметкой, по которой можно

судить о производительности и эффективности решений. План должен служить методом передачи маркетинговой стратегии тем людям, чья задача состоит в воплощении или реализации маркетинговых стратегий компании» [9]. Аудиторией маркетингового плана могут стать несколько групп.

## **Высшее руководство**

Эту группу следует убедить в том, что план способствует выполнению поставленных целей и задач. Поддержка плана руководителями или их отказ от него выражаются в первую очередь уровнем финансовой поддержки.

Менеджеры по маркетингу должны бороться не просто за финансовую поддержку. Если руководство действительно соглашается с планом и оказывает видимую поддержку, моральное состояние служащих отдела маркетинга повышается и другие отделы с готовностью окажут помощь. И наоборот, если маркетинг получит слабую поддержку начальства, об этом тут же узнает вся компания. В этом случае поддержка остальных будет в лучшем случае только обозначаться.

## **Совет директоров или группа инвесторов**

В некоторых случаях требуется оценка маркетингового плана на будущий год советом директоров или группой инвесторов. Как правило, эта группа обращает внимание не столько на детали, сколько на ответы на следующие вопросы.

- Обеспечивает ли предложенный план достижение общих целей?
- Каковы цели в денежном и количественном выражении?
- Каковы основные стратегии, обеспечивающие достижение этих целей?
- Сколько стоит выполнение этого плана?
- Когда можно рассчитывать на результаты?

## **Подчиненные**

Служащие маркетингового отдела и отдела продаж должны понять и поддерживать маркетинговый план. Важно выработать в группе сознание того, что маркетинговый план будущего года — это важная и реальная карта для дальнейшего пути. К сожалению, слишком многие на предприятиях гостеприимства считают, что разработка маркетингового плана — пустая трата времени, поскольку никто никогда к нему в реальной жизни не обратится.

## **Продавцы**

Необходимо, чтобы некоторые аспекты маркетингового плана были известны отдельным продавцам. Это особенно важно для развития стратегических союзов. Продавцы, такие, как рекламные агентства, компании, занимающиеся маркетинговыми исследованиями, разработчики программного обеспечения, компании, занятые в публичных рилейшнз, консультанты и некоторые другие категории, должны знать маркетинговый план и хорошо его понимать. Возможно, этих людей следует подключить к разработке плана.



## Другие отделы

План на будущий год влияет также на другие отделы, такие, как хозяйственный, регистрации, обслуживания клиентов и ремонтных работ и обслуживания помещений. Они должны знать ключевые элементы плана.

Часто менеджеров по маркетингу просят в общих чертах обрисовать маркетинговый план и ответить на вопросы по нему на ежемесячном совещании менеджеров. Если такого вида собраний в компании не проводится, менеджеры по маркетингу должны организовать просмотр маркетингового плана на будущий год с начальниками других отделов, получив на это разрешение генерального директора или президента.

## Раздел VI. План действий: стратегии и тактика

Маркетинговые стратегии задуманы как средство достижения маркетинговых целей. Маркетинговые тактики в свою очередь служат инструментами, при помощи которых осуществляется реализация этих стратегий. К сожалению, слишком часто стратегии и тактики имеют слабую связь с целями. Эта ошибка, как правило, появляется в результате следующих причин.

- Желание сохранить статус-кво. Стратегии и тактика редко меняются, поскольку считается, что они работают, даже если подтверждений этому крайне мало.
- Ленивые, некомпетентные или неуверенные в себе менеджеры. Такие люди предпочитают не рисковать своим текущим положением и потому не пробуют новые стратегии и тактические приемы.
- Неудачное участие в маркетинговом планировании и неспособность понять всю серьезность и значение этого процесса для принятия решений.
- Чрезмерно сильное влияние внешних продавцов, таких, как рекламные агентства, не желающих менять направления или пробовать новые медиасредства.
- Неспособность понять зависимость между задачами, стратегиями и тактикой.
- Близорукое представление о ситуации, при этом часто считается, что все идет хорошо и необязательно чинить то, что сломалось. К сожалению, в быстро развивающейся индустрии гостеприимства и путешествий, где очень высок уровень конкуренции, если что-то сломается серьезно, починить его обычно уже не удается.

Маркетинговые стратегии и тактика используют рекламу и продвижение товара, продажи и распределение, расценки и продукцию. Каждый из этих элементов должен быть специально разработан, чтобы отвечать определенным потребностям компании. При этом, когда речь идет о затратах на рекламу, разработку новой продукции или другие стратегические области, не рекомендуется следовать чужим приоритетам или полагаться на среднестатистические данные по индустрии в целом. Многие менеджеры ошибочно полагают, что, если они учитывают опыт других компаний в данной индустрии, они двигаются в верном направлении. Нет ничего более далекого от истины!

Разработка стратегии и тактики всегда должна отвечать потребностям и культуре компании и позволять ей выполнить или перевыполнить постав-

ленные задачи. Так, исследование маркетинговых стратегий и тактических приемов, применяемых в ресторанах, показало, что многие рестораны используют слабые стратегии, следуя за лидером, вместо того чтобы разрабатывать индивидуализированные, уникальные стратегии и соответствующие им тактические приемы. Исследователи пришли к выводу, что компании, не демонстрирующие ярко выраженной стратегии, вряд ли в состоянии долго и успешно продержаться на рынке. Они могут получать весьма неплохую прибыль в течение нескольких лет, но в какой-то момент недостаток стратегии приведет к краху бизнеса. Когда же компания почувствует последствия недостатка стратегии, может оказаться слишком поздно прибегать к эффективной альтернативе, особенно если в их прежнюю стратегию было вовлечено много элементов.

## Кластерный маркетинг

В последние годы некоторые гостиничные компании сформировали кластерные маркетинговые группы. Они состоят из разных заведений, управляемых одной и той же компанией и расположенных в одной рыночной зоне, хотя каждое из них может представлять разный бренд и принадлежать разным собственникам.

Иногда в компании может назначаться менеджер по кластерному маркетингу. Ожидается, что каждое заведение будет предоставлять ему конфиденциальную в других случаях информацию, например о потенциальных клиентах, или заключать общие контракты. Такое маркетинговое поведение является достаточно спорным и может привести к тому, что служащие отделов маркетинга и продаж окажутся в положении, когда они не выполняют доверенных им профессиональных обязанностей перед своими гостиницами.

Планами маркетинга и продаж, разумеется, не следует делиться с конкурентами. Прежде чем удовлетворить запрос кластерной маркетинговой группы поделиться с ней какой-либо конфиденциальной информацией, получите письменное разрешение с указанием даты его выдачи и подписью генерального менеджера.

## Стратегии продаж

Чтобы выполнить поставленные задачи, торговый персонал должен разработать и использовать стратегии продаж. Вот несколько примеров таких стратегий.

1. Не допускать потери ключевых клиентов.
2. Готовить ключевых клиентов.
3. Привлекать некоторых клиентов, которые воспользовались вашими услугами ограниченное число раз.
4. Отказаться от некоторых клиентов, которые воспользовались вашими услугами ограниченное число раз.
5. Удерживать некоторых клиентов, которые воспользовались вашими услугами ограниченное число раз, но обеспечить взаимодействие с ними недорогой поддержкой продаж.
6. Установить деловые отношения с отдельными потенциальными клиентами.

Описание стратегий продаж следует начинать с перечисленных шести общих стратегий и указывать, каким образом отдел продаж может воплотить их

в жизнь. Каждую общую стратегию должна поддерживать определенная тактика продаж.

#### **За пределами компании:**

- торговый блиц для всех или для специально выбранных реальных или потенциальных клиентов;
- телефонные и почтовые контакты, а также личные деловые визиты к отдельным служащим компании-клиента, ответственным за принятие решений и влияющим на принятие решений;
- торговые стенды на отдельных торговых ярмарках;
- деловые посещения посредников по организации поездок: оптовых продавцов туров, агентства по организации поездок, иностранных торговых представителей и др. — и взаимодействие с ними;
- ланч для ключевых клиентов, потенциальных клиентов или людей, влияющих на принятие решений;
- деловые поездки и другие тактические приемы.

#### **Внутри компании:**

- подготовка служащих отдела продаж;
- привлечение служащих других отделов и обеспечение их поддержки;
- программы по мотивации и контролю;
- привлечение руководства и обеспечение его поддержки.

## **Стратегии дистрибуции**

Основа успешных стратегий продаж — выбор наиболее подходящего канала распределения. Предприятия индустрии гостеприимства должны пристально следить за меняющимися каналами распределения и своевременно вносить коррективы в работу с ними.

Два важнейших изменения, наблюдаемые в общей системе дистрибуции, — появление интернетовских систем резервирования и сокращение числа агентов по организации числа поездок. Для маркетингового плана важно идентифицировать каждый из основных каналов дистрибуции, которые, как ожидается, будут использоваться при продажах, и спрогнозировать ожидаемый объем продаж через каждый из таких каналов в разбивке по неделям, месяцам и кварталам.

Системы дистрибуции не обеспечивают одинаковых объемов продаж и, что столь же важно, не могут привести к одинаковой марже прибыли.



19.2. Expedia, Hotels.com,  
Priceline.com,  
Travelocity

Менеджеры индустрии гостеприимства вынуждены признавать растущие объемы продаж у независимых компаний, использующих Интернет, в частности Expedia, Travelocity, Priceline.com, Hotels.com и некоторых других. Однако из-за этого маржа прибыли почти неизбежно будет снижаться.

При отсутствии установленных целей по выручке и прибыли и ограничении продаж для некоторых каналов дистрибуции менеджеры индустрии

гостеприимства однажды с удивлением для себя обнаружат, что какой-то канал или какая-то компания доминируют в категории продаваемых ими продуктах.

Наиболее часто применяемые гостиницами системы дистрибьюции показаны в табл. 19.2, к тому же многие из этих систем используют и другие участники индустрии гостеприимства.

**Таблица 19.2.** Наиболее часто используемые гостиницами каналы дистрибьюции

*Прямые (непосредственные контакты гостиницы с клиентами)*

Система телефонных звонков 1-800

Взаимодействие с потребителями, которые сами приходят в гостиницу

Прямая почтовая рассылка

Собственный веб-сайт

Электронная почта

Повторное резервирование

*Косвенные приемы*

Взаимодействие с авиалиниями: обслуживание групп, отдельных пассажиров и экипажей самолетов

Взаимодействие с автомобильными прокатными компаниями: индивидуальные клиенты

Круизные линии и поезда: группы и отдельные путешественники

Независимые интернетовские компании

Собственные заведения отдыха/таймшерные организации (иногда резервируют номера в тех регионах, где нет таймшерных курортов)

Планировщики встреч

Компании, использующие путешествия как вознаграждение своего персонала

Железнодорожные групповые туры

Сетевые контакты

Секретари и административные помощники

Организаторы и профессионалы по работе с групповыми турами и специализированными группами, например, из университетов и церквей

Представители бюро путешествий

Стойки бюро путешествий в аэропортах, на железнодорожных и автобусных станциях (в европейских странах)

Оптовые фирмы по организации поездок

Бюро по привлечению гостей и центры по организации путешествий

Несомненно, существуют и другие каналы, которые необходимо учитывать в маркетинговом плане, если они важны для компании. (Об особенностях каналов дистрибьюции см. гл. 13.)

## Стратегии рекламы и продвижения

Стратегии рекламы и продвижения должны разрабатываться служащими компании, ответственными за эти стратегии, — директором по рекламе, менеджером по продажам или менеджером по маркетингу. Важно, чтобы этот человек активно работал с группами поддержки — рекламным агентством, компанией, специализирующейся на продвижении продаж, специализиро-

ванными рекламными агентствами и консультантами, которые непосредственно связаны с разработкой и последующей реализацией стратегий рекламирования и продвижения продукции.

Считается нецелесообразным предоставлять внешней компании всю полноту власти по разработке и воплощению этих стратегий. Опыт показывает, что рекламное агентство может произвести потрясающий продукт с иллюстрациями и разместить его в весьма уважаемой клиентами прессе, однако эта компания не достигнет преследуемой цели. Причина в том, что группы извне могут не видеть ваши цели так, как вы их видите. Многие рекламные агентства получали почетные призы за рекламу, которая никак или почти никак не сказалась на росте рыночной доли или объеме продаж клиента. Приглашаемые извне профессионалы могут иметь правильное представление о клиенте как компании и о руководстве этой компании, но не о конечном потребителе. К сожалению, такой подход приводит к тому, что приглашенные стараются в первую очередь угодить тем менеджерам, которые их пригласили, но не заниматься достижением корпоративных или маркетинговых целей. Теоретически корпоративные и маркетинговые цели, а также цели менеджмента должны быть синхронизированы, однако в реальной жизни довольно часто они далеки друг от друга. В отдельных случаях приглашенные профессионалы свысока смотрят на общие и маркетинговые цели клиента, считая их препятствием для собственного творческого процесса. В идеале менеджеры, отвечающие в компании за рекламу и продвижение, чтобы разработать стратегию и тактические приемы, обеспечивающие выполнение поставленных задач своевременно и с приемлемым соотношением затрат и результатов, должны привлекать в свою команду профессионалов из внешних структур.

Когда эта задача решена, команда должна разработать набор средств для рекламы и продвижения, в которые входят и дополнительные тактические приемы, выбранные для достижения целей, а не только для получения комиссионных, облегчения жизни приглашенных профессионалов или разработки скромной программы, которую руководство не раскритикует, но которая вряд ли окажется по-настоящему успешной.

Ответственные за стратегию рекламы и продвижение продукта должны:

- выбрать вид или комплекс носителей рекламы, в которые входят массмедиа на комиссионной основе, почтовая рассылка, торговые ярмарки, доски для объявлений, специализированная реклама и многое другое;
- выбрать или одобрить рекламное сообщение (графика, цвет, формат, количество экземпляров и т.д.);
- составить медиаплан, который показывал бы, когда будет задействовано то или иное медийное средство, включая массмедиа не на комиссионной основе;
- составить расписание событий, например событий, связанных с PR;
- точно, без искажений передать информацию руководству;
- осуществлять надзор за разработкой и воплощением программ рекламы и продвижения, уделяя особое внимание точности выполнения расписания и соблюдению бюджетных ограничений;

- взять на себя ответственность за результат. Руководство все больше стремится нанять на должности ответственных за продвижение и рекламу людей, которые эффективно работают и обеспечивают получение требуемого результата.

К сожалению, несмотря на десятилетия обучения маркетингу и тысячи статей, посвященных этой теме, многие менеджеры в индустрии гостеприимства и путешествий все еще приравнивают маркетинг к рекламе. Они не могут понять, что реклама — всего лишь часть маркетинга. Авторы исследования о стратегии ресторанов, на которое мы уже ссылались, пришли к следующему выводу: «Многие компании (рестораны) пытались сохранить долю на рынке, увеличивая расходы на рекламу. Однако сама по себе реклама — это еще не гарантия успеха» [10].

Другая сфера действия рекламы и продвижения товара, которую надо продумать при составлении маркетингового плана, — согласование рекламы и продвижения. Здесь необходимы командные усилия и бюджетная поддержка. Например, возможности совместных действий существуют для:

- курорта и группы курортов (например, все курорты, рестораны и аттракционы в Провинстауне на мысе Кейп-Код, штат Массачусетс);
- курорта и группы продвижения туризма (например, государственный департамент по туризму или торговая палата);
- курорта и поставщиков (например, Citrus Board или Columbia Coffee);
- курорта и транспортных компаний (авиалиний, автобусов, круизных линий);
- курорта и «родственных» гостиниц и курортов.

Пример возможностей по согласованию рекламы и продвижения — деятельность одной из гостиниц Мехико. В результате анализа брошюр десяти гостиничных сетей в Мехико выяснилось, что большая часть их не имела никакого или практически никакого отношения к другим гостиницам данной сети. Club Med умело воспользовался этим маркетинговым инструментом. Он издал не только брошюру о всех гостиницах сети в Мексике, но и дополнительную брошюру о гостиницах Club Med, расположенных вблизи исторических памятников или археологических раскопок.



## Стратегии ценообразования

Во многих маркетинговых планах в индустрии гостеприимства вопросам ценообразования достаточного внимания не уделяется. Как правило, в планы включаются только базовые расценки; кроме того, обозначается разница между сезоном и несезоном, но мало что говорится о назначении цен. Это ошибка, а также одна из причин того, что предприятия гостеприимства передали функцию назначения цен из отдела маркетинга в другие отделы, занимающиеся, например, управлением доходами или поступлениями.

Однако ценообразование по-прежнему должно оставаться функцией отдела маркетинга. И даже если менеджеры по маркетингу не контролируют эту область, им необходимо очень тесно взаимодействовать с отделами компании, ответственными за назначение цен. Если отделы продаж и маркетинга не поймут стратегию назначения цен и не обдумают ее в рамках планов своих отделов, то они постоянно будут конфликтовать по вопросу цен.

Например, отдел продаж отвечает за работу с посредниками, такими, как оптовые продавцы туров и ключевые клиенты, и, конечно, представители обеих этих категорий просят предоставить им скидки. Масштабность взаимодействия, при которой стороны имеют дело с большим числом гостиничных номеров, авиабилетов, арендуемых автомобилей или кают, неизбежно приведет к проблемам с отделами, занимающимися управлением доходами или поступлениями. Планы по маркетингу и продажам не могут быть эффективны, если они разрабатываются без учета прогнозов продаж и доходов в отношении наиболее важных сегментов рынка. Если прогнозы сделаны без участия отделов, управляющих доходами и поступлениями, конфликты неизбежны.

Взгляните еще раз на основные и промежуточные цели, представленные в табл. 19.1. Они предусматривают задание целей по средней цене номеров по каждой их категории и по каждому сезону. Используя концепции и практику управления доходами, задачи назначения цен можно детализировать более подробно, включив туда недельные цели и цели по субсегментам. Стратегия гостиниц Marriott известна как *рациональное назначение цен*. Смысл этой стратегии заключается в применении ограничений по отношению к определенным сегментам клиентов, выбранным на основании их уровня ценовой эластичности. Менеджерам по маркетингу в процессе планирования также хорошо бы работать совместно с отделом предварительных заказов. Часто предварительные заказы позволяют иметь достаточно широкий диапазон варьирования цен, кроме того, на них приходится значительный процент всех продаж.

Задачи и стратегии назначения цен влияют на все составляющие маркетинга и продаж. Решениям, связанным с вопросами ценообразования, необходимо оказать поддержку при помощи кампаний стимулирования спроса и рекламирования. От установленных цен также зависят выбор подходящих целевых рынков и акценты, которые в этой связи необходимо расставить.

Менеджеры по маркетингу и продажам, считающие, что находятся в состоянии вечной войны с менеджерами, устанавливающими цены, рано или поздно обречены на неудачу. Руководство многих предприятий индустрии гостеприимства наконец-то начало понимать, что 10%-ное повышение цен скорее может привести к нужному результату — повышению прибыли, чем сокращение издержек или использование традиционных стратегий маркетинга и продаж для увеличения числа гостей.

Стратегии ценообразования очень важны для сетей ресторанов, которым необходимо их постоянно пересматривать. Например, качество еды имеет определяющее влияние на рейтинг посетителей для семейного ресторана, ресторана сети типа «обычный обед» и стейк-хауза (steak house). Установление «семейных» цен повысит рейтинг ресторана среди посетителей сети семейных

ресторанов, но необязательно, что тот же прием сработает для стейк-хауза или сети ресторанов типа «обычный обед».

Специалист по маркетингу, имеющий опыт работы в сети семейных ресторанов, может принять неверные решения о назначении цен, работая в стейк-хаузе или в сети ресторанов типа «обычный обед». Другими словами, несмотря на то что все сети ресторанов на первый взгляд одинаковы, при назначении цен для каждого типа могут потребоваться разные виды стратегии.

## Товарные стратегии

Очень важна роль маркетинга при улучшении существующей продукции и разработке новой. В некоторых предприятиях гостеприимства маркетинг серьезно вовлечен в этот процесс; в других — играет консультативную роль; в третьих — и вовсе исключен из этого процесса.

Специалисты в области маркетинга могут внести весомый вклад и в стратегическое направление, когда планирование базовых продуктов меняется так драматично, как это бывает только в индустрии гостеприимства. Маркетинг также может способствовать принципиальному увеличению доходов в случае изменений в продуктах, дополняющих основные товарные линии. Большинство предприятий гостеприимства имеют сотни и даже тысячи возможностей, связанных с новой продукцией. В Alexis Park Resort в Лас-Вегасе внедрили услугу «Кокрейльный круиз». Служащий на моторизованной тележке объезжает гостей, отдыхающих возле бассейна, и предлагает им напитки — теперь чтобы выпить, им не надо даже вставать со своего места. Гостиница Opryland Hotel в Нэшвиле пользуется этой же концепцией «расширения диапазона предлагаемых товаров и услуг: логотип гостиницы, размещаемый на многочисленных сувенирах, способствует их более активной продаже. Как правило, торговый потенциал не реализуется в полной мере. Творческий человек всегда имеет множество возможностей, чтобы привлечь потребителей и обучить служащих, которые в результате смогут предлагать посетителям купить дополнительные или более дорогие товары и услуги» [13].



19.4. Alexis Park Resort,  
Opryland Hotel

Процедура внесения изменений в определенный вид продукции требует посильного вклада и совета со стороны многих служащих и отделов. Маркетинг может определить потребность, используя для этого, например, концепцию «булочной по соседству», которую можно применять в сетях фаст-фуд. Но, конечно, концепция нового продукта не ограничивается столь узкой зоной, а воздействует также непосредственно на производство, финансы и кадры. Когда McDonald's, Burger King и Wendy's экспериментировали со свежей выпечкой и круассанами, они обнаружили, что для хорошо упакованного или замороженного продукта необходимы дополнительные рабочие места, оборудование и обученный персонал.

К сожалению, большинство гостиничных маркетинговых планов не делят предлагаемую продукцию на категории, кроме типов номеров, условий пита-



ния, видов еды и напитков и, возможно, некоторых других продуктовых категорий. Одна из причин этого заключается в том, что многие управленческие контракты между владельцами и управляющими компаниями уделяют мало, а иногда и вообще не уделяют никакого внимания другим товарам и услугам, помимо номеров продуктов питания и напитков. Поэтому менеджеры так мало работают с другими продуктовыми категориями. Из-за этого многие маркетинговые планы не учитывают возможности перекрестных и дополнительных продаж даже при наличии существующих продуктов, не говоря уже о возможностях, связанных с новыми продуктами.

## Раздел VII. Ресурсы для поддержки стратегии и достижения целей

---

Маркетинговый план следует составлять, опираясь на доступные ресурсы. Типичная ошибка при написании маркетингового плана — разработка стратегий, которые высокоэффективны в применении, но имеют незначительную поддержку. Другая ошибка — заранее предположить, что начальство не обеспечит должной поддержки, какой бы прекрасный план ему ни представили. Для любого солидного маркетингового плана необходим баланс между нереальными проектами и абсолютной индифферентностью руководства.

### Персонал

Самым дорогостоящим и трудным ресурсом, обеспечивающим успех стратегий маркетинга и продаж, является, конечно же, персонал. Руководство, как правило, считает, что набирать дополнительный персонал незачем: принимая во внимание имеющиеся текущие бюджетные ограничения, это непрактично и неразумно.

Разумеется, бывают моменты, когда совершенно необходимы новые служащие отдела продаж, секретари, аналитики и др. Будьте готовы обосновать свою просьбу и помните, что очень многие, особенно торговые представители, не сразу начинают продуктивно работать. При рассмотрении вашей просьбы будут учитываться стоимость найма на работу нужных служащих и их подготовки, а также время, необходимое менеджерам для проведения собеседований с кандидатами.

Нельзя недооценивать и влияние на этот процесс корпоративной культуры. Представьте себе компанию вроде Ritz-Carlton, которая придерживается следующей философии: «Мы — леди и джентльмены, которые обслуживают леди и джентльменов». Реализация такого заявления с подходящим новым персоналом потребует много времени и усилий.

Иногда в маркетинговом плане должны содержаться уточнения относительно типа людей, необходимого для данной позиции (если об этом не говорится ни в заявлении о политике компании, ни в ее процедурах). Некоторые предприятия индустрии гостеприимства придерживаются философии «мы всегда нанимаем самых лучших». Менеджеры по маркетингу должны заранее запланировать потребность в персонале, учитывая сезонные особенности сто-

имости: например, месяц, когда идут крупные затраты на торговые выставки, или несколько недель, когда нужно разослать брошюры ключевым и потенциальным клиентам. Бюджет должен отражать тщательное планирование использования ресурсов, например, временную помощь на основе недельного контракта. Тщательно продуманный бюджет — это всего лишь отражение хорошо продуманного маркетингового плана.

## **Другая финансовая поддержка**

Нужно также продумать финансовую поддержку, которая не исчерпывается заработной платой, окладом и дополнительными преимуществами. Сюда включаются затраты на поездки, мотивационные расходы, например расходы на дорогу до Лас-Вегаса и другие финансовые потребности.

## **Исследования, консалтинг и подготовка**

Предприятиям индустрии гостеприимства часто бывают необходимы профессионалы со стороны, которые помогли бы в проведении маркетинговых исследований, например, работая с целевыми группами, проводя тренинг по продажам, или консалтинг, с целью получить объективную оценку и совет со стороны.

## **Расходы по статье «Разное»**

Эти деньги не стоит растрачивать на все подряд. Сюда можно включить такие расходы, как подписка на профессиональные книги и журналы.

## **Бюджеты**

В больших компаниях общая политика и процедуры иногда предписывают менеджерам по маркетингу, какие расходы и на что именно они должны включать в план. Менеджеры по маркетингу меньших компаний могут составить свой собственный список и каждый год сверяться с ним, чтобы удостовериться, что все необходимые ресурсы в нем учтены.

Бюджет должен отражать предполагаемые расходы на неделю, месяц, квартал и год, и делается это не для того, чтобы финансистам и бухгалтерам было легче жить.

# **Раздел VIII. Маркетинговый контроль**

Обсуждение маркетингового контроля предполагает, что план по продажам — часть маркетингового плана, но так бывает не всегда: некоторые предприятия гостеприимства эти две функции разделяют.

Основная процедура составления плана по продажам совпадает с процедурой, описанной нами применительно к маркетинговому плану. В плане по

продажам необязательны такие аспекты, как реклама или маркетинговые исследования, поскольку их обеспечивают отделы поддержки. Особое внимание в плане по продажам уделяется торговому персоналу и его задачам, а также стратегиям: необходимо убедиться, что квоты по продажам выполняются или даже перевыполняются.

## Цели по продажам

Цели по продажам устанавливаются для каждого отдельного направления деятельности, подразделения, региона, торгового представителя и периода времени. Задачи продаж в более широком понимании, которые мы обсудили выше, служат основой для определения индивидуальных целей. Сумма всех задач по продажам или квот для служащих отдела продаж должна равняться или превышать общие годовые цели.

Один из методов установления годовых задач по продажам — начать планирование со служащих отдела продаж. Предполагается, что каждый служащий составит список обслуживаемых им в настоящее время клиентов и потенциальных на будущий год. Если взять такие планы за основу, то, оценив потенциальный объем продаж по имеющимся клиентам и перспективным, можно получить прогноз продаж на будущий год.

При таком подходе за критическое исследование этих прогнозов отвечает руководство, начиная с менеджера по продажам и заканчивая генеральным директором или каким-либо другим представителем высшего руководства. Руководство редко принимает прогнозы торгового персонала без поправок, делая их, как правило, в сторону увеличения. Такой подход называется планированием снизу вверх, сверху вниз.

Руководство, корректируя прогнозы торгового персонала, объясняет это следующим.

1. Служащие отдела продаж часто стремятся обезопасить себя и преднамеренно дают заниженные оценки уровня продаж (по сравнению с реально возможными).
2. Компания имеет определенные цели по продажам, основанные на своих потребностях.
3. Руководство располагает результатами маркетинговых исследований, не доступными для торгового персонала.
4. Руководство, имея опыт работы с торговым персоналом, знает, что прогнозы, как правило, или слишком завышены, или слишком занижены.
5. Возможно, руководство располагает дополнительными ресурсами для отделов маркетинга и продаж, не известными торговому персоналу.

Типичный прогноз продаж для торгового представителя показан в табл. 19.3. Чтобы удостовериться в правильности прогнозов, менеджеры по продажам должны поддерживать с торговыми представителями тесное сотрудничество. Затем они должны составить общий прогноз для своего отдела и представить его руководству.

Таблица 19.3. Пример прогноза по продажам для специалистов по продажам в гостинице

	Продажи за этот год			Планируемые продажи на следующий год		
	Ночь/ номер	Поступления	Средняя цена	Ночь/ номер	Поступления	Средняя цена
Торговый представитель: Дженет Чин						
Основные коммерческие клиенты (ключевые клиенты)						
1.						
2.						
3.						
4.						
Другие коммерческие клиенты						
1.						
2.						
3.						
4.						
Основные клиенты-посредники						
1.						
2.						
3.						
4.						
Другие клиенты-посредники						
1.						
2.						
3.						
4.						
Клиенты-авиакомпания						
1.						
2.						
3.						
4.						
Другие клиенты						
1.						
2.						
3.						
4.						
Потенциальные клиенты на следующий год						
1.						
2.						
3.						
4.						
Общее число нынешних клиентов/потенциальных клиентов	Всего за текущий год			Всего за следующий год (план)		

## Прогноз продаж и квоты по продажам

В конце концов все служащие отдела продаж должны получить квоты по продажам. Годовые квоты по продажам должны быть разбиты на месячные и квартальные. Многие менеджеры по продажам и опытные торговые представители разбивают месячные квоты на недельные.

Менеджеры по продажам отвечают за работу с торговыми представителями, чтобы удостовериться, что квоты выполняются или перевыполняются. Важно постоянно оценивать результаты продаж и разработать тактику изменений, если выяснится, что реальные продажи не соответствуют прогнозам или квотам. Тем менеджерам по продажам и торговым представителям, которые выжидают несколько месяцев, прежде чем оценить конкретные результаты, осуществить существенные изменения очень трудно.

## Фактические расходы по сравнению с бюджетными

Менеджерам по продажам и маркетингу необходимо постоянно и регулярно сверять реальные расходы с запланированными в рамках бюджета.

## Периодическая оценка всех маркетинговых целей

Роль менеджеров по продажам и маркетингу иногда сравнивают с ролью няньки. Люди, которые оказываются в этой должности, часто отмечают, что тратят массу времени на то, чтобы удостовериться, что их подчиненные выполняют задания в срок. В этом высказывании большая доля истины, так как основная задача менеджеров по продажам и маркетингу — обеспечить своевременное достижение целей или их перевыполнение.

Менеджеры, отвечающие за рекламу, продвижение и маркетинговые исследования, обязаны обеспечить своевременное выполнение всех заданий. Если буклет с летними расценками выходит из печати на три недели позже поставленного срока, велика вероятность того, что торговый персонал упустит возможность отослать или доставить это рекламное издание потенциальным и ключевым клиентам в то время, когда они принимают решения о своих поездках. В этом случае и торговый персонал может не успеть выполнить летние квоты по продажам. Все задания по маркетингу и продажам важны. Если выполнить задание в срок не удастся, следует отказаться от задания, а может быть, и от должности.

## Расписание маркетинговой деятельности

Один из методов, к которому часто прибегают менеджеры по маркетингу и продажам, чтобы убедиться, что все задания используются вовремя, — использование расписания маркетинговой деятельности. Этот документ перечисляет основные виды деятельности, даты их завершения, ответственных, а также предусматривает проверку выполнения задания.

## Корректировка маркетинговых планов

Люди неспособны создать совершенный маркетинговый план. Меняются рыночные условия, происходят катастрофы, и случается много других событий, из-за которых возникает потребность в совершенствовании маркетингового плана. В основном исправления вносятся в сферу тактики, бюджета и временного распределения событий, а не в сферу основных задач и стратегий. Изменения в тактике, как правило, не требуют одобрения начальства и считаются нормальной обязанностью менеджеров по продажам и маркетингу.

## Раздел IX. Презентация плана и убеждение заинтересованных лиц принять его

Изменения в основных целях, например в годовом объеме продаж, обязательно нуждаются в одобрении руководства. Менеджерам по маркетингу и продажам рекомендуется воздержаться от внесения изменений в основные задачи и стратегии, так как руководство наверняка сочтет необходимость подобных изменений свидетельством плохого управления со стороны менеджеров по маркетингу и продажам, если только причиной не была катастрофа, например пожар в гостинице.

Никогда не думайте, что маркетинговый план настолько логичен, что сам себя продаст. Чтобы маркетинговый план был принят, нужно убедить очень многих людей в необходимости сделать это. В их число входят следующие категории.

- *Служащие отдела маркетинга и продаж.* Многие из тех, кто работает в этих областях, не верят в планирование. Они считают процесс разработки, написания, защиты и использования плана пустой тратой времени. Часто можно услышать такие замечания: «Если бы начальство просто позволило нам заниматься своей работой и отменило бы все это планирование, компании это пошло бы только на пользу». Объяснить такое отношение можно отрицательным опытом в области планирования, боязнью прогресса или искренним незнанием преимуществ, которые можно получить от планирования. При написании плана менеджеры по продажам и маркетингу нуждаются в поддержке своих подчиненных. Всегда лучше убедить их в преимуществах, чем заставить согласиться силой.
- *Продавцы, служащие рекламных агентств и других организаций.* В процесс планирования необходимо включить рекламные агентства и агентства маркетинговых исследований. Они должны понимать, что их участие в процессе маркетингового планирования требует от них работы в команде.
- *Руководство.* Начальство должно одобрить годовой маркетинговый план. Просто написать длинный план, послать его по внутренней почте начальству и ждать энтузиазма и похвал — это довольно редкий случай. Менеджеры по продажам и маркетингу должны убеждать руководство в достоинствах плана на различных встречах, таких, как дружеский ланч или формализованная презентация. На презентации можно пригласить ведущих служащих, которые принимали активное участие в разработке плана. Здесь понадобятся те же профессионализм и умение, если бы

презентация делалась для ключевого клиента стоимостью в 2 млн долл. Там, где можно, следует использовать профессиональные материалы для презентации, такие, как PowerPoint, проектор, компьютерные программы и материалы. Диаграммы, графики и таблицы и копии годового плана должны быть удобны для восприятия и хорошо подчеркивать ключевые моменты.

## Раздел X. Подготовка к будущему

Маркетинговое планирование — постоянный процесс. Он никогда полностью не заканчивается. Менеджеры по маркетингу и продажам должны постоянно планировать. В действительности развитие маркетингового плана будущего года начинается в тот день, когда одобрен план этого года.

### Сбор и анализ информации

Разработка маркетингового плана зависит от доступности достоверной информации. Эту задачу всегда можно решить лучше и полнее. Процесс сбора информации из внутренних и внешних источников продолжается каждый день. Менеджерам по маркетингу и продажам следует находить методы улучшения этого процесса.

### Маркетинговое планирование как инструмент наращивания бизнеса

Хороший маркетинговый план поможет вашей компании и отделу расти и процветать. Хотя для многих это отнюдь не очевидно, но все же это так, поскольку служащие:

- лучше понимают процесс управления;
- учатся работать в команде;
- учатся устанавливать цели и расписание, чтобы удостовериться, что цели будут выполнены;
- учатся процессу установления реалистических стратегии и тактики;
- будут легче делать дальнейшую карьеру, если им понравилось участвовать в процессе планирования.



#### 19.5. Omni International Hotels

У многих гостиничных компаний, например Omni International Hotels, существует своего рода культура планирования, в которой участие в маркетинговом планировании оценивается как дополнительный плюс. Этот подход отражает общую корпоративную культуру и поддержку руководства. Смена руководства может означать уменьшение поддержки маркетингового плана или меньшее поощрение за участие в планировании. Сильная корпоративная культура, которая акцентирует и поощряет планирование на всех уровнях компании, в итоге всегда окупается. Правда, иногда руководство оказывается

обескураженным процессом планирования, в особенности когда рыночная ситуация ухудшается и позиции на рынке угрожает новый конкурент. Но и в этих условиях корпоративная культура планирования в целом обеспечивает стабильность и уверенность в целях и направлениях.

Примером потребности в планировании в плохих экономических условиях, а не в применении тактики «сделай что-нибудь», может служить California Country Club (ССС) из Лос-Анджелеса. В прошлом у этого клуба, как и у многих других в Южной Калифорнии, был список желающих вступить в члены клуба, но к марту он сменился списком желающих выйти из него.

Руководители СССР не стали паниковать и искать панацею, а воспользовались маркетинговым планированием, начав с анализа рынка и конкурентов. Процесс планирования позволил СССР увидеть маркетинговые возможности, такие, как стратегия ценообразования, включающая отмену платы «только за гольф». Была открыта и осуществлена потребность в политике, направляемой покупателем: «Просто скажи да!» Эти и другие изменения ознаменовали крутой поворот от предшествовавших политики и процедур, и клуб увеличил свою долю на рынке и доход.

Исследования маркетингового плана гостиниц показали, что «особенно важны при его разработке участие менеджмента, преданность делу на всех уровнях управления, достаточное время для разработки, специальный тренинг для разработки маркетингового плана и стимулы для достижения целей и задач» [17].

Хорошие времена стоят или плохие, последовательность в маркетинговом планировании для любого предприятия гостеприимства и его служащих полностью окупается [18].

## Ключевые термины и понятия

График 892

Задание (квота) 894

Конкурентный анализ 883

Краткое содержание 879

Рыночные тенденции 885

Рыночный потенциал 886

Сегментный анализ 889

Факторы внешней среды 882

### Обзор главы

#### I. Предназначение маркетингового плана

Маркетинговый план:

- 1) своего рода дорожная карта, согласно которой должна осуществляться деятельность маркетингового отдела компании в течение ближайшего года;
- 2) гарантирует, что маркетинговые виды деятельности согласованы с корпоративным стратегическим планом;
- 3) вынуждает руководителей маркетингового отдела быть объективными и продумывать каждый шаг в своей работе;
- 4) помогает соотносить имеющиеся в бюджете ресурсы с маркетинговыми целями;
- 5) позволяет сравнивать полученные результаты с запланированными.



**II. Требования к написанию краткого обзора плана (резюме) для руководства**

1. Составляйте его исключительно для высшего руководства.
2. Раздел не должен быть менее двух страниц, но и не должен превышать четырех.
3. Пользуйтесь короткими предложениями и короткими абзацами. Не стоит использовать слова, затрудняющие понимание.
4. Организуйте резюме следующим образом: представьте цели на будущий год в их цифровом выражении, кратко опишите маркетинговые стратегии, при помощи которых можно добиться поставленных целей и задач, включив сюда описание целевых сегментов рынка; покажите ожидаемые результаты с привязкой их по каждому кварталу; укажите стоимость проектов и необходимые для этого ресурсы.
5. Несколько раз прочитайте резюме.

**III. Корпоративная согласованность****1. Согласованность с другими планами:**

- а) корпоративные цели: прибыль, рост и другие;
- б) желаемая доля рынка;
- в) позиционирование компании или ее отдельных товарных серий;
- г) вертикальная и горизонтальная интеграции;
- д) создание стратегических союзов;
- е) ширина и глубина ее отдельных товарных серий.

**2. Планы, имеющие отношение к маркетингу, также включают:**

- а) продажи;
- б) рекламу и стимулирование;
- в) маркетинговые исследования;
- г) ценообразование;
- д) услуги потребителям.

**3. Направления развития компании:**

- а) миссия компании;
- б) корпоративная философия;
- в) корпоративные цели.

**IV. Анализ текущего состояния предпринимательской среды****1. Анализ основных факторов внешней среды****2. Конкурентный анализ:**

- а) список основных конкурентов компании на следующий год;
- б) список новых конкурентов;
- в) описание основных конкурентных преимуществ и недостатков каждого конкурента.

**3. Рыночные тенденции.** Мониторинг тенденций, связанных с посетителями, конкурентами, тенденциями в смежных индустриях.**4. Рыночный потенциал.**

а. Рыночный потенциал стоит рассматривать как общий доступный спрос на продукцию гостеприимства на определенном географическом рынке при данной цене. При оценке маркетингового потенциала важно не смешивать между собой различные продукты гостеприимства.

б. Обеспечьте оценку рыночного потенциала для каждого вида продукции в денежном эквиваленте, например в долларах, и в физическом выражении, в единицах, например номер/ночь или в числе перевезенных пассажиров.

**5. Маркетинговые исследования**

а. Макрорыночная информация: тенденции в индустрии; социальные, экономические и политические тенденции; информация о конкурентах; данные о клиентах по всей отрасли.

**б. Микрорыночная информация:** информация о гостях; информация о товарах и услугах; результаты анализа и тестирования новой продукции; данные о покупателях-посредниках; результаты исследования по вопросам ценообразования; информация о ключевых клиентах; данные о эффективности рекламы и компаний продвижения продукции.

**6. Желаемые действия:**

**а)** составить список и описать виды микро- и макрорыночной информации, в которой будет постоянная потребность;

**б)** составить список и описать виды маркетинговых исследований, которые будут необходимы в будущем году.

**V. Сегментация рынка и выбор целевых сегментов.** Отбор подходящих сегментов является результатом:

**1)** понимания того, что собой представляет компания и чем она хочет стать;

**2)** изучения подходящих сегментов и определения, стоят ли они того, чтобы компания их заполучила и удержала, и возможно ли это.

**VI. Действия — сегментация и выбор целевого рынка**

**1.** Составить список и описать каждый сегмент рынка, доступный в будущем году, максимально основываясь на демографических и психографических данных, которые необходимо учитывать при разработке маркетинговой стратегии и тактических приемов.

**2.** Расположить эти сегменты в порядке важности в качестве целевых рынков.

**3.** Продолжить эту процедуру для различных видов продукции, которым требуется индивидуальная маркетинговая поддержка (например, услугам, связанным с конференц- и танцзалами).

**VII. Задачи, задания и квоты будущего года**

**1. Задачи**

**а. Количественные задачи** выражаются в стоимостном эквиваленте и в физических единицах с привязкой по времени и уровнем доходности или маржи прибыли.

**б. Другие задачи** — задачи, связанные с корпоративными целями, корпоративными ресурсами, факторами окружающей среды, конкурентами, рыночными тенденциями, рыночным потенциалом, доступными сегментами рынка и потенциальными целевыми рынками.

**в. Действия:**

- составить список первостепенных задач по маркетингу и продажам на будущий год;
- составить список промежуточных целей на будущий год;
- разбить цели на квартальные, месячные и недельные;
- составить список конкретных промежуточных целей по видам маркетинговой поддержки, например цели рекламы или продвижения.

**2. Задания и квоты** должны быть:

**а)** основаны на задачах будущего года;

**б)** индивидуализированы;

**в)** реалистичны и доступны;

**г)** разбиты на меньшие единицы, например недельные квоты для каждого торгового представителя;

**д)** понятны и могут быть измерены.

**3. Действия: задания и квоты.** Разбейте квоты и составьте их список для отделов продаж, торговых территорий, всех торговых посредников, каждого торгового посредника и каждого торгового представителя.

**VIII. Планы действий — стратегии и тактические приемы****1. Стратегии продаж:**

- а) не допускать потери ключевых клиентов;
- б) готовить ключевых клиентов;
- в) привлекать некоторых клиентов, которые воспользовались вашими услугами ограниченное число раз;
- г) отказаться от некоторых клиентов, которые воспользовались вашими услугами ограниченное число раз;
- д) удерживать некоторых клиентов, которые воспользовались вашими услугами ограниченное число раз, но обеспечить взаимодействие с ними недорогой поддержкой продаж;
- е) установить деловые отношения с отдельными потенциальными клиентами.

**2. Действия при продажах:**

- а) составьте список шести важнейших стратегий продаж и укажите, как они будут воплощены в следующем году;
- б) составьте список и опишите все тактические приемы, обеспечивающие поддержку важнейшим стратегиям продаж.

**3. Стратегии рекламы и продвижения:**

- а) выберите вид или набор различных видов средств массовой информации;
- б) выберите или одобрите сообщение;
- в) составьте медиаплан, показывающий, когда будет работать каждый вид медийного средства, включая бесплатные;
- г) составьте расписание мероприятий;
- д) точно, без искажений представьте информацию руководству;
- е) ведите надзор за разработкой и воплощением программ по рекламе и продвижению, уделяя особое внимание точности выполнения расписания и затратам;
- ж) уточните, кто является ответственным за конечный результат.

**4. Действия при рекламе и продвижении:**

- а) разработайте стратегии рекламы и продвижения для выполнения задач по маркетингу и продажам;
- б) разработайте набор подходящих средств массовой информации для рекламы и продвижения;
- в) разработайте сообщения, подходящие для выбранных видов медийных средств, которые позволят достичь намеченных целей;
- г) разработайте медиаплан и расписание событий.

**5. Стратегии ценообразования:**

- а) тщательно проанализируйте задачи, связанные с установлением цен, с отделами, отвечающими за ценовую политику (ее планирование и реализация);
- б) уточните задачи, связанные с ценами, чтобы они соответствовали прогнозам продаж и доходов;
- в) опишите стратегии ценообразования, которые будут применяться в будущем году;
- г) удостоверьтесь, что задачи, связанные с назначением цен, продажами, продвижением и рекламой, синхронизированы и работают на поддержку общих целей.

**6. Стратегии, связанные с товарами (услугами):**

- а) опишите участие отдела маркетинга в разработке основных стратегических видов продукции;
- б) опишите роль маркетинга в разработке новых товаров и услуг;
- в) опишите текущие или запланированные программы по разработке товаров и услуг, за которые отвечает отдел маркетинга.

- IX. Ресурсы, которые необходимы для поддержки стратегий и выполнения задач**
1. Изучите и опишите потребности в новом персонале отдела маркетинга и продаж, включая временную помощь, в следующем году.
  2. Изучите и опишите вид и количество оборудования и площадей, необходимых для поддержки маркетинга и продаж.
  3. Изучите и опишите объем необходимой в будущем году денежной поддержки.
  4. Изучите и опишите количество и вид прочих необходимых в будущем году затрат.
  5. Изучите и опишите объем исследований, консалтинга и тренинга, для осуществления которых потребуется помощь со стороны.
  6. Подготовьте маркетинговый бюджет и представьте его руководству.
- X. Маркетинговый контроль**
1. Представители торгового персонала часто стремятся защитить себя и дать заниженные оценки продаж.
  2. У компании есть определенные задачи по продажам, основанные на ее потребностях.
  3. У руководства может быть доступ к информации о маркетинговых исследованиях, которая недоступна служащим отдела продаж.
  4. У руководства может быть опыт работы с торговым персоналом, и оно понимает, что в процентном отношении прогнозы, как правило, слишком завышены или слишком занижены.
  5. Руководство может захотеть предоставить отделу маркетинга и продаж дополнительные ресурсы.
- XI. Презентация плана и его продажа заинтересованным лицам, к которым относятся:**
- 1) служащие отделов маркетинга и продаж;
  - 2) продавцы, служащие рекламных агентств и др.;
  - 3) руководство.
- XII. Подготовка к будущему**
1. Совместный процесс планирования помогает людям понять лучше процесс управления.
  2. Служащие учатся работать в команде.
  3. Служащие учатся устанавливать цели и расписание, чтобы удостовериться, что цели будут выполнены.
  4. Служащие учатся процессу установления реалистических стратегии и тактики.
  5. Служащим, которым понравится участвовать в процессе планирования, будет легче делать дальнейшую карьеру.

## Вопросы для обсуждения

1. Каково предназначение маркетингового плана?
2. Каким образом факторы окружающей среды оказывают влияние на маркетинговый план?
3. Почему так важно определение рыночного потенциала?
4. Как нужно описывать рыночные сегменты и цели в маркетинговом плане?
5. Следует ли описывать маркетинговые цели в количественном выражении? Аргументируйте свой ответ.
6. Как связаны маркетинговые стратегии и маркетинговые задачи? Связаны ли они вообще?
7. Насколько необходим маркетинговый контроль в маркетинговом плане? Не является ли он факультативным, т.е. проводимым избирательно, по усмотрению менеджера?

## Упражнения экспериментального типа

Выполните следующее задание.

Пообщайтесь с директором по продажам отеля, генеральным менеджером гостиницы или директором маркетинговой организации, обслуживающей туристические компании, и попросите их объяснить вам сущность их маркетингового плана, а также сам процесс разработки этого плана.

## Интернет-упражнения

Помощь для выполнения этих упражнений вы можете найти на веб-сайте, разработанном для книги *Маркетинг. Гостеприимство и туризм*, адрес которого — [www.prenhall.com/kotler](http://www.prenhall.com/kotler)

Выберите организацию из отраслей гостеприимства или туризма в вашем регионе. В Интернете найдите информацию, которая была бы полезна для вас, если бы вы разрабатывали маркетинговый план для этой организации.

## Библиографический список

1. Материал обобщен с разрешения Peter Cass, «Luxury Lifestyle Marketing: New Frontier,» *Hospitality Business Review* 2, no. 3 (Fall 1999), 27—30.
2. Perry J.S. Hobson, Henry C.S. Vincent, and Kye-Sung Chon, «Vietnam's Tourism Industry: Can It Be Kept Afloat?» *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 35, no. 5, October 1994, 42—49.
3. Richard Gibson, «Flight Caterers Widen Horizons Beyond Airlines,» *Wall Street Journal*, January 16, 1995, B1, B8.
4. Peter Warren and Neil W. Ostergren, «Marketing Your Hotel, Challenger of the 90's,» *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 31, no. 1 (May 1990), 58.
5. Carl K Link, «Developing a Marketing Plan: Lessons from the Inn at Plum Creek,» *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 34, no. 5 (October 1993), 35.
6. L.K. Prevette and Joseph Giudice, «Anatomy of a Turnaround: The Los Angeles Biltmore,» *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 30, no. 3, November 1989, 32.
7. Leiber, Ron, «A New Parenting Ritual: The Last Hurrah,» *Wall Street Journal*, July 7, 2004, D1.
8. Francis Buttle, «The Marketing Strategy Worksheet: A Practical Tool,» *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 33, no. 3, June 1992, 57.
9. Joseph J. West and Michael D. Olsen, «Grand Strategy: Making Your Restaurant a Winner,» *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 31, no. 2, August 1990, 77.
10. Hanam Ayala, «Mexican Resorts: A Blueprint with an Expiration Date,» *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 34, no. 3, June 1993, 40.
11. Michael S. Morgan, «Benefit Dimensions of a Mid-scale Restaurant Chain,» *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 34, no., April 1993, 44—45.
12. Carl K. Link, «Internal Merchandising: Creating Revenue Opportunities,» *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 30, no. 3 (November 1989), 56.
13. Regina Robichald and Mahmood A. Khan, «Responding to Market Changes: The Fast Food Experience,» *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 29, no. 3 (November 1988), 47.
14. William E. Kent, «Putting Up the Ritz: Using Culture to Open a Hotel,» *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 31, no. 3, November 1990, 16—24.
15. Jeffrey L. Pellissier, «Remarketing: One Club's Response to a Changing Market,» *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 34, no. 4 (August 1993), 53—58.
16. S. Dev Chekitan, «Marketing Practices at Hotel Chains,» *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 31, no. 3 (November 1990), 54—63.
17. Более подробно о приемах разработки маркетингового плана см. James C. Makens, *The Marketing Plan Workbook*, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 1985; James C. Makens, *Hotel Sales and Marketing Plan Workbook*, Pfafftown, NC: Marion-Clarence Publishing House, 1990.

# Кейсы

<i>Глава</i>	<i>Кейс</i>
1	1. Мотель The Sleep Well 918
2	2. Кафетерий I.C.E. 919
3	3. Hardee's: маркетинг в различных ситуациях бизнеса 925
3	4. Гостиница The Excelsior 929
3	5. Отделение Молодежной христианской организации (YMCA) для военнослужащих в Гонолулу 931
3, 4	6. Burger King: продажа хопперов в Японии 933
4	7. Военно-мемориальный музей в Окленде 937
5	8. Enterprise Rent-A-Car: измерение качества обслуживания 939
5, 9	9. The Hunt Room: изменение концепции или смена декораций? 943
5, 18	10. Комиссия Австралии по туризму 945
5, 18	11. Турнир по гольфу Vantage в парке Tanglewood 950
6	12. Автобусное обслуживание Gomez Executive Bus Service 952
6	13. Агентство Hawaiian Sights 954
7,16	14. Проектирование веб-сайтов в туристической отрасли 956
8	15. Курорт Coconut Plantation Resort 960
9, 10	16. Outback Steakhouse: нарушение прежних правил и создание новых 963
9, 15	17. Железная дорога The Grand Canyon Railway 966
11	18. Heritage Park в Новой Зеландии 969
11	19. Подходы к ценообразованию: сначала почти разрушили местный ресторан, а затем спасли его 972
9, 10, 14	20. Apollo Hotel 973
12, 15	21. Зима в Zion Lodge 976
13	22. Туристическая компания World View Travel, Inc. 979
3, 4, 19	23. Сеть ресторанов быстрого обслуживания Red Rooster 984
14	24. Дом рыбака Tropicala для любителей рыбной ловли 986
8	25. Boulder Creek 990
8,15	26. Отель Solitaire Lodge из Новой Зеландии 995
15	27. Гостиница Ritz-Carlton Millenia Singapore 998
16	28. Применение маркетинга на основе базы данных в The Teller House 1000
17	29. International Travel Agency — Международное бюро путешествий 1002
19	30. Гостиничная сеть Superior Hotels 1003
18	31. The Boyds Collection, Ltd 1006
3, 19	32. The Cameron Trading Post & Lodge 1010
8, 15, 19	33. Elk Mountain Hotel 1014
18	34. IRTRA и рекреационный парк KETULUL 1017
4, 15	35. The Witchery by the Castle 1020
4, 9	36. Международный опыт Starbucks 1025
4, 11, 19	37. Enterprise Rent-a-Car: продажа мечты 1028

## Кейс 1. Мотель The Sleep Well

---

Уилл Шелтон размышлял над информацией, которую он получил от владельца мотеля, продававшегося в местечке Форт Морган, штат Колорадо. Уилл ответил на объявление, напечатанное в *Wall Street Journal* в разделе «Бизнес на продажу». К удивлению Уилла, ему позвонил сам Хенк Беннингтон, владелец The Sleep Well Motel.

Во время разговора г-н Беннингтон описал свой мотель и причины, из-за которых он хотел его продать. Он также обрисовал многие преимущества проживания в Колорадо и обещал прислать Уиллу больше информации о своей компании. Уже на следующий день Уилл получил обещанную Беннингтоном информацию.

### Сведения об Уилле Шелтоне

В свои сорок четыре года Уилл чувствовал, что он поднялся по корпоративной лестнице именно на ту высоту, на которую и планировал. К этому времени он начал сомневаться, следует ли ему продолжать работать в крупной компании в течение времени, оставшегося до выхода на пенсию. В это время Уилл занимал должность директора по маркетинговым исследованиям крупной электронной компании, расположенной в Хьюстоне (штат Техас). Несмотря на свою должность, Уилл полагал, что эта позиция его не удовлетворяет. «Маркетинговые исследования в промышленной компании не очень интересны и не так хорошо вознаграждаются; скорее, их можно назвать скучными», — примерно так размышлял про себя Уилл. Хотя Уилл получил инженерное образование, он вскоре понял, что это направление не очень сильно его интересует, и начал заниматься маркетингом. Когда в его компании открылась должность директора по маркетинговым исследованиям, он подал заявление, чтобы ее занять, и был очень доволен, когда узнал, что на эту должность выбрали именно его. Анализируя затем свой шаг, Уилл полагал, что этому способствовало то, что незадолго до этого он получил степень магистра делового администрирования (МВА), для чего он усердно занимался в свободное от работы время.

В предыдущие годы Уилл учился и работал в штате Нью-Мексико. Там он научился кататься на лыжах с гор и получал удовольствие, когда ходил на охоту и на рыбалку. Ему казалось, что люди в этом регионе США были более искренними, чем в других штатах, и что его жизнь здесь была во многих отношениях лучше его нынешнего существования в Хьюстоне. Поэтому, когда он прочитал о том, что в Колорадо продается мотель, то предложение его очень заинтересовало.

### Информация о мотеле The Sleep Well

Когда Уилл начал обдумывать предложение, то внимательно изучил все сведения, которые получил о мотеле The Sleep Well. Сюда входили те данные, которые ему сообщил Беннингтон во время их телефонного разговора, а также брошюры и дополнительная информация, которую он получил по почте от нынешнего владельца.

Мотель, располагающий 80 номерами, несколько лет назад вошел в сеть мотелей, однако недавно покинул ее. Мотель размещался возле национального шоссе № 76, которое соединяло между собой города Денвер и Небраску. Беннингтон не прислал ему данные о клиентах, но сообщил, что постояльцами мотеля в основ-

ном были коммерческие представители компаний, например бригады ремонтников, независимые представители компаний, занимающиеся продажами продукции, а также семейные пожилые пары и молодые путешественники, ограниченные в средствах. В мотеле не было собственного ресторана, но в двух кварталах от него располагается кафе. Возле него также имеется автоматическая прачечная, услугами которой гости мотеля пользуются очень часто. Мотель был построен 17 лет назад и описывался в присланных материалах как чистое и комфортабельное заведение, которое, однако, нуждается в косметическом ремонте и замене ковровых покрытий. Беннингтон заявил, что ночью у него работает служащий, но днем он сам управляет мотелем и регистрирует прибывающих. Он также сообщил, что для всех мотелей в этом регионе страны трудно отыскать горничных и что его мотель — не исключение.

## Причины продажи

В телефонном разговоре Беннингтон сообщил, что потерял жену, погибшую в автомобильной катастрофе, и теперь он не может продолжать заниматься бизнесом и хочет вернуться в свой родной штат Иллинойс, чтобы жить недалеко от семьи сына. Кроме того, Беннингтон сказал, что он хочет быть предельно честным в совершении сделки. Он заявил, что после автомобильной аварии он не мог заниматься бизнесом так, как следовало бы. Более того, он признался, что вообще не очень силен в маркетинге, и полагал, что будущему владельцу следует серьезно заняться этим направлением. После разговора с Уиллом он высказал предположение, что тот подходит для этого в полной мере.

Проанализировав всю информацию, Уилл почувствовал прилив энтузиазма, так как у него появилась возможность стать владельцем и управляющим мотеля. Он знал, что придется получить ответы еще на очень многие вопросы, для чего ему надо будет снова позвонить в Колорадо. На данный момент самым важным и волнующим была возможность переехать в Колорадо и стать сам себе хозяином. Уилл знал, что ему надо составить список важных вопросов, которые он задаст Беннингтону, а также подробно изучить финансовую документацию по мотелю. Однако этим можно было заняться чуть позже. Сейчас же Уилл видел себя на склонах прекрасных гор Колорадо, с которых он мастерски спускается, оставляя за собой фонтаны снежных брызг.

## Вопросы для обсуждения

1. Выскажите свою точку зрения о плюсах и минусах того, что Уилл Шелтон станет владельцем и управляющим мотеля The Sleep Well.
2. В какой степени поможет Уиллу при управлении мотелем его прошлый опыт в маркетинге и маркетинговых исследованиях?
3. Почему Беннингтон заявил, что маркетинговый опыт Уилла будет для него большим плюсом?
4. Какие тактические приемы маркетинга и продаж лучше всего подходят для такого мотеля, как The Sleep Well?

## Кейс 2. Кафетерий I.C.E.

Кафетерий для служащих I.C.E. (национальная электрическая компания Коста-Рики — Instituto Costarricense de Electricidad) испытывал трудности, поэтому ее топ-менеджеры рассматривали, какие действия им следует предпринять, чтобы восстановить прежнее положение. Ответственность за это была возложена на Антонио Каас Мору, помощника менеджера по телекоммуникациям.



Возникшие проблемы были двух типов. 1. Никому из служащих не понравилось время, выделяемое для ланча. Время часто превышало те полчаса, которые на него выделялись, в результате чего производительность труда снижалась. 2. Необходимо было изменить привычки служащих в выборе блюд во время ланча. Большинство из них становились в очередь, где они покупали традиционные латинские блюда, огромные по размеру. Чтобы съесть их, требовалось много времени, а кроме того, после этого хотелось спать. Послеобеденная производительность служащих офиса снижалась.

## **Общие сведения об I.C.E. и кафетериях**

I.C.E. была крупнейшей электрической компанией по коммунальным услугам и единственной телефонной компанией в Коста-Рике. Ее владельцем было правительство страны, представители которого ею и управляли. Хотя у I.C.E. были филиалы по всей Коста-Рике, ее центральный административный офис располагался в Сан-Хосе, в современном 15-этажном здании. Всего в I.C.E. работало 4486 человек, из них 1453 — в центральном офисе. Эта группа пользовалась услугами своего кафетерия.

Кафетерий действовал уже пятый год. Им управлял кооператив служащих. Оперативное управление было возложено на избираемый совет директоров, состоящий из служащих I.C.E. Этот совет нанимал штатного менеджера, который нес полную ответственность за повседневную деятельность кафетерия.

## **Общая характеристика служащих**

Служащие, которые работали в здании I.C.E. и пользовались услугами кафетерия, принадлежат в основном к «белым воротничкам». Услугами кафетерия пользовалась также и небольшая часть «голубых воротничков», т.е. рабочих. Служащие, которые работали в здании I.C.E., в основном состояли из администраторов, специалистов, инженеров, служащих офиса, секретарей и операционистов.

## **Меню и привычки в питании**

В кафетерии были две обслуживающие линии; основная из них была особенно популярной у служащих, и поэтому в ней часто были очереди. Эта линия предлагала так называемые *casado* — типичные блюда латинской кухни. Меню менялось каждый день. Типичная еда состояла из мясного блюда, например небольшого стейка, колбасы или печенки. В качестве гарнира предлагались рис, бобы или овощи, например кукуруза или более часто картофель.

Блюда, предлагаемые на основной линии, соответствовали культурным традициям и вкусам костариканцев. Исторически в этой стране еда в середине дня проходит в кругу семьи и требует двух-трех часов, так как в это время обсуждаются самые разные проблемы, а иногда еда завершается коротким послеобеденным отдыхом. Из-за этой привычки в середине дня многие магазины на несколько часов закрываются. Именно из-за этого с двух до трех дня во многих частях Латинской Америки большинство заведений также закрыты. Традиционный длительный ланч означает, что служащие прибывают на работу рано утром, затем у них большой перерыв на ланч, после чего они возвращаются на работу и работают до 6 или 6.30 вечера. Менеджеры I.C.E. решили покончить с этой традицией и сделать

рабочий день без длительного перерыва на ланч. Руководители I.C.E. хотели скопировать в этом отношении подход к работе, практикуемый в США.

Факты свидетельствовали, что привычки питания в Сан-Хосе начинают меняться. К этому времени на рынке появилось несколько ресторанов американского типа, предлагавших во время ланча гамбургеры, пиццу и другую еду быстрого приготовления. Среди ресторанов этого типа особой популярностью пользовались, особенно у молодых людей, McDonald's, Hardee's и Pizza Hut. Наблюдая успех таких заведений быстрого питания, как McDonald's, совет директоров кооперативного кафетерия решил открыть у себя линию сэндвичей. Она располагалась отдельно от основной линии и состояла из длинного прилавка. На нем размещались пластиковые подносы с горой холодных сэндвичей с сыром или ветчиной и сыром. На других подносах размещались разрезанные фрукты, такие, как папайя или дыня и пирожные. На прилавке также стояли емкости с кофе, молоком и прохладительными напитками.

В конце основной линии располагались две кассы, а в конце линии сэндвичей — одна. В отчетах не указывалась информация о числе служащих, которые пользовались каждой линией, не было также и данных о средних расходах человека, который предпочитал линию сэндвичей. Однако чувствовалось, что средние расходы на ланч на одного служащего на этой линии приблизительно составляли две трети расходов на основной линии.

## Часы работы и правила работы в офисе

Часы работы офиса в I.C.E. — с 7.30 утра до 3.30 дня с получасовым перерывом на ланч. От служащих требуется прибывать на работу вовремя. Это означает, что некоторым служащим приходится вставать в 5.30 утра, и только немногие, которые живут близко, могут позволить себе делать это в 6.30.

Официально перерывы на кофе в течение рабочих часов не разрешаются, и поэтому автоматов для продажи напитков в здании не установлено. Политика отсутствия перерывов для кофе появилась после того, как многие служащие проливали кофе или другие напитки на отчеты, с которыми они работали. Кроме того, руководство полагало, что необходимости в перерыве на кофе нет, поскольку служащим предоставляется полчаса для ланча. Время от времени служащие приносят из дома торты или печености и делятся ими со своими коллегами, хотя официально это не поощряется.

Распорядок также предусматривал, чтобы во время перерыва служащие не толпились в кафетерии. До 11.00 кафетерий вообще закрыт, а затем начинают подходить служащие, причем для каждого этажа установлено свое время. Кафетерий закрывается в 13.30 дня.

## Результаты анализа

Прежде чем предпринять изменения, чтобы исправить ситуацию в кафетерии, менеджеры полагали, что будет разумным провести исследование, в которое привлечь самих служащих. Это и было сделано, для чего воспользовались письменными анкетами, которые раздавались всем служащим, пользовавшимся услугами кафетерия в выбранный день. Ниже показаны результаты обработанных анкет.

*Мнения, касающиеся анализируемых факторов, %*

	<i>Очень хорошо</i>	<i>Хорошо</i>	<i>Средне</i>	<i>Плохо</i>	<i>Нет мнения</i>
Качество	0,63	16,46	44,78	23,42	14,71
Разнообразие	4,59	35,28	28,96	18,67	12,50
Чистота	1,74	18,67	36,55	29,75	13,34
Вежливость	5,38	27,37	39,24	25,16	2,85
Удобство	8,07	30,70	34,65	23,26	3,32
Качество приготовления еды	8,39	35,28	33,70	18,83	3,80
Размер порций	3,16	28,48	39,72	20,41	8,23

*Мнения о блюдах, которые предлагаются в кафетерии, %*

	<i>Очень хорошо</i>	<i>Хорошо</i>	<i>Средне</i>	<i>Плохо</i>	<i>Нет мнения</i>
Цыпленок с рисом	8,86	43,04	29,59	7,59	10,92
Креветки с рисом	1,11	12,34	33,23	31,64	21,68
Мясные шарики	2,37	12,97	31,33	31,65	21,68
Морской окунь	10,28	37,18	25,63	8,86	18,04
Панированный стейк	4,11	22,47	34,02	18,04	21,36
Постный стейк в соусе	3,64	24,68	30,85	15,82	25,06
Язык в соусе	5,54	26,58	26,42	17,41	24,05
Цыпленок в соусе	3,32	23,10	29,43	16,30	27,85
Жареные цыплята	2,37	23,89	30,70	12,97	30,06
Отбивная свинина	3,32	19,15	29,43	21,99	26,11
Спагетти с мясом	1,90	13,77	29,11	33,07	22,15
Спагетти с тунцом	2,37	10,92	26,42	34,18	26,11
Горох в рубце	3,64	17,56	28,80	28,01	21,99
Отбивная	1,90	14,40	24,05	38,76	20,89

*Мнения о диете и типах блюд, %*

	<i>Да</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет мнения</i>
Как вы полагаете, хорошо ли сбалансирована диета?	17,88	75,63	6,49
Можно ли исключить из меню специальное блюдо?	27,69	66,61	5,70
Считаете ли вы, что блюда латинской кухни можно исключить из меню?	26,42	68,04	5,54
Следует ли подавать более легкие продукты питания?	36,23	14,40	49,37

### Предпочтение легких блюд\*

	Да	Нет
Хот-доги	44,46	55,54
Гамбургеры	30,85	69,15
Цыплята	42,41	57,54
Макаронные изделия	36,55	63,45
Фрукты	18,99	81,01
Сэндвичи	49,53	50,47
Десерт	31,80	68,20
Суп	18,35	81,65
Салат	23,10	76,90
Фруктовый салат	33,86	66,14
Другие виды	10,28	89,72

\* Если бы легкие блюда предлагались. На этот вопрос отвечали все респонденты.

### Ответы, касающиеся привычек питания, %

	Да	Нет	Нет ответа
Соблюдаете ли вы специальную диету?	14,72	76,58	8,70
Приносите ли вы, как правило, ланч с собой?	10,76	81,33	7,91

### Среднее время на ланч, %

20—30 минут	18,83
30—45 минут	61,87
45—60 минут	12,50
Свыше 60 минут	0,79
Нет ответа	6,01

### Наблюдение за посетителями кафетерия

В кафетерии в дни его работы была проведена серия наблюдений. В кафетерии имеется 58 столиков, за каждым из которых стоят 4 стула, т.е. всего 232 места. Использование этих мест в день наблюдения было следующим.

### Использование имеющихся посадочных мест

Время	Число свободных мест	Число людей в очереди	Избыток или недостаток мест
Среда, 16 августа			
11.45	45	80	-35
12.25	16	90	-74
12.30	48	90	-74
13.05	68	40	+28
13.20	88	27	+61

Четверг, 17 августа

11.15	44	16	+28
11.42	68	38	+30
11.56	39	43	-4
12.00	44	55	-11
12.10	80	53	+27
12.15	56	37	+19
12.30	56	52	-4
12.40	56	47	+9
12.55	26	46	-20
13.15	56	3	+53

*Столы, занятые одним или двумя обедающими*

	<i>Столы, занятые одним человеком</i>	<i>Столы, занятые двумя людьми</i>	<i>Всего занятых столов</i>
Среда, 16 августа			
11.42	12	22	34
11.56	6	26	32
12.00	6	38	44
12.10	3	30	33
12.15	15	18	33
12.30	6	26	32
12.55	15	20	35
1.15	6	14	20

### Скорость движения в линии обслуживания

*Основная линия.* После двух дней наблюдения было установлено, что среднее время, требуемое для того, чтобы человек прошел всю основную линию обслуживания от момента, когда он взял поднос, до отхода от кассы, немного превышало 3 мин с интервалом (в диапазоне от 2 до 4 мин). С того момента, когда кафетерий открывался в 11.00 и закрывался в 13.30, не было ни одного случая, чтобы эта линия не работала. В целом поток посетителей был равномерный, однако с 12 до 12.45 очередь увеличилась, ее конец был в коридоре возле лифта, в результате чего общее время нахождения в очереди составило 20 мин.

*Линия сэндвичей.* Общее время, необходимое человеку, чтобы пройти через эту линию, от 0,5 до 4 мин. Среднее время посетителей, которые пользовались этой линией, но которым не требовалось воспользоваться грилем, чтобы подогреть холодный сэндвич, составило 2,10 мин. Время, требуемое для нахождения в очереди, если гриль, установленный до кассы, был занят, менялось от 3 до 8 мин, при этом среднее время составляло 4,5 мин. Порой от восьми до десяти человек ожидали, когда гриль освободится.

## Вопросы для обсуждения

1. Можете ли вы использовать маркетинговые концепции или стратегии для разрешения проблем, возникающих в кафетерии I.C.E.?
2. Какое влияние могут оказывать такие организации, как I.C.E., на изменение прочных культурных привычек, например продолжительного обеда в дневное время?
3. Что вы могли бы предложить, чтобы повысить популярность сэндвичей и фруктов во время ланча?

### Кейс 3. Hardee's: маркетинг в различных ситуациях бизнеса

#### Центральная часть Сеула

«Здесь должно быть гораздо больше ресторанов быстрого обслуживания», — сообщила подруге Мун Енг, 21-летняя студентка колледжа, съев еще несколько ломтиков картофеля фри и запив их кокой в Hardee's в Сеуле, одном только из двух Hardee's во всей Южной Корее. Мун Енг и ее подругам нравятся рестораны быстрого обслуживания, особенно американские. У корейских подростков считается модным ходить в такие рестораны. «Мы готовы проводить здесь все время после обеда», — заявила Мун Енг.

Может быть, именно поэтому американские компании быстрого обслуживания, которые появились в Корее, сделали своим целевым рынком именно молодежь. В первую очередь такие рестораны привлекательны для девушек, на долю которых приходится 70% всех посетителей. Девушки любят жареный картофель и напитки, взяв которые они сидят в ресторанах часами. Из-за этого в ресторанах быстрого обслуживания в Корее гораздо больше мест, чем в аналогичных заведениях США: около 300 мест против 150.

Более того, несмотря на проявляемые время от времени сильные антиамериканские чувства в Южной Корее, молодые люди и девушки в этой стране воспринимают такие рестораны как кусочек американской жизни, которой им хочется испытать. Янг Ли, президент Del Taco Korea Co., указывает, что «им нравится американская и европейская музыка. Поэтому они хотят есть ту же еду, что и жители этих стран. Именно в этой области Америка является лидером, а не в производстве электронных приборов и телевизоров». В результате этого и другие руководители индустрии быстрого обслуживания в Корее сделали только небольшие изменения в американских меню, чтобы учесть местные вкусы. В других странах в этом случае компаниям часто приходится идти на более существенные изменения.

#### Занятие бизнесом в Южной Корее

Южная Корея может показаться для американских сетей ресторанов быстрого обслуживания многообещающим местом. Зная о насыщенном и очень конкурентном американском рынке в этой отрасли, можно было бы подумать, что предприятия быстрого обслуживания ринутся в Южную Корею в массовом порядке. Однако в этой стране можно отыскать пока только четыре заведения McDonald's, одно на каждые 10,8 млн корейцев. Для сравнения укажем, что в Гонконге таких заведений 51 (одно на каждые 112 тыс. жителей). Почти такие же цифры характерны и для других сетей. Например, у Wendy's в Южной Корее только 13 филиалов, а у Burger King и того меньше — 12.

Почему американские рестораны быстрого обслуживания так медленно проникают в Южную Корею? В конце 1991 г. *Wall Street Journal* опубликовал рейтинг 129 стран, в котором указал риск занятия бизнесом в каждой из них. При составлении рейтинга учитывались политические, финансовые и экономические риски, которые и дали общий риск ведения бизнеса в каждой стране. Южная Корея попала в категорию стран с низким риском и имеет общий показатель 73,5 из возможных 100. В рейтинге она шла 27-й сразу же после Португалии и опережая Ботсвану. В число стран, показатель которых колеблется от 70 до 84,5, вошли также и США, которые идут в списке 9-ми, имея общий показатель 83,5. Показатель политического риска для Южной Кореи составил 63 из 100, финансового риска — 47 из 50 и экономического риска — 36,5 из 50.

Однако, хотя общий показатель Южной Кореи свидетельствует о низком уровне риска, аналитики указывают, что для иностранного бизнеса это — тяжелый рынок. Здесь особенно высоки цены на землю. Место рядом с дорогой с активным движением в Сеуле, столице страны, может стоить 7 млн долл. при покупке или 1 млн долл. при аренде. Другими словами, земля для строительства предприятия может стоить дороже, чем само предприятие. Расходы на приобретение исходных материалов — самые высокие в Азии. С 1986 г. заработная плата производственных работников поднимается на 18% в год. Бизнесу мешают и правительственные ограничения, например высокие тарифы и лимиты на некоторые виды импорта, например сыра и говядины, что также препятствует развитию сетей продуктов питания. Чтобы получить одобрение правительства на инвестиции, требуется много времени и преодоления больших трудностей.

Кроме того, компаниям также трудно перевести в страну дополнительные капиталы. Корейские компании, боясь новых конкурентов, ограничивают иностранным структурам бизнеса выход на рынки своей страны и инвестирование. Иностранные компании также подозревают, что корейское правительство действительно не хочет иностранных инвестиций, особенно если они отрицательно влияют на национальных производителей.

В результате действия этих факторов для Южной Кореи характерен низкий уровень иностранных капиталовложений. The Korea Development Institute (Институт развития Кореи), деятельность которого финансируется правительством этой страны, указывает, что соотношение иностранных инвестиций к стоимости валового национального продукта составляет: 14,6 к 1 — в Сингапуре, 1,61 к 1 — в Тайване, но только 0,36 к 1 — в Южной Корее.

## Появление Hardee's

Если выход на рынок в Южной Корее настолько труден, почему Hardee's и другие компании вообще стараются это сделать? Они это делают, потому что видят и другую сторону — быстро увеличивающиеся темпы заработной платы в этой стране и рост доходов, которыми люди могут располагать. Рост доходов с 1986 г. на 141% делает Южную Корею крупнейшим потребительским рынком в Азии после Японии. Средняя городская семья в этой стране имеет годовой доход 12 тыс. 400 долл. 10% населения имеют дипломы колледжей, и в последнее время повышается число семей, где работают и муж и жена. Эти факторы создают спрос на удобные для потребления продукты питания и товары и услуги более высокого качества. Однако в целом пока корейский потребительский рынок отстает от других стран Азии, имеющих примерно такой же уровень экономического развития. Например, в Корее не хватает современных магазинов и крупных супермаркетов, кото-

рые предлагают потребителям широкий диапазон товаров. Однако Hardee's полагает, что ей удастся отыскать способы действовать даже в условиях, мешающих этому. Hardee's выбрала Кима Чанг Хвана, местного богатого бизнесмена в качестве своего корейского франчайзи. Старший брат Кима управляет сетью розничных магазинов, многие из которых располагаются возле студенческих общежитий. Семья Ким трансформировала несколько обувных магазинов в рестораны Hardee's. Очень динамично в деловой части Сеула был открыт первый ресторан Hardee's, всего в нескольких шагах от популярного здесь McDonald's. Ким Нам Янг, генеральный менеджер франчайзингового заведения, признает, что руководство Hardee's испытывало сомнение, выбирая эту стратегию, однако пока объем продаж его заведения не уступает McDonald's.

McDonald's вышел на рынок этой страны в 1986 г., создав совместное предприятие с корейским предпринимателем Ан Хью Янгом на условиях 50 на 50 и к концу 1990-х годов планировал открыть в этой стране 14 ресторанов. Однако первый из них появился только в 1988 г., и пока наращивание сети идет медленно, что произошло частично из-за болезни и последующей смерти г-на Ана. McDonald's свидетельствует, что в настоящее время они пока не определились, кто будет его новым партнером в этой стране. Служащие McDonald's также утверждают, что у местных франчайзи не хватает капитала, чтобы начать этот бизнес, и что McDonald's отстает от графика из-за высокой стоимости недвижимости в этой стране.

## **В дело вступает Coors**

Компания Coors Brewing объявила, что она также собирается выйти на рынок Южной Кореи. Хотя для американских пивоваренных компаний нет ничего необычного в ведении бизнеса на иностранных рынках, они обычно расширяют его через подписание контрактов, лицензионных соглашений или прямой экспорт. Однако Coors объявила, что, для того чтобы открыть свое первое офшорное предприятие, она создает совместное предприятие с Jinro Ltd., корейским производителем спиртных напитков. Таким образом, она станет первой американской пивоваренной компанией, которая будет владеть частью пивоваренной структуры на территории Южной Кореи. Руководство этого совместного предприятия надеялось к 1994 г. получить от 5 до 6% корейского рынка.

Аналитики предполагают, что американские пивоваренные компании проявляют все больший интерес к иностранным рынкам из-за того, что собственный рынок в США растет все медленнее. Представитель Coors указывает, что для того чтобы получить более активный бизнес в США, его приходится забирать у кого-то другого. В Корее же, по его словам, рынок потребления пива растет со скоростью 15% в год, и поэтому их компания имеет шанс завоевать часть нового рынка. Кроме того, американские пивоваренные компании имеют хорошую позицию, позволяющую им расширять свой бизнес. Один из руководителей индустрии утверждает: «В настоящее время наблюдается все более активный переход к все большему употреблению светлых сортов пива, а американские сорта пива всегда были более светлыми по сравнению с европейскими».

До заключения соглашения с корейским партнером Coors только однажды лицензировала свое пиво в Канаде и Японии и экспортировала его еще в три другие страны. Coors выходит на рынок Южной Кореи, несмотря на то что Miller Brewing, другая аналогичная структура, недавно его покинула. Miller ушла с корейского рынка из-за высоких тарифов и растущей стоимости корейской валюты, вонны. Coors не ожидает легкого времени, даже если ее соглашение будет



работать так, как планировалось. Корейское правительство дало лицензию только двум пивоваренным компаниям. Эти две национальные пивоваренные компании выпускают несколько сортов корейского пива, а также по лицензии предлагают на рынке этой страны пиво Carlsberg. Одна из этих компаний имеет лицензию на продажу пива самого активного конкурента Coors — Budweiser. Как и Coors, Ralston Purina также решила пренебречь общим мнением. Она возвела в Корею завод стоимостью 10 млн долл., чтобы выпускать свои зерновые хлопья для завтрака Chex. Однако в отличие от Coors и компаний быстрого обслуживания Purina имеет некоторые преимущества. Во-первых, она выходит на рынок, не имеющий сильного местного производителя. Во-вторых, Purina не является новичком на корейском рынке, поскольку действует в этой стране уже 25 лет. Purina начала действовать в Корею, выпуская еду для коров, свиней и рыб, а позже перешла на еду для кошек и собак. Purina внимательно отслеживает развитие корейского рынка. Она выяснила, что во всем мире потребление зерновых хлопьев тесно связано с потреблением молока. После того как компания установила, что уровень доходов в стране и потребление молока растут, она решила, что настало время заняться выпуском зерновых хлопьев.

### Как делать все это проще

Несмотря на усилия компаний по производству готовых продуктов питания Coors и Purina, правительство Южной Кореи все еще с недоверием относится к иностранным инвестициям, для которых введены ограничения. Из-за этого оно медленно меняет действующие правила. Но уже сейчас оно предоставляет автоматические одобрения для проектов, стоимость которых по крайней мере 20 млн долл., т.е. выше установленных предельных 5 млн долл. Более того, иностранные компании могут теперь иметь дочерние структуры, которыми они владеют полностью самостоятельно. Правительство может также облегчить условия для иностранных компаний по привлечению дополнительного капитала, а также объявляет налоговые каникулы для компаний хайтек-электроники и может предоставить таким компаниям дешевую землю в тех местах, где в Корею располагаются индустриальные парки.

Однако правительство этой страны не торопится предоставлять подобные льготы компаниям — производителям продуктов питания или товаров, продаваемых в упаковке, а также препятствует иностранцам строить современные склады и дистрибьюторские сети, т.е. те структурные элементы, необходимые компаниям, выпускающим потребительскую продукцию. Более того, правительство часто задерживает продукты на таможне, а также выделяет средства на антипотребительские кампании, целью которых является создание негативного общественного мнения об импортных товарах.

Хотя и существуют указанные проблемы, однако в результате положительных изменений все больше и больше иностранных компаний учреждают в Корею офисы, занимающиеся продажами и дистрибуцией. Некоторые бизнесмены полагают, что, если компании удастся преодолеть множество политических, экономических и культурных барьеров в этой стране, в итоге она сможет получить большое вознаграждение.

### И снова в центральную часть Кореи

Тем временем Мун Енг и ее подруга доели картофель фри, допили коку и решили прогуляться по улице до McDonald's, чтобы посмотреть, что там происходит. Они выбросили мусор, оставшийся после еды, помахали на прощание приятелям и выш-

ли из ресторана. Менеджер Hardee's смотрел им вслед и думал, сможет ли американский бизнес двигаться вперед на корейском рынке или политические, экономические и культурные силы этой страны будут в значительной степени препятствовать этому. Что он мог бы сделать, чтобы не только Мун Енг, но и другие посетители снова и снова приходили в Hardee's.

*Источники.* Кейс составлен по материалам следующих работ: Damon Darling, «South Koreans Crave American Fast Food,» *Wall Street Journal*, February 22, 1991, B1; Monua Janah, «Rating Risk in the Hot Countries,» *Wall Street Journal*, September 20, 1991, R4; Damon Darling, «U.S. Firms Take Chances in South Korea,» *Wall Street Journal*, June 15, 1992, B1.

## Вопросы для обсуждения

1. Основываясь на приведенной информации, выскажите свое мнение о том, с какими ограничениями сталкивается Hardee's, работая на рынке в Южной Корее?
2. Какие аспекты корейской экономической, политической и культурной внешней среды руководство Hardee's должно хорошо понимать?
3. Почему Hardee's и другие компании, о которых говорится в кейсе, решили выйти на иностранные рынки и почему они выбрали Корею? Согласны ли вы с их решениями?
4. Какими методами может воспользоваться Hardee's для выхода на корейский рынок и почему она выбрала эти методы?
5. Какие решения приняла Hardee's по маркетинговым программам для Кореи? Какие рекомендации вы могли бы дать в отношении этих программ?

## Кейс 4. Гостиница The Excelsior

Над гостиницей The Excelsior возникла серьезная угроза — новые конкуренты. Прямо через улицу напротив нее строился новый роскошный отель. Персонал The Excelsior начал выражать беспокойство, что на одном и том же рынке не хватит посетителей, которые будут заполнять обе гостиницы высокого класса.

### История гостиницы

The Excelsior, гостиница на 305 номеров, работает в городе уже 10 лет. Все это время она была здесь единственной гостиницей высокого класса. У нее отличное месторасположение — в деловой части, между площадкой для парковки на 600 автомобилей и центром для проведения заседаний. В гостинице имеется закрытый плавательный бассейн, джакузи, два ресторана, зал для коктейлей. Многие из номеров имеют балконы, выходящие на обеденную зону в саду и кафе Greenhouse. На каждый этаж можно попасть тремя лифтами, двигающимися в стеклянных шахтах. Среди других основных атрибутов гостиницы отметим каток с искусственным льдом, который располагается под ней, и туннель, соединяющий гостиницу с центром по проведению конференций.

The Excelsior управляет группа менеджеров, а владеет ею компания Concept Corp., занимающаяся недвижимостью и инвестициями. Ниже приводится интервью с генеральным менеджером The Excelsior.

- *Каковы цели вашей гостиницы?* Если говорить о ближайших задачах на следующий год, мы собираемся повысить нашу конкурентоспособность. В качестве долгосрочной цели мы хотим стать одной из ведущих гостиниц в нашем штате.

- *Как вы воспринимаете увеличивающееся давление со стороны конкурентов?* Оно становится просто огромным. Увеличение числа гостиничных номеров за последние пять лет на нашем рынке растет с удивительной скоростью. 1 июля открывается Stouffer, а позже, но тоже в этом году открывается новая гостиница Sheraton. Повсюду возникают новые филиалы Radissons. Да и менее крупные гостиничные сети активно создают гостиницы экономкласса. Я бы сказал, что мы сейчас затоварились, и необходимо расширять деловой центр, без чего нам не удастся привлечь в город больше гостей. В настоящее же время корпоративный бизнес недостаточен, чтобы обеспечить всем нам требуемый уровень заполняемости гостиниц.
- *Какие действия предусмотрены в плане The Excelsior с учетом всевозрастающей конкуренции?* Чтобы быть конкурентоспособными, вам надо иметь соответствующий продукт. Именно это и будет нашим первым шагом. Мы хотим добиться, чтобы все наши товары и услуги соответствовали высшему уровню, и поэтому мы хотим обновить нашу гостиницу и внести в нее некоторые новые элементы — новые номера, новую мебель и некоторые другие новые элементы. Все это является материальным свидетельством высокого качества.
- *Опишите отношения, сложившиеся между менеджерами гостиницы и ее владельцами.* «Мы управляющая компания. Нам в этой гостинице не принадлежит ни одного гвоздя. Наши владельцы — другая компания. У них немного другая философия, как делать деньги и как предоставлять гостям обслуживание высокого качества. У них и другие идеи в отношении требуемой прибыли и услуг, предоставляемых гостям. Однако, очевидно, необходимо учитывать зависимость между прибылью и качеством услуг. Если вы собираетесь предлагать сервис высокого уровня, это будет стоить вам денег. Если вы предоставляете вашим служащим пакет услуг, это стоит вам денег. Все, что вы делаете, что выходит за рамки одного полотенца и чистого номера, стоит вам денег. Все это означает, что мы и владельцы несколько по-разному оцениваем уровень прибыли, который можно получать от такого заведения. Они полагают, что мы должны зарабатывать гораздо больше денег».

Видно, что генеральный менеджер не совсем утвердился во мнении, в каком направлении должна развиваться гостиница. В здании необходимо провести ремонт, чтобы сохранить его привлекательность и достойный имидж. Однако владельцы гостиницы оказывают давление, предоставляют все меньше средств и требуют все больше и больше денег, что не соответствует долговременной программе поддержания имиджа. Однако наибольшая угроза исходит от возрастающей конкуренции новых аналогичных структур. Вместе с тем отметим, что город входит в период «ренессанса» и планирует расширить деловой центр, а также осуществить реконструкцию центра города, куда хочет привлечь больше магазинов и деловых структур.

## Вопросы для обсуждения

1. Почему возможен конфликт между концепцией управления менеджеров гостиницы The Excelsior и ее собственником, компанией Concept Corp?
2. Какие действия помимо косметического ремонта должно предпринять руководство The Excelsior, чтобы она была готовой к более острой конкуренции на рынке гостиничных услуг?

## Кейс 5. Отделение Молодежной христианской организации (YMCA) для военнослужащих в Гонолулу

Совет менеджеров отделения YMCA для военнослужащих в Гонолулу, штат Гавайи, рассматривал возможность переоборудования двух верхних этажей здания YMCA в коммерческую гостиницу. Расположение здания в деловой части столицы штата возле административных органов штата позволяло предположить, что это позволит удовлетворить потребности в проживании людей, путешествующих по делам, с достаточно ограниченными средствами, а также военных и членов их семей, которые получают для проживания специальное пособие. Затраты, необходимые для содержания здания YMCA, очень быстро растут, и поступления от его текущей деятельности не позволяют их компенсировать. Концепция преобразования двух верхних этажей в гостиничные номера с умеренными ценами должна позволить YMCA продолжать действовать в своих традиционных областях (например, использование спортивного зала для занятий спортом), пока будет идти процесс его преобразования. Если окажется, что номера в двух верхних этажах будут пользоваться спросом, можно будет постепенно преобразовать и остальные этажи, т.е. со временем все здание станет гостиницей с умеренными ценами.

### Описание здания

Архитектура здания, построенного в 1927 г., относится к стилю неокOLONиализма с элементами культуры Средиземноморья. В нем пять этажей и несколько внутренних дворики. Расположение здания и его конструкция не допускают наращивания дополнительных этажей. Здание, занимающее примерно 83 тыс. кв. футов, по форме напоминает подкову. Оно построено из железобетона и имеет только несколько трещин, но никаких крупных проблем у него в этом отношении нет.

Деревянные подоконники и рамы за эти годы повреждены гнилью и термитами. У некоторых специалистов сложилось мнение, что в ближайшие несколько лет, возможно, придется заменить кровлю здания или капитально ее отремонтировать. Во всем здании в основном сохраняется первоначальная система водоснабжения и канализации. Часть электропроводки была модернизирована, но основная часть осталась прежней. Горячая вода подается из крупных бойлеров, которые продолжают работать, но требуют частых профилактических обслуживаний.

Место для парковки перед зданием может принять около 70 автомобилей и располагается между самим зданием YMCA и гостиничной улицей. Часть этой площадки арендует частная компания, предоставляющая услуги такси. Эта транспортная повышенная нагрузка на участок в сочетании с деревьями, растущими перед зданием, затрудняет пользование этим участком.

Фронтонная часть первого этажа, выходящая на гостиничную улицу, состоит из фойе, стойки регистрации, кафетерия и кухни, парикмахерской, а также четырех офисов, которые сдаются в аренду. Стойка регистрации имеет традиционный для YMCA вид полукруга. Она располагается возле лифта и позволяет служащему видеть все, что происходит на первом этаже в фойе. Это фойе является достаточно открытым пространством, так как в нем нет традиционной мебели, размещаемой обычно в холлах. Рядом располагается небольшое помещение, в котором установлены автоматы с прохладительными напитками.

При входе в фойе с улицы по левую сторону располагается кафетерий. В нем предлагается традиционный завтрак и ланч, однако обычно посетителей немного. Приблизительно половина мест отделена веревкой с табличкой, которая предупреждает посетителей, чтобы они не занимали эти места. В кафетерии размещаются также несколько различных киосков, которыми в основном пользуются люди, проживающие в здании YMCA, и служащие из близлежащих офисов, которые время от времени забегают, чтобы выпить чашечку кофе. Помещение кухни устарело и требует перепланировки.

Парикмахерская обслуживает мужчин и декорирована в традиционном для этих заведений стиле, хотя площадь ее достаточно мала. Около 90% клиентов приходят сюда пешком. Несколько участков на первом этаже переоборудованы в офисы и сдаются в аренду лицам, проживающим в YMCA. Рядом с парикмахерской располагается туалет для мужчин.

Задняя часть первого этажа включает помещения, традиционные для ассоциаций типа YMCA, большой спортивный зал (4816 кв. футов), две сауны, зал для физических упражнений, плавательный бассейн, раздевалки для мужчин и женщин и душевые. Весь второй этаж преобразован в офисы, в том числе и представителей YMCA. На втором этаже на полах сохранилась первоначальная керамическая плитка, которая по-прежнему производит впечатление. Оставшаяся часть второго этажа служит верхней частью спортивного зала первого этажа.

Третий этаж — это два крыла и центральная секция, выходящая на улицу. Эта секция используется в качестве детского сада и жилых помещений для матерей, которые живут на пособия, и организована таким образом, чтобы сюда не заходили мужчины, живущие в здании YMCA. В восточном крыле расположены комната отдыха со столами для настольного тенниса, комната с телевизором, комната для занятий и прачечная, а также офисы менеджера здания, исполнительного директора и персонала. В восточном крыле размещаются 32 отдельные комнаты для жителей, общие души и туалет.

Четвертый и пятый этажи также состоят из восточного и западного крыла, соединенных центральной секцией. Такая подковообразная форма типична для зданий, построенных в то время. Центральная часть здания над бассейном крыши не имеет. Все пространство на четвертом и пятом этажах отведено под отдельные комнаты с общими душевыми и туалетами, имеющимися в каждом крыле. В целом в здании 244 отдельных помещения для резидентов: 32 — на третьем этаже, 93 — на четвертом и 119 — на пятом. По размеру они приблизительно равны 8 на 10 футов (или 75 кв. футов) и не имеют кондиционеров воздуха, отдельного водоснабжения и отдельных туалетов. В летние месяцы проживание на верхних этажах достаточно некомфортательно. Арендная плата за проживание составляет 48 долл. в неделю, или 204 долл. в месяц.

Приблизительно 99% всех людей, пользующихся центром физической подготовки, включая плавательный бассейн и спортивный зал, это гражданские служащие. Только 30% проживающих в здании YMCA военные и члены их семей. Остальные представляют самые разные категории, включая молодежь, туристов с ограниченными средствами, а также пожилых людей, чьим основным источником дохода является социальное пособие; одинокие люди, которые ищут работу на Гавайях, а также те, у которых проблемы из-за алкоголя или наркотиков. Только немногие из проживающих остаются здесь на несколько месяцев, большая же часть живет здесь не более двух недель.

Состав проживающих в здании YMCA требует наличия в штате охранников, которые находятся в здании круглосуточно, а также телевизионных камер наблю-

дения, установленных в ключевых местах здания, например у дверей, ведущих в женское отделение. К сожалению, проблемы, с которыми сталкиваются многие из временно проживающих, приводили в прошлые годы к самоубийствам или попыткам самоубийства, в том числе были случаи, когда люди выбрасывались из окон своих комнат.

## Описание отделения Молодежной христианской организации (YMCA) для военнослужащих

Отделение Молодежной христианской организации (YMCA) для военнослужащих — это некоммерческая организация, являющаяся одним из структурных подразделений Национального совета YMCA, действующих на всей территории США. Ее основной миссией считалось предоставление временного жилья, отдыха и образования для военнослужащих США и членов их семей. Особое внимание уделялось военнослужащим младших званий; тем не менее здесь готовы принять людей всех званий и рангов. Всего было создано 23 отделения организации (YMCA) для военнослужащих со штаб-квартирой в Нью-Йорке, кроме того, два отделения располагаются в зоне Панамского канала и один — в Шотландии.

Отделение Организации для военнослужащих в Гонолулу — единственный филиал YMCA, расположенный на Гавайях. В Гонолулу были еще три заведения YMCA, однако ни одно из них не являлось отделением для военнослужащих. Хотя основной миссией этого отделения было удовлетворение потребностей военных, в последние годы круг его обязанностей был более широкий с учетом того, чтобы эти направления не мешали ее основной задаче — оказанию помощи военнослужащим.

## Вопросы для обсуждения

1. Что вы думаете о концепции преобразования двух верхних этажей здания YMCA в дешевую гостиницу и планах постепенного переоборудования здания полностью под гостиницу?
2. Выскажите свое мнение о составе проживающих в здании YMCA и о том, как это может повлиять на планы преобразования здания.
3. Обсудите возможные стратегические варианты деятельности YMCA.
4. Позволит ли преобразование здания решать задачи, поставленные перед отделением организации YMCA для военнослужащих в Гонолулу?

## Кейс 6. Burger King: продажа хопперов\* в Японии

«Сейчас мы вышли на международный уровень, — говорит Рон Пол, консультант из Technomic. — Категория гамбургеров в ресторанах быстрого обслуживания получила гораздо больше возможностей для роста в других странах, чем дома. В Соединенных Штатах мы близки к насыщению рынка. Именно это объясняет, почему McDonald's так агрессивно завоевывает иностранные рынки».

Это также объясняет, почему Burger King приходится действовать в Японии агрессивно. McDonald's вышла на японский рынок 25 лет назад и сейчас имеет в этой стране 2000 своих заведений, приносящих ей 2,5 млрд долл. в год, т.е. половину выручки всего рынка бургеров в заведениях быстрого обслуживания в Японии.

\* Хоппер — разновидность гамбургера. — *Примеч. пер.*

От своих 7000 ресторанов, действующих в других странах, McDonald's получает 47% корпоративной прибыли, в то время как Burger King только 19% общей выручки компании, получаемой 1600 ее ресторанами, разбросанными по всему миру. Участник глобального рынка Burger King занимает четвертое место в этой отрасли по показателю общей выручки, отставая от McDonald's, KFC и Pizza Hut. С насыщением рынка США и появлением болезни коровьего бешенства продажи в Европе замедлились, и поэтому Burger King приходится отыскать новые территории для расширения своей деятельности.

В Японии Burger King столкнется с жесткой конкуренцией, причем не только с McDonald's, которая прочно закрепилась на этом рынке, но и с KFC, имеющей в этой стране 1040 ресторанов, благодаря чему она стала участником номер два на японском рынке быстрого питания. В совокупности McDonald's и KFC создали высокий барьер, мешающий проникновению на этот рынок другим фирмам. Эти крупные участники захватили большинство хороших мест для размещения своих ресторанов, оставив потенциальным конкурентам менее привлекательные участки. Попробуйте узнать в Японии, слышал ли кто о Wendy's, которая в 1980-х годах предприняла огромные усилия, чтобы пробиться на рынок этой страны, однако после шестнадцати лет ей удалось открыть по всей стране всего 67 своих ресторанов. Wendy's сталкивается с трудностями отыскания владельцев с достаточными средствами, которые хотели бы открыть ресторан быстрого обслуживания. Даже специалисты из местных отделений Daiei, Inc., выдающей лицензии Wendy's на работу в Японии, уверены, что попытку выхода на их рынок этой компании следует признать неудачной.

Burger King также уже пыталась выйти в прошлом на японский рынок. Она начала там продавать право на свои франчайзинговые заведения 20 лет назад. Франчайзи платили родительской корпорации начальный взнос за вступление в сеть плюс роялти. Однако размер роялти был слишком высок, и первая попытка оказалась неудачной. Ко всему сказанному следует добавить, что участником номер два на японском рынке является местный конкурент — Mos Burger, на долю которого приходится 25% рынка.

Помимо предыдущей неудачи близость японского рынка к насыщению и жесткая конкуренция на нем иностранных и местных бизнесменов приводят к тому, что Burger King сталкивается в этой стране еще с одной проблемой. В отрасли быстрого обслуживания доминируют гамбургеры, из-за чего практически прибыль на них приблизилась к нулю, даже у McDonald's. Впрочем, Burger King рассчитывает, что здесь остались незаполненные участки. Однако в результате войны гамбургеров японский потребитель привыкает получать дешевые бургеры, а за хопперы Burger King ему надо заплатить достаточно дорого.

Burger King понимает, что на этот раз она должна отыскать инновационный способ выйти на рынок. Она должна привлечь внимание заинтересованных лиц и получить хорошие места на рынке, который движется в сторону насыщения. Эта задача будет непростой. Земля в Японии очень ограниченный ресурс, который стоит намного дороже, чем в Соединенных Штатах, и поэтому отыскание удобных мест для ресторанов окажется очень сложной задачей. Кроме того, Burger King придется убедить японских потребителей платить дороже за ее бургер. Японцы, как правило, очень внимательно относятся к покупкам и стараются за свои иены получить хорошую ценность.

Есть ли решение? Да, есть. Совместные предприятия. Burger King объединилась с Japan Tobacco, и на свет появилась Burger King Japan. Поскольку Japan

Тобассо на две трети принадлежит японскому Министерству финансов, у этого владельца достаточно средств. Первым их шагом стал выкуп сети Mogi-paga Love Hamburger и немедленная трансформация ее тридцати шести ресторанов в заведения Burger King. В настоящее время некоторые другие ресторанные сети, специализирующиеся на гамбургерах, которые оказались в трудном положении, стараются, чтобы Burger King Japan приобрела и их. Даже крупные ритейлеры, вроде Ito-Yokado, интересуются возможностями открытия заведений Burger King в своих торговых центрах как альтернативы McDonald's.

Кроме того, японские органы власти ослабили ограничения на продажу бензина, и теперь Burger King надеется размещать свои ресторанички на автозаправочных станциях. Подобный вариант выгоден обоим участникам. Топливные компании получают новое конкурентное оружие, привлекая дополнительных потребителей, а Burger King избегает высоких затрат на разработку отдельно стоящих заведений. К тому же Burger King уже работает на автозаправочных станциях в Новой Зеландии и Австралии и поэтому имеет необходимый опыт такого сотрудничества. В настоящее время Burger King ведет переговоры об этом варианте с Shell Sekiyu K.K., подразделением Royal Dutch/Shell Group.

Некоторые аналитики полагают, что у Burger King есть существенный недостаток — в Японии их название известно относительно мало, однако Burger King полагает, что может даже воспользоваться этим временным затруднением и сформировать имидж ресторана повышенной категории. Ее руководители считают, что имидж заведения высокого класса поможет им позиционироваться в качестве конкурента от McDonald's.

Чтобы стать привлекательными для японских тинейжеров, задающих моду для своих сверстников, почти все рестораны Burger King будут оформлены в стиле ретро, характерном для поп-культуры 1950-х и 1960-х годов. В некоторых ресторанах будет доминировать голливудский колорит, созданный такими персонажами, как Мэрилин Монро, Марлон Брандо и Джеймс Дин, которые будут смотреть на посетителей с фотографий на стенах залов ресторана. Оформление других ресторанов будет строиться на теме рок-н-ролла с использованием оригинальных альбомов произведений таких звезд, как Элвис Пресли. Во всех ресторанах будут музыкальные автоматы, а в оформлении доминировать красный цвет, характерный для стиля 1950-х годов. «Мне очень нравятся такие стулья», — говорит Шиноба Фукушима о красных стульях в токийском заведении Burger King. Продажи Burger King после их ориентации на тему поп-музыки возросли от 40 до 50%.

Чтобы привлечь родителей, потребуется что-то другое. Если McDonald's в своих заведениях в Японии продает бургеры-териаки и жареный рис, Burger King хочет сосредоточиться на своих традиционных гамбургерах. «В других ресторанах предлагают недостаточно овощей», — говорит с удовольствием Мидори Морисака, которая привела своего пятилетнего сына в Токио Burger King. Поэтому хоппер с хорошей добавкой помидоров и лука — это сильный магнит, способный привлечь ее в рестораны Burger King.

Президент Burger King Japan Юдзи Кагохаша стремится, чтобы конкурентное преимущество Burger King стало хорошо известным японским потребителям. «Японские рестораны часто делают свои кухни открытыми, что помогает вызывать у гостей интерес, — поясняет он, — и мы можем сделать то же самое. Почему Burger King скрывает свое самое сильное оружие, применяемое в сражении с McDonald's, пряча его в глубине заведения?»

Размещение открытого огня вблизи посетителей может стать для Burger King хорошей идеей еще по одной причине — отсутствия достаточных средств для кам-



паний продвижения. Решая задачу по открытию большого числа заведений, Burger King сталкивается с серьезным затруднением: у нее не хватает средств, чтобы заниматься активно подобными кампаниями, как это обычно делают McDonald's и KFC перед открытием своих ресторанов. Вместо этого Burger King полагается на стимулирующие события, такие, как масштабные мероприятия при открытии нового заведения, что обеспечивает паблисити, а также раздача флайеров на местном рынке.

Заботит ли их конкуренция? Не очень, по крайней мере, в данное время. «McDonald's — король бургеров», — говорит Шиндзи Минаката, управляющий директор Dairy Queen, фирмы, которая ограничила свой ассортимент до кофе и мороженого из-за неспособности продавать бургеры в Японии. «McDonald's заставила нас вернуться в эпоху, когда гамбургеры стоили 80 йен, — рассказывает Сумео Йококава, менеджер Kentucky Fried Chicken, Japan. — Для большинства людей бургер — это просто бургер, а приготовление на открытом огне и дополнительные овощи — это в лучшем случае такие нюансы, которыми большинство гостей не очень стильно интересуются».

McDonald's не испугалась действий конкурента. Отраслевой лидер динамично движется вперед, планируя иметь в Японии 10 000 своих заведений. Даже если Burger King будет открывать по 200 ресторанов год в течение следующего десятилетия, она по-прежнему будет отставать от McDonald's по числу своих ресторанов, и это может действительно стать важным фактором в конкурентной гонке. Вы помните Мидори Морисаку? В пригороде Чибо, где живет ее семья, ресторана Burger King нет. Чтобы купить хоппер, она и ее сын должны отправиться в длинную поездку в центр города. Вопрос в этом случае можно сформулировать так: сколько потребителей предпочитают бургеры Burger King, настолько, чтобы отправиться за ними так далеко? «Мы не считаем их вообще угрозой для нас, — заявляет Дзун Фудзита, помощник менеджера McDonald's из токийского пригорода Сетагайа, где Burger King открыла свое заведение в марте. — Кто вообще слышал здесь о Burger King?»

*Источники.* Alina Matas, «Burger King Corp. Plans 200 Stores for Japan,» *Miami Herald* July 16, 1996, 7; Jack Russell, «Burger King vs. Giants in Japan,» *Advertising Age*, August 1, 1996, 34; Norihiko Shironzu, «Whoppers Face Entrenched Foes in Japan: Big Macs,» *Wall Street Journal*, February 4, 1997, B1, B6; Edith Hill Updike, «Burger King Wants to Build a Kingdom in Asia,» *Business Week*, November 25, 1996, 52.

## Вопросы для обсуждения

1. В каких деталях экономической, политической, правовой и культурной среды Японии Burger King необходимо хорошо разбираться?
2. Почему Burger King и другие компании, упоминаемые в этом кейсе, приняли решение осваивать иностранные рынки? Почему для этого они выбрали Японию? Согласны ли вы с обоснованностью их решений?
3. Сравните стратегии выхода на рынок Burger King 20 лет назад и нынешнюю. В чем раз-

ница между этими стратегиями? Будет ли новая стратегия, по вашему мнению, успешной? Если да, то почему?

4. Оцените маркетинговую стратегию и программу для Японии, предложенные Burger King. Какие ее составляющие, по вашему мнению, окажутся успешными? Какие менее успешными?

## Кейс 7. Военно-мемориальный музей в Окленде

Стюард Пакс, директор Военно-мемориального музея в Окленде, столкнулся с проблемами: посетители стали все реже приходить в музей, и поэтому он понял, что необходимо что-то изменить, чтобы музей снова стал одним из центров посещения в Окленде.

### Снижение числа посетителей

Число посетителей музея за последний год составило 900 тыс. человек, что на 50% меньше, чем в самом популярном году, когда его посетило 1,8 млн. Сокращающееся число посетителей обусловлено тем, что жители западных стран испытывают все более возрастающее давление со стороны различных структур, предлагающих им самые разнообразные возможности для отдыха. Кроме того, высокая инфляция и старение здания привели к тому, что расходы на содержание музея удвоились. Траты на инфраструктуру, например на установку улучшенной системы обеспечения безопасности и замену старых лифтов, постоянно подрывают капитальную базу музея.

### Силы, выступающие против изменений

Известно, что члены совета музея являются консерваторами. Директор знает, что они ярые сторонники строгого следования традициям. Да и роль музея как военного мемориала и явления культуры Новой Зеландии накладывает определенные ограничения на типы экспонатов, которые там демонстрируются. Недостаток современных рыночных исследований и нехватка профессиональных менеджеров означают, что персонал музея не вполне понимает, почему посетители вообще приходят в него, а что еще более важно, не понимают, что музею необходимо делать, чтобы привлекать больше посетителей.

### Высоко на холме

Музей располагается на холме в окрестностях Окленда. Посетители часто отмечают, что из музея открывается прекрасный вид на гавань Уэйтамата. С 1920-х годов классическое здание музея стало неотъемлемой частью городского пейзажа. Вулканические выбросы, произошедшие в последующие годы, создали рядом естественный амфитеатр. Все это вместе с прекрасными ботаническими садами, окружающими здание, способствует элегантному и впечатляющему облику музея. До музея удобно добраться, и всего за 30 минут до него можно дойти пешком из деловой части Окленда. На расстоянии одного километра располагаются основные туристские гостиницы.

### Уныние и упадок

Высокие потолки, производящие впечатление колонны, и унылый интерьер подавляют. Даже говорливые туристы замолкают, когда слышат, как их голос звучит под высокими сводами музея. Директор уверен, что впечатление посетителей можно усилить, если в залах разместить новые интересные выставки. Сегодня многие из существующих экспонатов кажутся безжизненными, и директор полагает, что это также влияет на снижающееся число посетителей. Большая часть экспонатов

постоянные. Директор полагает, что музею требуются новые, более привлекательные стенды, без которых поддерживать интерес к музею очень трудно.

### **Основные характеристики выставок**

1. Всемирно известная выставка искусства и культуры маори. Помимо прочего, здесь можно увидеть резной дом и последнее из сохранившихся военных каноэ.
2. Зал искусства Тихоокеанского региона и богатейшего культурного наследия народов, населяющих острова Тихого океана.
3. Представители уникальной фауны и естественной истории Новой Зеландии.
4. В залах военной славы демонстрируются постоянные экспозиции, связанные с участием Новой Зеландии в военных событиях. Пыльные модели танков и самолетов изображают сражения на полях битв.
5. Коллекции декоративного искусства позволяют сопоставить произведения различных культур.
6. Колониальное прошлое предоставлено в виде макета сценки уличной жизни XIX в.
7. Морская коллекция показывает традиционные связи между сушей, народом, который на ней проживает, и океанами, омывающими берега Новой Зеландии.

### **Рынок**

Общее число населения, проживающего в регионе, 750 тыс. человек. Окленд привлекает туристов не только из других регионов Новой Зеландии, но и из других стран. В регионе это основной город, и он привлекает наибольшее число иностранных туристов.

### **Туристический объект**

В городе налажено активное местное автобусное сообщение, и до музея можно добраться из разных мест Окленда. Иностранные туристы часто пользуются этим транспортом. Участие в этом служащих музея минимальное; туристы самостоятельно находят к нему дорогу, часто полагаясь на помощь водителя автобуса.

### **Образовательная роль**

Школьные группы начали посещать музей в 1930-х годах. В 1984 г. 60 тыс. школьников побывали в музее, который стал на время их классом.

### **Традиционные методы продвижения**

Музей выпускает несколько информационных буклетов. Туристы могут получить их в таких местах, как гостиницы, мотели и туристические информационные центры. Такие организации, как, например, правительственное бюро по туризму, издают бесплатные информационные буклеты. Они пользуются большой популярностью, особенно среди туристов из других мест. В местных СМИ часто печатаются статьи о тематических выставках, которые проводятся в музее.

## Конкуренция

Совет музея считает, что снижение числа посетителей обусловлено возрастанием конкуренции со стороны других структур, предлагающих разнообразные варианты отдыха для жителей и гостей Окленда. Предусмотрительность первых поселенцев, которые основали этот город, позволила ему иметь самые разнообразные достопримечательности. Это музей, художественная галерея, исторические места, парки и сохранившиеся этнографические зоны. Гавань Уэйтамата позволяет заниматься самыми разными видами водного спорта и прогулками на лодках и катерах. На живописных берегах гавани семьи часто с удовольствием устраивают пикники. В центральной части города множество магазинов и магазинчиков розничной торговли, которые особенно привлекательны для тех, кто приехал в Новую Зеландию издалека. В городе множество кинотеатров и ресторанов, что наглядно отражает ту космополитическую роль, которую он играет в жизни общества. Окленд — это город в первую очередь для энергичных. Для них имеется множество сооружений для занятий спортом, в том числе и площадки для гольфа.

*Источник.* Этот кейс написал Куртни (С.Т. Courtney), обучающийся по программе мастер-коммерции в университете University of Auckland под руководством доктора Джеймса Мейкенса (James C. Makens).

## Вопросы для обсуждения

1. Какую помощь должна оказывать музеям индустрия гостеприимства в привлечении посетителей?
2. Руководители предприятий индустрии гостеприимства иногда являются членами советов музеев. Какие маркетинговые предложения такой член мог бы сделать на заседаниях этих советов?
3. Какие другие некоммерческие предприятия культурного назначения оказывают услуги туристам? Выскажите свое мнение о способах, при помощи которых индустрия гостеприимства могла бы оказаться для них полезной.

## Кейс 8. Enterprise Rent-A-Car: измерение качества обслуживания

Кевин Кирман аккуратно заехал на своем отполированном голубом BMW на площадку, поставил передачу на нейтралку, включил парковочный тормоз и вышел, чтобы проверить свой почтовый ящик, как он это делал каждый день, возвращаясь домой. Просматривая огромное число каталогов и предложений по кредитным картам, он обратил внимание на письмо из Enterprise Rent-A-Car.

### Авария

Его вначале заинтересовало, почему Enterprise обратилась к нему, но затем он вспомнил, что в начале этого месяца попал в аварию. Когда Кевин ехал на работу дождливым утром, другая машина не смогла затормозить на мокрой дороге и врезалась в его автомобиль, когда он ждал на светофоре. К счастью, ни Кевин, ни другой водитель не пострадали. Однако обе машины были серьезно повреждены, настолько, что Кевин не мог ехать дальше на своей машине.

Тогда Кевин воспользовался своим мобильным телефоном и вызвал полицию. Ожидая прибытия полицейских, он позвонил своему агенту, занимающемуся страхованием автомобилей. Агент уверил Кевина, что его страховка предусматривает оплату арендованного автомобиля на то время, пока его машина будет в ремонте. Он сказал Кевину, чтобы тот opravил свою машину в ближайшую авторемонтную мастерскую, и дал ему телефон офиса Enterprise Rent-A-Car, которая обслуживает эту территорию. Агент подчеркнул, что их компания рекомендует воспользоваться услугами Enterprise для взятия напрокат временной машины и что полис Кевина покрывает до 17 долл. в день платы за аренду.

После того как Кевин передал свою машину в автомастерскую и договорился о необходимом ремонте, он позвонил в офис Enterprise. Через десять минут их служащий подъехал к автомастерской, чтобы забрать его. Они вернулись в офис Enterprise, где Кевин заполнил все документы на аренду Chevy Lumina. Он взял автомобиль на 12 дней, поскольку именно столько времени потребовалось мастерской, чтобы завершить ремонт его машины.

«Даже не знаю, почему Enterprise теперь обращается ко мне, — подумал Кевин. — Страховая компания выплачивает по 17 долл. за день, а я добавляю еще немножко, потому что Lumina стоит чуть дороже. Интересно, какие возникли проблемы?»

## **Отслеживание степени удовлетворения клиента**

Кевин бросил конверт на пассажирское сиденье и поехал дальше. Затем, когда он уже был дома, открыл письмо Enterprise и обнаружил, что это была анкета, предназначенная для того, чтобы выяснить, насколько он доволен своим опытом проката машины у них. Анкета сопровождалась письмом, в котором его благодарили за использование услуг Enterprise и просили ответить на вопросы анкеты, чтобы компания могла повысить качество своих услуг. Анкета была на одной странице и содержала 13 вопросов (см. рис. К8.1).

Руководители Enterprise добились, чтобы их компания стала крупнейшей прокатной организацией в Соединенных Штатах (по показателям поступлений, числу предоставляемых автомашин и числу мест, где автомобиль можно взять напрокат), поскольку они предельно внимательно стараются удовлетворить запросы потребителей и уделяют много внимания предоставлению автомобиля клиенту в тех случаях, когда его собственная машина находится в ремонте. Enterprise старается обслуживать таких клиентов, как Кевин, которые попадают в аварии и неожиданно оказываются без автомобиля. Если более известные компании Hertz и Avis в основном сражаются за право обслуживать рынок аэропортов, Enterprise спокойно наращивает свой бизнес, сотрудничая со страховыми агентами и менеджерами автомастерских, которые выступают как их агенты, рекомендуя прокатную компанию, и поэтому, когда одному из их клиентов или потребителей требуется временно автомобиль, эти агенты рекомендуют Enterprise. Хотя на такие машины для временной замены собственных приходится около 80% бизнеса Enterprise, компания также обслуживает и другие рынки: людей, приехавших на отдых, или бизнесменов, т.е. людей, которые берут автомобиль напрокат на короткое время.

## Анкета по качеству обслуживания

*Пожалуйста, поставьте знак в квадратике, который отражает наиболее близкий ваш ответ на каждый вопрос.*

<p>1. Если говорить в целом, насколько вы довольны с автомобилем, который вы брали напрокат у Enterprise, начиная с 1 января 2000 г.</p>	Полностью удовлетворен <input type="checkbox"/>	В основном удовлетворен <input type="checkbox"/>	Так себе <input type="checkbox"/>	В основном не доволен <input type="checkbox"/>	Совершенно не доволен <input type="checkbox"/>		
<p>2. Могла бы Enterprise сделать для вас что-то лучше? (Пожалуйста, будьте конкретны при ответе на этот вопрос) _____</p>							
<p>3а. Появились ли у вас какие-то проблемы во время процесса аренды автомобиля?</p>	Да <input type="checkbox"/> Нет <input type="checkbox"/>	<p>3б. Если вы указывали служащим Enterprise на наличие каких-то проблем, решали ли они их так, чтобы вы остались довольны?</p>			Да <input type="checkbox"/> Нет <input type="checkbox"/> Нет сведений <input type="checkbox"/>		
<p>4. Если вы сами звонили в Enterprise, чтобы заказать автомобиль, как вы оцениваете процесс аренды по телефону?</p>	Отличный <input type="checkbox"/>	Хороший <input type="checkbox"/>	Нормальный <input type="checkbox"/>	Плохой <input type="checkbox"/>	Без ответа <input type="checkbox"/>		
<p>5. Вам пришлось прийти в офис Enterprise...</p>	И в начале аренды и в ее конце <input type="checkbox"/>	Только в начале аренды <input type="checkbox"/>	Только в конце аренды <input type="checkbox"/>	Ни разу <input type="checkbox"/>			
<p>6. Помогли ли вам служащие Enterprise добраться до нужного места, чтобы решить ваши транспортные проблемы?</p>	И в начале аренды и в ее конце <input type="checkbox"/>	Только в начале аренды <input type="checkbox"/>	Только в конце аренды <input type="checkbox"/>	Ни разу <input type="checkbox"/>			
<p>7. После прибытия в офис Enterprise сколько времени вам понадобилось, чтобы:</p>	Менее 5 минут <input type="checkbox"/>	5—10 минут <input type="checkbox"/>	11—15 минут <input type="checkbox"/>	16—20 минут <input type="checkbox"/>	21—30 минут <input type="checkbox"/>	Более 30 минут <input type="checkbox"/>	Нет ответа <input type="checkbox"/>
<p>◆ получить арендованный вами автомобиль?</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>◆ вернуть арендованный вами автомобиль?</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>8. Как вы оцениваете:</p>		Отлично <input type="checkbox"/>	Хорошо <input type="checkbox"/>	Удовлетворительно <input type="checkbox"/>	Плохо <input type="checkbox"/>	Нет ответа <input type="checkbox"/>	
<p>◆ временные параметры, которые потребовались вам для получения арендованной машины и ее возврата после использования?</p>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<p>◆ время, в течение которого арендованный вами автомобиль был доставлен к нужному месту и передан вам или забран служащими у вас по окончании срока аренды?</p>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<p>◆ работу служащего Enterprise, который занимался вашими документами...</p>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<p>◆ при оформлении аренды?</p>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<p>◆ по окончании аренды?</p>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<p>◆ техническое состояние взятого вами напрокат автомобиля?</p>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<p>◆ чистоту автомобиля внутри и снаружи?</p>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<p>9. Если вы просили конкретный тип или размер автомобиля, смогла ли Enterprise удовлетворить ваше желание?</p>	Да <input type="checkbox"/>	Нет <input type="checkbox"/>	Нет ответа <input type="checkbox"/>				
<p>10. По какой причине вы арендовали этот автомобиль?</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Из-за ремонта своего автомоби- ля, попавшего в аварию	Из-за других видов ремонта или эксплуатации своего автомобиля	Из-за угона автомобиля	По делам бизнеса	На отдыхе	По любой другой причине	

Рис. К8.1

11. В следующий раз, когда вам потребуется взять автомобиль напрокат в городе или в месте, где вы живете, насколько вероятно, что вы обратитесь к услугам Enterprise?	Обязательно обращусь <input type="checkbox"/>	Скорее всего, обращусь <input type="checkbox"/>	Может быть, обращусь, а может быть, и нет <input type="checkbox"/>	Скорее всего, не обращусь <input type="checkbox"/>	Разумеется, не обращусь <input type="checkbox"/>	
12. Приблизительно сколько раз в целом вы брали автомобиль напрокат в Enterprise (включая последнюю аренду)?	Однажды, именно в этот раз <input type="checkbox"/>	2 раза <input type="checkbox"/>	3–5 раз <input type="checkbox"/>	6–10 раз <input type="checkbox"/>	11 и больше раз <input type="checkbox"/>	
13. Оценивая все компании, занимающиеся прокатом автомобилей, приблизительно сколько раз в течение прошлого года вам приходилось брать автомобиль напрокат в том месте, где вы живете (включая последнюю аренду)?	Ни разу <input type="checkbox"/>	1 раз <input type="checkbox"/>	2 раза <input type="checkbox"/>	3–5 раз <input type="checkbox"/>	6–10 раз <input type="checkbox"/>	11 и больше раз <input type="checkbox"/>

На протяжении всей своей истории Enterprise строго следует наставлениям своего основателя Джека Тейлора (Jack Taylor). Тейлор был уверен, что если компания в первую очередь будет заботиться о своих потребителях, а во вторую — о служащих, то она будет получать прибыль. Поэтому компания самым внимательным образом отслеживает степень удовлетворения своих клиентов. Примерно каждый из двадцати ее клиентов получает такое же письмо, как и Кевин. Эти письма отправляются клиентам, выбираемым случайным образом, примерно через семь дней после завершения аренды. В среднем около 30% людей, получивших такое письмо, возвращают заполненную анкету в предоставленном компанией конверте с оплаченной доставкой. Эти письма с анкетами доставляются другой сервисной фирме, которая обрабатывает результаты и ежемесячно информирует руководство компании, предоставляя им итоговые отчеты, которыми служащие филиалов компании могут воспользоваться для анализа своей деятельности.

### Постоянное совершенствование

Enterprise применяет анкеты в течение ряда лет. Однако их менеджеров интересует, что они могли бы сделать, чтобы улучшить качество этих опросов. Следует ли включить в анкету дополнительные вопросы? Что могла бы компания сделать, чтобы повысить долю отвечающих? Лучший ли вариант анкеты, отправляемые по почте, для получения данных, свидетельствующих о степени удовлетворения клиентов? Не возникает ли каких-то проблем при определении выборки респондентов, и нет ли какого-то смещения в применяемой системе?

Кевин посмотрел через окно своей комнаты на BMW, стоящий на дорожке. «Это удивительно, — подумал он, — вы никогда не подумаете, что она побывала в аварии. Мастерская хорошо сделала свою работу, но я доволен и Enterprise. Разумеется, я должен ответить на эту анкету, чтобы компания об этом узнала».

### Вопросы для обсуждения

1. Проанализируйте содержание анкеты Enterprise, предназначенной для определения качества обслуживания клиентов (см. рис. К8.1). Для сбора какой информации она предназначена?
2. Каковы цели данного исследования?
3. Какие решения Enterprise приняла в отношении сбора первичных данных: исследовательского метода, способа контактов, планирования выборки и применения исследовательских инструментов?

## Кейс 9. The Hunt Room: изменение концепции или смена декораций?

Загородный клуб The Rolling Hills Country Club — престижное заведение, расположенное в крупном городе на востоке страны. Джимми Джонсон, генеральный менеджер клуба, только что провел регулярное еженедельное совещание с членами исполнительного комитета. Первым пунктом повестки был вопрос о ресторане The Hunt Room.

Ханс Крюгер, менеджер по еде и напиткам, заявил, что за последние пять лет выручка от продаж у них постоянно снижается. При этом он уверен, что общая концепция этого ресторана отличная. Там провели небольшие улучшения (заменяли стулья и ковер), но крупных обновлений с 1980 г. там не предпринималось. Крюгер считает, что для этого настало время. По его мнению, еда, обслуживание и ценовая политика отличные, но общая атмосфера несколько унылая. В то же время, по его мнению, возвращаемые гостями карточки с комментариями свидетельствуют о довольно высоких оценках. Г-н Крюгер предложил план обновления залов общей стоимостью 250 000 долл. Его пакет предусматривает модернизацию и самой концепции.

Элис Увайтейкер, менеджер по кейтеринговым услугам, заявила, что прежняя концепция больше не работает. Она считает, что время использования ресторана по назначению сократилось. По ее мнению, люди, пользующиеся The Hunt Room, могут по-прежнему получать от него удовольствие, но фактически лишь небольшая доля членов клуба приходит в этот ресторан. Джимми Джонсона интересует вопрос: если изменения ресторана окажутся значительными, не приведет ли это к потере нынешних пользователей, которые приходят в него, и смогут ли они заменить их, если это произойдет, другими членами клуба, которым понравится новая концепция. Сам он склонялся к позиции Ханса — относительно небольших изменений концепции в качестве безопасной альтернативы.

У клуба три ресторана: The Venetian Room, The Hunt Room и The Terrace Room. Основной из них — The Venetian Room. Это светлое открытое заведение, окна которого выходят на площадку для гольфа. Его меню является эклектичным и включает блюда европейской, американской и азиатской кухонь. Средний размер чека в Venetian — 22 долл. за ланч и 36 долл. за обед. The Hunt Room — это ресторан, где подают обычные блюда. Его стены отделаны деревом, в нем красные кожаные стулья, а на стенах картины со сценами охоты. В меню The Hunt Room входит говядина, перепелка и несколько блюд с морепродуктами. Средний размер чека в этом зале — 32 долл. за обед. В 1990 г. из-за сокращения численности посетителей, приходящих в дневное время, в The Hunt Room перестали организовывать ланчи. The Terrace Room — ресторан неформального типа с одним и тем же меню на ланч и обед. Меню аналогично тому, которое можно найти в обычном ресторане семейного типа. Он расположен на нижнем этаже и имеет дворик, популярный у членов клуба, которые пользуются плавательным бассейном и хотят не ограничиваться только закусками, предлагаемыми в баре. Средний размер чека в этом зале — 8 долл. за завтрак, 10 долл. за ланч и 12 долл. за обед. Обслуживание во время обеда происходит очень медленно, за исключением летнего времени. Фактически Джонсон давно уже думает, а не закрыть ли этот ресторан в обеденное время.

В отношении The Hunt Room Элис Увайтейкер утверждает, что члены клуба больше не желают заказывать из меню блюда с тяжелой для желудка говядиной. Она также заметила, что возникла определенная тенденция: члены клуба стараются познакомиться с новыми блюдами. Они хотят чего-то необычного в меню



и вполне довольствовались бы залом с самой обычной общей атмосферой. Кроме того, Элис утверждает, что ресторанные цены постепенно повышаются и что их ресторан больше не считается местом, где можно просто перекусить. Гости, которые хотят получить простую еду, обычно отправляются в The Terrace Room или в местный ресторан. Увайтейкер чувствует, что местные рестораны предлагают людям более высокую ценность за их деньги, чем они.

Крюгер отреагировал на это заявление достаточно резко, заявив, что их ресторан предлагает теперь намного более высокую ценность, чем в самом начале, когда они только открылись. Он подчеркнул, что цены на говядину по сравнению с 1990 г. выросли на 140%, однако они различными способами частично компенсировали этот рост, и поэтому цены в их меню повысились только на 100%. Затем он указал, что они не конкурируют с каждым рестораном в городе, поскольку клуб — престижное место и члены приходят сюда, потому что это их клуб. Крюгер считает, что клуб предоставляет хорошую ценность даже по сравнению с лучшими ресторанами в городе.

Джимми Джонсон хотел, чтобы обсуждение вылилось в горячий спор. Поэтому он отложил обсуждение вопроса о The Hunt Room до получения более подробной информации. Он решил действовать очень внимательно. В этом клубе он работал только два года и смог сохранить его статус-кво, но крупных изменений пока не предпринимал. Список лиц, ожидающих очереди на принятие в члены клуба, за это время продолжал сокращаться. Если в 1995 г. средний срок ожидания составлял 4 года, то на сегодня — 18 месяцев. За последние 3 года выручка от продаж еды и напитков оставалась примерно одной и той же, хотя в среднем цена блюд в меню каждый год повышалась на 4%. Джимми считал, что ему удалось стабилизировать ситуацию, однако он не смог добиться увеличения выручки. Он чувствовал, что наступило время решительных действий, так как знал, что некоторые члены совета директоров испытывают все большее нетерпение. В этой ситуации он понимал, что ошибка с выбором новой концепции The Hunt Room может стоить ему места. К тому же ему было известно, что многие давние члены совета директоров любят этот ресторан.

Еще одна проблема с клубом — старение его членов. Большинство молодых членов — сыновья или дочери давних участников клуба. По-видимому, клуб не привлекает других людей, которым менее 40. Это затрудняет Джонсону осуществление преобразований, поскольку многие пожилые члены клуба ничего не хотят менять, а более молодые, которые пришли в этот клуб вместе со своими родителями, фактически выросли здесь и ко всему окружающему привыкли. Им, по-видимому, в этом клубе нравится все, хотя они не пользуются его ресторанами и не едят там. Большинство молодых членов клуба охотно занимаются на гольф-площадке, оставляя своих детишек возле бассейна. Из-за этого продажи еды и напитков в основном ограничиваются закусками в барах на гольф-площадках и возле плавательного бассейна.

Джонсон взвешивал имеющиеся варианты: либо вообще ничего не делать, либо пойти на какие-то шаги, чтобы попытаться остановить снижение продаж. Он знает, что второй вариант — трудная задача. Но в то же время он понимает, что совет директоров ожидает роста выручки. Если он совершит ошибку с The Hunt Room, то очень быстро потеряет свое место. Если ничего не будет делать, скорее всего, он сможет пробыть на этой должности еще несколько лет, но, не сумев остановить снижение выручки, в конце концов все равно потеряет эту работу.

*Примечание.* Содержание этого кейса основывается на реальных событиях, но фамилии персонажей изменены.

## Вопросы для обсуждения

1. Если бы вы были генеральным менеджером, к какому процессу вы бы прибегли, чтобы определить, насколько новая концепция приемлема для The Hunt Room?
2. Какую информацию вы постарались бы получить? Где бы вы ее отыскали?
3. Из-за чего прежняя концепция деятельности ресторана может перестать соответствовать текущей ситуации? Как часто следует менять концепцию ресторана?
4. Следует ли клубным ресторанам конкурировать с местными ресторанами?
5. Проведите мозговой штурм и предложите возможные концепции для The Hunt Room. При этом следует предлагать и идеи, связанные с его оформлением и меню.

## Кейс 10. Комиссия Австралии по туризму

Australian Tourist Commission, АТС (Комиссия Австралии по туризму) планировала проведение маркетинговых исследований на территории США. Первоначально план был составлен в офисе Комиссии в Мельбурне, а затем разослан по региональным отделениям, которые должны были высказать свое мнение, до того как он будет утвержден. Эти региональные офисы размещались в Лондоне, Франкфурте, Нью-Йорке, Лос-Анджелесе, Токио и Окленде. Появление плана было связано с тем, что число туристов из США росло медленнее, чем из других регионов мира. Было очевидно, что требуются новые маркетинговые стратегии, которые позволят увеличить поток туристов, прибывающих в Австралию из США. До разработки нового маркетингового плана руководство АТС решило, что необходимо провести исследование в США, чтобы выявить целевые рынки.

### Цели исследования

Для проводимого исследования были установлены следующие цели.

1. Выявить и определить численность групп американцев, имеющих наивысший потенциал для отдыха в Австралии.
2. Подробно исследовать факторы, которые определяют выбор мест отдыха среди представителей указанной группы.
3. Получить информацию о типах товаров и услуг, связанных с отдыхом, а также временные и стоимостные факторы, которые позволят обеспечить выполнение запросов по отдыху представителей указанной группы.
4. Исследовать степень осведомленности и предпочтительности различных мест отдыха.
5. Предоставить информацию для агентств по вопросам публицити, при помощи которой они будут привлекать и мотивировать представителей указанной группы.
6. Предоставить рекомендации партнерам по медийному освещению, что будет способствовать более эффективным коммуникациям с представителями этой группы.
7. Идентифицировать лучшие способы дистрибьюции товаров и услуг, связанных с проведением отдыха, предназначенных для групп с высоким потенциалом (например, авиакомпании, агенты по организации поездок).
8. Выяснить роль отрасли организации поездок и ее важность при выборе мест при проведении отдыха.
9. Определить прошлые типы поведения отдыхающих и предполагаемые действия в будущем у представителей указанной группы и описать их в социальноэкономическом контексте.

ческих параметрах. Необходимо собрать подробную информацию о местах отдыха, которые эти люди посетили в прошлом, и последовательности этих посещений.

Помимо этих целей комиссия АТС полагает, что исследование должно разрабатываться также с ориентацией на ряд дополнительных целей:

- способствовать более полному пониманию того, как осуществляется выбор мест отдыха с точки зрения того, чтобы маркетинг Австралии в США был более успешным;
- способствовать разработке товаров и услуг, которые максимально привлекательны для представителей указанной группы с точки зрения затрат, продолжительности отдыха, предпочтительных стандартов размещения и средств транспорта;
- помочь продвижению Австралии таким образом, чтобы акцент делался на восприятии туристами ее сильных сторон, что позволит компенсировать слабые стороны и более эффективно конкурировать с другими дальними местами отдыха;
- получить подходящий показатель по увеличению осведомленности и интереса к различным характеристикам Австралии, например Коралловый риф, гавань Сиднея, отдаленные районы страны;
- предоставлять подробную информацию о процессе планирования проведения отдыха, в том числе требуемое время и источники используемой информации;
- способствовать более эффективным коммуникациям и дистрибуции имеющихся товаров и услуг для представителей указанной группы.

## Предлагаемая методология

Специалисты комиссии АТС считали, что исследование следует разделить на два этапа. Первый из них должен быть количественным, чтобы получить ответы на вопросы личностного характера и выяснить отношения людей к рассматриваемой проблеме, результаты которого будут затем использованы на втором, качественном этапе. Существовало широко распространенное мнение, что на обоих этапах этого исследования потребуются личные собеседования с респондентами продолжительностью от 30 до 35 мин каждое. Также рассматривалась возможность проведения собеседований по телефону, но от этого варианта отказались, так как возникло опасение, что в ходе него нельзя будет получить глубокие ответы, особенно в тех случаях, когда будут задаваться вопросы компромиссного характера.

Из-за высокой стоимости исследований на местах в США оказалось неизбежным минимизирование размера выборки. В конце концов было принято, что достаточным числом собеседований во время первого этапа будет 1 тыс. личных встреч, что позволит получить приемлемую точность оценок для общей выборки и для ее отдельных подгрупп.

Специалисты комиссии АТС чувствовали, что респондентов следует выбирать на основе четырех критериев: 1) прошлого опыта поездок, 2) намерений совершить аналогичные поездки в будущем, 3) стремления к путешествиям, 4) интереса к Австралии. В число людей, с которыми будет проводиться собеседование, следует включить и тех, кто ранее никуда не ездил и не намерен и не хочет путешествовать и в будущем. Под термином *путешествие* понималась поездка за границу на дальнее расстояние с целью получить удовольствие. Однако Мексика, Канада

и страны Карибского бассейна в эту категорию не входили. Кроме того, люди, имеющие близких родственников в Австралии, также в выборку не включались.

В интересах эффективности считалось, что выборка должна иметь представителей всех ключевых рынков. Поэтому в ходе собеседований использовался процесс скрининга. Вопросы, связанные со скринингом, задавались в установленном порядке, при этом первым критерием был «предыдущий опыт путешествий». Структура выборки делала акцент на тех людей, у которых был богатый опыт путешествий, так как исследование показало, что именно их следует считать основным рынком для поездок в Австралию.

- *Путешественники с опытом:* люди, которые за последние пять лет ездили в дальние места отдыха и при этом демонстрировали или не демонстрировали намерение путешествовать в будущем.  
Выборка, равная 300 респондентам, из которых:
  - а) по крайней мере 200 — опытные путешественники;
  - б) по крайней мере 200 — с явно выраженным намерением путешествовать;
  - в) по крайней мере 200 — интересуются Австралией.
- *Потенциальные путешественники:* люди, выразившие намерение отправиться в путешествие в ближайшие три года в дальние места отдыха, но которые не имели предыдущего опыта подобных поездок.  
Выборка, равная 300 респондентам, из которых:
  - а) по крайней мере 100 в первую очередь собираются поехать не в Великобританию или другие страны Европы;
  - б) по крайней мере 200 — интересуются Австралией.
- *Люди, не имеющие опыта путешествий*  
Выборка, равная 100 респондентам, не имеющим прошлого опыта путешествий и не высказывающим намерения делать это и в будущем, но
  - а) которые хотели бы отправиться в далекое место отдыха для удовольствия;
  - б) интересуются Австралией.

Хотя и предполагалась случайная выборка, фактическая выборка по необходимости имела смещение в сторону групп людей с высоким доходом и не отражала общего состава населения США. Среди других ограничений, которые пришлось вводить, отметим следующие.

1. На собеседование не приглашались люди, которые жили в сельской местности или в небольших городках.
2. Значительно меньшую долю в выборке составляли жители Восточного побережья США, за исключением Нью-Йорка.
3. Гораздо меньшую долю в выборке составляли жители южных штатов США, за исключением Флориды.
4. Повышенную долю в выборке составляли жители из Калифорнии, Гавайев, Нью-Йорка, Техаса и Флориды. Причиной этого стали прошлые данные о частоте посещений Австралии, имеющиеся у комиссии.
5. Использование формы многоэтапной выборки, в которых в качестве основной единицы использовались города. Из-за соображений расходов необходимо было выбрать не более 20 городов. Отбор городов не должен быть целенаправленным, а достаточно случайным, конечно, с учетом указанных выше ограничений.

*Полученные ответы*

100	Нью-Йорк
50	Флорида
50	Техас
150	Калифорния
100	Гавайи
50	Новая Англия
150	Центральные штаты северо-востока США
50	Центральные штаты северо-запада США
100	Штаты юга Атлантического побережья
50	Штаты Центральной части (юго-запад и юго-восток)
100	Горные регионы
50	Штаты Тихоокеанского побережья
1000	

Одна из причин предложенной процедуры формирования выборки заключалась в том, что у комиссии АТС были данные о крупной выборке по всей стране, известной как данные *Travel Pulse*, собранные комиссией во время предыдущего исследования (имеющего название *Обзор посещений Австралии иностранцами*). Было принято решение, чтобы новое исследование позволило получить результаты, которые можно было бы сравнить с данными прошлых исследований.

<u>Доля американцев, приехавших в Австралию, по целям посещения, %</u>		<u>Доля иностранцев, приехавших в Австралию, по возрасту, %</u>	
На отдых	43	Возраст	
Навестить родственников	15	0—14	8,3
По делам бизнеса	23	15—24	14,5
Другие причины	19	25—34	20,4
Итого	100	35—49	23,5
		50—64	22,3
		65 и более	11,0

Доля иностранцев, приехавших в Австралию, по роду занятий, %

Адвокаты, консультанты и т.п.	13,1
Преподаватели	3,5
Администраторы	15,9
Работники офисов и продавцы	9,8
Работники сферы обслуживания (включая военнослужащих)	3,9
Другие специальности	11,1
Нет точных данных	5,8
Всего (работающие)	63,1
Дети (0—4 лет)	8,3
Студенты (15 лет и старше)	4,8
По личным делам	14,8
Пенсионеры и т.п.	9,0
Всего (неработающие)	<u>36,9</u>
Итого	100,0

*Посещения Австралии жителями других стран по месяцам*

	<i>Океания</i>	<i>Африка</i>	<i>Вся Америка</i>	<i>Азия</i>	<i>Европа</i>
Январь	7	6	5	5	3
Февраль	6	4	3	4	12
Март	4	2	4	3	10
Апрель	3	8	7	8	4
Май	9	9	11	11	5
Июнь	11	12	12	12	9
Июль	2	7	10	7	6
Август	12	11	8	10	2
Сентябрь	5	10	9	9	8
Октябрь	10	5	6	6	7
Ноябрь	8	1	1	1	11
Декабрь	1	3	2	2	1

*Первые 10 стран, жители которых приезжают в Австралию, %*

Новая Зеландия	28,9
Великобритания и Ирландия	14,6
США	13,5
Япония	5,5
Папуа — Новая Гвинея	4,4
Канада	3,2
Германия	2,7
Нидерланды	1,9
Малайзия	1,8
Гонконг	1,8

*Число путешественников в США (на 100 000 населения), по штатам*

<b>Центр (юго-восток)</b>		<b>Штаты Средней Атлантики</b>	
Кентукки	3,9	Нью-Йорк	13,3
Теннесси	4,6	Нью-Джерси	10,5
Алабама	3,6	Пенсильвания	6,4
Миссисипи	2,4	<b>Центр (северо-восток)</b>	
<b>Центр (юго-запад)</b>		Огайо	10,7
Арканзас	7,4	Индиана	8,6
Луизиана	3,4	Иллинойс	13,3
Оклахома	12,6	Мичиган	9,7
Техас	10,4	Висконсин	7,3
<b>Горные штаты</b>		<b>Центр (северо-запад)</b>	
Монтана	28,4	Миннесота	18,3
Айдахо	25,1	Айова	14,6
Вайоминг	10,8	Миссури	14,5
Колорадо	28,1	Северная Дакота	8,7
Нью-Мексико	22,8	Южная Дакота	13,4
Аризона	26,2	Небраска	10,9
Юта	18,6	Канзас	13,5

Невада	54,8	<b>Штаты юга Атлантического побережья</b>	
<b>Штаты Тихоокеанского побережья</b>		Делавэр	6,6
Вашингтон	33,0	Мэриленд	10,0
Орегон	29,9	Округ Колумбия	52,0
Калифорния	42,5	Виргиния	7,3
Аляска	88,7	Западная Виргиния	3,1
Гавайи	148,5	Северная Каролина	4,2
<b>Штаты Новой Англии</b>		Южная Каролина	4,8
Мэн	5,4	Джорджия	5,5
Нью-Хэмпшир	2,4	Флорида	23,7
Вермонт	8,1		
Массачусетс	9,7		
Род-Айленд	5,7		
Коннектикут	11,8		

## Вопросы для обсуждения

1. Что вы думаете о целях и предназначении описанного выше исследования?
2. Каково ваше мнение о предложенной методике?
3. Почему можно предположить, что число прибывших в Австралию из США будет ниже, чем число изъявивших желание совершить это путешествие? При ответе на этот вопрос рассмотрите такие факторы, как затраты, время и любые другие, которые могут повлиять на решение.
4. По вашему мнению, позволяет ли информация из обзоров комиссии АТС ответить на вопросы, заданные в пункте 3?

## Кейс 11. Турнир по гольфу Vantage в парке Tanglewood

Проведение турнира по гольфу Vantage оказалось под вопросом из-за сомнений в его целесообразности, возникших у некоторых чиновников графства Форсит, Северная Каролина. «Конечно, мы ценим турнир, но когда мы анализируем расходы графства и тот факт, что деньги, полученные от проведения этого турнира, не идут непосредственно на пользу графства, мы вынуждены вводить некоторые ограничения», — сказал Пикбранс Теттер, председатель совета графства.

Парк Tanglewood, имеющий годовой бюджет 4,8 млн долл., основные деньги зарабатывал именно на гольфе, но не за последние четыре года, когда он постоянно нес убытки от эксплуатации своих площадок для гольфа. В 2003 г. игроки в гольф заплатили около 1 млн долл., чтобы сыграть на основном поле, где проводится турнир Vantage. Однако количество денег, требуемое для поддержания этой площадки в отличном состоянии, и потеря доходов из-за ее закрытия на профилактический ремонт привели к появлению экономической проблемы. Жители графства, которые платят местные налоги, не имеют возможности играть на этой площадке, так как она готовится для проведения турнира Vantage. Ожидалось, что в 2006 г. поступления от этого турнира будут на 428 тыс. долл. меньше, чем в 2003 г. «Мы пытаемся сохранить наши инвестиции», — заявил Рич Шмидт, финансовый менеджер парка.

Дилемма заключается в том, что местные игроки в гольф, которые рассматриваются как «толстые кошельки», хотят играть на тех же площадках, где играют

профессиональные игроки, говорит Френси Брей, директор по маркетингу парка. Сколько денег получит графство от этих игроков и от тысяч зрителей, которые посещают турнир, длящийся три дня, никто не знает! Чиновники в департаменте туризма и развития графства этого также не знают, не знают этого и организаторы турнира Vantage. Единственное, что они знают, что на турнир придёт 30 тыс. человек, однако большинство из них — это жители самого графства или соседних с ним.

Сомнительно, что эти люди в значительной степени повысят доходы графства. Они не останавливаются в гостиницах и почти не посещают рестораны в связи с проведением турнира. Многие обозреватели полагают, что единственно, кто действительно тратит много во время турнира, — это 500 человек, непосредственно связанных с его проведением. Это сами игроки, их помощники, гости и представители медийных средств, говорит Ричард Хабеджегер, директор турнира.

Джонз Уайз, генеральный менеджер гостиницы Adam's Mark, располагающейся в соседнем городке Уинстон-Салем, заявил, что он ожидает, что в связи с турниром дополнительно будет заполнено только несколько номеров из имеющихся 615. Когда его спросили, в какой степени турнир помогает их бизнесу, он ответил: «Я затрудняюсь сказать. Если бы у нас не было Vantage, мы бы привлекали людей на другие события». Служащий гостиницы Ramada Inn заявил, что на период проведения турнира было забронировано 147 номеров, однако некоторые из них потребовались людям, прибывшим на церемонии бракосочетаний.

Несмотря на бюджет в 3 млн долл., выделенных R.J. Reynolds для спонсирования Vantage, компания начала турнир 2001 г., имея дефицит в 250 тыс. долл. Организаторы турнира отмечают снижение продаж билетов и меньшие поступления от трансляции турнира на канале Golf Channel в отличие от ESPN, который передавал о нем в течение предыдущих десяти лет.

Пит Брунстеттер заявил, что он не уверен в будущем этого турнира, но сказал, что компания пока не может не спонсировать его. Отсутствие надежных статистических данных, связанных с экономическими преимуществами проведения турнира для графства и для отраслей гостеприимства, несомненно, также вредит его организаторам. Выбранные официальные лица, отвечающие за аккуратное расходование налоговых средств, и профессиональные менеджеры общественного парка графства должны обосновывать принимаемое решение. Отсутствие надежных данных делает почти невозможным рациональное обоснование, с чем общественность вряд ли согласится.

*Источник.* Susan E. White, «Forsyth Isn't Reaping Enough from Golf Tourney, Many Say,» *Winston-Salem Journal*, September 7, 1997, B1, B6. Updated December 27, 2004.

## Вопросы для обсуждения

### По материалам гл. 5

1. Чиновникам графства требуется информация, чтобы принять решение о дальнейшей судьбе турнира по гольфу. Используя процесс рыночного исследования, разработайте план исследования, реализация которого позволит этим чиновникам предоставить необходимую информацию.

### По материалам гл. 18

1. Поясните, почему важно иметь информацию об экономическом вкладе событий социального характера, причем как до его проведения, так и после него.
2. Какие выгоды этот турнир принесет местному сообществу?



## Кейс 12. Автобусное обслуживание Gomez Executive Bus Service

Через три месяца после открытия нового маршрута стало очевидно, что необходимо увеличение его активности. Автобусное обслуживание было организовано, чтобы обеспечить сообщение между двумя главными городами Гондураса (Тегусигальпа и Сан-Педро Сула). Каждый день в обе стороны отправлялись два экспресса, которые не делали промежуточных остановок в пути. Вся поездка занимала 3,5 часа. Автобусы отправлялись от гостиницы Hotel Maya в Тегусигальпа и гостиницы Hotel Sula в Сан-Педро Сула. Поездки начинались в 6 часов утра и вечера из каждого города и заканчивались в другом городе соответственно в 9.30 утра и 9.30 вечера.

Считалось, что гостиницы Hotel Maya и Hotel Sula в своих городах являются лучшими. Именно в них останавливались люди, путешествующие по делам бизнеса, иностранные туристы, и именно здесь проводились профессиональные конференции. Многие из гостей этих гостиниц прибывали из США, Европы и Японии.

Автобусы Mercedes-Benz считались самыми комфортабельными, имели места на 36 пассажиров и бар в хвостовой части салона. В пути пассажиров обслуживали две привлекательные девушки. Во время поездки пассажиры получали бесплатно алкогольные и прохладительные напитки, кофе, чай и сэндвичи. Так как автобус отправлялся от лучшей в городе гостиницы, пассажирам не надо было долго ждать в переполненных автобусных станциях или простаивать в длинных очередях, чтобы купить билеты. Они могли заказать билеты в фойе гостиницы. Билеты продавались на основе комиссионных компаний, которая также предлагала экскурсии по достопримечательным местам страны.

В гостинице Hotel Maya новая услуга рекламировалась плакатиком, написанным от руки, размером в обычную тетрадную страницу. На нем было начертано:

Автобус  
Gomez Executive  
Отправляется в Сан-Педро Сула  
6.00 утра  
6.00 вечера

Хотя число мест в каждом автобусе было 36, в среднем в каждую поездку отправлялось всего семь или восемь пассажиров. Было подсчитано, что для того, чтобы поездка оказалась безубыточной, число пассажиров должно быть не менее 12.

Население Тегусигальпы, столицы Гондураса, примерно 300 тыс. человек, в Сан-Педро Сула, индустриальном центре Гондураса, проживает 160 тыс. человек. Шоссе между двумя городами считается хорошим. Дорога проходит мимо прекрасных гор и через несколько долин.

### Реклама

До открытия рейса и вскоре после его открытия в газетах этих городов появилось несколько объявлений. Позже от них отказались и провели телевизионную рекламу, однако она не была привязана ни к какой конкретной программе. Тематика рекламы была ориентирована на людей, которые ездят на своих автомобилях между этими двумя городами. Хотя торжественное открытие нового автобусного маршрута никогда не отмечалось, представителям прессы отправили в общей сложности 50 бесплатных билетов. Правда, никто не знал, были ли использованы эти билеты или хотя бы некоторое их число, но, как можно было видеть, никакого

бесплатного паблсити ни в одном медийном средстве не появилось. Кроме того, бесплатный билет был отправлен в министерство по туризму, но никакого ответа оттуда получено не было. Также было отправлено 400 уведомительных писем о новой услуге в компании, расположенные в Тегусигальпа и Сан-Педро Сула.

Типичными представителями, которые пользовались новой услугой, были люди, принадлежащие к верхним классам Гондураса. Обычно это были поездки, связанные с бизнесом. Основной проблемой, по мнению Гомеса, владельца и менеджера маршрута, стало отсутствие рекламы и паблсити.

Никто из пассажиров не был туристом. Считалось, что только немногие туристы приезжают в Гондурас, для того чтобы поехать по стране, как в Мексике или Европе. У большинства из приезжающих уже был намеченный маршрут и заранее купленные билеты местных авиационных компаний. От помощи рекламного агентства в разработке стратегии отказались, так как считалось, что в Гондурасе нет ни одного агентства, специалисты которого обладают достаточными маркетинговыми знаниями и смогут помочь в реализации проекта.

## Вопросы ценообразования и конкуренция

Чтобы получить разрешение на новую автобусную услугу от правительства Гондураса, Гомесу потребовалось установить двойную цену по сравнению с обычными тарифами, взимаемыми автомобильными компаниями, действующими на этом маршруте. Между Тегусигальпа и Сан-Педро Сула свои регулярные автобусные рейсы предлагали четыре компании: San Juan, El Sol, Colombo и Gomez. У каждой из них были собственные автобусная станция и билетная касса.

- Компания *El Sol* предлагала автобусные рейсы между двумя городами, отправлявшиеся каждые два часа. Считалось, что услуги этой компании вполне приличные, но не класса «люкс». Автобусы были без кондиционеров воздуха, и никакого обслуживания в пути пассажирам не предлагалось. Кроме того, на маршруте в небольших городах делались промежуточные остановки. Компания владела в Тегусигальпа небольшой гостиницей и могла доставлять своих гостей и забирать их из этой гостиницы.
- Компания *Colombo* также запустила свои рейсы в режиме экспресса и считалась очень хорошей. Однако ее автобусы не имели кондиционеров воздуха, и никакого обслуживания в пути пассажирам также не предлагалось. *Colombo* принадлежала гостинице среднего класса в Тегусигальпа, и она могла доставлять своих гостей и забирать их из этой гостиницы.
- Компания *San Juan* предлагала маршруты между двумя городами без промежуточных остановок, и рейсы отправлялись каждые два часа. Обслуживание считалось средним.

## Авиационные услуги

Коммерческие воздушные перевозки между двумя городами обеспечивала авиакомпания SAHSA. На 40% эта авиакомпания принадлежала экс-президенту Гондураса. Цена билета туда и обратно в пять раз превышала цену на автобус. Обычно полет занимал 25 мин, однако Гомес считал, что фактически время, затрачиваемое на поездку, в этом случае составляет два часа, если учесть время, необходимое, чтобы добраться в аэропорт и из аэропорта и время ожидания полета. Иногда число билетов, проданных на самолеты, превышало число посадочных мест, а рейсы иногда отменялись из-за механических повреждений или погодных условий.

Кроме того, считалось, что некоторые люди боятся летать из-за особенностей аэропорта в Тегусигальпа. В этом аэропорту очень короткая взлетно-посадочная полоса, которая заканчивается практически рядом с горой. Железнодорожного сообщения между двумя городами не существует, и поэтому частные автомобили — еще одно конкурирующее средство передвижения. Расстояние между двумя городами 265 км.

Хотя статистических данных не существовало, создавалось впечатление, что большинство клиентов Gomez Executive Bus Service платили за билеты из своего собственного кармана. Однако большая часть полетов людей, которые пользовались рейсами SAHSA, оплачивалась компаниями. Создавалось впечатление, что руководство SAHSA игнорировало нового перевозчика, поскольку не считало его на этом рынке серьезным конкурентом. Синьор Гомес полагал, что, поступая таким образом, SAHSA ошибается, так как требуется только время и правильные маркетинговые действия, чтобы успех к нему пришел.

## Вопросы для обсуждения

1. Почему, по вашему мнению, Gomez Executive Bus Service не удалось достичь точки безубыточности?
2. Почему, по вашему мнению, две конкурирующие автобусные компании были вертикально интегрированы с гостиницей?
3. Какие маркетинговые стратегии и тактические приемы следует использовать Гомесу в этом случае?

## Кейс 13. Агентство Hawaiian Sights

В течение девяти месяцев своей деятельности агентство Hawaiian Sights упорно стремилось получить поддержку от туроператоров. Несмотря на предыдущие комментарии многих специалистов, что этот тип тура необходим и будет продаваться без всяких проблем, успех продаж оказался преходящим. Тур был пешеходным, в него входили районы старого Гонолулу, которые обычно не включаются в автобусные туры: 1) гражданский и исторический центр города; 2) деловой центр города и 3) китайский квартал. Этот тур позволял туристам пообщаться и познакомиться с настоящими жителями Гавайев, не ограничиваясь центральной курортной зоной Вайкики, и рассматривался как сопровождаемая гидом экскурсия по историческим местам.

Туры начинались со сбора участников в определенном месте в Вайкики. Затем группа размещалась в городском автобусе и после 20-минутной поездки выходила перед зданием муниципалитета столицы. Далее в течение четырех часов им рассказывали об исторических достопримечательностях. Один час группа проводила за ланчем и покупкой в торговом центре Fort Street Mall, а затем возвращалась в Вайкики на городском автобусе. Идея организации этого тура принадлежит Эвелин Вако, когда она заметила, что обычные городские туры игнорируют наиболее важную часть Гавайев — ее людей. Большинство туристов проезжают через Гонолулу, обозревая город из автобусов. Эвелин полагала, что, если туристы действительно хотят узнать о Гавайях, им необходимо выходить из автобусов. Она знала, что в Европе пешеходные туры пользуются большим успехом, и решила попробовать их и здесь.

Концепция тура, в котором предусматривалось, что его участники воспользуются городским автобусом, а далее пойдут пешком, значительно отличается от

концепции, которую разделяют операторы путешествий и туристические агентства. Поэтому эти структуры мало внимания уделили новому туру и практически с ним не сотрудничали. Кроме того, они считают, что предложенная структура комиссионных в 20% из 20 долл. (розничная цена для участника) не обеспечивает им достаточных поступлений и поэтому не интересна. Стоимость ланча в эту цену не входит, однако клиенты могли поесть в любом из ресторанов или в других заведениях, которых множество в торговом центре Fort Street Mall. Организаторы поощряли туристов поесть вместе с местными жителями за столами со скамейками, расположенными в тени деревьев. В этом случае они могли познакомиться с жителями Гавайев, внимательно понаблюдать за их жизнью, покормить птиц или просто побродить по менее дорогим магазинчикам.

Во время каждого тура сопровождающие ехали на автобусах вместе со своими группами в исторический центр. До посадки на автобус с участниками проводили ознакомительную беседу и рассказывали, что они увидят во время экскурсии. В частности, говорили, что более 70% населения Гавайи — это не белое население. Туристы обращают внимание как автобус, по мере того как он отъезжает все дальше от Вайкики, постепенно из туристического становится автобусом для перевозки местных жителей.

Необычная природа Hawaiian Sights позволила включить его в туристические буклеты нескольких туроператоров и двух авиакомпаний. Но поскольку число желающих участвовать в этих турах оказалось меньше, чем ожидалось, Эвелин начала искать способы для рекламирования своих туров. Она полагала, что может распространять буклеты среди туристов на улице и это могут сделать девушки, на которых будут надеты национальные юбки из травы. Конечно, это обязательно вызовет какую-то негативную реакцию среди определенной категории населения Гавайев. Эвелин знала, что бюро по организации путешествий, располагающиеся в гостиницах, остаются основным инструментом продаж туров. Однако операторы одного из таких бюро с самого начала отрицательно отнеслись к ее идее, так как полагали, что клиенты их гостиницы не станут пользоваться городским автобусом.

Туристы, выбравшие пешеходный маршрут, считали, что он более интересен, чем обычные автобусные туры. Hawaiian Sights предлагала либо гарантированное получение удовольствия, либо (если этого не будет) возврат денег, однако до сих пор ни один из участников не выразил никакого недовольства. Несмотря на это, Эвелин никак не удавалось отыскать способ привлечения достаточного числа туристов, чтобы ее идея стала по-настоящему выгодной.

## Вопросы для обсуждения

1. Считаете ли вы, что пешеходный тур Hawaiian Sights будет привлекателен для большинства туристов, которые посещают Гавайи? Если нет, то почему?
2. Каков вероятный профиль рыночного сегмента для Hawaiian Sights?
3. Какие приемы продвижения могла бы использовать Эвелин, чтобы продать свой тур
  - 1) туристам, 2) туроператорам, 3) служащим бюро путешествий?
4. Почему, по вашему мнению, бюро путешествий и туроператоры проявили мало энтузиазма в отношении нового тура?
5. Что вы думаете об идее Эвелин нанять девушек для распространения буклетов среди туристов на улицах Вайкики и нарядить их в национальную одежду?

## Кейс 14. Проектирование веб-сайтов в туристической отрасли

---

### Общественные организации

Официальной маркетинговой организацией, продвигающей Лас-Вегас как дестинацию, является The Las Vegas Convention and Visitors Authority, LVCVA (Административный орган Лас-Вегаса по организации конференций и привлечению гостей). Его официальный веб-сайт [www.lasvegas24hours.com](http://www.lasvegas24hours.com) появился в августе 1997 г. На сайте содержится информация о центрах проведения конференций, местах для проживания гостей и достопримечательностях Лас-Вегаса. Первоначально он был предназначен только для передачи в онлайн-режиме проспекта, содержащего свыше 500 страниц информации. Никаких возможностей для обмена электронной почтой он не предусматривал. Эти характеристики были включены в него позже, чтобы получить возможность отвечать на возрастающее число вопросов.

Веб-сайт управляется отдельно и не зависит от общей маркетинговой стратегии LVCVA. Другими словами, он не интегрирован в план маркетинговых стратегий и коммуникации. Задача LVCVA при продвижении Лас-Вегаса в качестве туристической дестинации — продолжать наращивать имидж этого бренда как мировой столицы развлечений. Здесь не ограничиваются предложением только азартных игр, а включают и другие составляющие, такие, как посещение ресторанов, шопинг, шоу и т.д. При изменении дизайна веб-сайта, которое происходит в настоящее время, разработчики решили внести в него изменения, чтобы он более четко соответствовал рекламным целям.

LVCVA собирает электронные адреса посетителей своего веб-сайта. Он также время от времени проводит короткие онлайн-обзоры, стараясь узнать степень удовлетворения посетителей этим веб-сайтом. У них создана база данных по трем целевым сегментам: планировщиков совещаний, агентов по организации поездок и людей, приезжающих на отдых. На сегодня сайт каждый день посещают более 7000 пользователей. LVCVA не разрабатывал никаких демографических профилей пользователей сайта. Фактически это сильно беспокоит специалистов, и поэтому при изменении дизайна эта задача также должна быть решена.

LVCVA сотрудничает с организациями из других регионов, продвигая юго-восточную часть Соединенных Штатов в виде треугольника дополняющих друг друга достопримечательностей: Лас-Вегас, Большой каньон и юго-западное Тихоокеанское побережье (Сан-Диего, Калифорния). В онлайн-режиме LVCVA сотрудничает и с другими организациями региона, используя для этого звенья связи с основными гостиницами, туристическими агентствами и Nevada Commission on Tourism ([www.travelnevada.com](http://www.travelnevada.com)). LVCVA также входит в состав семнадцати партнеров, поддерживающих веб-сайт [www.lasvegas.com](http://www.lasvegas.com) («One City, One Site» — Один город — один сайт), коммерческий сайт, управляемый Donrey Media Group, которой принадлежит журнал *Las Vegas Review-Journal*. Основные конкурирующие с Лас-Вегасом дестинации можно сгруппировать по трем категориям:

- специализирующиеся на отдыхе — Орландо, Сан-Франциско, Лос-Анджелес, Нью-Орлеан;
- специализирующиеся на проведении конференций — Чикаго, Атланта, Орландо, Нью-Йорк;
- специализирующиеся на азартных играх — Атлантик-Сити и (в какой-то мере) Миссисипи.

В проектирование этого веб-сайта были вовлечены три организации: LVCVA, веб-продавец и рекламное агентство. Большинство данных, хранящихся на веб-сайте, обрабатывает веб-менеджер. Контент веб-сайта обновляется еженедельно, и в настоящее время он подвергается крупной проверке — впервые за последнее время (это делается раз в два года).

Наиболее важные характеристики веб-сайта для маркетинга дестинации, как считается, удобство пользования и полезность, поэтому надо найти и поддерживать правильный баланс между графической насыщенностью и функциональностью. Обновленный веб-сайт LVCVA будет иметь улучшенные характеристики по указанным параметрам и станет более интерактивным.

У сайта LVCVA есть ряд уникальных свойств, в частности следующие:

- поиск по ключевым словам и поиск по календарю, которыми пользуются 75% посетителей;
- поиск гостиниц и мотелей (60% посетителей);
- страница с сообщениями о погоде, которыми также часто пользуются посетители сайта.

На сайте размещаются фотографии Irix.

The Nevada Commission on Tourism (NCOT) — это туристическое агентство штата, созданное для продвижения туризма в Серебряном штате. Его задача — предлагать обзорную картину региона, которая способствовала бы продвижению его сельских территорий, расположенных в Северной Неваде. Официальный веб-сайт NCOT — [www.travelnevada.com](http://www.travelnevada.com), в онлайн-варианте действующий четыре года. Его цель — выступать в качестве онлайн-центра для посетителей, предоставляя им больше информации и помогая в планировании поездки в Неваду. К тому же он должен не только привлекать посетителей в города штата Лас-Вегас или Рено, но и увеличивать срок пребывания и познакомиться с другими местами штата.

Веб-сайт доказал свою способность вызывать интерес к штату, что выразилось в увеличении числа запросов на присылку буклетов-рекомендаций для гостей. К тому же сайт частично помогает экономить деньги на телемаркетинге (на бесплатных для звонящих звонках по телефону, начинающему на 1-800), но не на печатных изданиях.

В настоящее время реализуется программа исследований по сбору данных, которая состоит из вопросов по определению выборки респондентов (при телефонном опросе), чтобы определить коэффициенты конверсии. К тому же сайт регулярно проводит онлайн-опросы своих пользователей. NCOT как участник Western States Policy Tourism Council (Совет западных штатов по политике в области туризма), в который входят представители одиннадцати западных штатов США, в офлайн-варианте сотрудничает и с другими организациями региона.

Основными конкурирующими дестинациями для Невады являются:

- на рынке отдыха и удовольствий — Калифорния (Анахайм: Disneyland), Флорида (Орlando: Walt Disney World), Гавайи;
- на рынке азартных игр — Нью-Джерси (Атлантик-Сити), Миссисипи, ряд штатов, только начинающих заниматься этим направлением, в том числе те, где расширяются масштабы азартных игр, организованных индейскими племенами;
- на традиционном рынке — Нью-Йорк, Иллинойс (Чикаго), Джорджия (Атланта), Флорида (Орlando, Майами).

Разработкой веб-сайта занимались NCOT и приглашенное рекламное агентство. Его поддержанием в рабочем состоянии, обновлением и наращиванием контента и изменением дизайна занимается рекламное агентство. Изменения дизайна

сайта происходит один раз в год. Это случает после того, как выпускается новый ежегодный буклет с рекомендациями для гостей Невады. Контент сайта обновляется каждые два месяца с учетом календаря событий, который также печатается в журнале *Nevada Magazine*. Помимо этого, каждый месяц на сайте сообщается о новых тематических направлениях. Этой частью занимается младший консультант.

Наиболее важная характеристика веб-сайта для маркетинга направлений — насыщенный контент, оперативное обновление и очень полная информация. Сайт NCOT предоставляет информацию о Неваде отдельно по шести территориям. В нем есть подробный список гостиниц и мотелей, а также календарь событий, которые планируются в этом штате.

## Частные компании

Основное предназначение онлайн-одеятельности — предоставление на сайте информации о различных курортах, а также об их услугах и ценах, что помогает пользователям осуществить резервирование и приехать на курорты.

К основным участникам этой деятельности в Лас-Вегасе относятся Mirage Resorts Group (Bellagio, Mirage, Treasure Island, Golden Nugget), Mandalay Bay Group (Mandalay Bay, Luxor, Excalibur), Park Place (Paris Las Vegas, Flamingo Hilton, Las Vegas Hilton, Circus Circus), MGM (MGM Grand, New York New York), Boyd Gaming Corporation (Stardust, Sam's Town, Fremont) и Harrah's.

Хотя деятельность The Las Vegas Convention and Visitors Authority в области продвижения региона способствует проведению конференций в этом городе, основные курортные группы делают ставку на азартные игры и деятельность казино в целом.

Специалисты в общем согласны, что сайт LVCVA должен стать общим веб-сайтом (порталом) Лас-Вегаса как туристической дестинации. Однако фактически эту роль выполняют два других сайта — [www.vegas.com](http://www.vegas.com) и [www.lasvegas.com](http://www.lasvegas.com). Первый принадлежит крупной региональной медийной группе, в состав которой входит газета *Las Vegas Sun* и журналы *Showbiz Weekly*, *Las Vegas Life*, *La Vegas Weekly* и *Las Vegas Golfer*. Второй управляет Donrey Media Group, которой также принадлежит основная газета Лас-Вегаса *Las Vegas Review Journal*. В управлении эти сайтом участвуют семнадцать партнеров, в основном агентства, принадлежащие органам власти, в том числе и LVCVA. Интересно отметить, что предпочтением пользуется [www.vegas.com](http://www.vegas.com), который более популярен как порталый сайт Лас-Вегаса, чем [www.lasvegas.com](http://www.lasvegas.com).

При разработке веб-сайтов обычно используется аутсорсинг, хотя к этой работе обычно привлекается и ряд старших руководителей. Повседневной работой веб-сайта и обновлением информации в основном занимаются свои служащие.

Самыми важными характеристиками веб-сайта считаются следующие:

- быть визуально/графически привлекательным;
- предоставлять верную и самую последнюю информацию;
- обеспечивать интерактивность;
- иметь возможности для чатов и стимулировать потребителей высказывать свои комментарии;
- информировать посетителей о наличии мест и предоставлять возможность их резервировать в онлайн-режиме;
- разрабатывать необходимые онлайн-продвижения, поощряющие транзитных гостей посетить город, сообщать им привлекательную информацию, используя для этого интерактивные инструменты (например, информацию

- о погоде, рекомендации по маршрутам и советы о том, чем можно заняться); продуманно применять баннеры для формирования имиджа бренда;
- сообщать номер, по которому можно позвонить бесплатно;
- собирать данные для проведения кампаний прямой рассылки электронных сообщений, чтобы формировать базы данных для розничных операций с фамилиями и адресами имеющихся и потенциальных потребителей, которые посетили сайты и запросили дополнительную информацию.

## Доткомовские компании

Портальные сайты, обслуживающие Лас-Вегас, — [www.vegas.com](http://www.vegas.com). и [www.lasvegas.com](http://www.lasvegas.com). Они обычно привлекают более 300 000 посетителей в месяц, которые просматривают более 4 млн страниц. Однако эти сайты сталкиваются со все более усиливающейся конкуренцией со стороны других сайтов таких, как [www.lasvegascitysearch.com](http://www.lasvegascitysearch.com), [www.cimedia.com](http://www.cimedia.com) (интерактивный медийный путеводитель по городу, предлагаемый Cox Communications), [www.virtualcities.com](http://www.virtualcities.com). и Microsoft's SideWalk (<http://sidewalk.com>). Фактически по данным исследования, проведенного Media Metrix, MSN Sidewalk, лидер по числу посетителей и измерению цифровых параметров медийных средств, опережает все конкурирующие онлайн-городские структуры, добившись показателя охвата 7,3%. Для сравнения: у других местных путеводителей он составляет 6,3% (Digital Cities) и 5% (City Search).

Как правило, веб-сайты проектируются и управляются собственными служащими. Основные информационные обновления происходят раз в неделю (например, если речь идет о развлечениях), хотя множество новостной информации появляется ежедневно (например, рубричная реклама, информация, связанная с путешествиями).

Основными важнейшими характеристиками веб-сайта для маркетинга направлений считаются предоставление качественного контента современной и полной информации о направлениях (например, курортах, ресторанах, представлениях, местах, где можно поесть, погоде), легкость пользования и навигации, а также возможность резервирования (номеров в гостиницах и мест на самолетах). Ожидается, что в ближайшем будущем последняя составляющая будет наращиваться и включит возможности e-коммерции, связанной с шоу, ресторанами и посещением достопримечательностей. И наконец, важными характеристиками сайта также считаются разделы с часто задаваемыми вопросами и доски бюллетеней.

## Позиционирование на поисковых устройствах

Из-за огромного числа сайтов, доступных во Всемирной паутине, ДМО должны позиционировать себя как порталы своих направлений. Поиск на директории Yahoo!, а также на других основных поисковых устройствах (AltaVista, HotBot/Lycos, Excite, Infoseek, Webcrawler, Northern Light) по ключевому слову Las Vegas привел к следующим показателям. Директория Yahoo! показала 96 веб-сайтов, относящихся к Лас-Вегасу. Поисковое устройство Northern Light обнаружило 1 313 971 веб-страницу, имеющих отношение к Лас-Вегасу.

На поисковых устройствах лучше всего позиционируется [www.lasvegas.com](http://www.lasvegas.com). Он появляется в числе первых двадцати сайтов, имеющих отношение к Лас-Вегасу, а именно: AltaVista (1), Excite (3), HotBot/Lycos (5), Infoseek (5), Webcrawler (14) и Northern Light (19) [в скобках показано место этого сайта на директории]. [www.vegas.com](http://www.vegas.com). опережает [www.lasvegas.com](http://www.lasvegas.com). на HotBot/Lycos (3) и Northern Light (17),



но на Excite, WebCrawler и AltaVista в числе первых двадцати он вообще не указывается. [www.lasvegas24hours.com](http://www.lasvegas24hours.com), официальный веб-сайт LVCVA, показывают только AltaVista (11) и Infoseek (26).

## Гиперсвязи

При использовании поискового устройства AltaVista фактическое число гиперсвязей веб-сайтов с каждой из основных доткомовских компаний оказалось следующим: (1) [www.vegas.com](http://www.vegas.com) (8570); (2) [www.lasvegas.com](http://www.lasvegas.com) (1938); (3) [www.lvpl.com](http://www.lvpl.com) (1212); (4) [www.lasvegas24hours.com](http://www.lasvegas24hours.com) (1017). Забавно, но у некоторых веб-сайтов отелей число таких гиперсвязей даже больше. Скажем, у MGM Grand эта цифра составляет 1235. Самые высокие показатели по числу гиперсвязей у национальных доткомовских компаний у City Search (8232), Virtual Cities (4899), Cimedia (2438) и MSN Sidewalk (2319).

*Источник.* Материал кейса нам любезно предоставил Пауло Рита (Paulo Rita), paulo.rita@iscte.pt, ISCTE, из University of Lisbon, Португалия.

## Вопросы для обсуждения

1. Какие типы организационных покупателей пользуются Интернетом для получения информации? Какая информация им обычно требуется?
2. Что может маркетинговая организация дестинации сделать, чтобы потенциальные планировщики нашли необходимую им информацию?
3. Следует ли маркетинговой организации дестинации попытаться иметь основной сайт для дестинации, которую они продвигают на рынке, или им следует положиться на частных провайдеров услуг в отраслях гостеприимства и туризма?

## Кейс 15. Курорт Coconut Plantation Resort

Руководство компанией Blackfield Hawaii Corporation при принятии решения о наиболее подходящем типе ресторана при развитии курорта столкнулось с рядом проблем. Новый ресторан должен стать дополнительным к уже имеющимся. Кроме того, он не должен повторять типы аналогичных заведений, располагающихся поблизости от него в курортной зоне. Планировалось, что в новом ресторане будет от 150 до 200 посадочных мест и он будет располагаться между гостиницами первой линии, кварталами жилых домов и основным шоссе. Среди участников обсуждения мнения о том, каким должен быть новый ресторан, разделились. Все предложения передавались Бобу Куперу, вице-президенту по развитию, и включали семейный ресторан с умеренными ценами, в котором предлагались бы завтраки, обеды, ужины, ресторан класса «люкс», ресторан быстрого обслуживания и ресторан для ланчей и обедов на основе стейков или отбивных, а также специализированные типы ресторанов, например итальянские.

### Описание курорта Coconut Plantation Resort

Курорт Coconut Plantation Resort расположен на восточном берегу острова Кауай, в стороне от шоссе № 56, менее чем в двух милях от самого крупного острова Капаа и приблизительно в восьми милях от Лихуэ. Компания Blackfield Hawaii Corporation специализируется на строительстве коммерческих и жилых зданий.

Компания не хочет заниматься операционными вопросами и эксплуатировать построенные ею сооружения, а предпочитает строить для других структур, которым она сдает их в аренду и которые ими управляют. Курортный комплекс занимает 90 акр земли и имеет пляж. На 50 акрах построены гостиницы. Это Holiday Inn на 311 номеров, Kauai Beach Boy на 243 номера, Islander Inn на 200 номеров.

Оставшаяся часть территории предназначена для жилых зданий, торгового центра Market Place, двух дополнительных гостиниц и независимого ресторана, о котором идет речь.

Кондоминиумы и гостиницы по плану должны иметь следующие структурные элементы:

- гостиницы
  - Travelodge (350—400 номеров);
  - Hawaiian Pacific Resort (297 номеров).
- кондоминиумы
  - первой очереди (50% с одной спальней, 50% — с двумя) — 1180 квартир;
  - второй очереди (100% с одной спальней) — 160 квартир.

Торговый центр Market Place полностью завершен и в настоящее время уже действует. В нем множество розничных магазинчиков, оформленных в полинезийском стиле, где продаются ювелирные изделия, предметы из обработанной слоновой кости, предметы народного искусства, сувениры, различные продукты питания и другие товары, привлекательные для туристов.

## **Рестораны, расположенные на курорте Coconut Plantation Resort**

На курорте Coconut Plantation Resort несколько ресторанов. Они располагаются как в гостиницах, так и по соседству с ними или возле торгового центра. В каждой из трех гостиниц имеется ресторан, и в каждой из двух новых гостиниц он предполагается. В торговом центре и рядом с ним располагается несколько ресторанов:

- быстрого обслуживания: кафе-мороженое, мексиканский ресторан, китайский ресторан, кафе (специализация — гамбургеры);
- другие типы, предлагающие стейки, рыбу, отбивные, Buzz's Steakhouse, J.J.'s Boiler Room.

За исключением ресторанов быстрого обслуживания и J.J.'s Boiler Room, все гостиничные рестораны и независимые рестораны предлагают питание три раза в день. Спрос на завтрак, скорее всего, уже достиг своего пика. В связи с этим Buzz's Steakhouse решил отказаться от завтраков, а другие рестораны, такие, как Holiday Inn и Spin-drifter, — увеличить продолжительность завтрака, чтобы он захватывал часть ланча. Holiday Inn в последнее время предложил новую услугу — в полуденные часы буфет для групп японских туристов.

Все рестораны действуют на основе концепции ограниченного меню и предлагают различные виды стейков и отбивных, морские продукты в ограниченном ассортименте и некоторые другие блюда. Создается впечатление, что на курорте Coconut Plantation Resort особенного разнообразия блюд в ресторанах со столиками не наблюдается. Все заведения, за исключением Kauai Beach Boy, — филиалы сетевых структур, в которых ограниченный ассортимент меню является основой стандартизации и эффективности.

## Описание Кауаи

Остров Кауаи расположен в северной части цепи Гавайских островов, в 20 мин полета от Гонолулу. Благодаря обилию листвы и прекрасных тропических растений он известен как остров-сад. На острове почти идеальный климат. Норма годовых осадков в различных частях острова неодинакова. Средняя температура возле побережья — 71° F (22° C) в феврале и марте и 79° F (26° C) — в августе и сентябре. Количество осадков меняется в широких пределах и зависит от конкретного места. Самое мокрое место в США — Вайаилиль с рекордным уровнем в 486 дюймов (1234 мм) за год, а всего на расстоянии 20 миль от него, в Кекахе, годовой уровень — 20 дюймов (51 мм), а в Лихуе — 40 дюймов (102 мм) в год. Большая их часть выпадает в период с октября по апрель; самый дождливый месяц — январь.

Остров Кауаи административно является отдельным округом с местным постоянно проживающим населением в количестве 35 000 человек. Крупнейшие города Кауаи — Капаа, где живет около 3600 человек, и Лихуе — около 3100 человек. Этнический состав постоянного населения: японцы (27,5%), филиппинцы (19,1%), европейцы (20,0%), население гавайского и частично гавайского происхождения (18,4%), китайцы (0,3%), смешанного происхождения (13,2%), остальные (1,1%).

## Туризм на Кауаи

Кауаи обычно рассматривался как последний из островов, посещаемых туристами, из-за уникальной красоты и полинезийской атмосферы. Остров также является популярным местом для проведения уик-эндов или коротких отпусков жителями Гонолулу. Среди посещающих остров 55% — это люди, путешествующие самостоятельно, остальные — в составе групп. Самостоятельные туристы не любят путешествовать в составе большой группы,двигающейся по заранее установленному маршруту, с заранее оплаченными услугами, которые они получают во время поездки.

В каждой из гостиниц курорта имеется по крайней мере один ресторан, в котором обслуживание осуществляется за столиками. Все они предлагают трехразовое питание. Разнообразие и качество пищи и услуг напоминает питание и услуги на Coconut Plantation Resort. Обычно все эти курорты оформлены в национальном полинезийском стиле и предлагаемые ресторанами блюда аналогичны.

Ближайший к Coconut Plantation Resort — курорт Coco Palms Resort, имеющий 416 номеров. Он расположен южнее на 2 мили. Coco Palms был построен в роще столетних кокосовых пальм в месте, где в прошлом короли Кауаи вершили свой суд. Общий декоративный стиль Coco Palms — полинезийский: коттеджи с тростниковыми крышами, пылающие факелы, барабаны, каное и другие атрибуты, типичные для южных широт Тихого океана. В Coco Palms есть ресторан, который называется Coconut Palace. Авторы статей об индустрии путешествий часто упоминают об этом ресторане, называя его не иначе как «заведение, которое получает награды». В нем можно попробовать экзотические полинезийские блюда, например *kupa bei taka* (суп из зеленой папайи).

## Покупательские привычки жителей кондоминиумов

При открытии нового ресторана следует учесть его возможные посещения людьми, которые живут в кондоминиумах. Исследование, проведенное Travel Industry Management (Школа менеджмента в отрасли туризма) University of Hawaii, показало, что жители кондоминиумов реже посещают рестораны, чем люди, которые остановились в гостиницах. Там также было показано, что, чем дольше люди живут

в кондоминиумах, тем меньше они тратят на рестораны. Обычно они питаются в ресторанах только раз в день.

## Вопросы для обсуждения

1. Какая дополнительная информация необходима, прежде чем можно будет выбрать тип нового ресторана?
2. Какие возможные рыночные секторы будут пользоваться услугами этого ресторана?
3. Какую маркетинговую стратегию следует выбрать до открытия ресторана?

## Кейс 16. Outback Steakhouse: нарушение прежних правил и создание новых

Большинство людей включают рестораны в свои списки видов бизнеса, которые изначально считаются успешными. Однако тысячи ресторанов борются за своих посетителей, начиная от гигантских ресторанных сетей и кончая небольшими заведениями сферы питания. Владельцы ресторанов для привлечения посетителей, кажется, используют все, что можно. В этой области любая новая идея тут же тиражируется. Делается все, чтобы увести клиентов.

Владельцы ресторанов стараются узнать о всех успешных и неудачных попытках, однако уже появились некоторые правила, следование которым помогает добиться успеха. Подыщите хорошее место расположения, по возможности работайте как можно дольше, что позволит вам уменьшить постоянные издержки, и пытайтесь снизить расходы на приготовление еды как можно больше. Контролируйте расходы на персонал, спроектируйте максимально централизованную структуру, которая не позволяет вносить никаких изменений, следуйте этим правилам, и согласно народной мудрости ваши шансы на успех повысятся.

С учетом всего сказанного удивительно, что журнал *Inc.* недавно в качестве предпринимателей года выбрал разработчиков концепции Outback Steakhouse. Это удивительно потому, что Outback Steakhouse, как создается впечатление, нарушает все установленные правила. Действительно, эта ресторанный сеть в своей рекламе пользуется фразой «никаких правил — вот наше правило». Однако можно охарактеризовать их стратегию и по-другому: «наше правило — новые правила».

### Скромные амбиции

Когда Крис Сулливан и Роберт Бешэм начали обдумывать идею нового ресторана, они хорошо знали о традиционных правилах достижения успеха в этой области бизнеса. За 16 лет работы они хорошо начали разбираться в этом деле, так как попробовали свои силы в *Steak & Ale*, наблюдали рост *Bennigan* от 32 до 160 филиалов и были свидетелями открытия 17 ресторанов *Chili's*. В 1987 г. у них были скромные амбиции, когда они на свои собственные средства открыли пять ресторанов в окрестностях города Тампы. Они полагали, что эти заведения, если окажутся успешными, помогут им вести жизнь по своему разумению, предоставив много времени для занятий гольфом и катанию на катере.

Сулливан и Бешэм провели исследование, выясняя перспективы бизнеса, связанного со стейками. Несмотря на широко разрекламированные решения людей есть меньше красного мяса, такие известные сетевые структуры, как *Golden Corral*, вполне преуспевали. Потребителям все еще нравится хороший стейк, и они хоте-

ли есть его в привычных ресторанах, а не дома. Сулливан и Бешэм увидели возможность для ресторана среднего уровня с традиционной атмосферой, целевой аудиторией которой были взрослые люди в возрасте от 25 до 54 лет. Однако оба основателя понимали, что им надо должным образом подготовить свою команду менеджеров. Они хорошо знали операции в ресторане и как заниматься вопросами недвижимости, но им нужен был специалист по приготовлению блюд. Таким человеком оказался Тим Геннон, их друг, который преуспевал в ресторанном бизнесе Нового Орлеана. Геннон принес с собой коллекцию прекрасных рецептов, которым он мог быстро обучить молодых поваров.

И наконец, им требовалось хорошее название. В те времена большим успехом пользовался кинофильм «Крокодил Данди II», а Австралия притягивала к себе своей загадочностью. Партнеры остановили свой выбор на Outback Steakhouse, так как исходили из того, что посетители должны легко запоминать название, которое к тому же должно нести дополнительные оттенки, например мысль о пикнике на природе (Outback), хорошем качестве, и создавать другие подобные ассоциации.

### Стратегические решения

Набрав команду, выбрав целевой рынок, определившись с концепцией и названиями, учредители были готовы заняться выбором стратегии. Прежде всего они рассмотрели место расположения. На его выбор влиял один крупный фактор: Outback будет предлагать только обеды — никаких завтраков и ланчей. Это означало, что Outback не нужно строить в центре города, где арендная плата за землю очень высокая, что необходимо было бы сделать, если ориентироваться на ланч. Вместо этого Outback искала места в окрестностях, где люди появляются ближе к вечеру.

Ориентация только на обеды означала, что работники ресторанов будут работать только в одну смену. Менеджеры могли приходить в три часа дня и уходить в полночь. Многие другие рестораны испытывали высокую текучку менеджеров из-за того, что тем приходилось работать шесть-семь дней в неделю и каждый день очень долго. Outback запретила своим менеджерам работать больше пяти дней в неделю. Основатели нового бизнеса хотели, чтобы у их менеджеров была более полная личная жизнь и чтобы их браки из-за работы не расстраивались.

Официантам, официанткам и барменам этот план также понравился, поскольку они зависели от чаевых и, как правило, мало зарабатывали этих денег во время ланчей. Каждый из официантов Outback обслуживал только три столика, и поэтому качество обслуживания могло быть отличным. При смене посетителей раз в 1 час и среднем размере платы 16 долл. с человека, куда входило и обслуживание в баре, официант мог рассчитывать на 30 долл. в час и 125 долл. за смену.

Предложение только обедов означало, что повара могли сосредоточить свои усилия на более узком перечне блюд. Тим Геннон отмечал, что, «когда вы готовите еду целый день, это отрицательно сказывается на ее качестве. Если же вы готовите только в течение одной смены, вы можете делать это великолепно». Ограниченное меню Outback также означало, что повара могли сосредоточить больше внимания на качестве блюд. Например, сеть покупала мясо только у одного поставщика и требовала, чтобы он в свою очередь покупал это мясо только в определенном регионе штатов Небраска и Колорадо. Геннон полагал, что в этих местах выращивают лучших животных, которые больше всего подходят для приготовления их блюд. В ресторанах использовалось мясо цыплят, которых никогда не замораживали. Здесь также знали, где можно получить лучшие сорта лука, картофеля и салата. В каждом ресторане были свои собственные рецепты заправки салатов, сорта

хлеба и другие продукты питания, которые полностью в них готовятся. Этот акцент на высокое качество блюд привел к тому, что себестоимость блюд в этом ресторане составляла 39% по сравнению с 36% и меньше у большинства других ресторанов. Однако Outback предлагал большие порции и сохранял свою приверженность умеренным ценам.

Менеджеры разработали проект типичного ресторана площадью 6 тыс. квадратных футов, в котором помещения для кухни занимали больше половины площади. В ресторане было только 220 мест. Если бы у них было больше, считали менеджеры Outback, это означало бы, что подаваемая еда иногда могла быть остывшей, что отрицательно сказывается на качестве обслуживания. Правила Outback приводили к тому, что стейк подавался клиенту не позднее 12 минут после его приготовления на кухне, в течение этого времени служащие должны были наполнить тарелки салатами и принести все посетителю.

Outback разработал систему управления, при которой менеджеры действовали как собственники, что позволило осуществлять децентрализованный контроль. Каждый менеджер ресторана инвестировал в него 25 тыс. долл. и подписывал контракт на пять лет сотрудничества. Менеджер получал базовую заработную плату плюс 10% от принесенных им в «копилку» компании денежных средств с учетом уплаты налога, процентных платежей и амортизационных отчислений. При среднем числе посетителей 3800 за неделю на одно заведение ежегодные продажи составляют 3,8 млн долл., что дает чистый доход 905 тыс. долл., из которого менеджеру выплачивается твердый оклад и премия, равная приблизительно 135 тыс. долл. в год, что намного превышает средние показатели в отрасли. И текучесть менеджеров в сети составляет только 5,4% по сравнению с 30—40% по отрасли.

Поскольку менеджеры были своего рода собственниками, они более тщательно отнеслись к наему служащих. Вместо того чтобы нанимать опытных поваров и официантов, которым им пришлось бы специально обучать быть доброжелательными, они решили нанять 75—80 доброжелательных людей и обучить их профессиональным навыкам. В компании отсутствует централизованный отдел кадров. В штаб-квартире компании трудятся только 55 служащих, которые контролируют деятельность 210 филиалов. Каждый из них является единственным управленческим звеном между менеджером филиала и учредителями компании. В среднем же по отрасли число таких уровней колеблется от четырех до пяти.

Outback продвигает свои рестораны при помощи активной рекламы на территории студенческих городков, а также во время проведения спортивных мероприятий — футбольных, баскетбольных, хоккейных матчей и турниров по гольфу. Основной персонаж рекламы Outback — супермодель Речел Хантер.

## Как все это работает на практике

Случайно или нет, но стратегия Outback сработала. В недавнем обзоре, подготовленном журналом *Restaurants and Institutions*, Outback особенно выделяют за качество еды и обслуживание. Outback показывает самые высокие темпы роста сети и объемы продаж на один филиал в сегменте типовых заведений, в которых базовое блюдо — стейки. Компания, занимающая второе место, Lone Star Steakhouse, имеет только 104 филиала и средний объем продаж 2,6 млн долл., хотя здесь предлагаются и ланчи и обеды. Выбранная стратегия оказалась выгодной и для инвесторов, которые с удовлетворением наблюдают, как рыночная цена акций Outback Steakhouse выросла с 3,50 долл. в 1991 г., когда компания только начала

котировать свои акции, до 46 долл. в 2004 г. К концу 2004 г. Outback расширила масштабы своей деятельности и включила в свой состав такие бренды, как Cagaba's Italian Grill, Fleming's Prime Steakhouse, Bonefish Grill, Roy's, Lee Roy Selmon's и Cheeseburger in Paradise. У компании более 1000 ресторанов и объем продаж почти 3 млрд долл. — совсем неплохо для трех парней со скромными амбициями.

*Источники.* Сайт составлен на основе адаптированных материалов работы Jay Finegan, «Unconventional Wisdom,» Inc. (December 1994), 44—54; www.outback.com, информация по состоянию на 28 декабря 2004 г.

## Вопросы для обсуждения

### По материалам гл. 9

1. Каким образом проект Outback Steakhouse помогает достижению успеха? Подумайте об атмосфере, меню, продуктах, а также о процессе обслуживания посетителей.

### По материалам гл. 10

1. Outback Steakhouse был спроектирован с учетом потребностей как внутренних, так и внешних потребителей. Покажите, какие из его характеристик имеют отношение к его внутреннему рынку (служащим).

## Кейс 17. Железная дорога The Grand Canyon Railway

Одно из самых интересных мест в юго-западной части Соединенных Штатов — регион, известный как «Four Corners» (Четыре угла). Это единственное место в стране, где в одной точке встречаются четыре штата. На 130 000 кв. милях Колорадского плато в этом регионе располагаются множество удивительных и прекрасных явлений природы. На плато созданы 8 национальных парков и имеются 20 национальных монументов, а также огромные территории лесов национальной категории. Совокупность природного богатства и культуры самых разных племен коренных американцев, проживающих в этом регионе, сделала эти места важной дестинацией, привлекающей туристов, особенно тех, которые интересуются историей природы и культурой.

Жемчужиной региона обычно считается Большой каньон — одно из семи природных чудес мира. Это творение природы протянулось на 100 миль, имеет глубину около мили и ширину от 4 до 18 миль. Большой каньон занимает 1900 кв. миль Колорадского плато. Здесь произрастает около 1000 видов растений, обитают 250 видов птиц и 70 видов животных. В районе Большого каньона проживают несколько племен коренных американцев, в том числе хуалапаи, хопи, навахо и хавасупай (живущие в низовьях бокового каньона).

Основным магнитом, притягивающим в эти места посетителей, являются огромные размеры и красота самого каньона. Стены Большого каньона сделаны из нескольких слоев скального грунта с явно отличающимися друг от друга текстурой, цветом и оттенками. Общая панорама каньона меняется в зависимости от сезона, погоды и времени дня. Обычно самые удивительные виды каньона наблюдаются утром и после обеда. Национальный парк Grand Canyon National Park (Grand Canyon NP) открыт круглый год, а North Rim (северная часть основного каньона и еще один парк) зимой закрыт. В летние месяцы Grand Canyon NP привлекает очень много посетителей и автомобилей. National Park Service (Служба национальных парков) решила не допускать частные автомобили в парк, а перевозить посетителей по нему автобусами, работающими в челночном режиме.

Для людей, направляющихся в Grand Canyon NP, важнейшим пунктом, откуда фактически и начинается путешествие по этому национальному парку, служит город Уильямс, штат Аризона, поскольку South Rim, южная часть каньона, располагается всего в 59 милях к северу от него. Уильямс активно занимается туризмом в этом каньоне и даже зарегистрировал торговый знак «The Gateway to the Grand Canyon» (Ворота в Большой каньон), которым никакие другие города не могут пользоваться. Расположенный на высоте 6800 футов (около 2100 м), Уильямс сам по себе имеет много достопримечательностей, как в самом городе, так и в его окрестностях, в частности озера, где можно купаться и ловить рыбу, кататься на лошадях, а центр города включен в National Register of Historic Places (Национальный регистр исторических мест). Окружающие леса в окрестностях Уильямса — это отличные возможности для кемпинга, рыбалки и походов, и поэтому местные жители и приезжие этим с удовольствием пользуются.

Город в течение многих лет служит важным транспортным узлом железнодорожного и автомобильного движения. Уильямс стоит на шоссе 666, также известном как «Mother Road», которое соединяло Чикаго, Иллинойс и Санта-Монику, Калифорния, задолго до строительства системы скоростных дорог между штатами. Уильямс находится на последнем участке шоссе 666, проходящем чуть в стороне от системы межрегиональных дорог (в данном случае от шоссе 1-40). Еще до строительства шоссе Уильямс служил железнодорожным терминалом (с 1882 г.) для Atchison, Topeka, & the Santa Fe Railroad (с офисом в Санта-Фе), первой железнодорожной компании, действовавшей в этих местах. Она продолжает обслуживать город и сегодня, но занимается только грузовыми перевозками.

Самый популярный путь у посетителей от Уильямса или Флагстафа (32 мили на восток) до Grand Canyon NP на автомобиле, хотя ожидаемое ограничение на использование этого вида транспорта, скорее всего, изменит ситуацию. Привлекательной альтернативой для многих посетителей является поездка между Уильямсом и Большим каньоном по железной дороге. Эту возможность им предоставляет The Grand Canyon Railway (GCRy), которая совершает рейсы туда и обратно раз в день. Эта железнодорожная служба, созданная для обслуживания туристов, начала свои поездки в сентябре 1989 г. и с тех пор предоставляет свои услуги ежедневно, за исключением 24 и 25 декабря.

Исторически железнодорожное обслуживание на этой ветке началось намного раньше, однако в 1960 г. из-за экономического давления со стороны автомобильного транспорта перевозку пассажиров по железной дороге прекратили. Грузовые перевозки из Санта Фе прекратились в 1974 г., и до 1989 г. никакого движения по железной дороге от Уильямса до Большого каньона не было. Работы по восстановлению движения, предпринятые GCRy, были огромными, поскольку пришлось приобретать локомотивы, пассажирские вагоны и полностью их восстанавливать. Кроме того, надо было существенно реконструировать депо в Уильямсе и соседнюю гостиницу Gray Marcos Hotel. Надо было привести в порядок операционные помещения, билетные кассы, зал ожидания и сувенирную лавку. Все эти работы были выполнены в течение семи месяцев, поскольку открытие маршрута было назначено на сентябрь 1989 г.

В настоящее время GCRy предлагает людям, направляющимся в каньон, интересную поездку, которая у некоторых туристов вызывает ностальгические чувства. В весенние месяцы ежедневно в путь отправляется поезд с паровозом, а зимой из-за серьезных погодных условий — с дизельным локомотивом. Для поездок пассажиров используются железнодорожные вагоны, построенные в 1923 г., которые восстановлены так, чтобы их внешний вид соответствовал тому периоду.



Отправление из Уильямса в 9.30 утра, а прибытие в Grand Canyon NP в 11.45, в центральную историческую часть парка, где находится депо Большого каньона, построенное в 1910 г. Отправление поезда из Большого каньона в 15.15 с прибытием в Уильямс в 17.30. Ни в одном из вагонов поезда не разрешено курить.

Зарезервировать место в поезде можно, позвонив по бесплатному телефону 1-800-THE TRAIN. Кроме того, узнать информацию о поездке, но не зарезервировать, можно на веб-сайте железной дороги [www.thetrain.com](http://www.thetrain.com). Путешественникам предлагаются разные классы обслуживания — в зависимости от цены билета и вагона, в котором пассажир поедет. Базовая цена равна 49,50 долл. для взрослого и 19,50 долл. для ребенка. В поездке можно купить легкие закуски, а также Diet Coke и Coke в специальных бутылках с логотипом GCRy, которые можно оставить на память. При путешествии в вагоне Club Class во время утренней поездки за дополнительные 14,50 долл. пассажиров угощают алкогольными напитками, а также кофе и кондитерскими изделиями.

В классе The Coconino Main Class пассажиры получают места для с откидывающейся спинкой, полный континентальный завтрак, закуски и шампанское в обед и возможность алкогольных напитков — все это за дополнительные 49,50 долл. с человека. Можно воспользоваться более высоким классом — The Coconino Dome Class. Уровень обслуживания в этом случае такой же, как в The Coconino Main Class, но пассажиры едут на приподнятых местах в закрытом куполе, откуда открываются удивительные виды на места, мимо которых проезжает поезд. Высший класс обслуживания — Chief Class, предоставляемый в вагоне, где в конце вагона имеется открытая площадка. Здесь пассажирам предоставляют дополнительный континентальный завтрак, кофе, чай и сок утром и шампанское и закуски после обеда. За этот класс обслуживания нужно заплатить дополнительно 64,50 долл. на человека.

Для всех классов пассажиров для прохода в Grand Canyon NP взимается дополнительная плата. За дополнительные услуги GCRy взимает дополнительную плату. Скажем, в терминале до отхода поезда человек может получить континентальный завтрак за 5,95 долл. Fred Harvey Transportation Company (работающая в Grand Canyon NP по концессии) организует автомобильные туры разной продолжительностью в парк South Rim. На некоторых из этих маршрутов путешественникам предлагают ланч. Существуют пакеты, которые включают проведение одной или двух ночей в гостинице Gray Marcos Hotel в Уильямсе и одной ночи в гостинице в Grand Canyon NP. Во время поездки из Уильямса или обратно можно увидеть множество интересных природных и созданных руками человека мест. О некоторых из них рассказывается во время поездки. Кроме того, можно купить проспект, в котором более подробно описываются все достопримечательности каньона и рассказывается история GCRy. Когда поезд только въезжает в парк или выезжает из него, можно увидеть очень небольшую часть Большого каньона. В Coach Class в каждом вагоне есть проводник, который разносит напитки (Coke и Diet Coke), предлагает закуски на продажу и общается с пассажирами во время поездки. В летнее время этими проводниками часто работают студенты колледжей, поскольку у них каникулы.

Служащие The Grand Canyon Railway одеты в костюмы прежних эпох. До отправления поезда из Уильямса они имитируют стрельбу в стиле «дикого запада», показывая, что происходило иногда в этих местах всего лишь 100 лет назад. Во время поездки в Большой каньон из вагона в вагон переходят одетые в исторические костюмы исполнители песен прошлых времен. Они приглашают пассажиров присоединиться к ним.

На обратном пути род занятий немного меняется. Инсценируется ограбление поезда, что бывало в прошлые времена на юго-западе Соединенных Штатов. Пассажиры принимают участие в этом действии, хотя, конечно, никого на самом деле не грабят, и в конце концов шериф арестовывает вагонных грабителей и отправляет их в тюрьму. Пассажиры, особенно дети, с удовольствием наблюдают за происходящим, благодаря чему обратная поездка в Уильямс кажется намного короче. Среди другого времяпрепровождения в пути — легкий сон, поскольку очень многие люди устают от ходьбы на большой высоте и низкой важности на Колорадском плато.

В ходе недавнего обзора, проведенного GCRy, выяснилось, что большинство пассажиров оценивают свою поездку на поезде как отличную. Возможно, для железной дороги столь же важно, что эти пассажиры утверждают, что будут рекомендовать поездку своим друзьям. Большинство довольных пассажиров собираются и сами в будущем еще раз приехать в эти места. Такое положительное отношение людей объясняется теми огромными впечатлениями, которые они получают во время поездки туда и обратно и посещения самого большого каньона, хотя, конечно, пребывание там GCRy не контролирует, поскольку этим занимаются служащие Национальной парковой службы.

Кейс подготовлен д-р Фредериком Коллисоном (Fredrick M. Collison) на основе опубликованных материалов об этой железной дороге, документов National Park Service, *Williams-Grand Canyon News* и собственных впечатлений автора.

## Вопросы для обсуждения

1. Какие компоненты общего продукта предлагает GCRy и получают пассажиры?
2. Насколько оправданы компоненты продукта, которые вы указали при ответе на вопрос 1?
3. Каким образом GCRy вносит свой вклад в маркетинг Уильямса, Большого каньона и Колорадского плато, по территории которого проходит железная дорога?
4. Хотели бы вы отправиться в эту железнодорожную поездку? Обоснуйте свой ответ.

## Кейс 18. Heritage Park в Новой Зеландии

Heritage Park в Окленде (Новая Зеландия) был спроектирован как первый и единственный туристический тематический парк в стране. Он создавался по международным стандартам, но без намерения стать еще одним предприятием в стиле Disneyland. Предполагалось, что парк должен представлять живо всю Новую Зеландию и поощрять посетителей не просто быть наблюдателями, а активными участниками всех мероприятий. Считалось, что так они смогут лучше понять жизнь настоящей Новой Зеландии.

### Концептуализация

Идею создания Heritage Park в Новой Зеландии (NZHP) выдвинул Терри Беккетт, сформулировавший основную концепцию, которая позволила бы реализовать туристический потенциал Новой Зеландии, а также в определенной мере восполнить недостаток развлечений в этой стране. Этап планирования Heritage

Park включал консультационные советы от двух международных групп, которые занимались разработкой тематических парков по всему миру. Основной из них была Economic Research Association (ERA) со штаб-квартирой в Сан-Франциско, в активе которой было проведение около 130 исследований для Disneyland и консультации по реализации проектов для Universal Studios и Knotts Berry Farm.

## Продукция

Аттракционы парка относятся к трем основным тематическим направлениям, вокруг которых сосредоточена вся деятельность парка.

1. *Природный мир.* Это направление включает демонстрацию местных растений и животных. Птицы живут в огромных вольерах, в которые посетители могут входить. Рядом размещаются пруды с форелью, за которой можно наблюдать сверху; болотистые места и рукотворное озеро, на двух островах которого располагаются детские игровые площадки.
2. *Сельскохозяйственный мир.* Это демонстрация различных сторон фермерской деятельности, огородничества и лесного хозяйства в Новой Зеландии, а также домашних животных этой страны. Некоторые из них — активные действующие лица представления, проходящего на ферме, которая является частью парка. Посетители парка могут увидеть лесопилку стародавних времен, огромное бревно новозеландского хвойного дерева каури, поучаствовать в процессах добычи гумми и промывки золотосодержащего песка.
3. *Культурный мир.* Это направление разработано таким образом, чтобы показать разные стороны жизни и культуры народа маори: историю, культурное наследие и легенды, прикладное творчество (резьба, плетение), национальные песни и танцы.

В ресторане парка посетители могут отведать также новозеландские блюда и вина. В магазине сувениров они могут купить образцы маорийского народного творчества и другие разнообразные сувениры.

## Ценообразование

Вначале, когда парк только открылся, входная цена составляла 7 долл. для взрослого и 3,5 долл. для ребенка (дети, не достигшие пяти лет, проходили бесплатно). Дополнительно оплачивался билет на концерт маори (3 долл. для взрослого и 1,5 долл. для ребенка). Но когда анализ показал, что эти цены воспринимаются людьми как слишком высокие (главным образом, жителями Окленда, которые были в то время основными посетителями парка), цены были снижены до 6 долл. для взрослых, а для всех детей посещение стало бесплатным. Снизилась также цена и на билет на концерт. Однако входная цена воспринималась все еще как слишком высокая, и поэтому появился новый вариант: 5 долл. для взрослых и 2,5 долл. для ребенка. Беккетт чувствовал, что цена была вполне обоснованной, если учесть, что базовая экскурсия по парку продолжается четыре часа и что многие другие посещаемые туристами места в Окленде за такую же цену предлагают мероприятия, продолжительность которых была меньше раза в четыре.

## Кампания продвижения

Кампания продвижения Heritage Park была нацелена на две основные группы: жителей Новой Зеландии, приезжающих в Окленд, и иностранных туристов. Реклама, направленная на первую группу, была относительно простой — ряд газетных объяв-

лений. Одни объявления были предназначены для повышения осведомленности людей о парке, а в других описывались различные характеристики парка и проводимые там мероприятия. Считалось, что эта группа для парка не является основной.

Продвижение для иностранных туристов строилось по-другому. Heritage Park подготовил специальный пакет информации, в который входили персонализированное письмо-приглашение от Беккетта, ряд буклетов с информацией о характеристиках парка, программы зимних и летних видов деятельности, ресторанные меню и прейскуранты парка. Кроме того, указывался размер комиссионных для агентов по организации поездок. Этот пакет распространялся для выбранных агентов на иностранных целевых рынках в США, Японии и Австралии.

Работа по привлечению посетителей с иностранных рынков осуществлялась при участии разных отделов правительства, имеющих отношение к туристическому бизнесу и паблисити, а также с привлечением к этому Совета туроператоров Новой Зеландии. По замыслу Беккетта, эта работа должна была достичь трех целей: продвинуть Новую Зеландию как место туризма; продвинуть Окленд как место, которое надо посетить; продвинуть Heritage Park как туристическую достопримечательность. Среди шагов, которые были осуществлены с этой целью, была пропагандистская поездка по странам Азии шести служащих организации Cultureworld. Это мероприятие проводил департамент паблисити, группа посетила Куала-Лумпур, Сингапур, Бангкок и Джакарту. Одним из мероприятий по продвижению Heritage Park было создание видеofilма о парке и рассылка его копий во все международные туристические офисы Новой Зеландии, а также показ его на судах круизных линий и перед заходом судна в Окленд. Дополнительная реклама о парке размещалась в журналах, которые раздаются в полете авиакомпаниями Air New Zealand и JAL.

Продвижение парка также было направлено на туристов, прибывающих в Окленд. Беккетт очень гордился тем, что ему удалось добиться того, чтобы проспекты о парке лежали в номерах лучшей гостиницы Окленда — Regent. Кампания проводилась комплексно: помимо Heritage Park одновременно продвигались три другие достопримечательности — рынок Victoria Park, морской аквариум Kelly Tarleton's Walk-Through Sea Aquarium и морской круиз на борту *Pride of Auckland*. Продвижение было построено таким образом, чтобы каждая составляющая работала и на остальные, чтобы все четыре составляющие можно было посетить на одном бесплатном автобусе. Этот подход оказался успешным, и посещаемость всех продвигаемых мест заметно возросла. Дополнительные эффекты кампании продвижения надо подождать, так как требуется до 12 месяцев, прежде чем все материалы продвижения будут в полной мере доведены до потенциальных клиентов через иностранные представительства страны.

## Рынки

За первые восемь месяцев деятельности крупнейшим рынком парка стали жители Новой Зеландии. Однако Беккетт ожидал, что ситуация, после того как материалы по продвижению будут широко распространены в других странах, изменится. Он полагал, что австралийцы станут наиболее привлекательным рынком с точки зрения расходов на человека, за ними последуют американцы, затем японцы, хотя он считал, что американский рынок станет со временем самым привлекательным, если исходить из расходов на одного человека.

Исследования по посещаемости за июль и август показали следующие цифры (%):

жители Окленда	50
жители других мест Новой Зеландии	5

школьники и другие специализированные группы 10

туристы из других стран 35

Из иностранных туристов 51% были жителями Австралии, 19 — США, 10 — Японии. На все остальные страны, вместе взятые, приходилось 20%.

*Источник.* Кейс под руководством д-ра Джеймса Мейкенса составили Ким Нг (Kim Ng) и Лоренс Хьюз (Lawrence Hughes), студенты, обучающиеся по программе мастер коммерции в университете University of Auckland.

## Вопросы для обсуждения

1. Как вы считаете, выбрал ли Heritage Park Новой Зеландии правильные целевые рынки?
2. Почему можно предположить, что посещаемость иностранных туристов будет не большой?
3. Какие дополнительные стратегии и тактические приемы по продвижению парка среди иностранных туристов могло бы использовать руководство парка?
4. Какое ваше мнение о ценообразовании, применяемом руководством парка?

## Кейс 19. Подходы к ценообразованию: сначала почти разрушили местный ресторан, а затем спасли его

«Когда я только въехала на участок для парковки, я тут же поняла, что Mexicatessan — гостеприимный мексиканский ресторан. Он был самый обычный. Ничто в нем не выглядело слишком новым, это был ресторан, на котором чувствовался налет времени. Центральный вход был украшен визитными карточками, которые накопились здесь за последние 30 лет. Фотография времен Второй мировой войны владельца заведения украшала одну из стен, мексиканские мотивы украшали стены и потолок рядом с оконными кондиционерами. Почему-то это все выглядело очень знакомым, хотя я точно знала, что никогда не бывала в Mexicatessan прежде».

Именно так Сэлли Берштейн, журналистка, пишущая о ресторанах для *Houston Post*, описывает Mexicatessan в статье, посвященной 30-летию этого ресторана. Супружеская пара Херера основала Mexicatessan в 1957 г. Ресторан, расположенный в пригороде, где жили представители среднего класса, привлекал как местных жителей, так и знаменитых и богатых людей из Хьюстона. В начале 1980-х годов рентабельность ресторана начала снижаться. Херера работал много и упорно, стараясь предлагать своим посетителям блюда высокого качества. Однако его усилия, время и средства вознаграждались плохо. У него были хорошие продукты, хорошее месторасположение и верные клиенты. Проблема заключалась в ценообразовании: цены в Mexicatessan были намного ниже, чем у конкурентов. Херера хотел предлагать своим гостям высокую ценность, хотя и чувствовали, что их цены слишком низки. Он использовал цену для получения конкурентного преимущества над более дорогими сетевыми ресторанами, которые могли позволить себе куда большие траты на рекламу.

Оказалось, что вместо привлечения и удержания верных посетителей низкие цены Mexicatessan почти разрушили бизнес. Цены в ресторане были не настолько высоки, чтобы обеспечивать достаточное поступление наличных, позволяющих

поддерживать ресторан в хорошем состоянии. Словом, Херера не мог получить достаточного финансового вознаграждения за свои усилия. После нескольких лет упорной борьбы владелец решил заказать исследование, которое позволило бы ему предложить варианты, при помощи которых он мог бы повысить прибыль. В ходе исследования выяснилось, что его цены были на 50% ниже цен соперников, в то время как потребители считали, что качество его блюд было лучше. Херера решил повысить цены таким образом, чтобы они были меньше цен конкурентов только на 10%. Он считал, что ценовая разница и высокое качество его блюд позволят компенсировать конкурентные преимущества, которыми обладают сетевые структуры. Он начал внедрять свою стратегию через последовательное повышение цен. Поскольку достижение его цели означало, что необходимо увеличить расценки на более 70% блюд в меню, сначала он увеличил цены на 25%, а затем постепенно довел их до намеченного уровня. За три года, с 1982 по 1985, цены в его меню возросли на 40—70%. Для того времени, когда Хьюстон находился в середине длительного (около 10 лет) экономического спада, это был очень смелый шаг.

После повышения цены доходы Mexicatessan увеличились в большей степени по сравнению с ростом цены, что свидетельствовало о том, что посетители не сильно реагировали на происходящие изменения. Клиенты ресторана по-прежнему считали, что они получают высокую ценность. Повышение цен позволило Херера установить на здании новую крышу, нанять дополнительных служащих, заняться декоративными работами по интерьеру и получить хорошие поступления на свои инвестиции. Этот кейс наглядно показывает важность установления правильной цены. Если за операции назначается слишком низкая цена, это не обеспечивает поступлений достаточных средств, позволяющих поддерживать бизнес, хотя внешне заведение процветает и привлекает многих посетителей.

Херера был удачлив. Ему удалось легко повысить цены на свою продукцию, которую вначале он очень занизил. Компании, которые назначают излишне высокие цены на свою продукцию, наоборот, получают отрицательное отношение тех, кто ее попробовал. И даже если затем цены снижаются, негативное отношение потребителей может остаться прежним. Поэтому при планировании процесса управления ценообразованием следует уделить большое внимание.

## Вопросы для обсуждения

1. Почему Херера не хотел повышать цены на свои продукты? Каким образом низкие цены привели его бизнес почти к полному упадку?
2. Используя этот кейс в качестве примера, покажите, как взаимосвязаны между собой концепции спроса, цены и прибыли.

## Кейс 20. Apollo Hotel

Всего после десяти месяцев своей работы на новом месте Райан Сойер гордился тем, что ему удалось сделать за время управления гостиницей Apollo Hotel, хотя он знал, что еще предстоит решить очень много задач.

В свое время Apollo Hotel, располагавшаяся в Кентукки, принадлежала The Williams Cosmetic Company. Первоначально здание было построено как общежитие для студентов школы The Williams Cosmetology Schoo, но в сентябре 2002 г. была переоборудована в гостиницу на 82 номера и стало обслуживать всех желающих.

Помимо самой гостиницы в общий комплекс входят производственное предприятие, где выпускают косметические продукты, и корпоративная штаб-квартира The Williams Cosmetic Company.

The Williams Cosmetic Company прекратила деятельность по подготовке косметологов и решила сосредоточиться только на производстве и продаже косметических продуктов. Гостиница была открыта, чтобы использовать имеющееся здание.

Когда гостиница только открылась, в ней останавливалось очень мало гостей, и почти не было персонала, и она имела очень ограниченный бюджет. Не было ни рекламного буклета, ни веб-сайта, ни даже упоминания в справочнике «Желтые страницы». Хотя у Райана не было в прошлом опыта работы в отрасли гостеприимства, именно ему поручили заниматься этим бизнесом и сделать его рентабельным.

Райан закончил университет Colorado State University и получил степень бакалавра наук (BS) по экономике и управлению бизнесом. Потом он работал в крупном региональном банке и компании J.C. Penney Company.

## Маркетинговая стратегия

Райан решил, что гостиницу следует предлагать широкому спектру гостей. В течение многих лет г-н и г-жа Уильямс, посещая церковь и участвуя в общественной жизни местного сообщества, общались со многими людьми. Эти контакты оказались полезными при продвижении гостиницы.

Бюро по организации конференций и привлечению гостей также помогло и рекомендовало их гостиницу многим гостям. Райан связался с руководством младшей лиги и заключил контракты с командами, которые стали останавливаться в их гостинице. Этому помогло предложение, сделанное им лиге, — бесплатное проживание судей при размещении двух человек в номере.

Чтобы стимулировать увеличение числа гостей в течение сезона, Райан решил предложить проживание в течение трех суток по цене двух, если гость резервирует номер за два месяца до приезда и заранее оплатит свой заказ. Однако результаты этого варианта с точки зрения эффективности оказались скромными.

Райан искал и другие возможности. В частности, он предложил крупной электрической компании очень хорошие расценки, чтобы ее служащие останавливались в их гостинице. Благодаря этому удалось добиться существенного повышения занятости номеров в течение большого числа дней.

Этот же прием — низкие расценки — был использован для привлечения в гостиницу военнослужащих. Райан был уверен, что при наличии только 82 номеров лучшие возможности для заполнения номеров — это установление хороших контактов с организациями, а не ставка на отдельных путешественников.

По-видимому, у гостиницы начала складываться репутация «достойного места проживания», так как за последние четыре месяца коэффициент их заполняемости составил 58%.

Райан обратил внимание, что в их гостинице не продаются косметические товары компании, хотя они производятся рядом. Это недоразумение устранили, и к тому же стали использовать продукцию Williams в номерах и открыли киоск в гостинице, где продавались продукты компании для ухода за телом, а также другие традиционные сувениры и подарки.

## Персонал

Как небольшая частная гостиница, не действующая под известным брендом, руководители Apollo могли воспользоваться самыми разными операционными стратегиями. Например, служащим стойки регистрации платили комиссионные в за-

висимости от числа гостей, привлеченных в гостиницу. В результате эти служащие постоянно искали возможности для продажи номеров, если кто-то звонил или заходил. К тому же благодаря такой схеме оплаты они старались привлечь в гостиницу своих друзей и те организации, которые они хорошо знали, например церкви, учебные заведения и клубы. Райан утверждал, что при использовании комиссионных служащие стойки регистрации в среднем получали больше, чем их коллеги в других гостиницах этого региона.

Райан был уверен, что основная задача руководства — «держать свет зажженным», для чего надо активно заниматься маркетингом гостиницы, а решения операционного характера должны принимать люди, непосредственно выполняющие операции. Он уверен, что большинство людей, которые хотят добиться профессионального роста, могут сами заниматься задачами операционного уровня и самостоятельно отыскивать способы, позволяющие их эффективно решать без вмешательства руководства. Он также считает, что все служащие должны обучиться смежным профессиям и быть готовыми временно принимать на себя обязанности, не связанные с их основной деятельностью. Скажем, одного техника по обслуживанию оборудования как-то попросили надеть униформу и поработать коридорным, когда народу было особенно много. Такой подход, как выяснилось, вполне себя оправдывает.

Все новые служащие согласно политике компании должны научиться убирать номера и заправлять постели, чтобы они могли помочь горничным, если в этом возникла потребность. Критерием номер один при найме в Apollo был вопрос: «Вы готовы обучаться работе и работать там, где нужно?»

Также считается, что служащие должны постоянно повышать свой профессионализм. В тех случаях, когда решения должны принимать руководители, начальники отделов предлагают свои варианты и занимаются их профессиональной проработкой. Это заставляет начальников отдела более внимательно анализировать свои предложения, относиться к решаемым задачам серьезно и уметь обосновывать свои идеи.

## Открытость для новых идей

Райан утверждает, что он открыт новым идеям, предлагаемым служащими и всеми другими заинтересованными людьми, особенно если они помогают повысить заполняемость и улучшить показатели работы гостиницы.

## Вопросы для обсуждения

### По материалам гл. 9

1. Какие рекомендации вы могли бы дать Райану в отношении:
  - а) повышения заполняемости номеров;
  - б) повышения коэффициента геvраг (поступления на имеющиеся номера);
  - в) улучшения операций?

### По материалам гл. 10

2. Что бы вы сделали, чтобы повысить уровень личной ответственности в схеме, которую применяет Райан для своего персонала?

3. Считаете ли вы, что служащие должны обучиться смежным профессиям, чтобы уметь выполнять в гостинице самые разные задачи? Не отпугивает ли этот вариант тех претендентов, которые являются узкими, зато очень хорошими в своей области специалистами?

### По материалам гл. 14

4. Следует ли Райану нанять рекламное агентство, которое помогло бы позиционировать гостиницу и предлагать ее услуги на рынке?



## Кейс 21. Зима в Zion Lodge

---

Национальный парк Zion National Park (ZNP) находится в юго-западной части штата Юта на краю Колорадского плато в регионе, где созданы и другие национальные парки: Bryce Canyon, Capitol Reef и Canyonlands, а также национальная рекреационная территория Glen Canyon National Recreation Area. К югу от ZNP в Аризоне находятся национальная рекреационная территория Lake Mead National Recreation Area и национальный парк Grand Canyon National Park, чей North Rim лежит в двух с половиной часах езды от основной территории каньона, а South Rim — в пяти часах.

Первоначально ZNP создавался в 1909 г. как национальный природный памятник Mukuntuweap National Monument, который в 1918 г. вошел в состав Zion National Monument, а в 1919 стал национальным парком. The Kolob Canyons, часть парка, попасть в которую можно через отдельный вход, была добавлена к ZNP в 1939 г. Общая территория ZNP — приблизительно 230 кв. миль. Здесь множество крутых склонов и каньонов, стены которых, как хорошо видно, состоят из разных скальных пород. Высота над уровнем моря варьируется от 3700 футов (1130 м) в нижней части каньона до 8700 футов (2650 м).

Основная дорога, ведущая в парк, шоссе I-15, подходит к нему с запада. Это шоссе между штатами, соединяющее Лос-Анжелес (430 миль, поездка занимает приблизительно восемь часов): Лас-Вегас (155 миль, три часа) и Солтлейк-Сити (310 миль, почти шесть часов). I-15 также идет в сторону севера к границе между США и Канадой, проходящей в штате Монтана. Подъехать к ZNP с востока можно по дороге регионального уровня (Utah Route 9), которая соединяет парк с Bryce Canyon и Большим каньоном (North Rim).

### Описание парка

Первоначально на территории ZNP проживало индейское племя пуэбло (которое в прошлом называли анасази), обитавшее в этих местах 2000 лет назад. Позже на территории каньона поселилось племя пайютов, а затем в эти места пришли мормоны, начавшие обживать каньон в середине 1800-х годов. На всем протяжении парка встречаются следы проживания всех трех групп, но в настоящее время руководство парка старается довести его до естественного состояния. ZNP был создан для защиты уникальной флоры, фауны и геологии региона, входящего в состав Колорадского плато.

На территории ZNP проживают примерно 75 видов млекопитающих, 270 видов птиц, имеется около 800 видов растений, некоторые из которых в других местах мира не встречаются. Приезжающие в эти места могут видеть скальные формации, поднимающиеся на 4000 футов (1220 м) вверх от нижней части каньона. Стены часто состоят из множества различных слоев, которые четко отделяются друг от друга. В некоторых частях The Kolob Canyons обнаружены самые крупные в мире природные каменные арки. Зимой, когда снег закрывает белым покровом значительную часть парка и скрывают его геологические особенности, общий пейзаж меняется. Дополнительную информацию об этих местах можно найти на веб-сайте парка <http://www.nps.gov/zion>. Информацию об окружающей территории, в том числе о вариантах проживания, питания и шопинга в соседних городах Спрингдейл, Маунт Кармел ин Джанктион и Канаб, можно найти на сайте [www.zionpark.com](http://www.zionpark.com).

## Возможности размещения

Zion Lodge располагается на основной дороге, ведущей из южной части ZNP, и находится приблизительно в трех милях к северу от Visitor Center (Центр по работе с гостями). В 1968 г. Amfac Parks and Resorts стали концессионерами парка, купив компанию Fred Harvey Company, а теперь они управляют и Zion Lodge. Фред Харви и его фирма в свое время активно занимались созданием многочисленных ресторанов и гостиниц на юге США, особенно в некоторых наиболее известных национальных парках. Название их компании сохранилось в розничном подразделении Amfac. По условиям своего контракта с National Park Service Amfac направляет 10% своих доходов на совершенствование своих заведений.

Zion Lodge состоит из нескольких зданий. В основном жилом здании есть стойка регистрации гостей, обеденный зал, сувенирный киоск, бар с закусками (открытый в пиковый сезон) и административные помещения. Стойка регистрации работает круглосуточно. Возле нее много мест с удобными сиденьями. Основное здание было реконструировано и обновлено. Архитектор восстановил его первоначальный европейский облик, пострадавший при пожаре. Восстановительные работы были проведены очень быстро и закончились в 1966 г.

Останавливающимся в Zion Lodge предлагают номера трех типов. Стандартные мотельные номера имеют одну или две постели королевских размеров. Здесь могут поселиться до пяти взрослых. В большинстве номеров класса «люкс» есть постель и диван в соседней комнате. Во всех мотельных номерах есть отдельные ваннные комнаты со всеми необходимыми удобствами, такими, как фены, а также основные туалетные принадлежности. Почти во всех мотельных номерах можно поставить дополнительные кровати. Все мотельные номера, как и номера в основном здании и обеденный зал, позволяют принимать инвалидов.

Помимо основного здания существуют 40 коттеджей в национальном стиле, которые недавно были полностью реконструированы. В каждом из них либо два, либо четыре помещения со своим входом. В помещении такого коттеджа есть две двойные кровати, отдельная ванная комната, холодильник и шкафы. Оборудование ванн и их оснащение точно такое же, как в мотельных номерах. Наиболее привлекательны коттеджи с куполообразными потолками и камином, который работает на газе, что особенно ценится в холодную зимнюю ночь.

Резервирование номера можно осуществить через центральную систему Amfac, по телефону или через веб-сайт ([www.amfac.com](http://www.amfac.com)). Amfac также управляет и другими местами проживания кемпингового типа, включая и те, которые расположены в национальных парках Большой каньон, Каньон Бруса, Йеллоустоун, Эверглейдс, Долина смерти, а также во многих других местах по всем Соединенным Штатам. Резервирование должно быть гарантировано на проживание в течение одной ночи и оплачено такими кредитными картами, как American Express, Discover, JCB, MasterCard или Visa. В свою очередь Amfac не гарантирует предоставления номера по конкретной цене, поскольку ее утверждает National Park Service.

Основные цены номеров на зимний сезон 2005/2006 года приведены ниже в таблице. Эти цены действовали с 1 декабря 2005 г. по 9 марта 2006 г., за исключением Рождества и февральского праздника День Президента. В эту стоимость включен завтрак. Цена на выходные на 10 долл. выше. Дополнительно проживающие в номере помимо двух человек платят по 10 долл. с человека. Всего в обычном мотельном номере можно разместить дополнительно трех проживающих, в номере коттеджа или мотельном номере категории «люкс» — дополнительно двух проживающих. С детей до 16 лет дополнительная плата не взимается, но они

учитываются при расчете максимального числа проживающих. Существует пакетная ставка, равная 73,40 долл. за ночь, для мотельного номера, 83,40 долл. для домика и 118,40 долл. для номера категории «люкс». В эти цены включены завтраки. Расценки в летний пиковый сезон (начиная с 11 марта по 30 ноября) установлены в размере: 131,95 долл. за ночь для мотельного номера, 131,95 долл. для домика и 147,95 долл. для номера категории «люкс».

На первом этаже основного здания для проживания недалеко от холла и стойки регистрации располагается киоск с подарками. Там предлагаются самые разные товары, в том числе одежда, в частности футболки, свитера, шляпы, кепки и перчатки, на большинстве которых нанесен логотип или название ZNP. Там также много в сувенирной упаковке продуктов питания, например чай, горячий шоколад, сладости, на которых нанесено название Fred Harvey Trading Company. В киоске предлагаются и товары, отражающие культуру коренных американцев этого региона, в том числе серебряные и бирюзовые ювелирные изделия и куклы местных мастеров. Все эти предметы тщательно помечены специальными этикетками, свидетельствующими, что продукция изготовлена мастерами этого региона.

Тип проживания	1 или 2 взрослых	3 взрослых	4 взрослых	5 взрослых
Мотельный номер, долл.	79	89	99	109
Домик в стиле вестерн, долл.	89	99	109	Нет данных
Мотельный номер категории «люкс», долл.	124	134	144	Нет данных

*Примечание:*

1. Расценки действуют с 1 декабря 2005 по 22 декабря 2005, с 31 декабря 2005 по 16 февраля 2006 и с 20 февраля 2006 по 9 марта 2006 и включают завтрак. Расценки по пятницам и субботам на 10 долл. дороже.
2. В расценках не учтен налог, взимаемый в штате Юта.
3. С детей в возрасте до 16 лет дополнительная плата не взимается, но они учитываются при определении максимально разрешенного числа проживающих в номере.
4. Базовые ставки на периоды праздников с 23 декабря 2005 по 30 декабря 2005 и с 16 февраля 2006 по 19 февраля 2006 те же самые, но завтрак в этом случае не включен.

*Источник.* Данные получены 23 апреля 2005 с веб-сайта <http://www.zionlodge.com>.

## Питание

Обеденный зал располагается на втором этаже основного здания, куда можно подняться либо по лестнице, либо на лифте. Зал отделан натуральным деревом, из больших его окон открывается панорамный вид на одну из стен каньона. На стенах зала развешаны картины, рассказывающие о Zion Lodge и ZNP. В обеденном зале еда предлагается три раза в день с некоторыми изменениями часов его работы в летний и зимний сезоны.

Зимой завтрак начинается в 7.00. В меню включены гренки, омлеты, яйца с беконом, колбаса и ветчина. Ко всем этим блюдам подается жареный картофель. Кроме того, в меню включены и другие блюда, в частности фруктовые соки, свежие фрукты, горячие или холодные хлопья для завтрака и напитки: кофе и чай. Цена блюд, подаваемых на завтрак, варьируется от приблизительно 2,95 долл.

до 6,95 долл. Ланч начинается зимой в 11.00. В качестве основных блюд предлагаются суп, гамбургеры и другие сэндвичи, а также салаты. Иногда на ланче бывает много людей, поскольку сюда заезжают автобусы с туристами, чтобы перекусить. Цены на ланч варьируются от 1,95 долл. до 8,95 долл.

На обед в зимний период можно приходиться с 17.30 до 20.00, однако требуется резервировать место (при этом вы заказываете как минимум одно блюдо). В это время предлагается ряд фирменных блюд, в том числе жаренный на открытом огне тунец, стейк по-ню-Йоркски, ребрышки по сент-луисски. Одним из фирменных блюд ресторана Zion Lodge является красная горная форель, которая водится в штате Юта. Можно заказать также пасту, картофель фри, печеный сладкий картофель, подаваемый с маслом с добавкой корицы. Из оригинальных блюд — бургер из мяса буйвола с гарниром.

Цены блюд на обед варьируются от 7,95 долл. до 15,95 долл. без учета напитков и десерта. В зимний пакет на двоих включены суп или салат, основное блюдо, напитки и десерт. В его цену не включены налог и чаевые. В качестве десертов предлагаются горячие сливки с фруктами, сиропом, орехами, пирог и торт.

Этот кейс подготовлен д-ром Фредериком Коллисоном (Frederick M. Collison) на основе материалов, подготовленных и опубликованных NPS и Amfac и представленных на веб-сайтах этих организаций, а также на основе личного опыта автора.

## Задание по кейсу: разработка плана продвижения

*Вариант 1.* В качестве основного проекта разработайте план кампании продвижения Zion Lodge. При разработке этого плана воспользуйтесь Интернетом и другими источниками информации.

*Вариант 2.* Разработайте общую идею кампании продвижения Zion Lodge.

## Кейс 22. Туристическая компания World View Travel, Inc.

Президент и генеральный менеджер компании World View Travel обсуждали возможные варианты новых стратегий, которые требовались, чтобы действовать более успешно в условиях нарастающей конкуренции и воспользоваться преимуществами рынка, который, по мнению обоих, еще не достиг уровня насыщения.

### История компании

World View Travel располагалась в одном из юго-восточных городов США с населением 150 тыс. и принадлежала Рене Таунсенд и ее мужу Бобу. Хотя Боб юридически был полным партнером, он продолжал работать на своей прежней работе патологоанатомом и не принимал активного участия в управлении компанией. Рене была президентом и делила обязанности по управлению с Сильвией Франклин, генеральным менеджером.

После десяти лет работы компания стала самой крупной в городе. До создания World View Рене проработала два года в другой аналогичной компании, которая теперь была ее конкурентом. В то время в городе были только две компании

по организации путешествий, в каждой из которых работало по восемь-девять служащих. World View постоянно наращивала свою деятельность, и некоторые специалисты в этой отрасли считали это достаточно необычным. Уже в первый год своей работы World View получило заказы на общую сумму свыше 1 млн долл., и в дальнейшем рост масштабов деятельности продолжался, хотя за последние десять лет экономика испытала два спада.

## Положение города

В городе, в котором располагалась World View, около 30% населения (всего 150 тыс. человек) относилось к национальным меньшинствам. Большую часть из них составляли американцы мексиканского происхождения, а четверть — негры.

Значительную часть населения города составляли представители среднего класса, и хотя эти места считались бедными, в городе было удивительно мало районов, которые можно было рассматривать как трущобы. Это было результатом сочетания хорошей промышленной базы, удовлетворительной работы администрации города, а также особого отношения жителей к своему городу. В городе было четыре крупных работодателя и множество мелких. Здесь располагались штаб-квартира компании, акции которой котировались на фондовой бирже Нью-Йорка, а акции другой указывались в бюллетене American Exchange. Эти компании занимались электроникой и фармацевтикой.

Среди других заметных направлений деятельности населения города были банковские, финансовые и страховые услуги. Власти города гордились крупным медицинским комплексом, который привлекал многих пациентов из других регионов страны, и двумя университетами. Город располагался на пересечении национальных магистралей и обслуживался тремя крупными авиакомпаниями и двумя местными авиалиниями. В деловом центре города были филиалы двух национальных гостиничных сетей, а вдоль национальных магистралей располагалось несколько сетевых мотелей.

## Конкуренция

В городе существовало 11 бюро путешествий. Одно из них — внутрифирменное агентство для самого крупного работодателя в городе, следовательно, оно не было конкурентом ни для одного из 10 других независимых бюро. Все эти бюро предлагали широкий набор услуг и не очень отличались своими предложениями. Значительное увеличение числа бюро путешествий произошло три-четыре года назад, и в настоящее время ситуация на этом рынке казалась достаточно стабильной. В городе не было никаких слухов ни о появлении новых бюро, ни о том, что кто-то из существующих планирует расширить свою деятельность.

## Характеристика World View Travel

После учреждения World View Рене сама позвонила в компании, располагающиеся в регионе, и предлагала им свои услуги. Этот подход оказался настолько успешным, что спустя всего три года после начала деятельности ее компания не уступала по своим масштабам ни одному из конкурентов. Большая часть звонков была сделана тем людям, которых Рене или ее муж знали благодаря прежнему деловому или социальному общению. Рене признавалась, что испытывает непри-

язнь к так называемым «холодным звонкам», и поэтому предпочитала звонить тем людям, с которыми раньше общалась и с которыми у нее установились какие-то отношения. Правда, в некоторых случаях она пользовалась для таких звонков рекомендациями друзей или удовлетворенных клиентов. Время от времени кто-нибудь из потенциальных клиентов говорил ей, что впервые владелец или менеджер бюро путешествий лично обращался к нему с предложением о сотрудничестве.

## Место расположения

Место, где располагалось бюро World View, было неудобно для пешеходов. Оно арендовало помещение в новом офисном здании, расположенном на широкой улице, проходящей через промышленную зону. Эта улица не была активной, так как заканчивалась тупиком. На здании висела вывеска, однако ее размер не был достаточно большим, а внешний вид не очень отличался от других вывесок организаций расположенных в этом же здании.

## Состав клиентов

Соотношение клиентов у World View составляло приблизительно: 56% — коммерческие структуры и 44% — групповые и индивидуальные туры. Если говорить о коммерческих клиентах, шестеро из них имели заказы на 500 тыс. долл. и более. Это были крупнейшие компании в городе. Кроме того, World View вела большую часть бизнеса по организации поездок для второго по величине из работодателей в городе. Однако Рене утверждала, что этот бизнес не касался всех подразделений этой компании. Она была уверена, что у компании-клиента имелись два или три крупных подразделения, которые не обращались к услугам World View.

Остальная часть коммерческих клиентов приходилась на небольшие и средние компании. Рене специально подчеркивала, что она преднамеренно старается расширить круг коммерческих клиентов. Она утверждала, что если бы система оплаты была почасовая, это было бы менее выгодно для небольших клиентов, чем для крупных, и полагала, что исходя из показателей прибыли ее компания, возможно, получит более высокие результаты, если будет работать с меньшим числом небольших коммерческих клиентов, но увеличит число крупных клиентов. Так, она говорила: «Мы, возможно, перестанем заниматься делами второго по величине работодателя в городе. Однако пока это нас пугает, так как мы не хотим складывать все яйца в одну корзину. Поэтому нам нужно больше корпоративных клиентов, даже если некоторые из них нам большей прибыли не принесут».

Сравнение показателей поступлений по категориям международных и национальных заказов показало, что доходы от иностранных заказчиков составляют 15%, а от национальных — 85%. Почти все услуги, оказываемые World View, можно рассматривать как *внешние*. Только небольшая часть приходится на местные бронирования для корпоративных клиентов и оказание помощи в проведении собраний и семинаров, на которые корпоративные клиенты приглашают участников из других регионов.

Анализируя соотношение клиентов и услуг, предоставляемых компанией, Рене утверждает, что, по ее мнению, коммерческий бизнес мог бы стать в будущем более важным направлением. Неспособность других агентств завоевать репутацию структур, которые могут оказывать требуемые услуги корпоративным клиентам, означает, что World View может упрочить свои отношения с основными компаниями в регионе, в результате чего заказы на организацию поездок увели-

чатся. Рене также выразила интерес к рынку конференций и съездов. Она полагает, что корпоративные клиенты более охотно принимают профессиональную помощь и что в будущем за такие услуги компания могла бы устанавливать соответствующие гонорары. Если бы было принято решение развиваться в этом направлении, то потребовались бы изменение направления деятельности и увеличение числа служащих.

## **Кампании по рекламе и стимулированию продаж**

Рекламирование не рассматривалось как вид деятельности, на который следует выделять значительные средства. Рене ограничивала размещение рекламы только «Желтыми страницами». Реклама покупалась также в ежегодных изданиях средней школы и театральных программках, однако в отношении объема продаж рассматривалась как дополнительная. Компания также разместила свое название World View на определенном числе дорожных бирок, которые прикрепляются к багажу пассажиров, однако их было немного и они прикреплялись только к багажу определенных категорий пассажиров. Рене чувствовала, что лучшая реклама — неформальное мнение тех клиентов, которые уже имели дело с компанией и остались довольны ее работой.

Имелась специальная программа корпоративных отношений, которая считалась очень успешной. Она включала следующие элементы:

- 1) бесплатные (для клиентов) страховые полисы на 100 тыс. долл. для корпоративных клиентов, которые летали по билетам, заказанным через World View;
- 2) программу для размещения в гостиницах по корпоративным расценкам. Каждому корпоративному клиенту выдавался справочник (почти 350 страниц), в котором содержались названия гостиниц и наиболее привлекательные корпоративные расценки, которые могли получить такие клиенты;
- 3) установление горячей телефонной линии с номером, начинающимся на 800, что позволяло клиенту прибегнуть к услугам компании, если в ходе поездки с ним на территории США случались какие-то проблемы;
- 4) специальная программа подготовки для исполнительных секретарей, проводимая с целью знакомства их с основами туристического бизнеса. Этот семинар проводился в помещениях World View и был очень популярен;
- 5) регулярный выпуск информационного бюллетеня, рассылаемый клиентам;
- 6) добавление в штат специальных служащих, которые должны перепроверять самые дешевые варианты, для того чтобы гарантировать, что клиент получит самый выгодный для него пакет услуг;
- 7) получение статистических данных, обрабатываемых с помощью компьютера, что позволяло крупным клиентам анализировать собственные расходы на поездки и тенденции в этом направлении деятельности.

## **Будущее**

Последние десять лет оказались для World View успешными. Рене и Боб были уверены, что их компания готова воспользоваться любыми будущими возможностями, которые появятся в их городе. Рене говорила о будущем с большим воодушевлением. Она полагала, что самые трудные годы уже позади и будущее сулит

огромные возможности для роста. Рассматривая перспективы, Рене заявила: «Возможно, World View через 10, а то и 5 лет будет выглядеть совсем иначе, чем сейчас, но мы продолжим оставаться ведущей компанией по организации поездов в этом регионе. Действительно, не существует никаких причин, по которым мы можем ограничить нашу деятельность здесь. Мы доказали, что способны добиваться успеха на этом рынке, и поэтому можем думать о более широких перспективах. У нас есть организация, ноу-хау и желание расти. Остается только установить новые цели, принять решение по стратегии и добиваться поставленных целей».

## Вопросы для обсуждения

1. Как бы вы описали World View? К какому типу компаний она относится?
2. Какую разновидность имиджа, по вашему мнению, имеет компания?
3. Какими, по вашему мнению, являются сильные и слабые стороны этой компании?
4. Каковы основные целевые рынки в следующем году? В следующие пять лет?
5. Какие из основных четырех маркетинговых компонентов (продукт/упаковка, цена, место и продвижение) непосредственно повлияли на успех World View?
6. Какие из общих стратегий могло бы использовать World View?
7. Считаете ли вы, что World View следует скорректировать свой маркетинговый план последующего роста? Какую стратегию или стратегии вы могли бы порекомендовать? Для ответа на этот вопрос воспользуйтесь формой, приведенной ниже.

*Да*

*Нет*

### А. Продукт

1. Следует ли расширять товарную линию (использование того же ассортимента, но выход с ним на новые рыночные сегменты)? Почему?
2. Следует ли расширять предложение продукции?  
Примеры  
Новый продукт  
Примеры  
Следует ли отыскивать новые рыночные сегменты?  
Если да, то какие?

### Б. Место

1. Следует ли воспользоваться централизованной стратегией? Почему?
2. Следует ли воспользоваться децентрализованной стратегией? Почему?

### В. Продвижение

- Оплачиваемая реклама
- Для упрочения корпоративного имиджа?
  - Для увеличения продаж продукции?
  - Если да, то какого вида?



## Кейс 23. Сеть ресторанов быстрого обслуживания Red Rooster

Фрэнк Романо, управляющий директор Australian Fast Foods, был ключевым членом команды, которая в мае 2002 г. приобрела главную офис национальной сети ресторанов быстрого обслуживания Red Rooster, специализирующейся на блюдах из цыплят. Ее основной офис находится в Перте. Команда первоначально появилась в столице западной Австралии и действовала под руководством Питера Кайлеса. Постепенно масштабы ее бизнеса росли, и в конце концов она была приобретена гигантским национальным ритейлером Coles-Myer.

Общая структура корпоративного менеджмента оказалась несовместимой с базовой культурой и природой компании-учредителя и отрасли в целом. Стратегии массового рынка, определяющие характер деятельности в секторе супермаркетов, за выполнение которых отвечают менеджеры основного офиса, действующие централизованно, оказались неподходящими для динамичной сети небольших розничных структур, на которые существенно влияют местные погодные условия и общая ситуация в торговле.

Фрэнк Романо обеспокоенно относится к этим вопросам и настаивает, чтобы разрабатываемая у них концепция была свежей и ориентировалась на ключевой продукт. Он требует внимательного индивидуального мониторинга за контролем качества, обработкой заказов и подготовкой каждого менеджера отдельного магазина, который должен уметь действовать внимательно и активно, и членов его команды. Маржа прибыли в отрасли очень небольшая. В этих условиях передача ответственности полномочий на уровень отдельного магазина — это вариант, который практически не обсуждается. Поэтому важный для Red Rooster вопрос — управленческий стиль.

После вхождения в Australian Fast Foods основное внимание всех руководителей сосредоточено на повседневном управлении бизнесом плюс наличии хороших онлайн-новых систем, работающих в режиме реального времени, благодаря чему можно получать необходимую информацию, обновлять старые данные и оперативно реагировать на изменяющиеся обстоятельства и запросы. Компания уже в ближайшем будущем планирует стать оператором, который в своей работе не пользуется бумажными документами.

Фрэнк вовсе не утверждает, что обладает каким-то секретным рецептом, составленным на основе особых трав и специй. Он исходит из того, что фундаментом для успеха компании являются разумная философия менеджмента и ее реализация на практике. В декабре 2003 г. две разные, но обе фирменные сети Red Rooster (335 заведений) и Chicken Treat (63 заведений) в сумме вышли на уровень 398 заведений, причем рост бизнеса на этом не остановился. За 2003 календарный год были открыты 11 новых заведений Red Rooster.

В основном это заведения, принадлежащие самой компании и управляемые ею. Общее число франчайзинговых заведений у Chicken Treat — 12, у Red Rooster — 58.

Фрэнк считает, что основной урок маркетинга, который следует усвоить при изучении деятельности их компании, — важность наличия профессионально подготовленных служащих, способных предоставлять хорошее обслуживание и высокое качество при максимально высокой цене. Их продукт — цыпленок с низким содержанием жира, что достигается особым методом приготовления, по своим качествам всегда превосходит аналогичную еду, предлагаемую конкурентами. Австралийские потребители, посещающие рестораны быстрого обслуживания, традиционно считают одним из предпочтительных блюд жаренных на открытом огне цыплят.

Появление новых конкурентов, предлагающих новое меню, конечно, создает дополнительные трудности. McDonald's предложила салаты, признание у потребителей быстро завоевывает и сеть Subway's. Особенно популярными становятся блюда, полезные для здоровья, которые предлагает сеть Nando's. The Domino's Pizza Group планирует предлагать сыры с низким содержанием жиров. Также инновационно действует и KFC, разработавшая новые бургеры с наполнителями, которые на рынке до этого даже не рассматривались.

Фрэнк Романо и его команда из Australian Fast Foods очень быстро реагируют на меняющуюся ситуацию. В декабре 2002 г. они предложили новые начинки, 1 января 2004 г. в их заведениях появились новые салаты, а позже в этот год — новые, более полезные для здоровья, цыплята. Все это доказывает, что основным инструментом в конкурентной стратегии цепи остается дифференциация продукта.

Инновации в блюдах дополняются изменениями в оформлении и свежим позиционированием, маркетингом и стратегией рекламы.

В ближайшее время повышенное внимание будет уделено Новому Южному Уэльсу и Квинсленду, где компания меньше всего представлена как структура, управляемая Coles-Myer. Это объясняется, как говорят специалисты, тем, что у прежнего владельца была неудачная стратегия дистрибуции. За предыдущие два года в Квинсленде не было открыто ни одного заведения Red Rooster.

Фрэнк понимает важность цепи поставок. Число поставщиков замороженной еды, цыплят, напитков и упаковок достаточно ограничено. Следует учитывать и тот важный факт, что за последние 25 лет никаких изменений в основных поставщиках не произошло.

Фрэнк полагает, что их компанию поставщики всегда обслуживают хорошо. Взаимоотношения с ними являются прямыми и непосредственными. Франк сам контролирует все переговоры с ними. Хорошим взаимоотношениям способствует их политика открытых бухгалтерских книг и готовность соглашаться с ростом цен в обстоятельствах, когда другая сторона показывает, чем это вызвано, и объясняет все факторы, обуславливающие этот рост.

Чувствительная к цене и конкурентная природа сектора заведений быстрого обслуживания требуют конфиденциальности и гибкости. Конечно, существуют и усиливаются стратегические составляющие, позволяющие в полной мере реализовывать годовые планы и составленные графики. Однако, чтобы сохранить конфиденциальность и конкурентоспособность, поставщики не участвуют напрямую на первых этапах в маркетинговых видах деятельности сети.

Фрэнк и его исполнительская команда планируют воспользоваться собственными медийными стратегиями и вариантами размещения рекламы, используя для этого группу, занимающуюся приобретением медийных услуг. Эта часть управленческой философии, которую они реализуют на практике, для чего требуется локализовать применение тактических приемов и распределение ресурсов. Поэтому отдел НИОКР компании был недавно переведен из Мельбурна в главной офис в Перт.

## Будущее

Прогнозируется, что в течение следующих двух лет рост бизнеса будет продолжаться. Поставлена цель — открыть 132 новых заведений, в том числе выйти на рынок Новой Зеландии. В отличие от подхода, практикуемого Myer, основное внимание теперь уделяется ключевому ассортименту продукции из цыплят.

В совокупности перечисленные факторы будут способствовать повышению к концу 2005 г. запланированной рыночной доли на рынке быстрого обслуживания с приблизительно 12% до 16–18%.

### Об авторе

Барри Уркухарт (Barry Urquhart) — управляющий директор компании Marketing Focus, офис которой находится в Перте, Австралия. Барри — международно признанный докладчик на конференциях, умелый модератор при проведении заседаний рабочих групп по стратегическому планированию и наставник для специалистов по маркетингу.

Он автор шести очень хорошо продаваемых книг, в том числе двух особо популярных у специалистов работ по совершенствованию обслуживания в Австралии. Из его последних основных презентаций следует отметить «The Business Lessons of the Iraq War» (Уроки Иракской войны с точки зрения бизнеса). Его электронный адрес — [urquhart@marketmfocus.net.au](mailto:urquhart@marketmfocus.net.au), веб-сайт — [www.marketing-focus.net.au](http://www.marketing-focus.net.au).

## Вопросы для обсуждения

---

1. Отрасль быстрого обслуживания очень динамично меняется. Какие основные изменения, как вы считаете, произойдут в этой отрасли в течение следующих пяти лет в том регионе, где вы живете?
2. Почему, по вашему мнению, сеть ресторанов быстрого обслуживания Red Rooster была неспособна процветать и расти, когда она входила в состав крупной национальной розничной сети?
3. Какие основные управленческие/маркетинговые факторы способствуют успеху в бизнесе быстрого обслуживания?
4. Может ли крупная розничная сеть, такая, как Coles-Myer, Safeway, Wal-Mart и им подобные, эффективно конкурировать в бизнесе быстрого обслуживания? Если да, то что, по вашему мнению, она должна для этого делать?

## Кейс 24. Дом рыбака Tropicana для любителей рыбной ловли

---

Насколько дом рыбака соответствует операциям крупного производителя бананов? Именно этот вопрос встал перед костариканским подразделением международной компании, занимающейся производством бананов.

### Месторасположение Tropicana и его описание

Tropicana — это гостиница для любителей рыбной ловли на побережье Карибского моря в Коста-Рике. Она располагается на берегу реки Пастура. До гостиницы можно долететь на легком самолете и сесть на взлетно-посадочной полосе близлежащего местечка Дель Монте. Можно также добраться по горному шоссе из Сан-Хосе. Эта дорога вымощена на 98% и занимает приблизительно от 3 до 3,5 часов пути. Однако частые туманы могут значительно увеличить продолжительность поездки. Для причаливания, погрузки и разгрузки лодок и катеров построен небольшой док. От него в горку ведут ступеньки, а поскольку они достаточно крутые, то подъем облегчает натянутая веревка, служащая поручнем.

За зданием Тгорісапа располагается плантация бананов, отделенная бетонным забором. Места вокруг здания поддерживаются в хорошем состоянии и выглядят очень привлекательно, причем эта красота не имеет в себе никакого драматического начала. Ее доминирующий мотив — спокойствие и умиротворенность. На другом берегу реки видны джунгли, в зарослях которых порой резвятся обезьяны, чьи крики иногда долетают и к дому.

Дом построен на деревянных сваях, что типично для джунглей. Это помогает вентилированию воздуха и предотвращает гниение фундамента. Дом был небольшим, но мог вместить 22 отдыхающих. В плане форма дома напоминала заглавную латинскую букву L, при этом комнаты для гостей располагались по вертикали этой буквы, а остальные помещения — по горизонтали. Все комнаты были чистыми и поддерживались в хорошем состоянии. В каждой комнате имелась ванная с душем и туалетом. Были комнаты с одной кроватью и двухъярусными. Хотя кондиционеры в комнатах отсутствовали, вечерний бриз делал пребывание в них приятным. Иногда даже приходилось пользоваться легким одеялом.

### Условия для отдыха

Основными видами развлечения в Тгорісапа была ловля тарпона и снука в водах канала, прорытого от местечка Лимон до никарагуанской границы. Он проходил через лагуны и устья рек. Река рядом с Тгорісапа особых возможностей для рыбной ловли не предоставляла, поэтому, чтобы добраться до удобных для ловли мест, требовалось спускаться вниз реки в течение 30—40 минут.

Для ловли тарпона и снука имелись особенно три хороших места. Одно было в лагуне, вниз по реке на расстоянии 40 минут к югу от Тгорісапа. Другим было место к северу от Тгорісапа — возле деревни Парисминас. Чтобы туда добраться, требовалось от 45 минут до часа, причем рядом находилась небольшая гостиница, конкурирующая с Тгорісапа за гостей. Третье было еще дальше на севере, возле Торугуэро, и путь туда занимал около полутора часов.

Места, через которые проходил канал, и реки, которые он соединял, были прекрасными. Можно было любоваться многочисленными дикими птицами, некоторые из которых были по-настоящему редкими. Часто слышались крики обезьян, а иногда и сами они показывались на деревьях. В этих местах снимали свои фильмы Уолт Дисней и Жак Кусто. Водились здесь и крокодилы, но встретиться с ними было очень трудно. Хотя здесь обитают и лани, ягуары и многие другие животные, но увидеть их в естественных условиях почти невозможно. Ботаники и другие любители природы могут проводить время часами, наслаждаясь разнообразием флоры, в том числе орхидеями и парфюмерным деревом, которое по вечерам наполняет воздух прекрасным ароматом.

Организовать коммерческую охоту в этих местах почти невозможно, хотя эта местность славится обилием уток и гусей, а также маленьких ланей. Постепенно все большая часть окрестных территорий переходит под национальный парк, и поэтому животный мир попадает под особую его защиту. Плавать и нырять в лагунах и в канале небезопасно, особенно из-за затопленных бревен. Более того, у побережья временами встречаются акулы.

Карибское побережье — это мили незаселенных темных песчаных пляжей, на которых встречаются пальмы. Все это достаточно привлекательно, но пока никак не ухожено. Кроме того, добираться от Тгорісапа до побережья очень неудобно. Прилив в устье реки настолько силен, что выходить в море на лодках-плоскодонках с мотором нельзя. И пользоваться такими лодками для ловли рыбы в океане не удается.

Для реализации любого крупного строительного проекта, например возведения большого дома для жилья, современных теннисных кортов или площадок для гольфа, требуется место. Единственный выход — потеснить банановую плантацию.

### Сезон рыбной ловли

Хотя Тгорисана открыты круглый год, гостям сообщается, что с 1 ноября по 15 января ловить рыбу здесь невозможно — это время сильнейших дождей. Самые продолжительные периоды сухой погоды бывают со второй половины января и почти до конца мая, а затем с августа по октябрь. Самым хорошим периодом для ловли снука считается время с конца августа до 1 ноября. Ниже в таблице показаны лучшие месяцы для ловли рыбы и времена самого большого наплыва гостей.

<i>Месяц</i>	<i>Условия для рыбной ловли</i>	<i>Пять месяцев с самой высокой загрузкой Тгорисана (приблизительно 80% полной загрузки)</i>
Январь	Хорошие	
Февраль	Отличные	1
Март	Удовлетворительные	2
Апрель	Удовлетворительные	3
Май	Отличные	
Июнь	Отличные	
Июль	Хорошие	
Август	Хорошие	
Сентябрь	Отличные	4
Октябрь	Отличные	5
Ноябрь	Плохие	
Декабрь	Плохие	

Как видно из таблицы, заниматься продвижением Тгорисана из расчета круглого года нельзя. В период с мая по август Тгорисана приходится конкурировать с местами отдыха в США. Сентябрь и октябрь — прекрасные месяцы для рыбной ловли, но относительно вялые в отношении заполняемости комнат, что в значительной степени объясняется тем, что осенью в США дети идут в школу. Кроме того, эти месяцы, как правило, хороши и на территории США. В ноябре и декабре в США холодно, и это время можно было бы продвигать, но рыба не ловится. Тем не менее, чтобы снизить зависимость Тгорисана от только пяти хороших месяцев, нужна продуманная программа продвижения этого места. Может быть, следует не включать в нее период с начала ноября до середины января, когда погода здесь плохая, но остальные девять месяцев надо работать по максимуму.

### Ценность гостиницы

Оценить рыночную стоимость гостиницы достаточно трудно, однако Эрик полагает, что она стоит от 150 тыс. до 250 тыс. долл. Трудность оценивания объясняется тем, что она непосредственно связана с компанией, которая владеет банановой плантацией, и генератором, который вырабатывает электрическую энергию, подаваемую и в Тгорисана. Покупатель может посчитать этот фактор очень значи-

мым, т.е. в значительной степени влияющим на цену домика. Однако вполне можно приобрести собственный генератор и ни от кого не зависеть.

## Конкуренты

- *Дом рыбака Azul Grande*, основной конкурент Tropicana, может принять до 24 гостей. Он расположен в рыбацкой деревушке Парисминас, куда добраться можно только на частном самолете или корабле. Дом не так привлекателен, как Tropicana, так как находится среди бедных рыбацких жилищ. Да и внешний вид Azul Grande более старый, чем Tropicana, но его комнаты также чистые и поддерживаются в хорошем состоянии. Во дворе дома всех входящих приветствует ручная обезьянка. Гости этого дома практически жители США. Владельцы дома рекламируют его в нескольких специализированных журналах. Кроме того, один из них участвовал в ток-шоу на американском телевидении. Заказы на размещение принимаются через эксклюзивного агента, который располагается в Чикаго и работает на комиссионной основе.
- *Дом рыбака Isla del Sol* расположен у устья реки Сан-Хуан, которая является естественной границей между Никарагуа и Коста-Рикой. Владелец и управляющий домом — г-н Лорие из Детройта. Владелец испытывает трудности, так как дом не может выйти даже на уровень безубыточности и открыт в течение года всего шесть месяцев, а то и меньше.
- *Дом рыбака Casa Fantastica* также расположен у устья реки Сан-Хуан и также открыт менее шести месяцев. Информацией, которая объясняет успех этого дома, мы не располагаем, но очевидно, что управление им ведется достаточно энергично, о чем свидетельствует его реклама в журнале *The Salt Water Sportsman*.

## Расценки

Расценки конкурирующих друг с другом домов рыбака на побережье Карибского моря колеблются от 2 тыс. до 3 тыс. 500 долл. с человека в неделю. Tropicana и другие дома не рекомендуют гостям приезжать менее чем на пять дней, поскольку транспортные расходы значительны. Они также обеспечивают приезжим более удобные возможности для ловли рыбы. Иногда гости приезжают в период, когда рыба ловится плохо, и в результате возникают слухи, что рыбы здесь нет. Все дома обеспечивают приезжающих определенными услугами, хотя Tropicana предлагает своим гостям более индивидуальное обслуживание.

## Продвижение и характеристика клиентов

Продвижение Tropicana осуществляется главным образом через рекламные объявления в газетах, которые печатаются в Сан-Хосе на английском языке. Однако, как создается впечатление, основным средством распространения рекламы для Tropicana остается неформальное мнение ее гостей, от которых о Tropicana узнают другие люди. Анализ книги гостей свидетельствует, что большая часть людей, которые здесь были, приезжают из США, на втором месте — жители Коста-Рики.

## Вопросы для обсуждения

1. Какие стратегии и тактики продвижения вы можете предложить TripAdvisor?
2. Выскажите свое мнение о различиях в управлении и маркетинге между коммерческим домом рыбака или охотника и коммерческой гостиницей.
3. Может ли маркетинг различных домов рыбака (охотника) осуществляться эффективно независимой группой, которая отвечает за управление разными структурами?

## Кейс 25. Boulder Creek

Одна из самых трудных маркетинговых задач в любой отрасли — перепозиционировать продукт, объем продаж которого снижается, привлечь к нему внимание новых рыночных сегментов и добиться успеха на рынке. Именно это сделала Андреа Льюис с прежней гостиницей Esopo Lodge, расположенной в Боулдоре, Колорадо, на участке, стоящем на второстепенной дороге.

«Это было самое трудно из всего, что я сделал за свою жизнь, — рассказывает Андреа. — Мой муж Барт и я купили это заведение в 1999 г., однако Барт был очень занят сделками с недвижимостью в Чикаго, и поэтому в основном вся ответственность легла на меня»

Андреа ничего не знала о гостиницах, но обнаружила, что ее профессиональная подготовка и опыт управления двадцатью шестью торговыми представителями в 19 штатах в качестве менеджера по корпоративным продажам в Tiffany & Company оказались очень полезны. Андреа только что получила предложение о повышении по службе в Tiffany, когда ей позвонил Барт и сказал, что они покупают Esopo Lodge в Боулдоре, у которого огромный потенциал. «Тебе надо уйти с прежней работы, переехать в Боулдор и поменять все в этой гостинице», — сказал Барт. Андреа недавно пережила смерть двух своих молодых подруг и сказала самой себе: «Я люблю Боулдор и я люблю Колорадо. Конечно, работать там будет очень трудно, но жизнь такая короткая штука, и поэтому в ней надо себя пробовать».

Работа в Tiffany была мечтой по сравнению с той задачей, которую пришлось решать Андреа. Новая недвижимость представляла собой столетний дом со всеми проблемами, свойственными для такого возраста, мотельный комплекс, который строился по частям и поэтому внешне выглядел непривлекательно и почти не имел ухоженной территории, захлавленная парковка и отсутствие таких элементов инфраструктуры, как плавательный бассейн или тренажерный зал. Расположенная в студенческом городке, эта недвижимость не имела хороших возможностей для привлечения сюда транзитных путешественников.

Состоянию этой недвижимости в полной мере соответствовали подготовка служащих и их отношение к работе. Некоторые из них были наркочиллерами или наркоманами и поэтому в основном игнорировали запросы гостей. Менеджеры и персонал, по-видимому, больше интересовались тем, чтобы чаще загорать возле бассейна, чем взаимодействовать с гостями. Одной из необычных услуг, предлагаемых на стойке регистрации, было нанесение татуировки на лодыжку при помощи специальной машинки. Службы эксплуатации и уборки номеров представляли самый минимум при обслуживании гостей.

«Персонал, который мы получили в наследство, не мог обеспечивать хорошее обслуживание, из-за чего мы привлекали только тех гостей, которые ориентируются на низкие запросы в своей жизни», — рассказывала Андреа. Поэтому неудивительно, что стойка регистрации была защищена пуленепробиваемым стеклом.

Приемы управления были настолько слабыми, что гостей из соседних районов, где находились университеты The University of Colorado и Naropa University, Buddhist institution, практически не было. Политика по работе с гостями была сформулирована в следующем виде: «Мы не станем напрямую выходить даже на самых привлекательных для нас коммерческих клиентов, таких, как университет Colorado University».

## Смена курса

За три года это место существенно изменилось. Если в прошлом оно было среди отстающих, то теперь стало одним из лидеров отрасли, получило золотую награду и было среди номинантов в «платиновой» категории, вручаемой в Соединенных Штатах гостиницам за высокое качество обслуживания гостей, единственным среди заведений Quality Inn. Коэффициент повторно приезжающих гостей в Boulder Creek высокий, и даже в период низкой заполняемости номеров в отрасли Boulder Creek добилась 78% заполняемости. Для сравнения: у других гостиниц в городе этот коэффициент в то же время составил 50%. Средний дневной тариф (ADR) у них равен 70 долл., что очень высоко для этой категории гостиницы.

Каким образом произошли эти впечатляющие изменения?

## Смена флага

Барт и Андриа считали, что резких изменений нельзя добиться, если продолжать действовать под названием Econo Lodge, и в то же время полагали, что для них было бы полезно остаться в составе Choice Hotels International. Они знали, что на рынке Боулдера бренд Quality Inn and Suites до этого не использовался. Андреа разработала презентацию для руководства Choice Hotels, в ходе которой показала масштабные преобразования, которые она спланировала, и получила право на то, чтобы поменять статус и название с Econo Lodge на Quality Inn.

## Характеристика заведения

В городе Боулдере действуют очень строгие строительные нормы, и поэтому получить здесь разрешение на строительство крайне сложно. Понимая это, Андреа наняла уважаемого архитектора, который хорошо знает город и его чиновников. Андреа и архитектор решили, что столетнее здание необходимо сохранить и усилить его исторические аспекты, но более комплексно использовать стойку регистрации, бизнес-центр, управленческие помещения, зал для завтраков и два гостевых помещения наверху.

Камин, выложенный из цветных речных камней, стал основной точкой, вокруг которой была сформирована зона регистрации. Для оформления здания и гостевых комнат были выбраны работы художников западного Колорадо. Много внимания было уделено тому, чтобы улучшить внешний вид, обращая внимание на исторические черты облика. Подверглась реконструкции и территория вокруг здания, где основное внимание было уделено цветам этой местности и камням, что стало дополнительными факторами, усиливающими привлекательность брендов Quality Inn and Suites и Boulder Creek.

Были перепланированы сорок обычных номеров и шесть номеров «люкс», которые были обставлены дорогой мебелью. Теперь оборудование каждого номера соответствовало гостиницам высокого разряда, таким, как Hyatt или Westin:

- персональная голосовая почта с дистанционным доступом;



- двухпроводный порт с наушниками;
- доступ в Интернет;
- цветной телевизор с экраном 25 дюймов, микроволновая печь, холодильник;
- кофеварка, кофе, утюг, доска для глаженья полного размера, фен;
- массажная насадка на душе.

Андреа отыскала местных умельцев, которые изготовили лампы, мебель и постельные покрывала в стиле вестерн.

Был построен фитнес-центр, оборудованный по самому последнему уровню. Возле переделанного плавательного бассейна появилась сауна, душевая с горячей водой и платная прачечная самообслуживания, которой могут пользоваться только гости.

Ассортимент бара для завтрака перестал ограничиваться холодными хлопьями для завтрака и кондитерскими изделиями, что характерно для многих гостиниц экономкласса. Бесплатный ежедневный завтрак в Boulder Creek — это отличный горячий завтрак, где вам предложат яйца, колбасу, вафли, хлопья, кондитерские изделия, йогурт и три напитка: сок, чай или кофе.

## Саманта

Саманта, пушистый итоновский терьер, — любимая собака Андреа и друг персонала и гостей. Когда Boulder Creek только открылась, животные сюда не пускались. Из-за этого вскоре возникла проблема, так как Саманта нашла для себя удобное место для отдыха именно под надписью «Проживание с животными не разрешается». Пришлось менять политику. Теперь несколько номеров для гостей оставлены специально для людей, приезжающих с животными. В остальные номера животные не допускаются, поскольку у некоторых гостей на них аллергия.

## Новый персонал

Поскольку переобучение персонала и изменение старых привычек и отношений оказалось более трудным делом, чем смена инфраструктуры, весь первоначальный персонал был уволен. Сначала Андреа отправилась в организацию Boulder Workplace (Служба занятости Боулдера), где ей сообщили фамилии людей в возрасте более 50 лет, которые хотели бы работать. У менеджера не было опыта работы в гостинице, но была степень по управлению операциями и умение добиваться у подчиненных необходимых навыков и умений и положительного отношения к работе.

Андреа сама занялась профессиональной подготовкой служащих и при этом руководствовалась правилом: если вы относитесь к подчиненным хорошо, то и они в свою очередь будут поступать так же. Хотя у Андреа была степень MBA, полученная в университете Vassar, она больше ориентировалась в своей подготовке на опыт работы в Tiffany's, а до этого в Este Lauder, где ставка делалась на концепцию совершенствования.

Андреа постоянно исходит из того, что при обучении служащих необходимо, чтобы каждый понял, что при обслуживании гостей выходных нет. Большинству из первых нанятых служащих пришлось осваивать компьютер, хотя те, кого нанимали затем, обычно уже умели им пользоваться.

## Маркетинг/продажи

В отличие от некоторых вводимых в эксплуатацию гостиниц, где гость может ожидать, что ему придется обходить лестницы и банки с краской, Андреа отказалась открывать заведение до того, пока оно не будет полностью готово. «Конеч-

но, нам необходим поток наличных средств, но мы понимаем, что гость получает удовольствие от готового продукта». Многие люди хотели остановиться у них во время проводимых работ, но им говорили: «Подождите немного, пока мы не будем готовы. Мы не хотим разочаровывать вас». Гости подождали и были довольны этим. Конечно, были и более нетерпеливые люди. Андреа считает, что в каждом из нас есть чувство противоречия, из-за которого мы обязательно хотим получить то, чего у нас нет.

На расходы, связанные с маркетингом и паблик рилейшнз, первоначально было выделено 63 000 долл. Андреа сама посетила целевые организации в Боулдере перед открытием их заведения, которое было назначено на 9 мая 2000 г. Она чувствовала, что выбранные ею организации могут поставлять гостей, которые оценят качественное жилье. В новых условиях люди, ищущие «дешевое место, чтобы выспаться», в качестве целевой группы не рассматривались.

В местных университетах The University of Colorado и Naropa University работают профессора по обмену, к студентам приезжают родители, а также множество людей приезжают по разным делам в течение года. Большое число гостей также могут обеспечить успешно действующие корпорации, особенно специализирующиеся на технологиях.

Ставка была сделана на вариант прямого выставления счета, поскольку гости к этому положительно относятся. В рекламных целях люди из организаций, которые могли повлиять на выбор гостиницы, получили приглашение на индивидуальные туры, чтобы они могли познакомиться с ней. Разработали список потенциальных гостей и влиятельных лиц, которых приглашали на ланчи, на вечеринки с купанием в бассейне, на коктейли и на другие запланированные мероприятия.

Уделили внимание и авторам, пишущим о путешествиях. Этим людей пригласили и очень хорошо встретили, благодаря чему появились правдивые и интересные рассказы о динамике развития Boulder Creek, напечатанные во множестве газет и журналов. Множество бесплатных номеров было предоставлено и другим людям, которые могут повлиять на будущее их бизнеса.

Андреа не забыла и о других видах бизнеса из индустрии гостеприимства, с которыми можно наладить взаимно полезные отношения, руководствуясь латинским выражением *quid pro quo*, что означает услуга за услугу (в американском варианте звучит так: почешу тебе спину, а я почешу тебе). Были разработаны пакеты, поддерживающие местные виды бизнеса, в частности, рестораны. Андреа чувствовала, что благодаря такой политике они получают поддержку у местных партнеров, и поэтому постаралась предоставлять приглашенным не только то, что они ожидали, но и чуть-чуть больше.

Теперь после налаживания бизнеса и понимания того, что требуется для успешного продвижения его на рынке, Андреа считает, что она готова нанимать торговых представителей, чтобы добиваться роста бизнеса.

## Экологические аспекты

У многих гостей Boulder Creek имеются те или иные связи с одним из местных университетов. Эти люди обычно хотят получить услуги, которые считаются полезными для здоровья и для окружающей среды. Так, они ожидали, что в гостинице будет принята политика запрета курения, однако последние запросы заставили Андреа подойти к этому вопросу творчески. В гостинице в каждом номере предлагаются туалетные принадлежности, в частности шампунь, мыло и лосьоны.

Недавно многие гости высказали пожелание, что, поскольку эти продукты экологически не безвредны, хорошо, если бы они были разлиты в емкости с дозаторами, из которых можно легко получить нужное количество.

Андреа задумалась, как отреагировать на эти пожелания, чтобы ванны в номерах из-за таких дозаторов не стали напоминать места общего пользования в учреждениях и чтобы не вызвать раздражение других гостей, предпочитающих пользоваться традиционными косметическими продуктами в мини-емкостях.

## Поддержание свежести и своеобразия

Андреа знала, что ключ к ее будущему успеху — то, насколько она сможет сохранять их гостиницу ухоженной, соответствующей высокому уровню и в то же время своеобразной. Чтобы этого добиться, необходимо постоянно заниматься деталями.

В каждом номере Boulder Creek стоит фирменная кофеварка, разработанная для них Wolfgang Puck. Беспроводные телефоны в каждом номере позволяют гостям не быть привязанными к телефону, стоящему возле постели. Обсуждалась возможность создать площадку для выгула собак, но из-за нехватки места этот вопрос пока отложили. Если в номере поселяется гость с собакой, туда приносятся дополнительное покрывало для кровати.

Андреа чувствовала, что необходимы новые окна, благодаря чему они смогут добиться существенной экономии на энергии. Требовалось обновить и плавательный бассейн. Поэтому вопрос формулировался так: потратить ли деньги на окна, на которые, может быть, гости и не обратят внимания, или на бассейн? Это одно из тех видов решений, которыми Андреа приходится заниматься постоянно.

## Наращивание бизнеса

Андреа и Барт считают, что они хорошо разобрались с рынком Боулдера, и поэтому недавно они приобрели другую старую собственность в этом городе. Здесь опять потребуются умения Андреа, чтобы привести ее в порядок.

Речь идет о Fort Collins, расположенной рядом с Colorado State University, Greeley возле Northern Colorado University и некоторых других местах в Колорадо. Вопрос о присоединении к другой, ведущей структуре повлияет и на их будущее. Следует ли Boulder Creek продолжать оставаться в составе Quality Inn? Сейчас только 10% резервирования гостей происходит через родительскую компанию, и поэтому особой ценности в этом наименовании нет. Андреа и Барт чувствуют, что они могли бы получать высокие результаты как независимая структура, но тогда кто-то другой приобретет бренд Quality Inn и воспользуется их усердным трудом.

Боулдер оказался удачным городом для Андреа, и многие местные жители регулярно высказываются о том, насколько сильно они ценят то, что сделала Boulder Creek для города и его окрестностей. Тщательное планирование и работа Андреа и Барта окупились, но они понимают, что не должны останавливаться на достигнутом и что им требуется постоянно быть открытыми к новым идеям и концепциям.

## Вопросы для обсуждения

1. Андреа и Барт перепозиционировали Boulder Creek. Ответьте, каким был рынок этой гостиницы до перепозиционирования и каким стал их целевой рынок теперь.
2. Как они изменили маркетинг-микс, чтобы он соответствовал их новому целевому рынку?
3. Если бы вы были на месте Андреа и Барта, сохранили бы вы принадлежность гостиницы сети Quality Inn? Обоснуйте ваше решение.

## Кейс 26. Отель Solitaire Lodge из Новой Зеландии

### Комета Галлея

Комета Галлея — событие незаурядное! Трудно отыскать другое, подобное ему, вокруг которого можно построить программу продвижения своего отеля на привлекательном американском рынке. Именно об этом размышлял Рег Тернер, трудолюбивый владелец Solitaire Lodge, переполненный энтузиазмом. Предварительные заявки закрывали все шесть номеров его отеля на следующие шесть месяцев, но на последующий период заказов пока было мало.

Понимая, что комету Галлея лучше всего наблюдать в местности, где нет смога, т.е. в южном полушарии, Рег провел кампанию стимулирования отеля Solitaire Lodge, сделав в ней ставку на удобства их региона. Эта кампания привлекла внимание авторов из Соединенных Штатов и Канады, которые пишут о путешествиях, благодаря чему Рег и его заведение получили особое паблисити в ведущих изданиях, в частности в *Los Angeles Times*. Рег знал, что специальная кампания продвижения, посвященная комете Галлея, вызывает большой интерес у клиентов из Северной Америки. Было ясно, что эти люди обязательно отреагируют на кампанию продвижения.

### Место размещения и описание Solitaire Lodge

Отель расположен в прекрасном месте рядом со спокойным и чудесным озером Таравера, в 15 км от Роторуа, Новая Зеландия. Роторуа — сам по себе крупная туристическая приманка для туристов как из самой Новой Зеландии, так и из других стран. И ежедневно на аэродроме города совершают посадку рейсовые самолеты связывающие город с Оклендом и аэропортом Christchurch International. Чтобы добраться до озера Таравера, можно воспользоваться дорогой, построенной на месте прежней тропинки и проходящей между местными туристскими достопримечательностями — Голубым и Серым озерами. Пройдя мимо поселка Берид Виллидж, также интересного места, дорога далее около 7 км до Таравера идет через заросли кустарника.

Озеро непостоянно — оно то спокойно и умиротворяюще, то таинственно и тревожно. Туристы, прибывающие на озеро, в первое время часто говорят о присутствии в этих местах ужасного мистера Таравера, который часто окутывает туманом дальний край озера. Здание отеля располагается в конце дороги — на мысу. К нему ведет дорожка из булыжника, обрамленная лиственными цветущими деревьями и кустарником местной разновидности. Перед домом гостей встречают внушительные металлические ворота. Если их открыть, можно подъехать прямо к дверям старого коттеджа, расположенного в центре общего архитектурного ансамбля. Он служит общей столовой и местом общения гостей.

### Роскошь и уединение

Справа и слева от коттеджа располагаются номера — по три в каждом крыле. В каждом номере есть все необходимое для проживания, а через их высокие (от пола до потолка) окна открывается прекрасный вид на озеро. Первой реакцией многих гостей, которые прибывают в эти места впервые, бывает чувство благоговения перед открывающейся их взору красотой и отрешенности от всего земного.

Стены комнат отделаны деревом новозеландских пород, что создает в номерах атмосферу сельского очарования. Роскошная мебель очень удобная. Каждый номер состоит из спальни и ванной комнаты. Рядом с основным зданием располагается небольшое куполообразное сооружение с бассейном, наполняемом горячими источниками.

Немного в стороне от дома можно увидеть прекрасно выложенную дорожку, ведущую к озеру, до которого около 100 м. По пути к воде открывается чудесная панорама окрестностей. В конце дорожка приводит к сараю для лодок, который стоит на небольшой поляне, и пристани. Если посмотреть на Solitaire Lodge от озера, снизу вверх, то невольно отмечаешь интересный профиль здания. Его шестиугольная форма органически дополняет естественные углы мыса, на котором оно стоит. Многие гости с восхищением говорят о полной гармонии здания и места.

## История

Рег Тернер посетил озеро Таравера вскоре после прибытия в Новую Зеландию из района Карибского моря. Родившийся в Англии и получивший там образование, Рег научился летать во время восьмилетней службы в Королевских воздушных силах. Рег прибыл в Новую Зеландию, имея в кармане 3 тыс. долл. и мечтая, что однажды он будет владеть и управлять гостиничным домиком для рыбаков-любителей. Случайный визит на озеро Таравера усилил его желание. По совету агента по недвижимости, который сообщил ему о подходящем коттедже и земле, Рег занял деньги и приобрел место, которое и стало затем Solitaire Lodge.

Однажды Рег принимал богатую американскую пару, которая посещала Новую Зеландию, прибыв туда на круизном корабле *Queen Elizabeth*, где увидела буклет об этом коттедже. В конце своего визита пара сказала Регу, что у него все чересчур просто, и пожертвовала ему 500 долл. для реставрации здания. В тот момент Рег принял решение отыскать средства, чтобы построить отель, и решил, что его клиентами будут богатые американцы.

Когда Solitaire Lodge начал функционировать, его услуги были ориентированы на людей, которые приезжали ловить форель. Сезон рыбной ловли, когда разрешается ловить рыбу, продолжается с 1 ноября по 30 июня. Помимо рыбалки гости гуляли по окрестностям, а Рег сопровождал их в качестве экскурсовода. Кампания продвижения строилась на представлении прекрасной рыбалки и профессиональных услуг, оказываемых Тернером. Проспекты с рекламой рыбалки распространялись в местах, где было много туристов и отдыхающих. Рег решил сделать своим рынком иностранных туристов, которые уже прибыли в Роторуа и его окрестности, а также жителей Новой Зеландии, которые ищут место для краткого отдыха. Никаких конкурентов с аналогичными услугами поблизости не было. Так, отель Nuka Lodge, также ориентирующийся на богатых гостей, располагался на расстоянии 50 миль. Для Рега он стал образцом, ориентируясь на который он создавал свой Solitaire Lodge в надежде превзойти оригинал.

Деятельность Solitaire Lodge постоянно активизировалась, правда, временами достаточно сумбурно. С целью продвижения своего отеля Тернер съездил в США, где попутно присутствовал на собрании любителей ловли форели на наживку. Там он выступил с предложением организовать полеты из США в Новую Зеландию тем, кто хочет половить форель. Однако его поездка оказалась неудачной. Но там он узнал, что те, кто хотят ловить на наживку, предпочитают ловить рыбу с берега озера или реки. Кроме того, находясь в США, Тернер понял, что у американцев другие представления о гостинице для рыбака, чем у него. Американские любители ловли ожидают от жилища не роскоши, а спартанской обстановки.

## Изменение характера продукта

Тернер понял, что, если он хочет, чтобы его отель был привлекательным для американского рынка, многое надо поменять. Он решил использовать американскую концепцию «сельская гостиница» — частные дома для гостей в сельской местности, в которых предлагается «отдохнуть от всего». Чтобы лучше познакомиться с этим подходом, Тернер поехал по США, навестив своих прежних клиентов, их друзей и некоторых агентов по организации путешествий в Лос-Анджелесе и Нью-Йорке. Основой продвижения его отеля стал лозунг «Приезжайте и отдохните в сельской гостинице в Новой Зеландии». Однако только из-за неформального мнения его новый бизнес рос довольно медленно. Учтя это, Тернер поставил рекламные щиты вдоль дороги между Роторуа и озером Таравера, и число клиентов у него выросло.

## Взрыв интереса

Взрыв интереса к Solitaire Lodge произошел после того, как о нем появилась статья в журнале *Jetaway*, который издает и раздает в полете авиакомпания Air New Zealand. Рег увидел большие возможности подобных PR-продвижений и попытался познакомиться поближе с авторами, которые пишут об индустрии путешествий как в Новой Зеландии, так и в США.

## Рынок любителей ловли рыбы на наживку

В Новой Зеландии усилия Рега в продвижении своего отеля были направлены на быстро растущий рынок любителей ловли рыбы на наживку, который обеспечивал ему 200 заказов в год. Рег увидел хорошие возможности для себя на этом рынке, однако прекратил выходить на него через агентов по организации путешествий, так как понял, что намного эффективнее действовать при помощи буклетов, которые раздаются в компаниях по прокату автомобилей, и придорожных рекламных щитов.

Solitaire Lodge получила большую известность после посещения гостиницы представителем очень престижного журнала *Hideaway*. В результате этого посещения в журнале появилась статья, в которой расхваливалась Solitaire Lodge: сельский отдых при очень высоком качестве обслуживания. Тернер немедленно повысил цены, но заметил, что число заявок тут же возросло по сравнению с предыдущим периодом, когда он пользовался только буклетами и придорожными рекламными щитами.

Его отель теперь четко позиционировался как роскошное место для отдыха возле озера, в которое люди, побывавшие там, возвращаются снова и снова. Тернер отметил, что его место стало пользоваться спросом на проведение совещаний представителей небольшого бизнеса, которые заказывали его на три дня. Тернер начал думать, что, если расширить это направление бизнеса, Solitaire Lodge можно превратить в небольшой, но национального значения мини-рынок съездов и конференций.

Для стимулирования спроса Тернер продолжал пользоваться возможностями паблик рилейшнз, выступая в ток-шоу по радио и давая интервью авторам, которые пишут о туризме и отдыхе, — это помогало поддерживать и упрочивать имидж Solitaire Lodge и его собственный — спортсмена, охотника, человека, живущего на природе, и хорошего рассказчика. Комета Галлея, которой он воспользовался с успехом для себя, еще больше распалила его амбиции и заставила подумать о большой кампании продвижения. Результатом этого стало очередное повышение цен в его отеле.

## Вопросы для обсуждения

---

1. Какой урок вы можете получить, изучив стратегию репозиционирования, которой воспользовался Рег Тернер?
2. Что было основным для успеха Solitaire Lodge: реклама, паблик рилейшнз, узкое позиционирование или какой-то другой фактор?
3. Как вы считаете, что надо сделать Регу Тернеру, чтобы по-прежнему успешно привлекать гостей?

## Кейс 27. Гостиница Ritz-Carlton Millenia Singapore

---

Уолтер Джангер, исполнительный менеджер, отвечающий за продукты питания и еду в гостинице Ritz-Carlton Millenia Singapore, придумал новую возможность для проведения в Сингапуре волнующего события — первого ежегодного гастрономического и винного фестиваля Нового света. Уроженец Австрии, Уолтер хорошо знал о традициях фестивалей, которые в Сингапуре были практически неизвестны.

Руководство Ritz-Carlton Millenia Singapore также полагало, что его идея заслуживает внимания, и поддержала ее, выделив соответствующие средства, персонал и менеджеров. Целями этого события были:

- 1) создание фонда стипендий для талантливых сингапурских студентов, которые собираются в будущем выбрать карьеру, связанную с питанием и напитками;
- 2) формирование благоприятного паблисити для гостиницы;
- 3) создание форума для презентации гостиницы Ritz-Carlton Millenia Singapore, которая учредила награду Lifetime Achievement за отличное качество блюд и напитков людям, которые посвятили свою жизнь кулинарному и винному искусству;
- 4) организация приятного вечера для приглашенных гостей;
- 5) распространение знаний о прекрасном вине и отличных блюдах;
- 6) упрочение отношений с некоторыми дистрибьюторами и производителями вина;
- 7) показ последних (за 10 лет) достижений, особенно в Новом свете (например, кухня смешанного типа).

Планировалось провести четырехдневный фестиваль, в ходе которого опытные шеф-повара и знатоки вин из Северной и Южной Америки, Южной Африки, Австралии и Китая продемонстрируют эпикурейские стороны блюд и напитков. Впервые в Сингапуре фестиваль должен был продемонстрировать достоинства лучших вин и новые вкусовые тенденции в широком масштабе. В ходе этого события предполагалось познакомить его участников с тенденциями в мире блюд и вин, в том числе и нетрадиционными, которые стали проявляться в последние десять лет.

Так же как Сингапур является перекрестком многих культур, фестиваль стал местом встречи людей, предлагающих новые блюда и вина. На церемонии открытия было продемонстрировано кулинарное искусство мастеров Ritz-Carlton Millenia Singapore. На столах, расположенных вдоль бассейна, что типично для тропической местности, команда кулинаров гостиницы во главе с шеф-поваром Питером Шохом представила свои творения, приготовленные в Ritz-Carlton Millenia Singapore.

Среди гастрономических изысков того вечера были также устрицы из Австралии, США и Южной Африки, различные сорта и виды черной икры, морские гребешки в черном перце, лобстеры с чесночной приправой, маринованное в виски (сорт Бурбон) филе ягненка с перечным соусом, а также разнообразные сорта домашнего мороженого. Эти блюда, сопровождаемые брызжащим Green Point и винами Moet и Chandon из Австралии, а также живая музыка сделали вечер особенно приятным.

Гости могли пообщаться с присутствующими шеф-поварами и специалистами по винам. Среди гостей были Джеф Кук из винодельческой компании Robert Mondavi Winery, Уэйн Дональдсон из Green Point Winery, Стефано и Франка Манфреди из ресторана Bel Mondo (Сидней), шеф-повар Рамиро Родригес Пардо из Аргентины, представители семьи Аризу, владельцы винодельческой компании Luigi Bosca Vineyards из Мендосы (Аргентина) и др. Помимо общей церемонии открытия участники работали по секциям, в ходе которых происходили дегустации вин и блюд. Цены за участие колебались от 50 (Сингапур) до 180 долл.

Уолтер Джангер выступил в качестве председателя фестиваля. Большую помощь ему оказала международная команда, в которую входили директор подразделения паблик рилейшнз, менеджер по кампаниям продвижения и организации мероприятий, шеф-повар, директор по банкетам, менеджер по напиткам, менеджер по уборке номеров, менеджер ресторана Greenhouse, директор по обслуживанию, менеджер ресторана Snappers и ответственный по резервированию. Продуманное планирование фестиваля и дружная работа всех членов команды обеспечили большой успех этому мероприятию. Почти на все события, которые проводились в ходе фестиваля, все билеты (места) были проданы, а на некоторые пришлось составлять список кандидатов, если кто-то из заказавших откажется.

Кульминацией фестиваля стали презентация награды Ritz-Carlton Millenia Singapore за отличное качество блюд и напитков Lifetime Achievement стоимостью 7 тыс. долл. и вручение ее одному из участвующих в фестивале шеф-поваров, виноделов и знатоков вин. Членами жюри, определявшими победителя, были Фред Ферретти из американского журнала *Gourmet*, Тьонг из сингапурского журнала *Wine Review*, Андре Бланк из азиатского отдела организации Ecolab и Уолтер Джангер, исполнительный менеджер Ritz-Carlton Millenia Singapore. После двух дней, в течение которых шли активные собеседования с номинантами на награды, решение жюри было единогласным: победителем был назван шеф-повар Рамиро Пардо, который уже более 40 лет готовит еду для людей из многих стран мира. Его ресторан Catalinas получил первую премию и звание «Лучший ресторан Латинской Америки», которую ему присудила Ассоциация латиноамериканских журналистов, пишущих на гастрономические темы.

Во время гала-обеда состоялся аукцион редких вин, деньги от которого пошли в фонд Ritz-Carlton Millenia Singapore. Стипендии этого фонда предназначены для талантливых молодых граждан Сингапура, которые достигли высоких результатов в учебе. Помимо денег, полученных от аукциона, пожертвования в фонд делали и некоторые собравшиеся. Всего за время обеда было собрано свыше 18 тыс. долл. Гала-обед завершился на высокой ноте: Ritz-Carlton Millenia Singapore была вручена награда Five-Star Diamond Award for Food and Beverage Excellence (Пятикопечная бриллиантовая звезда за высочайшее качество блюд и напитков), учрежденная American Academy of Hospitality Sciences (Американская ассоциация ученых, занятых в индустрии гостеприимства).



## Вопросы для обсуждения

---

1. Стал ли гастрономический и винный фестиваль действительно пиаровским событием? Обоснуйте ваш ответ.
2. Если вы были бы директором подразделения Ritz-Carlton Millenia Singapore по паблик рилейшнз, какими медийными средствами вы воспользовались бы, чтобы создать паблисити? Как ваше сообщение о фестивале менялось бы в зависимости от типа медийного средства?
3. Как описанное событие повлияло на гудвилл Ritz-Carlton Millenia Singapore на ее целевом рынке?

## Кейс 28. Применение маркетинга на основе базы данных в The Teller House

---

Эффективный маркетинг на основе базы данных в сочетании с программой взаимодействия с ключевыми клиентами — вот важнейшие факторы, объясняющие успех Teller House Casino, расположенного в Сентрал-Сити, Колорадо. Как еще вы могли бы эффективно предлагать на рынке казино, расположенные в самом конце города, который находится на извилистой горной дороге, соединяющей города Блэкхок и Сентрал-Сит? С ограниченной парковкой и относительно небольшой площадью казино Teller House испытывает серьезное давление со стороны конкурентов. Генеральный менеджер Роджер Шатлуорт описал ряд общих проблем, таких, как неудобство расположения и ограничения на деятельность всех казино в Сентрал-Сити, которые не позволяют выходить за пределы существующих исторических зданий, в которых они располагаются.

Игровая деятельность в городах-близнецах Блэкхок и Сентрал-Сити возникла в 1991 г., и уже к 1997 г. Блэкхок стал считаться первым городом по деятельности казино в Колорадо, в то время как Сентрал-Сити занимал третье место. Через какое-то время из-за серьезной конкуренции 25 казино в Сентрал-Сити закрылись, а еще больше собирались это сделать, в то время как Блэкхок пользовался все большей и большей популярностью у любителей азартных игр.

Как и другие казино, Teller House зависело от количества денег, оставляемых в казино игроками, и частоты посещения их заведения. Teller House пыталось сделать ставку на настольные игры, но максимальный размер ставки в 5 долл., действующий по закону Колорадо, сделал этот вариант для них неприбыльным. Теперь единственное, что предлагается в казино, — это игровые автоматы и игры в видеопокер.

Во время золотой лихорадки в XIX в. Teller House служила гостиницей, баром и рестораном и была хорошо известна как место, где можно хорошо выпить. В 1997 г. основной зал Teller House служил казино, баром и рестораном. Зал на втором этаже, оформленный в викторианском стиле, активно использовался для проведения свадеб, приемов и юбилеев. Номера для проживания в Teller House больше не предоставляли.

Как хорошо известное историческое место, Teller House пользовалось известностью далеко за пределами Колорадо. К сожалению, азартные игроки мало интересовались историей, и, наоборот, люди, увлекающиеся историей, как правило, не испытывают интереса к азартным играм. Любители поиграть на игровых

автоматах обычно предпочитают казино с большим числом посетителей, где предлагается множество возможностей провести время, и меньше любят небольшие спокойные заведения, вроде Teller House.

Роджер знал, что Teller House должен сохранить основных посетителей и наращивать их численность. Управлять программой маркетинга на основе современной базы данных поручили Ким Эстратос, собиравшей данные об игроках, используя для этого клубную карту Teller House Casino Club Card, которую игроки вставляли в аппарат, прикрепленный к игровому автомату или машине для покера. Игроков поощряли вступать в клуб и использовать карту для набора очков, которые можно было обменять на наличные или подарки, а также принимать участие в клубных видах деятельности. Использование карт позволило Teller House накопить данные по каждому игроку и сопоставить их с демографическими данными, в том числе адресом, почтовым кодом, датой рождения и продолжительностью членства в клубе. Получаемая информация касалась типа предпочитаемых игр, средней ставки за посещение, общего количества ставок после того, как человек стал членом клуба, общего размера выигрыша и проигрыша, последней даты посещения казино и общего числа баллов, полученных в качестве члена клуба.

Ким утверждает, что эта информация очень полезна при разработке программ стимулирования ключевых клиентов, однако не столь эффективна для привлечения новых игроков. «Тот факт, что наш частый игрок проживает в определенном регионе или имеет определенный возраст, вовсе не означает, что его соседи примерно того же возраста будут относиться так же положительно к игровым автоматам». Затем она добавила, что база данных оказалась эффективной для разработки программ, предназначенных для выявления числа ключевых игроков, переставших ходить в это казино, поскольку теперь этих людей можно легко выявлять. В отличие от некоторых казино Teller House активно не пользуется медийными средствами, ориентированными на рынок в целом, и не прибегает к стимулирующим купонам. Вместо этого Teller House предпочитает разрабатывать программы для известных игроков, тратящих большие суммы. Одна из сфер ответственности Ким — измерять воздействие каждой стимулирующей программы. Например, полученная информация показала, что информационные бюллетени более эффективное медийное средство, чем публикации в таблоидах, управляемые известным игрокам.

Каждый служащий Teller House — от руководителя до работников на местах — понимает, что успех их заведения зависит от того, насколько им удастся постоянно удовлетворять запросы основных игроков и побуждать их возвращаться в казино. Для этого они разрабатывают и тематические программы, например круизный вариант, когда служащие одеваются в тропическую одежду и предлагают гостям тропические напитки.

Для ведущих игроков, чтобы повысить у них энтузиазм и отличить Teller House от аналогичных заведений, устраиваются турниры на игровых автоматах. Teller House ведет рейтинг посетителей казино на основе их ставок. Для игроков уровня А создан VIP-клуб, члены которого регулярно получают подарки, например памятную медаль с 99%-ным содержанием серебра. Новые программы, предназначенные для вознаграждения членов клуба, разрабатывает отдел маркетинга и продаж. Для этого они готовы выслушивать идеи любого служащего.

## Вопросы для обсуждения

---

1. Обсудите, как создание и использование базы данных позволяет организации получить конкурентное преимущество?
2. Как Teller House воспользовалась своей базой данных для формирования лояльности гостей?
3. Был ли маркетинг на основе базы данных в Teller House частью интегрируемой маркетинговой программы? Обоснуйте ваш ответ.

## Кейс 29. International Travel Agency — Международное бюро путешествий

---

Президент International Travel Agency был озабочен показателями работы своих торговых представителей. Он полагал, что они не в полной мере используют имеющиеся возможности и думают только о продажах как о реализации билета из пункта А в пункт В. Создавалось впечатление, что торговые представители не заинтересованы, чтобы объем продаж и прибыли были максимальными, и не занимались активно продажами всего ассортимента предложений.

В бюро работало восемь торговых представителей. Трое из них считались консультантами директора по продажам. Они работали с коммерческими клиентами, и предполагалось, что большую часть времени консультанты проводят не в офисе. Другие пять служащих были советниками по организации поездок и большую часть времени работали непосредственно в бюро.

Никому из служащих не устанавливались квоты по продажам. Однако консультантам, которые работали за пределами офиса, такие квоты устанавливались. Если такой консультант не мог выполнить этой квоты, с ним проводилось собеседование, однако никаких других мер не принималось, если только, конечно, он не мог выполнить квоты в течение нескольких месяцев подряд. Если же проблемы со служащим были серьезными, то он мог быть в конце концов уволен.

Бюро каждый год организовывало от 9 до 12 ознакомительных поездок для своих служащих. Это означало, что каждый торговый представитель мог по крайней мере в течение года совершить одну поездку, и эти поездки предоставлялись им по очереди. При этом время поездки не сокращало гарантированной продолжительности годового отпуска торгового представителя. Целью поездки было знакомство с местами отдыха и услугами, предоставляемыми авиакомпаниями, гостиницами, ресторанами и другими предприятиями индустрии гостеприимства и путешествий.

Президент полагал, что бюро может существенно повысить получаемые прибыли, если будет продавать больше услуг по организации поездок клиентам и если торговые представители не будут ограничены в своей работе только продажей билетов. Анализ ассортимента услуг International Travel Agency показал, что приблизительно 85% доходов приходится на резервирование билетов на самолеты, 15% включали остальные услуги, в том числе резервирование гостиничных номеров, аренду автомобилей и развлечения клиентов. Конечно, большая часть из этой составляющей приходилась на резервирование номеров. Продажа дорожных чеков приносила только 1%.

Один из менеджеров предложил организовать работу по аналогии с тем, как обслуживают бизнесмена-покупателя в магазине одежды. Если он покупает кос-

твом, продавец может предложить ему также рубашку и галстук, которые подходят к этому костюму. В работе бюро также можно использовать эти приемы. Если клиент заказывает билет в Чикаго, Гонконг или Лондон, то служащий может поинтересоваться, не зарезервировать ли для него гостиничный номер, прокат автомобиля или что-то другое, в чем бюро могло бы ему помочь.

Президент International Travel Agency пытался поощрить своих торговых представителей продавать другие услуги, но чувствовал, что они не заинтересованы тратить свое время и усилия на это. Президент полагал, что максимизация продаж от реализации всех возможных услуг позволит в значительной степени повысить прибыль и необходимо активизировать сопутствующие продажи.

## Вопросы для обсуждения

1. Что следует сделать для того, чтобы торговые представители более активно занимались продажей сопутствующих товаров и услуг?
2. Действительно ли текущая программа озонакомительных поездок является инструментом мотивации для торговых представителей?
3. Выскажите свое мнение о том, что необходимо сделать International Travel Agency для достижения своих целей в отношении активизации продаж и контроля над работой служащих.

## Кейс 30. Гостиничная сеть Superior Hotels

Джейн Трибл, президента Superior Hotels, волновало, как компании следует расширять свою деятельность. Умело управляя таймшерными курортами во Флориде, Superior Hotels получила хорошую репутацию. Недавно компания подписала контракт на оказание консультационных услуг для одного лыжного курорта в Скалистых горах, что свидетельствовало о ее выходе в новую зону управления курортами. Теперь в компании проходили острые дискуссии, в ходе которых обсуждалась целесообразность выхода на новый коммерческий сегмент гостиничной отрасли, обслуживающей города с населением от 100 тыс. до 200 тыс. человек.

### Управление таймшерными курортами

Управление таймшерными курортами Superior Hotels — это пример для всей отрасли. Она управляется пятью курортами этого типа (всего 240 номеров). Компания придерживается политики — не заниматься управлением курортов, которые испытывают серьезные проблемы. При этом она исходит из того, что обычно причиной всех бед является плохое планирование, что, скорее всего, в долгосрочном плане не позволяет рассчитывать на успех. Сама Джейн полагает, что в отрасли таймшерных курортов наступает время серьезных потрясений, в результате чего многие текущие проекты окончатся неудачей.

Superior Hotels считает, что следует заниматься созданием курорта вместе с его разработчиками, причем с самого начала. Она считает, что сами строительные компании подходят к проектам исходя прежде всего из краткосрочных целей, в то время как управляющая компания должна рассматривать их в долгосрочной перспективе. Другими словами, она включается во все этапы создания курорта, в том числе и анализ чертежей и выбор декоративного оформления. Если строительная

компания отказывается сотрудничать, Superior Hotels в свою очередь отказывается от управления таким курортом. Ее менеджеры полагают, что проекты таймшерных курортов в значительной степени отличаются от обычных курортов или гостиниц. Укажем только на основные отличия.

1. У таймшерных курортов сотни и даже тысячи владельцев. Обычная гостиница или курорт принадлежат одному человеку или компании или нескольким.
2. Проекты таймшерного типа используются в очень активном режиме, для них показатель занятости 95% — вполне нормальный. Поэтому ковры и другие вещи в номерах изнашиваются быстрее, чем в обыкновенных гостиницах или на курортах. Сроки замены, практикуемые на обычных курортах или в гостиницах, здесь непригодны.
3. В таймшерных гостиницах люди не являются гостями в обычном смысле этого слова; в определенной степени они испытывают чувство собственника. Поэтому крайне негативно относятся к недостаткам, так как рассматривают курорт как место, принадлежащее им, и жалуются в тех случаях, на которые обычные гости не обратили бы внимания.
4. Продажа таймшеров в новом месте, как правило, сопровождается большим ажиотажем, поэтому гости приезжают с повышенными ожиданиями. В связи с этим Superior Hotels должна сделать так, чтобы реальность оправдала ожидания людей, которых отдел продаж сделал совладельцами курорта.
5. Долгосрочный успех таймшерного курорта зависит от того, сможет ли он привлекать одних и тех же гостей каждый год в течение 20 лет и больше. Поэтому если отдыхающие останутся разочарованными и решат отказаться от своего кусочка собственности, сделать это в условиях негативного мнения будет очень сложно, что в свою очередь поставит на карту успех всего проекта в целом.

Чтобы преодолеть указанные и другие трудности, Superior Hotels разработала и применяет несколько специальных приемов управления таймшерными курортами.

### **Обратная связь с владельцем**

Во время каждого приезда владелец курорта получает специальный лист, в который он заносит все замечания и пожелания. Джейн гордится тем, что лично читает все эти листы, передаваемые ей после отъезда гостей. В этих листах описывается все относящееся к курорту, начиная от общего впечатления о нем до назойливых насекомых, которые мешают наслаждаться отдыхом. Если замечания серьезные, несколько менеджеров, включая саму Джейн, связываются с владельцем, высказавшим недовольство, и сообщают ему, что сделано для того, чтобы решить проблему.

Обратная связь от отдыхающих также получается во время совместных встреч за чашечкой кофе. В ходе таких еженедельных встреч с владельцами курорта обязательно присутствует кто-то из топ-менеджеров, включая руководителя хозяйственного отдела, директора внутреннего маркетинга и других представителей руководства. Каждый квартал Superior Hotels издает информационный листок, который рассылается всем собственникам курорта. Помимо информации общего характера, например изменения цен на авиабилеты до курорта, в каждом листке авторы стараются напомнить владельцам о неделе отдыха, которую они провели на «своем» курорте.

### **Управление сооружениями для отдыха и развлечений**

Руководство Superior Hotels полагает, что даже самый прекрасный и поддерживаемый в отличном состоянии курорт в конце концов становится скучным местом. Чтобы гарантировать, что каждый год гости найдут здесь что-то новое, разрабо-

тано множество программ отдыха и развлечений, реализацией которых занимается штатный служащий-профессионал. Такие программы разрабатываются для всех возрастов отдыхающих. В этих программах используются некоторые удачные приемы концепции, применяемой в Club Med.

Так, программы для детей, которые постоянно находятся под присмотром, позволяют родителям отдыхать в свое удовольствие, чего, как правило, обычные курорты предоставить в полной мере не могут. Вечеринки с хот-догами, пикники на пляже, соревнования по теннису, занятия у моря и многие другие мероприятия и забавы позволяют обеспечить детям разнообразный и интересный отдых. Каждая программа находится под постоянным мониторингом на ее соответствие поставленным целям и тому, в какой степени она удовлетворяет требованиям родителей. Слабые программы закрываются и заменяются другими. Особенность всех программ — предоставление отдыхающим возможности как можно больше общаться друг с другом. Джейн полагает, что гость на обычном курорте может провести неделю и уехать, ни с кем не подружившись. Здесь же общения продолжаются и в будущем, поэтому программы строятся так, чтобы они способствовали установлению между отдыхающими дружеских отношений.

## **Хозяйство и поддержание курорта в нормальном состоянии**

Динамичный характер деятельности курорта, когда в один день множество гостей уезжает, а на следующий день столько же людей приезжает, создает для таймшерных курортов определенные проблемы, связанные с их поддержанием в хорошем состоянии. Для этого используются большой штат работников и большой запас мебели и расходных материалов, из которого при необходимости производится замена мебели, которая требует ремонта или устранения каких-то недостатков. Если электрическая розетка или телевизор выходят из строя, их чинят тут же или меняют. Поскольку время отдыха гостей ограничено всего одной неделей, Джейн полагает, что приезжающие на курорт не очень-то хотят проводить это время в обществе мастеров, которые в их присутствии устраняют возникшие поломки. Хозяйственными проблемами таймшерных курортов занимаются специализированные компании, с которыми заключаются соглашения о предоставлении соответствующих услуг. В обязанности менеджеров по хозяйству входит личная проверка каждого номера и оперативное устранение любой проблемы хозяйственного характера.

## **Имидж Superior Hotels и философия, которой она руководствуется**

«Все заведения, которыми руководит Superior Hotels, должны быть первого класса. Здесь нет номеров второго класса». Это заявление Джейн в обобщенном виде отражает всю философию компании. Эта философия, в основе которой лежит высокое качество услуг, привела к тому, что руководство компании изменило свою политику в отношении новых заведений, которые анализируются с точки зрения целесообразности управления ими. Недавно компания начала проводить политику, в результате которой она становится совладельцем всех будущих заведений, которыми будет управлять. Это решение было принято по двум причинам: 1) позиция собственника позволит Superior Hotels более весомо выступать на этапе создания курортов и в ходе управления ими, что поможет в большей мере гарантировать высокое качество услуг; 2) Superior Hotels не заинтересована в том,

чтобы, после того как она доведет показатели функционирования до заданного уровня и выйдет на требуемое качество, менеджеры другой стороны принимали решение не продлять ее контракт на управление.

## Корпоративные цели

Как владельцы, так и руководство Superior Hotels стремятся к тому, чтобы компания через десять лет была признана как мощная управленческая структура национального уровня, способная успешно управлять курортами и гостиницами. В связи с этим сформировалось мнение, что ограничение своей деятельности только курортами не предоставляет достаточных возможностей для роста компании. Это объясняется тем, что самые привлекательные места в этой сфере либо уже разработаны, либо разрабатываются другими структурами.

Складывается впечатление, что наилучшей стратегией на следующие пять лет будет создание первоклассных коммерческих зданий, расположенных в штатах Солнечного пояса в городах с населением от 100 тыс. до 200 тыс. человек. Подсчеты показывают, что строительство в течение года трех таких зданий для компании вполне реальная задача. Считается, что города штатов Солнечного пояса имеют очень высокий потенциал, так как в относительно небольших городах ощущается нехватка первоклассных гостиниц на 150—200 номеров. Эти города в настоящее время становятся важными промышленными и сельскохозяйственными центрами, но соответствующих условий для проживания во многих из них нет. Во многих таких городах за последние годы были созданы мощные современные медицинские комплексы, наличие которых само по себе является сильным магнитом, притягивающим в такой город многочисленных приезжих.

## Вопросы для обсуждения

1. Каковы ключевые составляющие компетенции Superior Hotels? Управление курортами? Управление таймшерными курортами? Управление лыжными курортами? Управление коммерческими гостиницами? Другие варианты?
2. Следует ли Superior Hotels, по вашему мнению, выходить на столь широкий рынок, как одновременное управление лыжными курортами и коммерческими гостиницами?
3. Сможет ли Superior Hotels, по вашему мнению, осуществлять эффективный маркетинг и управление широким ассортиментом заведений?
4. Что вы посоветовали бы Джейн Трибл сделать?

## Кейс 31. The Boyds Collection, Ltd

В 2003 г. The Boyds Collection, Ltd была одной из ведущих компаний в Соединенных Штатах по изготовлению игрушечных медвежат и коллекционных предметов. В 2003 г. компания продавала свою продукцию через тысячи независимых розничных дилеров США, принадлежавший и управляемый ею розничный магазин, известный как Boyds Bear Country, который действует в Геттисберге, штат Пенсильвания, и 300 дилеров в Германии и Великобритании (с европейской штаб-квартирой в Лондоне).

Успех магазина в Геттисберге означал, что Boyds теперь действует и в туристическом бизнесе, и поэтому компания хотела позиционировать себя как одну из основных достопримечательностей города, отдавая первенство лишь мемориалу, посвященному крупному сражению, которое произошло в этих местах во время

Гражданской войны, и посещению фермы и жилого дома бывшего президента Дуайта Эйзенхауэра (Dwight D. Eisenhower).

В 1999 г. г-н Гэри Лоуэнталь, основатель и владелец компании, продал ее ККР за 700 млн долл. После этого компания стала акционерной: 5 марта 1999 г., в пятницу, ее акции начали продаваться на New York Stock Exchange (Нью-йоркская фондовая биржа) под символом FOB. Годовой объем продаж ее акций составил 190 млн долл. в год, а чистая прибыль достигла приблизительно 50%.

Компания начиналась как небольшая антикварная лавка, расположенная в сельской местности Мериленда. С самого начала она сделала ставку на низкие расходы и на высокое качество своей продукции. По мере того как компания росла, она старалась не менять своего направления и по-прежнему известна дилерам и потребителям как предприятие «семейного типа». У компании в отрасли сложилась репутация организации с коммуникабельными и дружелюбными служащими, похожими на посетителей, которых они обслуживают. «Мы осуществляем наши операции как бизнес семейного типа в небольшом городе. В первую очередь мы стараемся заниматься качеством продукции и предлагать ее по приемлемым ценам. Эта философия компании позволила нам добиться успеха», — заявляет Дэвид Миллер, вице-президент компании по маркетинговым услугам.

Гэри закончил университет Alfred University, где изучал биологию. Он рассказывает, что академическое образование помогает ему мыслить структурно. В 1972 г. Гэри начал работать в Pease Corp (Корпусе мира). Его отправили в южную часть Тихого океана, где он преподавал в школе в г. Лаутока, Фиджи.

После Pease Corp Гэри путешествовал по Новой Зеландии и какое-то время работал в гостинице в Куинстауне. После возвращения в Соединенные Штаты он работал в универсаме Bloomingdale's в Нью-Йорке и поднялся там до должности закупщика коллекций спортивной одежды. На этой должности он научился ди-зайну и закупкам, особенно закупкам на востоке.

Позже руководство Bloomingdale's перевело Гэри в Роквилл, штат Мэриленд, где он познакомился с Тинной, ставшей его женой. После свадьбы они жили в соседнем городе, в Бойдсе. Хотя у Гэри все складывалось хорошо в Bloomingdale's, он и его жена решили основать собственную компанию и сами управлять ею. В 1979 г. они организовали розничный магазин в Бойдсе, в доме, построенном в 1920-е годы, где продавали цветочные композиции высокого качества и антикварные вещи под своим фирменным названием The Boyds Collection. В тот же год Гэри и Тина принимали участие в фестивале, посвященном пернатой дичи, где обратили внимание на дорогих уток-приманок. Гэри решил, что рынок позитивно отреагирует на деревянные приманки высокого качества, предлагаемые по разумной цене.

Затратив менее 100 долл., Гэри приобрел деревянные болванки уток-приманок и превратил их в разрисованных вручную птиц. К 1985 г. выручка их компании от продажи этого товара достигла 500 000 долл. В 1987 г. Гэри и Тина были награждены Best Booth Award (Награда за лучшие экспонаты на выставке) на National Gift and Collectibles Show (Национальная выставка подарков и коллекционных предметов).

В начале 1980-х годов Гэри случайно открыл для себя, когда покупал игрушку для своего сына Мэтью, новое направление бизнеса, через какое-то время ставшее у них самой мощной производственной линией, — изготовление плюшевых мишек. Гэри вскоре купил первые заготовки медведей на открытом рынке, а затем продал готовые игрушки парочке магазинов в Бойде. Очень скоро их игрушки



стали продаваться настолько хорошо, что Гэри решил сменить направленность бизнеса, перейдя полностью с уток-приманок на игрушечных медведей.

Позже Гэри и его семья переехали в Литтлстаун, штат Пенсильвания, поскольку это место ближе к Геттисбергу, родному городу Тины. В те времена рынок коллекционных предметов в Соединенных Штатах испытывал бум. На нем доминировали такие лидеры, как Franklin Mint. По мере того как покупатель все больше обращал внимание на продукцию Гэри, закупщики из магазинов все чаще спрашивали его, не может ли он создать коллекционную линию миниатюрных коттеджей в американском стиле. Гэри ответил на это предложение положительно и закупил зуботехнический воск и инструменты для проектирования и создания линии, ставшей известной как Gnomes Homes (Жилища гномов). Зная закупщиков универмагов, с которыми работал, Гэри стал называть миниатюры именами этих закупщиков. Такая тактика оказалась очень успешной. В 1992 г. Гэри разработал серию статуэток из смолы, также известных как Gnomes Homes. Успех этой линии привел к появлению на свет нескольких других: Bearstones, Folkstones, Dollstones и Wee Folkstones. Самой популярной из этих линий в отрасли стала Bearstones, линия статуэток медвежонка тедди.

Природное обаяние Гэри и умение себя держать на людях привели к тому, что его стали часто приглашать на телевидение в передачи коммерческой сети QVC, которые демонстрируются в Пенсильвании. Гэри и Мери Бет, ведущая шоу, в котором он участвовал, были очень популярны у зрителей. Гэри был непредсказуем и мог появиться в студии в костюме ангела, северного оленя, облике шотландца, а также в облике многих других персонажей. Телевизионная известность Гэри и популярность линии его продуктов привели к тому, что многие заказы на покупки стали осуществляться через интерактивные телепрограммы. Гэри знал, что компания может продать тысячи любых демонстрируемых продуктов, однако ограничивал количество предлагаемых товаров. Это была хорошо спланированная стратегия, направленная на то, чтобы создать спрос у 15 000 дилеров, работающих с компанией. Такой подход оказался настолько успешным, что все имеющиеся в наличии продукты распродавались в первые же минуты шоу. Люди, желавшие получить его медведей, могли купить их только в некоторых розничных магазинах. Гэри чувствовал, что обычная реклама не подходила для продажи их продукции. Хотя демонстрация на QVC успешно помогала его бизнесу, он решил не заниматься рекламой на радио, телевидении и в печатных изданиях.

Гэри организовал клуб коллекционеров, известный как Friends of Boyd (FOB), число которых в 1996 г. выросло до 160 000 человек. Другие компании также создают клубы коллекционеров, однако многие из них в лучшем случае действуют на грани безубыточности, а часто несут убытки. FOB же оказался центром прибыли и структурой, способствующей стимулированию продукции.

Информация о членах клуба хранилась в базе данных, а предложения новых продуктов и другие сообщения, например объявления о проведении встреч членов клуба, отправлялись по почте или электронной почте каждому члену. Важность этого направления в работе компании потребовала выделения двух штатных служащих, которые должны были отвечать на запросы коллекционеров. Для информационных целей использовался и веб-сайт компании с возможностью чат-общения, который каждый день посещают 20 000 человек. Специально для дилеров был создан [Boydsbiz.com](http://Boydsbiz.com), специальный сайт категории «бизнес — бизнес», приносящий 35% поступлений компании.

Несмотря на успехи компании, рыночные условия менялись, и Boyds Bears & Friends пришлось меняться вместе с ними. Независимые розничные магазины по

всем Соединенным Штатам сталкивались с растущей конкуренцией со стороны гигантских ритейлеров, вроде Toys R Us и особенно Wal-Mart. В этих условиях многие розничные дилеры прекращали свой бизнес или сокращали число розничных магазинов. Это, в частности, происходило с хорошо известной сетью Hallmark и магазинами подарков. Гэри не создал подразделение торговых представителей на местах, которые работали бы с дилерами, как это сделали конкуренты, вроде Russ Berry. Из-за этого конкуренты перехватывали у них полки в магазинах, да и продажи продукции Boyds у оставшихся розничных дилеров сокращались.

Чтобы продолжать успешно действовать, Boyds нужно было существенно изменить прежнюю модель бизнеса. В 2001 г. было принято решение открыть отдельно стоящий магазин Boyds Bear Country площадью 135 000 кв. футов (около 12 000 м<sup>2</sup>) на фермерском участке общей площадью 132 акра, расположенном на окраине Геттисберга, как дестинацию для семей, где они могли увидеть 66 000 мишек Boyds Bear, линию одежды, свечи, поздравительные карточки и другие продукты линии Boyds Bear. Здесь же планировалось проводить специальные мероприятия, выделить помещение для клуба коллекционеров, создать кафетерий, где можно перекусить. Паблицити о Boyds Bear до открытия ограничивалось лишь веб-сайтом компании и неформальным мнением служащих. Все опасались, что задержки со строительством и другие накладки могут помешать уложиться к установленному сроку. Однако 1 сентября 2002 г. магазин открыл свои двери, причем когда к парадному входу подъезжали потребители, маляры уходили через запасной выход. Несмотря на отсутствие предварительной крупной кампании по формированию паблицити, в выходные сразу после открытия магазин посетили 25 000 человек. К январю 2003 г. при невиданных холодах и в вялый туристический сезон каждые выходные сюда приезжали по 10—12 тыс. человек. Как-то утром в понедельник в январе при резком ветре и температуре 18° F (−25° C) собралось свыше 50 человек, ожидавших, когда в 10.00 откроются двери магазина.

Boyds Bear Country может стать тем магнитом, из-за которого люди, приезжающие в Геттисберг, останутся там чуть дольше. Торговой палате города и комитету по проведению мероприятий, посвященных событиям Гражданской войны в США, происходивших в этих местах (битва у города Геттисберг, происходившая с 1 по 3 июля 1863 г., — одно из наиболее значительных сражений Гражданской войны в США. Под натиском северян в конце концов конфедераты отступили. Геттисберг стал для них военной катастрофой, хотя стороны понесли примерно одинаковые потери. После этого сражения в войне произошел перелом в пользу юнионистов. — *Примеч. пер.*), такой помощник был явно по душе. На 2003 г. было запланировано празднование 140-й годовщины битвы. По оценкам устроителей, город должны были посетить около 120 000 человек. Boyds Bear Country предложила свою активную помощь в организации торжеств.

Среди других событий, которые были запланированы для проведения во время общих торжеств, можно отметить неделю ремесленников, где гончары, стеклодувы, скульпторы и другие мастера показывали свое мастерство. Кроме того, происходили фестиваль воздушных шаров и демонстрация огромного пасхального яйца. Все события сопровождались выступлениями музыкальных групп, например, в магазине Boyds Bear Country выступала группа, исполнявшая произведения кантри в стиле вестерн.

Внутри магазина товары были расставлены так, чтобы привлекать к ним повышенное внимание. Третий этаж стал более интерактивным. Там детишки и взрослые могли потрогать все свои руками, принять участие в конкурсе на создание своего мишки и посмотреть через специальное окно на жизнь медвежьего детско-

го сада. После этого служащий, наряженный медведицей-кормилицей, приносит гостю выбранного им медвежонка. Игровая территория для детишек и зал с телевизором, предназначенный для мужей и дедушек, проектировались так, чтобы привлечь их внимание и удержать их в магазине подольше.

Новые идеи по привлечению туристов и удержанию их становятся важным фактором, способствующим продолжающемуся успеху Boyds.

## Вопросы для обсуждения

1. Туристическая индустрия состоит из множества отраслей, для которых целевой группой являются туристы. Очень динамичным ее сегментом является розничная торговля. Какие различия существуют между тем, как управлять магазином, вроде того, который предлагает туристам Boyds Bear Company, и обычным магазином, расположенным в торговом центре?
2. Можете ли вы предложить какие-нибудь идеи, которые сделали бы Boyds Bear Company более привлекательной для туристов?

## Кейс 32. The Cameron Trading Post & Lodge

Путешественники, решающие отправиться за 52 мили к северу от Флагстаффа, штат Аризона, по шоссе 89, бывают удивлены, причем приятно, когда останавливаются в гостинице Cameron Trading Post, которая располагается возле каньона Литтл Колорадо Ривер. Cameron Trading Post действительно самое коммерческое заведение в городке Камерон. Рядом с этой гостиницей располагается заброшенный подвесной мост, построенный в 1911 г.

Камерон начинался как торговый пост, где местные жители из племен хоки и наваха обменивали шерсть, одеяла и скот на муку, сахар, консервы и продукты для домашнего хозяйства. Поездка сюда занимала несколько дней пути в фургоне, в который были запряжены лошади. Местные люди доверяли торговцам в Камероне, поскольку те понимали местные диалекты, общались с покупателями и объясняли им особенности американской правовой и социальной систем.

Сегодня этот торговый пост принадлежит Джо Аткенсону, прямому потомку первых его владельцев. Оно служит в качестве остановки для путешественников, направляющихся в Большой каньон, к озеру Пауэл, в пустыню Пейнтид и в штат Юта. Cameron Trading Post and Lodge — это образец:

- Качества
- Обслуживания потребителей
- Уважения культуры коренных американцев
- Отличных товаров
- Умелого отношения и профессиональной подготовки служащих
- Наделения служащих необходимыми полномочиями
- Постоянного совершенствования продукции

Cameron Trading Post также может служить предупреждением для всей индустрии гостеприимства, которая старается сохранять хрупкий баланс между использованием природных ресурсов, особенно воды, и наращиванием масштабов торговли.

Сила, стоящая за успехом Cameron Trading Post and Lodge, — Джо Аткенсон, сам продукт и наследник первопоселенцев Запада, и пример их отношения к жизни, причем не в расхожей голливудской версии.

Семья Джо приехала в Аризону и Нью-Мексико, чтобы торговать с индейцами. Один из членов семьи был убит в 1840 г., когда вез товары на лошадях и мулах своим покупателям. Он стал жертвой скорее всего индейцев из племен пайютов или навахо, а может быть, и бледнолицых преступников.

Джо учился бизнесу в Three Hogans Trading Post в Аризоне. Его дядя и Хуберт Ричардсон переехали в Аризону из Клебурна, штат Техас, и в 1916 г. создали торговый пост в Камероне. В 1964 г. он был передан по лизингу Chevron Oil Company, а затем Harvey Coporation, компании из отрасли гостеприимства, которая одной из первых в сотрудничестве с Santa Fe Railroad построила в этих местах успешно действующую гостиницу, ресторан и киоск подарков в стиле вестерн.

В 1977 г. Джо получил контроль над Cameron Trading Post, а также над магазинами в Гэллапе, Санта Фе, Альбукерке и Фениксе, где продавались индейские ювелирные изделия из серебра.

У Джо изначально не было никаких преимуществ, он даже не учился в колледже, однако стал признанным экспертом по индейским ювелирным изделиям и искусству и научился сам пилотировать свою двухмоторную Cessna. Джо познакомился с сигарами в возрасте четырех лет, и до последнего времени он и хорошие сигареты были неотделимы друг от друга. Однако уже второй раз в жизни ему пришлось отказаться от сигар. Первый раз это произошло, когда он пошел в школу, а директор, конечно, не мог позволить, чтобы первоклассник курил.

Cameron Trading Post представляет искусство юго-запада страны. В магазине предлагаются традиционные вязаные изделия высокого качества, корзины, горшки, ювелирные изделия и резьба по дереву и другие сувениры и поделки. В историческом здании из песчаника и дерева располагается бесплатная галерея искусства американских индейцев.

Посетители обедают в атмосфере старой роскоши. Огромный камин из камня и великолепные произведения местного искусства создают во время завтрака, ланча и обеда атмосферу настоящего юго-запада. В меню входят американские и мексиканские блюда, а также фирменное «тако по-навахски».

В гостинице 66 номеров, оформленных местном стиле и обставленных дорогой мебелью. Гостиница эксплуатируется безукоризненно. Хотя цены умеренные, 100%-ная заполняемость случается только 25—30 ночей в году.

*Расценки на номера, долл.*

---

1 февраля — 31 марта	49—69 + налог
1 апреля — 31 мая	69—99 + налог
1 июня — 15 октября	89—119 + налог
16 октября — 31 января	69—89 + налог
Номера люкс	129—159 + налог

Кроме того, в заведении можно останавливаться на специальной парковке, в кемпинге, куда подведены электричество, канализация и водоснабжение.

*Расценки на проживание в кемпинге, долл.*

---

В течение суток	15 + налог
За неделю	65 + налог
За месяц	150 + налог

Джо утверждает, что маркетинг у Cameron Trading Post очень скромный: почти никакой другой информации о них, кроме упоминания в справочнике AAA и относительно немногих дорожных указателей, нет. Юго-западная часть этих мест регулярно страдает от длительной засухи, и поэтому гостинице выделено строго 24 млн галлонов воды в год, которая поставляется из речки Малое Колорадо. При текущем использовании 22,5 млн галлонов в год Джо считает, что руководство вынуждено экономить, что, правда, не сказывается на качестве обслуживания гостей и посетителей. Проживающие обычно используют больше воды, чем гости ресторана или транзитные покупатели, однако это компенсируется тем, что проживающие в гостинице также пользуются услугами ресторана и осуществляют покупки в киоске подарков.

До события 11 сентября каждый день в эти места приезжали 45 экскурсионных автобусов. 40% из них были с туристами из Европы, остальные — из США и Канады, в основном пенсионеры. Руководители первоначально полагали, что эти люди будут ценить линию продуктов, типичных для кафетерия, поскольку остановка делалась всего на 30—40 минут. Однако гости, прежде всего европейцы, хотели, чтобы их обслуживали за столиками.

После того как это стало известно, руководители и персонал создали систему по обслуживанию за 25 минут всех гостей горячими блюдами по выбору. Джо гордится, что их персонал готов представлять услуги с такой высокой скоростью.

В 2004 г. число экскурсионных автобусов в среднем составило 18 в день, и ожидается дополнительный рост, если только не произойдет следующей террористической атаки или каких-то непредвиденных проблем на территории Соединенных Штатов. Европейские путешественники из Германии, Италии и Франции особенно восторженно воспринимают поделки индейцев и произведения искусства, выставленные в галерее, а также тот факт, что 90% или больше служащих — индейцы, в основном представители племен хоппи и наваха.

Клуб выпускников Stanford University также открыл для себя Камерун. Члены этой группы ежегодно останавливаются в кемпинге или гостинице Cameron Trading Post и привозят с собой собственного повара, который готовит им еду на открытом огне в саду.

## Аукцион для коллекционеров

Хотя Джо активно не занимается маркетинговой деятельностью компании, он гордится огромным успехом аукциона, устраивавшегося у них несколько лет для коллекционеров искусства коренных американцев юго-запада страны. Первый из них был проведен в 1985 г., где присутствовало всего 15 или 18 участников. К 1999 г. их число возросло до 300 человек, благодаря чему все места в кемпинге и ресторане были заняты. Большим спросом пользовались и товары в киоске для подарков. Однако в конце концов от этого аукциона пришлось отказаться, поскольку количество старых предметов индейского искусства резко сократилось. На обложке каталога последнего аукциона демонстрировался четырехлетний Джо, который сидел на деревянном кресло-качалке с сигарой в руке.

Джо соглашается, что для повышения заполняемости гостиницы и кемпинга в непиковые сезоны следует проводить стимулирующие мероприятия. Типичные процентные показатели занятости следующие.

Лето	85%
Зима	30%
Осень/весна	60—70%

В США пик отпусков приходится на летний период, однако в северной Аризоне лучшие месяцы с прохладной погодой приходятся на непиковый сезон.

## Управленческий стиль

Джо лично занимается подбором мебели для номеров, экспонатов для галереи и анализом идей по будущему расширению бизнеса, например, возможной постройки домиков в навахском стиле, которые протянутся цепочкой вдоль каньона, с уникальными номерами для гостей.

Майкл Дэвис, генеральный менеджер, занимается повседневными операциями, в том числе закупкой товаров, важной для них задачей. Майкл много лет проработал в розничной торговле, и поэтому Джо утверждает, что, хотя он и сам опытный человек, однако всегда консультируется с Майклом.

Текущее состояние персонала очень низкая, а при выходе на пенсию люди, работавшие в компании, получают хороший пакет дополнительных вознаграждений, размер которых по меркам данного региона очень хороший. Вот что говорит Джо о своих служащих.

- Они любят Камерон и служат ему верой и правдой.
- Они делают очень много для улучшения выполняемых операций.
- Они хотят учиться и совершенствовать свое мастерство.
- Они дружелюбно относятся к гостям и хорошо их обслуживают.
- Они не боятся сказать: «Это бредовая идея».
- Они овладевают смежными профессиями и поэтому могут работать на самых разных участках и охотно это делают.
- Они относятся друг к другу и руководителям как к членам очень большой семьи.

Джо и его управленческая команда понимают преимущества найма на работу коренных американцев, использования в их работе истории Камерона и сделанной ими ставки на высокое качество. В то же время они знают, что задача по достижению сбалансированности интересов гостей и предложения продуктов на основе природных ресурсов в будущем станет еще более сложной.

Если говорить о сегодняшнем дне, самым крупным источником поступлений является продажа товаров, затем идет продажа еды и напитков, а далее выручка от гостиничных номеров. Джо уверен, что важно иметь правильное соотношение этих трех составляющих, и поэтому отказывается от идеи сделать основную ставку на продажу товаров. Его задача — сохранить культурную и историческую основу Cameron Trading Post and Lodge и обеспечить надежную базу занятости для своих 110 штатных служащих, которые в противном случае вынуждены были бы ездить на работу в Флагстафф или Феникс или вообще переехать туда, чтобы содержать свои семьи, а это отрицательно сказалось бы на культурном и социальном наследии этой местности.

## Вопросы для обсуждения

1. Обсудите альтернативные варианты, с которыми сталкиваются Джо и его управленческая команда, когда занимаются вопросами маркетинга, ростом бизнеса, использованием природных ресурсов и наймом персонала Cameron Trading Post and Lodge.
2. Чтобы вы могли бы порекомендовать руководству Cameron Trading Post and Lodge?
3. С какими другими сложными проблемами, связанными с ресурсами, скорее всего столкнутся компании индустрии гостеприимства в следующие 5—10 лет? Конкретно в Соединенных Штатах? В других странах?
4. Какова роль службы маркетинга в управлении ресурсами?
5. Что следовало бы предпринять Cameron Trading Post and Lodge в отношении довольно-таки низкой занятости из заведений в непиковые сезоны?

## Кейс 33. Elk Mountain Hotel

Когда Питер Тиериот впервые увидел Elk Mountain Hotel, эта гостиница показала ему бездонной дырой, в которой могут пропасть все деньги, вложенные в ее реконструкцию. Юристы Питера также активно рекомендовали ему не ввязываться в это дело и забыть о любых идеях, связанных с покупкой и перedelкой этой гостиницы, построенной в 1905 г. в Элк Маунтин, штат Вайоминг.

Однако историческое наследие, великолепное расположение в спокойном месте в окружении леса трехгранных тополей, внешний вид здания, характерный для Дикого Запада, привлекательность самого города Элк Маунтина и близость гостиницы к ранчо Питера, где он выращивает буйволов, — все это оказалось более сильным магнитом, чем доводы юристов, и в 2000 г. Питер стал собственником Elk Mountain Hotel и занялся ее обновлением.

Павильон The Garden Spot Pavilion располагался на территории гостиницы в течение многих десятилетий. За время его существования здесь выступали такие звезды, как Луис Армстронг, Текс Бенеки, Томм Дорси и Лес Браун, популярные личности, в 1940 и в 1950 гг. собиравшие толпы людей. Старожилы рассказывали: «Вам не надо было знать, как танцевать в павильоне: сам пол этого танцзала заставлял вас делать нужные движения». Казалось, упругий пол двигался в ритме оркестра и всех танцующих.

Однако суровые зимы Вайоминга и время привели к тому, что павильон ветшал, однако Питер полагал, что он сможет восстановить его в ходе реконструкции, особенно упругий пол, чтобы опять можно было бы услышать: «Вам не надо знать, как танцевать в павильоне: сам пол этого танцзала заставляет вас делать нужные движения».

«Мы освободили первоначальную конструкцию гостиницы от последующих наслоений, а затем восстановили ее снова, номер за номером, — заявил Трей Уэбб, служащий стойки регистрации, а по совместительству и главный официант. — Скажем, в обеденном зале было снято девять слоев обоев, однако мы взяли достаточно большой кусок, на котором видны все эти слои, и поместили его в раму. Эту “картину” мы повесили в том же обеденном зале». Трей — живой носитель духа и энергии, характерных для жителей Вайоминга, что во многом сыграло свою роль, когда Питер принимал решение переехать из Сан-Франциско в Элк Маунтин. Трей заканчивает среднюю школу и собирается поступить в университет University of Wyoming, чтобы изучать биологию, а затем получить степень доктора. Он рассчитывает на получение специальной стипендии, выделяемой для жителей ранчо. Эксперт, как он сам говорит, по «уходу за быками и умелому привязыванию телят», Трей хорошо разбирается в лошадях и людях. Он и другие старшеклассники из ближайших поселков стали внештатными служащими гостиницы. Их природная индивидуальность в духе вестернов и желание помочь другим очень ценятся гостями. К тому же Трей и его товарищи по-настоящему привязаны к гостинице и гордятся, что приняли участие в ее возрождении.

Впрочем, и служащим и гостям не надо прилагать особых усилий, чтобы полюбить это место, поскольку после восстановления гостиница излучает тепло и уют — все ее 12 номеров, гостиная и обеденный зал. Над третьим этажом Питер сделал мансарду, где размещается конференц-зал на 16 человек, для которых установлен огромный стол. На широких стенах удобно развешивать диаграммы, необходимые во время презентаций, и использовать их для многих других целей. Там также стоят проектор и монитор.

На расположенном поблизости ранчо Питера много естественных горных участков, из-за которых и сам город, и гостиница получили свое название — Elk Mountain (Гора лосей). Во время сезона охоты на лосей гости приезжают со всех Соединенных Штатов, да и других стран, чтобы поохотиться на территории ранчо. На ранчо насчитывается 850 голов диких лосей, и поэтому нет ничего удивительного, если в течение дня вы можете увидеть от 30 до 40 этих животных.

На ночевку охотники остаются в домике на ранчо, а люди, которые приезжают не ради охоты, а сопровождают их, могут переночевать в гостинице. Бывают и другие посетители, в том числе и на мотоциклах. Хотя Питеру нравится и вид, и даже звук Harley, люди, приезжающие на мотоциклах, не являются для них целевым рынком, хотя их, конечно, приветливо принимают в гостинице.

До реконструкции гостиница фактически была заброшенной дырой, куда собиралась в основном довольно разношерстная публика, в том числе и те, кто был, мягко говоря, не совсем в ладах с законом. За 10 лет до того, как Питер ее купил, двое служащих как-то затеяли ссору в парке возле гостиницы, что закончилось старым традиционным для этих мест способом — перестрелкой. К счастью, никто из этих ребят не был Ирпом Уайтом (знаменитый картежник и меткий стрелок), и шериф прибыл до того, как ссора могла окончиться для ее участников плачевно.

После модернизации служащих-хулиганов заменили может быть и менее колоритные, но более профессионально подготовленные семейные пары среднего возраста. «Некоторые из прежних посетителей какое-то время по привычке возвращались в заведение, чтобы заправиться пивом и как-то поразвлечься, а вместо этого им предлагали вино и сыр. На парковке стали появляться гораздо более дорогие автомобили, Lexus и Lincoln, вокруг стала слышаться более правильная речь, и поэтому приверженцы старых привычек быстро покидали эти места и больше никогда в них не возвращались», — рассказывает Питер.

«Половина жителей округа отлично относится к тому, что мы сделали с гостиницей, хотя у другой половины иное мнение». Это подтверждает и семья, живущая на ранчо в Масфедене, которое располагается в 30 милях к востоку. Они уверены, что обновление гостиницы пошло на пользу не только ее владельцу, но и всему местному сообществу.

Никто не считает, что гости, привыкшие к отличной еде, во время своих поездок будут довольствоваться меньшим при остановке в Elk Mountain Hotel. Меню было составлено так, чтобы «объединить особый стиль заведения, дух Дикого Запада и истинный профессионализм». Если в ваше меню включены блюда из буйвола и карibu (северный канадский олень), это действительно позволяет передать дух времени. Еда при умелом выборе калифорнийских и иностранных вин и предложении закусок из морепродуктов и десертов вроде крем-брюле в основном вызывает только похвалы и очень редко можно услышать жалобы.

Учитывая относительную удаленность гостиницы, нет ничего удивительного в том, что коэффициент заполняемости номеров колеблется от 0 до 100%. В январе, когда температура здесь опускается до минус 40, а ветры могут сдуть автомобиль с дороги, разумеется, гостей нет, и поэтому деятельность гостиницы останавливается. Даже те, кто забронировали номера, вынуждены от них отказываться. И наоборот, при отличной погоде в выходные все номера могут быть заняты.

Высокая заполняемость может быть на выходные, когда проводятся специальные мероприятия. Большой популярностью пользуется воскресный бранч, на



который люди приезжают из самых разных городов штата, таких, как Роллингс, Каспер или Ларами, а также из ближайших городов Колорадо, например Форт Колинза, Грили и Лавленда.

Цены на номера колеблются в летний пиковый сезон от 115 до 175 долл., а с ноября по апрель — от 80 до 140 долл. Можно заказать и пакетный вариант, в состав которого входит номер, обед и завтрак на двоих. В непиковый сезон такой пакет стоит 150 долл.

У всех гостей по поводу обновленной гостиницы единое мнение — она стала узнаваемой и теперь имеет собственный стиль. Территория, на которой располагается гостиница, в свое время была почтовой станцией на известном сухопутном маршруте Overland Trail (куда входила и Орегонская тропа). Реконструкция продолжается так, чтобы особо подчеркнуть викторианский стиль первоначального облика здания, построенного в 1905 г. Рельефные потолки были очищены, заново покрашены, асбестовая облицовка, под которой оказались оригинальные лепные элементы, была удалена, после чего стали видны перекрытия из кедра.

Вот что заявила одна бизнес-леди, приехавшая сюда из Форт-Коллинза, с которой согласятся многие гости: «Мое недавнее пребывание в Elk Mountain Hotel превзошло все ожидания. Номера великолепны, уровень обслуживания даже не с чем сравнивать, а еда восхитительна. Я очень рекомендую эту гостиницу любому человеку, которому нравится, когда его отлично обслуживают».

Питер знал, что гостиницу можно превратить в высокоразрядное заведение, однако задача заполняемости номеров и столиков в ресторане в течение всего года остается труднейшей. Нынешнее руководство, хотя во многих отношениях профессионально подготовленное, может улучшить свои знания и умения в сфере маркетинга и продаж. Например, динамично растущий город-курорт Стимботат Спрингс, штат Колорадо, располагается менее чем в трех часах езды, но только небольшая часть жителей этого города знает о Elk Mountain Hotel. В журнале *Wyoming* о гостинице появилась статья, однако большинство возможностей, связанных с паблисити, пока вообще не использовались. Большинство гостей, приезжающих в Elk Mountain Hotel, сделали это по совету других людей, т.е. благодаря неформальному мнению.

В конференц-зале на третьем этаже предоставляются отличные возможности для проведения совещаний, встреч и других небольших мероприятий руководителей или членов советов директоров различных компаний и общественных организаций, обеспечивая конфиденциальную обстановку и атмосферу, способствующую креативности и принятию решений. Однако лишь немногие группы воспользовались этими отличными возможностями, что, по мнению Питера, результат отсутствия целенаправленного маркетинга.

Для продвижения гостиницы, в том числе и в сочетании с другими достопримечательностями, имеющимися в ее окрестностях, существуют самые разные возможности. Скажем, люди могут приезжать в эти места в зимнее время, чтобы покататься на снегоходах, заняться подледной рыбалкой, покататься на лыжах, и все это на расстоянии нескольких миль от гостиницы.

Близость с ранчо, на котором разводят буйволов, также придает своеобразие этому месту. А поскольку рядом располагается национальный заповедник Medicine Bow, это предоставляет дополнительные отличные возможности для прогулок, фотографирования и рыбной ловли в летние месяцы.

Любители истории также останутся довольны, поскольку эти места известны как охотничьи угодья нескольких индейских племен. Именно сюда приходили поселенцы, направляющиеся в Орегон по Орегонской тропе. Два солдата из пол-

ка 11-th Ohio Volunteer Cavalry (стоявшего в этих местах) Фрэнк Маханах и Чарли Бостуик в 1863 г. вырезали свои имена на расположенной поблизости отвесной скале из песчаника. Их «автографы» можно увидеть и сегодня. Правительство США разместило этот полк здесь, чтобы защищать людей, направляющихся в Орегон, от возможных набегов индейцев и преступников. Через какое-то время вместо Орегонской тропы появилась железная дорога The Union Pacific Railroad, и тысячи деревьев были вырублены, поскольку требовались дрова для паровозных топков. На ранчо Питера лежат не менее 32 штабелей этой древесины. Они остались после солдат, квартировавших в этих местах, и погонщиков овец.

Гостям, которые, возможно, считают, что ближайшие горы слишком мирны, можно напомнить, что временами в городе появляется горный лев, а служащие гостиницы готовы поклясться, что в здешних местах обитает добродушное привидение. Какими бы добродушными привидения не были, но они не оплачивают счета. Это должны делать проживающие в этих местах гости, и желательно, чтобы этих гостей было побольше, особенно в непиковые сезоны, а для этого необходимо умело заниматься маркетингом. Позитивное неформальное мнение — это, конечно, хорошо, но чтобы оно распространялось как можно шире, нужен продуманный маркетинг.

## Вопросы для обсуждения

### По материалам гл. 8 или гл. 19

Изучите карту штата Вайоминг и ближайших к нему мест.

1. Какой процент жителей штата пользуются гостиницами и другими местами для проживания вне дома в течение трех сезонных периодов: пика летом; спада поздней осенью и ранней весной; затишья зимой? Какие города штата являются целевыми рынками для гостиницы?
2. К каким рынкам относятся остальные гости, обеспечивающие заполняемость гостиницы?
3. Какие рыночные сегменты вы бы выбрали, если бы исходили из демографических параметров и стиля жизни?

### По материалам гл. 15

4. Разработайте кампанию, направленную на обеспечение паблисити для Elk Mountain Hotel. Включите в этот проект оценки по затратам. Не забудьте про расходы, связанные с бесплатным паблисити, например предоставление номеров и питания авторам статей, которые пишут о путешествиях.
5. Разработайте серию креативных пакетов, которыми можно было бы воспользоваться, чтобы повысить занятость в периоды спада и затишья.

## Кейс 34. IRTRA и рекреационный парк XETULUL

Удивительно, невероятно, фантастика! Эти и им подобные слова можно обычно услышать, когда люди описывают XETULUL, рекреационный парк в Гватемале, созданный для служащих частного сектора их работодателями. Этот парк располагается в провинции Кецальтенанго, неподалеку от города Сан-Мартин на Тихоокеанском шоссе в 50 милях к югу от мексиканской границы и в 100 милях от столицы Гватемалы. Парк принадлежит институту IRTRA, the Institute of Recreation for Workers of Private Companies, который и управляет ими. Парк открылся в июне 2002 г.

Парк XETULUL своими отелями, ресторанами, отдельными коттеджами и тремя тематическими парками: аквапарком с плавательными бассейнами с волнами и горками, спортивным парком, который продолжает строиться, и тематическим парком постоянно напоминает Disney World. В тематическом парке удачно сочетаются прекрасные строения, имитирующие исторические места Европы и обеих Америк. В магазинах подарков предлагаются великолепные товары как из самой Гватемалы, так и других стран, в том числе одежда, косметика, обувь и сувениры. Рестораны сверкают чистотой. В них предлагаются блюда гватемальской, европейской и американской (США) кухни. Повсюду открыты кафетерии, рестораны и заведения с легкими закусками, что позволяет обслуживать в день 12 000 посетителей.

Посетителям парка предлагают самые разные аттракционы, в том числе американские горки, электроавтомобили, на которых можно толкать друг друга, поезд и водные забавы, в том числе венецианские гондолы и водопады.

Этот парк построен на территории в прошлом кофейной плантации и тропического леса. Здесь сохранились огромные деревья, кустарники и трава, где обитают тропические птицы и животные, которые продолжают жить в этих местах, несмотря на множество посетителей.

Большинство гватемальских рабочих, возможно, никогда не смогут посетить рекреационные парки Соединенных Штатов или Европы, но теперь они могут увидеть подобный парк и у себя дома.

Все сказанное вряд ли было бы чем-то необычным, если бы речь шла об одном из известных тематических парков и его операторе, например Six Flags или Disney, однако здесь есть одна особенность: владельцем и оператором парка является IRTRA. IRTRA была организована частной отраслью Гватемалы, чтобы обеспечивать доступные условия отдыха для служащих и их семей, а также владельцев и менеджеров компании.

Торговая палата страны, Association of Agriculturalists (Ассоциация бизнесменов, занимающихся сельским хозяйством) и Association of Industry (Ассоциация промышленников) подали запрос в Конгресс Гватемалы и попросили законодателей принять закон, позволяющий IRTRA создать фонд для строительства парка и освободить его от налогов. Этот тематический парк был построен и продолжает поддерживаться целиком и полностью на деньги гватемальского частного сектора промышленности. За вход взимается небольшая плата, преднамеренно остающаяся низкой. Но за другие виды услуг, в частности еду и напитки, цены устанавливаются на разумном уровне.

В заявлении о видении и миссии IRTRA подчеркивается следующее:

- создать возможности для отдыха гватемальских рабочих и служащих, соответствующие международным стандартам;
- используя последние достижения технологии, создать парки и сады, чтобы ими могли воспользоваться рабочие и служащие Гватемалы;
- предоставить служащим возможности по профессиональному обучению и подготовке и улучшению условий их профессиональной и личной жизни;
- способствовать развитию Гватемалы;
- создавать рекреационные парки, которые были бы разработаны в соответствии с последними технологиями и управлялись наиболее подготовленными для этого специалистами;
- способствовать сохранению экологии рекреационных мест.

Хотя IRTRA — частная организация, ее политика строится на ряде принципов, чаще встречающихся у общественных структур: уверенности в том, что работа

должна выполняться с соблюдением вежливости и чистоты; стремления сохранять природу, а не вести борьбу с нею; веры в необходимость вдохновения и мотивации других людей, чтобы добиваться счастья.

## Персонал

В состав руководства ХЕТУЛУЛ входят штатные менеджеры, получающие зарплату, а также группа врачей и медицинских сестер. Генеральный менеджер по проживанию гостей Рэндольф Бреннон получил степень MBA в INCAE, престижного в Центральной Америке учебного заведения, аффилированного с Harvard Business School.

Весь персонал, в том числе ландшафтные рабочие, официанты, служащие стойки регистрации, кассиры, операторы аттракционов, продавцы киосков с подарками и многие другие, — гватемальцы. Поскольку у многих из них нет хорошего образования и опыта жизни в больших городах (большинство из них свое детство провели в маленьких деревнях или на ферме), все они прошли интенсивную подготовку на курсах в ХЕТУЛУЛ. Во время обучения они приобрели базовые навыки и умения, связанные с поддержанием чистоты и порядка, общением с гостями, разрешением конфликтных ситуаций и удовлетворением жалоб, а также научились правильно одеваться. Некоторые из них овладели компьютерами, кассовыми аппаратами, научились эксплуатировать и поддерживать в надлежащем состоянии аттракционы и другую используемую технику.

Полученное образование позволило многим служащим найти работу и в других секторах гватемальского бизнеса.

Доминирующие черты характера у 1500 служащих ХЕТУЛУЛ — дружелюбие, желание прийти на помощь и готовность выслушивать гостей.

## Результаты

Создание ХЕТУЛУЛ позволило вывести туристическую отрасль страны за пределы парковой деятельности и охватить такие направления, как гостиничная деятельность, рестораны, розничная торговля и автомобильные услуги.

После открытия в парке побывало более 3 700 000 гостей. Хотя большинство из них из Гватемалы, но все больше людей приезжает в парк из других центрально-американских стран и Мексики, а небольшая доля посетителей из Европы, Соединенных Штатов и Канады. Каждый год в парке бывает около 1 200 000 гостей.

Возможно, самое впечатляющее — состав гостей. Большинство из них — квалифицированные и неквалифицированные гватемальские рабочие, хотя достаточно много и менеджеров среднего и высшего уровня, а также владельцев гватемальских предприятий, которые в неформальной обстановке общаются со своими служащими.

## Ценообразование и аттракционы

Условия проживания в гостинице парка соответствуют уровню 4-звездочного отеля. Рестораны открыты с 7.00 утра до 10.00 вечера, а бассейн — с 9.00 утра до 9.00 вечера. Предлагаются специальные пакеты для молодоженов, например пакет на 3 суток стоимостью 1685 кецалей (приблизительно 210 долл. США), включающий проживание, еду, бутылку шампанского и корзину с фруктами в номере.

Гостям предлагаются самые разные развлечения, в том числе танцевальные вечера в выходные дни и праздничные фейерверки.

## Вопросы для обсуждения

1. Парк сооружался и продолжает существовать на средства частных секторов промышленности, рабочие и служащие которых могут пользоваться его услугами. Какие преимущества этот вариант предоставляет компании?
2. XETULUL предназначен не только для отдыха работников компаний, но и для привлечения туристов. Какие преимущества, имеющиеся у этого парка, сделали его достопримечательностью регионального уровня?

## Кейс 35. The Witchery by the Castle

*Это самый великолепный ресторан из всех, которые я когда-либо видел*  
Эндрю Ллойд Веббер

The Witchery by the Castle из Эдинбурга, Шотландия, входит в 50 лучших мест в мире, предлагаемых молодоженам в качестве свадебного путешествия, и занимает в этом списке четвертое место. К тому же он считается одним из лучших мест в мире, где можно отлично покушать и провести время. Это заведение получило множество наград, в том числе престижные AA Wine Award for Scotland и Scottish Tourist Board's Thistle Award. В рейтинге *Sunday Times* роскошных номеров категории «люкс» The Witchery by the Castle считается «одним из популярных и наиболее романтических мест в Шотландии», а *Sunday Herald* сравнивает его со «шкатулкой с драгоценностями».

Расположенный на вершине королевской мили поблизости от ворот эдинбургского замка, The Witchery by the Castle находится в центре исторического района старого Эдинбурга. На вход показывает позолоченная геральдическая металлическая пластина. Неподалеку в пределах небольшой пешеходной прогулки располагаются здания шотландского парламента, Музей Шотландии (Museum of Scotland), St. Giles и Национальная галерея (National Galleries). Эдинбургский аэропорт находится всего в 8 милях, а железнодорожная станция Уэйверли (Waverly) — на расстоянии нескольких сотен метров.

Первоначально The Witchery был построен (в 1595 г.) для эдинбургских купцов. Эдинбург, как и Салем в Массачусетсе, в своей истории имеет период охоты за ведьмами и их казней, которые происходили на месте, где сейчас располагается отель.

К 1977 г. здание The Witchery оказалось в очень плачевном состоянии. Джеймс Томсон, родившийся в Эдинбурге, решил, что у этого места есть отличные возможности. Джеймс начал свою карьеру очень рано, работая по субботам в чайной Crawford's, а любовь к истории ему привила школа George Heriot's School, где он учился. Спустя несколько лет Джеймс стал самым молодым в Шотландии лицензированным специалистом в области гостеприимства как разработчик и владелец The Witchery. Сегодня ведьмы — это исторический парадокс, которых заменили роскошные номера класса «люкс», великолепное ресторанное обслуживание, одна из лучших кухонь Великобритании и зажженные свечи, а электрический свет горит только возле запасного выхода.

В 1979 г. успех The Witchery побудил Джеймса открыть Secret Garden, второй ресторан, расположенный в школьном дворе по соседству с The Witchery. У Джейм-

са есть одна особенность: он часто может увидеть возможность в том, что другие считают хламом. Точно так же он поступил и при создании Secret Garden, где использовал прежние строительные материалы, в том числе и дверной проход XVI в. из Duke of Gordon. В результате его творческих задумок на свет появился Secret Garden, названный одним из обозревателей «самым цивилизованным обеденным залом в Шотландии».

Сейчас резервировать места в The Witchery и Secret Garden надо заранее за несколько недель, поскольку они стали самыми популярными ресторанами в Эдинбурге, и поэтому столики здесь всегда заняты. За год эти рестораны совместно обслуживают более 200 000 гостей.

Над рестораном The Witchery, наверху, куда надо подниматься по винтовой лестнице, располагаются два великолепных номера люкс, где собрано множество старых вещей и создана атмосфера, которая могла бы удовлетворить Антония и Клеопатру, членов королевской семьи или кинозвезд. Считающиеся теперь одними из самых романтических мест, входящих в первую десятку, эти номера люкс бронируются в течение всего года по цене 250 ф. ст. за сутки. Помимо проживания в номере, эта цена предусматривает бутылку шампанского, шоколад, континентальный завтрак и газету (для тех, кто еще любит читать).

Успех первых номеров люкс заставил Джеймса заняться еще пятью «самыми отличными местами в мире, где можно остановиться на ночлег». Библиотека, Ризница, Комната для прислуги и Оружейная (все это новые номера, названные так по прежнему назначению помещений, в которых они созданы) по праву могут похвастаться яркой индивидуальностью. Все они были спроектированы как великолепные номера с большим обилием старых вещей, роскошными кроватями, дорогими тканями и огромными ванными на двоих. Все они располагаются в тщательно отреставрированном здании XVII в., стоящем всего в нескольких шагах от исторического холма с Эдинбургским замком. Трудно поверить, но эти номера люкс своим великолепием и оформлением даже превосходят первых два.

Окна библиотеки, созданной в готическом стиле, выходят на историческую Royal Mile. Здесь оставлено много старинных книг. Стены ее помещений обиты пейсли (тканью с особой расцветкой, изготавливаемой в городе Ренфрушир, Шотландия). В ванной комнате есть камин.

Оружейная расположена отдельно и выходит на небольшой собственный двор. Этот огромный и великолепный номер украшен старинными гобеленами на исторические темы, а стены ванной комнаты отделаны дубовыми панелями.

Комната для прислуги — это просторное помещение с окнами, смотрящими на исторические крыши старого города. Стены романтической спальни комнаты отделаны панелями из старинной кожи.

Разумеется, постоянная заполняемость ресторанов и номеров люкс вовсе не случайность. Ресторан The Witchery известен во всем мире изысканной едой, которой можно насладиться в самой непринужденной обстановке. Здесь можно отведать самые лучшие продукты Шотландии, такие, как баранина, телятина, дичь и морепродукты. Регулярно подаются шотландские омары и устрицы из озера Файн, а также традиционные блюда The Witchery — лососина горячего копчения с луком-пореем и голландскими приправами и говяжье филе с чесночным бульоном.

Благодаря предлагаемому гостям винам The Witchery получила престижную награду *Wine Spectator Award*, вручаемую за совершенство, а также многие другие награды, которыми удостоены вина из своих погребов.

В их полном списке насчитывается почти 1000 марок вин, охватывающих основные винодельческие регионы, различающиеся по видам, ценам и вкусовым

особенностям, которые можно попробовать, заказывая выбранное вино бокалами. Профессионально подготовленная и любящая свое дело команда специалистов по вину, включающая сомелье, постоянно опробует все новые и новые вина из самых разных источников поставок и закупает лучшие из них, чтобы пополнить уже имеющиеся запасы в своих погребах. Эти специалисты охотно делятся своими знаниями с гостями ресторана.

Наряду с огромным выбором классических вин старой Европы, например из Бургундии и Бордо, существуют большие запасы вин от новых известных мировых производителей, например, из Австралии, Чили и Новой Зеландии. В общем списке широко представлены вина Испании и Италии. Особенно погреба The Witchery гордятся своей коллекцией шампанского, куда входят самые разные виды, начиная от Pommery до Krug, Roederer Christa и Dom Perignon.

Любители виски, арманьяков и ликеров также останутся довольны предлагаемым выбором. Минеральную воду в ресторан поставляет местная компания Findlay's, расположенная в графстве Ист-Лотиан, Шотландия.

Разумеется, успех The Witchery и Secret Garden в первую очередь можно объяснить историческим местом их расположения, общей атмосферой, высоким качеством продукции и удачным сочетанием развлечений и театрального представления, чего удалось добиться в каждом из этих мест.

Джеймс знает, что все благоприятные факторы необходимо постоянно сохранять, так как без этого гарантировать успеха нельзя. Он хорошо разбирается в общей тенденции, доминирующей в индустрии гостеприимства, — гости стараются познакомиться с новыми местами, где можно остановиться на ночлег и поужинать. Он учитывает важность неформального мнения, способствующего привлечению новых гостей. Джеймс уверен, что помимо качества продукции успех его бизнеса обеспечивает лояльность и профессиональное мастерство служащих, их участие в общественных делах и умелое использование технологий и его лидерство.

## **Профессиональная подготовка персонала**

После обучения в Disney Institute во Флориде Джеймс ввел в компании новый подход, поощряя персонал все время действовать так, чтобы служащие могли и умели опережать постоянно повышающиеся ожидания гостей. Служащие получили все необходимые полномочия, чтобы удовлетворять любые запросы гостей, и лично отвечают за настроение каждого из них. Джеймс поощряет членов своей команды строить длительную профессиональную карьеру в его компании, благодаря чему текучка кадров здесь гораздо ниже, чем в отрасли в целом, а многие из его служащих работают в этой компании уже давно. Значительная часть из них после временного ухода в другие организации как в стране, так и за рубежом, чтобы получить дополнительный опыт, снова возвращаются работать в компанию.

## **Участие в жизни местного общества и отрасли**

Джеймс уверен, что индустрия гостеприимства предоставляет отличные возможности для построения профессиональной карьеры, и поэтому поощряет молодых людей работать в этой сфере. Джеймс поддерживает и финансирует ряд образовательных программ на уровне начальной и средней школы, а также высшего образования, в том числе оказывает поддержку учащимся местных образовательных

учреждений, где они получают квалификацию поваров, тесно общаются в ходе подготовки с главными поварами ресторанов и изучают опыт работы его ресторанов. Недавно Джеймс с удовольствием наблюдал, как один из их студентов вышел в финал конкурса Future Chef of the Year Chef of the Year (будущий шеф-повар года), который проводится в Шотландии.

В 1999 г. он учредил награду *James Thomson Award for Outstanding Customer Service* (за выдающееся обслуживание гостей), которая присуждается ежегодно и выступает в виде финансовой помощи студенту, показавшему отличные результаты во время обслуживания гостей при обучении в эдинбургском Telford College. Джеймс постоянно является активным спонсором годовых поездок по программе обмена студентов из Эдинбурга и студентов французского колледжа Francois Rabelais College в Лионе. Колледжи обмениваются группами в составе 20 студентов и преподавателей, благодаря чему будущие шотландские повара могут получить опыт в кулинарной столице Франции в лучших ресторанах, отмеченных в справочнике Michelin.

Активный сторонник признания лучших и их вознаграждения, Джеймс стал спонсором шотландских «Оскаров» — наград *Visit Scotland Thistle Awards*, вручаемых за высочайшие достижения в области туризма, а также наград *Caterer.com Best Tourism Website Awards* и *Caterer.com Web Awards*. Когда его недавно попросили поделиться своим опытом с другими специалистами индустрии, он стал членом жюри *Caterer Hospitality Week Innovations Awards*, а также регулярно участвует в составе жюри, присуждающем награды *Thistle Awards*.

Как один из лидеров индустрии, Джеймс часто выступает публично по вопросам туризма и гостеприимства, а его рестораны регулярно привлекают внимание медийных средств, благодаря чему об этих шотландских заведениях хорошо знают по всему миру. Он сам ведет колонку о кулинарии в газете *The Herald* и выступает на различных мероприятиях, организуемых в отрасли. Доступность его ресторанов и номеров люкс для представителей медийных средств в значительной степени способствует созданию положительного образа шотландского гостеприимства, чему помогают десятки публикаций в таких престижных изданиях, как *Vogue*, *Hello*, *Elle*, *Cosmopolitan* и *New York Times*, а также в различных телевизионных передачах, демонстрируемых по всему миру.

Джеймс уверен, что он обязан способствовать росту туризма в Шотландии, и особенно в Эдинбурге. Понимая, что люди, приезжающие в Эдинбург, хотят получать больше информации об истории старой части города, Джеймс поддержал идею создания туристических туров *Caddies and Witchery Tours*, первых ознакомительных прогулок гостей по городу. Эти экскурсии начинаются возле *Witchery* каждый вечер и остаются в памяти тысяч приезжающих в Эдинбург.

Джеймс тесно сотрудничает с рядом общественных и частных организаций, в том числе с *Scottish Enterprise Innovation Group*, *Scottish Borders Tourist Board* и *National Museums of Scotland*, которые стремятся повысить стандарты продуктов, предлагаемых в отрасли гостеприимства Шотландии. Сторонник обслуживания гостей, практикуемого в Disney, Джеймс поощряет самые разные предприятия, работающие в туристическом бизнесе, учиться у лучших, в том числе получить дополнительное образование в *Disney Institute* во Флориде. Он часто рассказывает об уроках, которые он сам усвоил во время обучения в этом институте. В 2002 г. вместе с другими партнерами Джеймс основал *Castlehill Christmas*, совместную программу по активизации бизнеса на местном уровне в традиционно спокойное время года, предложив для этого уникальный вариант освещения и программу мероприятий,



в центре которых находится холм с расположенным на нем замком. Джеймс — ведущий член финансового комитета, сумевшего собрать более 300 000 ф. ст. спонсорских средств для проведения в 2004 г. престижного международного мероприятия *Meeting Planners International Conference*, которое оказалось очень благоприятным для столицы и Шотландии в целом.

Поддерживая самые разные слои местной общественности, особенно сторонников сохранения старого города Эдинбурга, Джеймс является попечителем фонда *Old Town Charitable Trust*, членом совета директоров *Queens's Hall* и поддерживает работу группы местных бизнесменов по реализации проекта *Edinburgh Streetwork Project*. Он также оказывает помощь местной футбольной команде, игрокам которой еще нет и 10 лет, и *National Judo Academy* (Национальная академия дзюдо). Творческая программа *Just for Starters*, которую предложил Джеймс в виде совместного предприятия, привлекла в отрасль людей с различным культурным прошлым и позволила объединить ресурсы ряда общественных и частных организаций, включая полицию и армию, для поддержки образования и профессионального обучения, благодаря чему многие бездомные смогли найти работу.

Как единственный акционер Джеймс может позволить себе направлять значительную часть прибыли компании на нужды общества, используя для этого постоянную поддержку различных благотворительных организаций, в том числе *Hospitality Industry Trust*, *Crusaid Shelter*, *The Army Benevolent Fund*, *St. Columbia's Hospice*, *Save the Children* и *Royal Lyceum Theatre*. Его рестораны периодически предоставляют этим организациям специальные ваучеры на право бесплатного обеда или проживания, чтобы они могли воспользоваться ими при собственных программах сбора средств.

## Технологии

Основная концепция Томсона — предоставить гостю возможность наслаждаться процессом еды, когда блюда, вина, обслуживание, интерьер и оформление в сочетании создают общую магическую атмосферу. Когда Джеймс только создавал *The Witchery*, такой подход стал инновационным, да и вообще постоянные инновации — отличительный знак его заведений. Он всегда опережает другие рестораны, например, когда установил у себя особые системы EPOS для обработки заказов гостей и подготовки их счетов. Джеймс создал самый современный мини-центр, благодаря чему все заказы по резервированию обрабатываются централизованно членами очень профессионально подготовленной команды при помощи специально разработанного программного обеспечения. Учитывая запросы гостей, которые хотят зарезервировать себе места в онлайн, он одним из первых вложил деньги в разработку веб-сайтов, благодаря чему его рестораны и номера люкс предлагаются 24 часа в сутки в масштабах всего мира. Сейчас в среднем каждый день на эти сайты выходят около тысячи человек. Его рестораны одними из первых в Великобритании также начали предлагать резервирование столиков в онлайн-режиме, используя базу данных по резервированию. Джеймс уверен, что фирмы индустрии гостеприимства могут воспользоваться последними технологиями так, чтобы обеспечивать по-настоящему высокий, характерный для прошлых лет уровень обслуживания. Он считает, что в значительной степени успех его бизнеса объясняется поддержкой местной общественности и профессионализмом его служащих. Для Джеймса маркетинг не ограничивается рекламой или подготовкой глянцевого буклета. Он показал, насколько важны личное участие владельцев и менеджеров в жизни местного сообщества и отрасли и активная дифференциация продуктов.

**По материалам гл. 4**

1. На основе приведенного материала проанализируйте сильные и слабые стороны The Witchery.

**По материалам гл. 15**

2. Обсудите действия The Witchery, связанные с паблик рилейшнз. Что вы могли бы предложить, чтобы The Witchery смогла получить паблисити за пределами Шотландии.

**Кейс 36. Международный опыт Starbucks**

В 1971 г. предприниматели Джерри Болдуин, Гордон Баукер и Зев Съеджи создали первое заведение Starbucks, которое располагалось в центре Сиэтла — в Pike Place Market. В то время на американском рынке кофе разворачивалась острая ценовая война. Стремясь сохранить маржу прибыли, производители основных кофейных брендов начали делать ставку на более дешевые сорта кофе, из-за чего многие потребители почувствовали существенное снижение качества кофе.

У предпринимателей Starbucks появилась идея открыть розничный магазин, в котором продавалось бы только самое лучшее оборудование по варке кофе из целых зерен самого высокого качества. Эти люди считали, что такой магазин сможет удовлетворить запросы относительно небольшого числа истинных любителей кофе, которым приходилось заказывать этот продукт в Европе, а также сделать из обычных людей гурманов, хорошо разбирающихся в кофе. Чтобы дифференцировать свое предложение кофе и сделать свой продукт отличающимся от брендов, предлагаемых в обычных магазинах, которые, по мнению Starbucks, не очень отличаются от воды, Starbucks сделала ставку на зерна арабики, которые растут на высоте свыше 10 000 футов (около 3 км), покупая их у тщательно выбранной группы производителей в таких странах, как Суматра, Кения, Эфиопия и Коста-Рика. Компания сделала ставку на зерна арабики вместо более дешевых зерен робуста, потому что потребители могут обжаривать зерна арабики при более высоких температурах, благодаря чему получают более насыщенный вкус кофе.

Несмотря на первоначальный успех, Starbucks оставалась относительно небольшой организацией, действующей в масштабах Сиэтла, и это продолжалось до тех пор, пока компания в 1982 г. не взяла на работу маркетинговым директором Ховарда Шульца. В 1983 г. Шульц во время поездки по Италии посетил кофейню и понял, что будущее Starbucks не в розничной продаже кофейных зерен и оборудования, а в чашечке ароматного кофе, предлагаемого в собственных кофейнях. Шульц был уверен, что стратегия кофеен позволит Starbucks дифференцировать себя от остальных продавцов зерен и оборудования, число которых постоянно возрастало. Он учел и тот факт, что, хотя у все большего числа людей существовала потребность в отличном кофе, многие из них не имели ни времени, ни оборудования, чтобы самим готовить хороший кофе. Занимаясь этим в своих кофейнях, Starbucks могла бы использовать необходимое оборудование и хорошо подготовленных служащих, способных предлагать лучший кофе в атмосфере, которая способствует формированию утонченного вкуса. Кроме того, предложение чашки кофе оказалось очень привлекательным вариантом для занятых бизнесменов Сиэтла, которые к тому времени были основными потребителями продукции Starbucks.

В 1987 г. Шульц стал президентом Starbucks и тут же приступил к реформированию ее образа, что было необходимым предварительным условием, прежде чем компания сможет добиться быстрого роста своего бизнеса. Он скорректировал логотип компании, изменив общий фон с землисто-коричневого цвета на зеленый. Он также предложил, чтобы кофейни Starbucks объединили в себе итальянскую элегантность и американскую неформальность. Шульц тщательно занимался проектированием своих заведений, чтобы «повысить качество всего, что посетители видят, касаются, слышат, вдыхают или пробуют на вкус». Он хотел, чтобы его заведения стали «индивидуальными» для посетителей, предоставляя им возможность хорошо отдохнуть в течение дня или расслабиться вечером. Для достижения этой цели Шульц и его менеджеры вложили много средств и усилий в подготовку персонала и разработку продуманной программы вознаграждения служащих, что помогло им привлекать и удерживать профессионально умелых работников, благодаря которым удовольствие посетителей стало более полным.

К концу 1990-х годов стратегия, выбранная в свое время Шульцем, полностью оправдалась. В 1993 г. американский рынок кофе в целом стоил приблизительно 13,5 млрд долл., а на особые сорта кофе, вроде тех, которые продавала Starbucks, приходилось всего около 1 млрд долл. К 1999 г. американский рынок кофе превысил 18 млрд долл., при этом доля специальных сортов кофе существенно возросла — до 7,5 млрд долл.

Только в 1996 г. число заведений Starbucks каждый день увеличивалось на одну кофейню. Почти те же темпы у компании были и в 1997 г.: за год общее число ее кофеен возросло на 325 ед. К концу 1997 г. компания приняла на работу дополнительно 30 000 служащих по сравнению с тем временем, когда Шульц только начал работать в Starbucks, и нанимала по 500 новых служащих в неделю. Выручка от продаж почти удвоилась: с 700 млн долл. в 1996 г. до более 1,3 млрд долл. в 1998 г. Обычный посетитель Starbucks приходит в свое любимое заведение 18 раз в месяц!

## Пересечение культур

Несмотря на успех Starbucks на рынке в США, Шульц и его команда понимали, что на долю американских потребителей приходится лишь 20% всего общемирового рынка кофе. Если Starbucks собирается добиваться своих целей, ей необходимо выходить на зарубежные рынки и доказывать, что чашечка настоящего хорошего кофе — это действительно глобальный продукт.

Компания начала свое шествие по миру с открытия своих заведений в Японии и Сингапуре в 1996 г. В Японии компании пришлось действовать в условиях, учитывающих любовь японцев к сигаретам, однако она отказалась разрешить курение в своих кофейнях, как и на всех своих остальных рынках, утверждая, что табачный дым ухудшает кофейные ароматы. Несмотря на некоторые пессимистические предсказания, японским женщинам понравились заведения без табачного дыма, а затем их примеру последовали и многие японские мужчины. К началу 2000 г. у Starbucks было более 200 заведений в Японии, а показатели рентабельности ее деятельности в этой стране на два года опережали график.

Затем в 1998 г. компания обратила свое внимание на Европу. Она купила Seattle Coffee Company у Скота и Эли Свенсонов, эмигрантов, которые в 1990 г. открыли свой бизнес, во многом имитируя модель Starbucks. Их бизнес появился в том числе и потому, что, приехав в Лондон, Свенсоны не могли найти здесь чашки

хорошего кофе. К 1998 г. у Seattle Coffee Company в Британии было 56 кофеен. Более того, они добились, что употребление кофе стало важной частью британской социальной жизни. Хотя у Англии прочная репутация страны любителей чая, где предлагается только ужасный кофе, к 1998 г. годовое потребление кофе в этой стране фактически сравнялось с употреблением чая. Свенсоны продали свою сеть Starbucks за 84 млн долл. и остались работать в компании, чтобы помочь ей стать трамплином для проникновения на европейский рынок.

## Появление на континенте

Наиболее сложный вопрос, на который долго не было ответа, — что будет делать Starbucks, когда она выйдет на континентальную Европу, где столкнется с уже сформировавшейся культурой кофе, антиамериканскими настроениями, царящими в настоящее время, а самое главное, с уже имеющимися 121 000 эспрессо-барами в Италии. Это была действительно труднейшая задача — вызов.

В начале 2001 г. Шульц решил сделать первый шаг в континентальной Европе и открыл кофейню в Цюрихе, Швейцария, первую из 650 заведений, которые по планам компании она откроет в шести соседних с этой страной государствах к 2003 г. Шульц знал, что выход на территорию континентальной Европы очень сложная задача, поскольку у американского кофе сложилась устойчивая плохая репутация. Он выбрал Швейцарию для открытия в этой стране 11 своих заведений, считая, что это хороший пробный рынок, поскольку здесь смешаны французская, немецкая и итальянская культуры.

Чтобы выйти в Швейцарию, Starbucks воспользовалась стратегией, разработанной для других международных рынков. Многие из ее новых заведений открывались на условиях партнерства (50 на 50) с местными бизнесменами, которые разделяли их ценности и хотели, чтобы их бизнес рос энергично. Партнерство позволяло Starbucks воспользоваться знаниями партнеров местных особенностей и использовать их капитал для более динамичного расширения. Перед приходом в любую страну Starbucks активно использовала фокус-группы и проводила маркетинговые исследования качественного характера. Она варьировала свои предложения продукции так, чтобы учесть местные вкусы, не меняя при этом своего кофе. Питер Маслен, президент Starbucks Coffee International, по этому поводу заметил: «Мы хотели бы получить некоторую эмоциональную реакцию в пределах всего мира». Чтобы овладеть способом ведения бизнеса, практикуемым в Starbucks, новые менеджеры проводили 12 недель в Сиэтле, изучая приемы обслуживания потребителей.

В конце 2001 г. Starbucks предприняла свой самый смелый на сегодняшний день шаг в Европе, открыв свою первую кофейню в Вене, Австрия, которая стала своего рода плацдармом для ее дальнейшего проникновения на рынок. Этот шаг был действительно смелым, поскольку в этом городе свои услуги привередливым потребителям этого напитка, тонким его ценителям предлагают 1900 кофеен. В Австрии к моменту появления там Starbucks уже было по одной кофейне на каждые 530 человек. В этой стране среднестатистический житель в год выпивает 1000 чашек кофе. Ситуация выглядела сложной и потому, что Starbucks предложила свои стандартные бумажные стаканчики для заказов на вынос и обслуживания у стойки. К тому же она сохраняла свою политику запрета на курение, несмотря на то что ее критики отмечали, что 40% европейцев и 60% итальянцев курят, а это около половины потенциального рынка Starbucks. Хотя она предложила в своих

заведениях часто спрашиваемый в этих местах яблочный штрудель и некоторые пирожные с маком, в целом ее меню ориентировалось на американский ассортимент сладостей. Глава австрийского совместного предприятия Starbucks так прокомментировал свой подход: «Мы не хотим продавать кофе, мы хотим продавать отличный отдых в течение 15 минут».

По состоянию на середину 2002 г. австрийский эксперимент оказался успешным. У Starbucks уже было 4 заведения в Вене, обслуживавших туристов и местных жителей, которым в основном за 30 лет, имеющих возможность потратить 5 долл. за посещение — примерно ту же сумму, как и в других аналогичных заведениях. В целом глобальная сеть компании на тот период насчитывала 5405 кофеен, из них 1153 располагались за пределами Соединенных Штатов.

В 2002 г. компания также вышла на испанский и немецкий рынок и продолжала свое наступление на Европу, готовясь завершить полный круг в Италии, где Ховард Шульц впервые обдумывал идею глобального фраппучино, и Греции — стране, выбранной для проведения в 2004 г. Олимпийских игр.

*Источники:* Steven Erlanger, «An American Coffehouse (or 4) in Vienna, *New York Times on the Web*, www.nytimes.com, June 1, 2002; Aiwyn Scott, «Starbucks Wins Fans in Europe,» *Knight-Ridder! Tribune Business News*, May 19, 2002, item U2139001; Hans Greimel, «Starbucks' Final Frontier Is Winning European Palates,» *Detroit News*, March 9, 2001; Mark Pendergrast, «The Starbucks Experience Going Global' *Tea and Coffee Trade Online* 176, no. 2, February/March, 2002; «Abuzz; Coffee-shop Chains; American Coffee Chains Invade Europe,» *The Economist*, May 19, 2001, article A74692901; Don Jones Yang, «An American (Coffee) in Paris — and Rome,» *U.S. News and World Report*, February 19, 2001, 47; Steve Ernst, «Starbucks Europe, Asia Next,» *Puget Sound Business Journal*, June 2, 2000, 33; Chloe Beacham, «Is That to Go?» *The European*, May 11, 1998, 25.

## Вопросы для обсуждения

### По материалам гл. 9

1. Какой ключевой продукт предлагает Starbucks? Какие фактические и дополнительные уровни у этого продукта?
2. Как вы бы классифицировали продукцию Starbucks, используя маркетинговые понятия, которые применяются для потребительских продуктов, описанных в этой гла-

ве? Какие решения по отдельным видам продукции были приняты в Starbucks?

3. Как Starbucks занималась вопросами капитала бренда, потребительского капитала и позиционированием бренда?

### По материалам гл. 4 и 9

4. В какой мере для Starbucks важны концепции сервисного маркетинга?

## Кейс 37. Enterprise Rent-a-Car: продажа мечты

### На первой линии

Ранним ярким августовским утром 2002 г. Энн Кейн въехала на своем Pontiac Grand Prix на парковку международного аэропорта в Сакраменто, Калифорния. Оставив машину, Энн, региональный менеджер Enterprise Rent-A-Car, бодрым шагом отправилась в центр компании, расположенной на территории аэропорта. Когда она проходила мимо стоек проката автомобилей конкурентов, направляясь к зелено-белому офису Enterprise Rent-A-Car, то не смогла сдержать улыбки. Большинство заведений Enterprise располагается в городе, но несколько лет назад компания начала выход на рынок аэропортов и теперь имела несколько точек,

расположенных непосредственно в аэропортах, в том числе в Сакраменто. Энн нравилось, что она может вблизи наблюдать работу конкурентов, поскольку считала, что это заставляет ее стараться изо всех сил и постоянно искать все новые и новые способы, позволяющие удовлетворять запросы клиентов Enterprise лучше, чем это делают конкурирующие с ними компании.

К тому же Энн улыбалась и потому, что понимала, насколько далеко она прошла по карьерной лестнице и насколько быстро проделала этот путь. Она выросла в Тарлоке, Калифорния, и получила образование в California State University, где в качестве основной дисциплины она выбрала английский язык, а дополнительной — психологию. Во время учебы Энн подрабатывала в школе, иногда одновременно в нескольких учебных заведениях или на нескольких работах. Однажды она сотрудничала со страховой компанией и там познакомилась со служащими Enterprise, которые часто звонили в страховую компанию, предлагая ей автомобили Enterprise для ее клиентов, желающих получить машину на время, пока их автомобили находятся в ремонте. Она в то время знала лишь очень немного о Enterprise, но считала, что служащие компании действуют умело, хорошо подготовлены и, несомненно, любят свою работу. Один из них предложил ей пройти собеседование в Enterprise после окончания учебы. «Я? Я ведь специализируюсь на английском. А вы компания, занимающаяся прокатом автомобилей», — вспоминает она свой ответ на это предложение. Однако девушка отправилась на собеседование; ей понравилось то, что она услышала, и через неделю она решила согласиться на предложенную ей работу.

Специалисты Enterprise сообщили Энн, что обучат ее всему необходимому для успешной работы и снабдят ее всеми нужными инструментами, чтобы она смогла спланировать для себя свою будущую карьеру. Энн прошла программу подготовки менеджеров, продолжавшуюся 10 месяцев, затем еще 10 месяцев поработала помощником ассистента в филиале, после чего ее назначили менеджером филиала. Через 4 года она стала региональным менеджером, отвечающим за работу 6 филиалов, 30 штатных служащих, миллионы долларов годовых доходов и миллионы долларов в виде автомобилей, сдаваемых напрокат. Ее зарплата, когда она начала работу в компании, была примерно такой же, как у остальных студентов, с которыми она вместе заканчивала университет, выбравших другую работу, но с тех пор, благодаря принципу Enterprise распределять прибыль, полученную филиалом и регионом со своими служащими, ее зарплата сначала удвоилась, а затем и утроилась. Теперь руководство Enterprise назначило ее менеджером региона, отвечающим за создание нового заведения при аэропорте и управление им.

Энн уселась за свой рабочий стол и начала обдумывать планы на день. На какое-то мгновение она задумалась и снова улыбнулась, вспомнив о достигнутых высоких результатах. Ее работа — это действительно мечта, ставшая реальностью. Где бы еще она смогла в своем возрасте получить такую ответственность, получать такое удовольствие от работы, иметь такой заработок и обладать такими полномочиями?

## **Общая ситуация в компании и отрасли**

Счастливая судьба Энн отражает ситуацию в Enterprise в целом. Основатель компании Джек Тейлор учредил Enterprise как лизинговую компанию в 1957 г., а затем в 1962 г. она занялась прокатом автомобилей, имея всего одно заведение в Сент-Луисе, штат Миссури, и 17 машин. Вскоре Enterprise начала динамично развивать

свой бизнес и со временем стала крупнейшей компанией по прокату автомобилей в стране. В 2002 г. у Enterprise было 5000 офисов в пяти странах, в том числе 400 офисов в Канаде, Великобритании, Германии и Ирландии. Мировой объем выручки компании вырос почти до 7 млрд долл. Теперь у компании более 600 000 автомобилей и около 50 000 служащих.

По оценкам профессионального отраслевого издания *Auto Rental News*, весь рынок прокатных автомобилей в США, в том числе местный и аэропортный, в 2001 г. позволил получить 18,7 млрд долл. доходов. *Auto Rental News* делит местный рынок на прокат автомобилей на время, когда собственная машина клиента в ремонте, прокат автомобилей бизнесменами, прокат на период технического обслуживания собственного автомобиля и прокат автомобиля во время отдыха. Что касается аэропортного рынка, они делят его на рынок проката машин бизнесменами и отдыхающими.

### Стратегия победителей

По мнению аналитиков, успех Enterprise объясняется действием ряда факторов. Во-первых, автомобили стали очень важной составляющей в жизни людей. Многие из нас просто не могут обходиться без машины даже в течение одного-двух дней. Во-вторых у все меньшего числа семей, в том числе и тех, где один из супругов остается дома, нет никого, кто мог бы приехать за другим членом семьи, если у него возникли проблемы с автомобилем. Учитывая это, судебные правила с 1970-х годов стали руководствовались правилом, по которому страховые компании должны оплачивать аренду автомобиля, если клиент страховой компании не может воспользоваться своим автомобилем.

Помимо таких внешних факторов успех компании — это результат ее сфокусированности на одном сегменте рынка прокатных автомобилей. Вместо того чтобы конкурировать с Hertz, Avis и другими прокатными компаниями, создавая филиалы в аэропортах для обслуживания внутренних пассажиров, Enterprise создала обширную сеть своих филиалов, обслуживающих «домашний» рынок, — людей, которым необходимо арендовать машину на время ремонта собственной, если та попала в аварию или ей надо пройти профилактическое обслуживание. Поскольку этим людям часто необходимо доехать от мастерской или гаража, а добираться до офиса прокатной фирмы сложно, Enterprise предлагает особую услугу — забирать их в том месте, где они находятся, и доставить в офис Enterprise.

Первым потребителем Enterprise на рынке временно используемых машин часто был ее будущий источник рекомендаций — страховой агент или механик автомастерской, которые рекомендуют Enterprise своим клиентам. Лишь немногие потребители Enterprise просыпаются утром с мыслью, что днем им потребуется взять напрокат машину, но затем из-за внезапно возникшей ситуации им приходится обращаться к услугам прокатной компании. С учетом этого служащие Enterprise регулярно посещают источники рекомендаций, предлагая их представителям кондитерские изделия или пиццу как благодарность за помощь в их бизнесе. Компания также разработала вариант, помогающий страховым компаниям в онлайн-режиме резервировать автомобили на время ремонта и оплачивать их. По оценкам некоторых аналитиков, компания обслуживает большую часть рынка временно используемых по страховке автомобилей частично потому, что арендные ставки на этом сегменте обычно ниже, чем ставки проката у компаний, базирующихся в аэропортах. По некоторым оценкам, они ниже на 20%. Сохранять эти ставки более низкими Enterprise помогает сфокусированность на эффективных операциях.

Enterprise также начала обслуживать рыночный сегмент, представленный людьми, отправляющимися в отпуск. Многие люди столкнулись с тем, что не могут в этой ситуации воспользоваться собственными автомобилями. Часто люди навещают друзья или родственники, и тогда им требуется дополнительный автомобиль, или семья решит отправиться на отдых, но считает, что там их семейный автомобиль может быть не так нужен, как в повседневной жизни. К тому же все больше и больше людей арендует автомобиль для отдельных поездок, чтобы не накручивать лишние мили на семейной машине. И наконец, Enterprise занимается местным корпоративным рынком. Многие небольшие компании, как, впрочем, и некоторые крупные, поняли, что им гораздо дешевле и легче арендовать автомобили у Enterprise, чем содержать собственный парк. Некоторые бизнесмены предпочитают, чтобы их служащие брали машину напрокат для деловых поездок, вместо того чтобы пользовались собственными, и получали за это соответствующую компенсацию.

Успех Enterprise на домашнем рынке привлек внимание конкурентов. Хотя у компании самая крупная доля на этом рынке, группа крупных региональных конкурентов в совокупности также получила значительную рыночную долю. Прокатные компании, специализирующиеся на обслуживании аэропортов, в частности Hertz, Avis, Budget, Thrifty и Alamo, в этом виде бизнеса не преуспели. Hertz, полностью принадлежащая дочерняя компания Ford Motor Company, начала программу «Hertz Local Edition» (Вариант местных офисов Hertz), которая действует по модели, аналогичной Enterprise, в том числе предлагая забрать клиента у заправки или в гараже. Кроме того, появилось множество небольших региональных прокатных компаний, обслуживающих оставшуюся часть этого рынка.

Бизнес Enterprise рос очень уверенно во многом благодаря источникам рекомендаций и неформальному продвижению. Лишь в 1989 г. Enterprise провела свою первую рекламную кампанию в общенациональных масштабах. К этому времени маркетинговые исследования показали, что если вы покажете респондентам список названий компаний и попросите их выделить в нем прокатные компании, лишь 20% укажут Enterprise. Поэтому компания начала рекламу в общенациональных масштабах, но по-прежнему ориентировалась на нее относительно слабо. К 1997 г. она более чем в четыре раза повысила свои годовые расходы на рекламу и продвижение, используя в качестве основной темы вариант «Выберите Enterprise, и мы подвезем вас куда надо». К 2001 г. исследование компании показало, что 80% потребителей знают о ней, а 60% связывают ее бренд с вариантом «подвезем вас куда надо». В конце 2001 г. журнал *Advertising Age* сообщил, что Enterprise начала рекламную кампанию общей стоимостью 30 млн долл., поощряя водителей брать напрокат их легковые, грузовые автомобили и фургоны для специальных целей, например для перевозки строительных материалов или доставки футбольной команды на соревнование в соседний город. *AdAge.com* сообщила, что в 2000 г. в среднем компания, занимающаяся сдачей в прокат автомобилей (лизингом), тратила на рекламу около 2,6% выручки.

## Важность культуры

Стратегию Enterprise определяла философия ее основателя — Джека Тейлора. Тейлор был уверен, что основной задачей компании в целом и каждого ее служащего является обслуживание потребителя. С самого начала Тейлор призывал подчиненных сделать все возможное, чтобы клиент остался довольным.

Тейлор полагал, что для удовлетворения клиентов компания должна в первую очередь удовлетворять служащих, которые работают как одна команда. Поэтому



он внедрял культуру, что все служащие любого филиала Enterprise, начиная от помощника менеджера и выше, получали значительную долю своей оплаты в зависимости от полученной прибыли. Кроме того, в компании использовался план распределения прибыли для всего персонала. Enterprise в первую очередь нанимала служащих с образованием в колледже и продвигала на вышестоящие должности собственных служащих. 99% старших менеджеров начинали на управленческих должностях в ее филиалах, и поэтому они хорошо понимают культуру компании, ориентированную на удовлетворение запросов потребителей. Что не менее важно, они хорошо разбираются в особенностях местных рынков и потребностях клиентов этих рынков. При такой модели Enterprise — это фактически совокупность небольших действующих независимо предприятий, а корпоративная штаб-квартира обеспечивает их капиталом и логистической поддержкой.

И наконец, Тейлор считал, что, если компания сможет умело позаботиться о своих клиентах и служащих, это обязательно приведет к получению доходов. Такая политика оправдалась: Enterprise постоянно была рентабельной в отрасли, где многим фирмам добиваться этого не удавалось. В 2001 г. Enterprise была единственной из ведущих семи прокатных компаний, которая в своих отчетах сообщила об увеличении поступлений за 2000 г.

В конце 2001 г. компания ANC Rental Corporation, владелец брендов Alamo и National, обратилась за поддержкой, которую она могла получить в соответствии с гл. 11 Положений о защите от банкротства. Затем в июле 2002 г. к такой же защите прибегла Budget Group, а Cendant Corporation, владелец Avis, продала компанию. В результате этого появилась вторая по величине компания по прокату автомобилей, уступающая только Enterprise. Террористические атаки 11 сентября 2001 г. очень негативно повлияли на прокатные компании, специализирующиеся на обслуживании аэропортов, поскольку количество бизнесменов и отдыхающих, отправляющихся в полеты, резко сократилось.

### Что дальше?

Существует серьезный вопрос: как Enterprise может продолжать наращивание своего бизнеса и добиваться процветания в условиях возрастающей конкуренции и общей неопределенности на рынке?

Во-первых, она должна продолжать привлекать и удерживать служащих с университетским образованием. Компании необходимо нанимать более 5000 управляющих в год, в результате чего она является одним из самых крупных нанимателей выпускников колледжей. Однако многие люди, заканчивающие обучение, вроде Энн Кейн, могут знать очень мало, а порой вообще ничего об Enterprise и испытывать отрицательные чувства к работе в прокатной компании. Кроме того, Enterprise старается иметь служащих из самых разных слоев, поскольку это помогает ей работать на местных рынках. В настоящее время в ее персонале насчитывается приблизительно 20% афроамериканцев и 30% представителей других национальных меньшинств. Как Enterprise может продолжать нанимать на работу выпускников колледжей, особенно представителей расовых и этнических групп и женщин?

Во-вторых, Enterprise должна внимательно анализировать свою маркетинговую стратегию. Несмотря на сфокусированность на местном рынке, в конце 1990-х годов она также начала заниматься обслуживанием аэропортного рынка, поскольку ее клиенты просили об этом. Компания отреагировала открытием своих отделений в ряде аэропортов. Эти операции позволили ей обслуживать местные рынки,

а также пассажиров самолетов, которые не участвуют в программах часто летающих клиентов, и бизнес-путешественников со скромными средствами, которые ценят их персональные услуги и более низкие расценки. К 2002 г. Enterprise обслуживала более 100 из 150 ведущих аэропортов в США и планирует выйти еще на 22 аэропорта. По оценкам агентства J.D. Power and Associates, у Enterprise позиция номер один по степени удовлетворения запросов потребителей. В основу этого рейтинга положены оценки пассажиров аэропортов, получаемые в течение четырех лет.

Анализируя возможности своего роста, Enterprise должна решить: какие из рынков следует сделать целевыми; как она должна позиционировать себя на этих рынках; есть ли какие-то новые услуги, которые она могла бы предложить и которые были бы целесообразны с учетом применяемой ею стратегии; как она могла бы добиваться более высокой узнаваемости компании у целевых потребителей; как ей следует реагировать на действия новых конкурентов, в том числе фирм, специализирующихся на обслуживании аэропортов, вроде Hertz, которые начинают активно действовать на местных рынках и рынке отдыхающих.

Возможно, самый важный вопрос — как Enterprise может продолжать наращивать свой бизнес, не теряя сфокусированности и не утрачивая прежней корпоративной культуры, которая столь важна для нее и для ее служащих, например Энн Кейн, потому что позволяет им реализовать свои планы.

*Источники.* В разработке этого кейса помогала Enterprise Rent-A-Car. Также информацию предоставил журнал *Auto Rental News*. Дополнительные сведения о деятельности Enterprise см. в работах Kortney Stringer, «Industry Turmoil Sparks a New Car-Rental Game,» *Wall Street Journal*, «July 31, 2002, D1; Kortney Stringer, «Budget Group's Bankruptcy Filing Could Lead to Sale to Competitor,» *Wall Street Journal*, July 30, 2002, D5; Eric Berkman, «How to Stay Ahead of the Curve,» *CIO*, February 1, 2002, 72; Luisa Kroll, «Hard Drive,» *Forbes*, November 26, 2001, 160; Jean Halliday, «Enterprising Angle: New Auto-Rental Effort Plays to Everyday Renters,» *Advertising Age*, September 10, 2001, 4; [www.enterprise.com](http://www.enterprise.com).

## Вопросы для обсуждения

### По материалам гл. 11

1. Как Enterprise создает ценность для своих потребителей?

### По материалам гл. 4 и 19

2. Кто конкуренты Enterprise и какова природа конкуренции на ее рынках?

3. Какие маркетинговые рекомендации вы могли бы предложить Enterprise, чтобы помочь ей улучшить свою практику найма служащих?

4. Какие рекомендации вы могли бы предложить Enterprise, чтобы улучшить ее маркетинговую стратегию?

**Агент (agent).** Оптовый продавец, представляющий покупателей или других продавцов на постоянной основе и исполняющий несколько функций, не имея при этом прав собственности на продаваемые товары и услуги.

**Агентства маркетинговых услуг (marketing services agencies).** Маркетинговые исследовательские компании, рекламные агентства, средства массовой информации, маркетинговые консалтинговые компании и другие организации, оказывающие помощь компаниям в определении целевых рынков и в продвижении на них своих товаров и услуг.

**Аллоцентрики (allocentric).** Люди, у которых есть потребность в новом опыте, такие, как пешие туристы или исследователи.

**Анализ исполнения (performance review).** Этап процесса сделки, когда заказчик оценивает степень удовлетворенности работой поставщиков, решая продолжать, изменять или прекращать отношения с ними.

**Ассортимент предлагаемой продукции и сферы ее применения (products and applications scope).** Набор продуктов и вариантов их применения, которые может предложить компания.

**Атмосфера (atmospheres).** Среда, которая создает или укрепляет намерение покупателя приобрести продукт.

**База данных о потребителях (customer database).** Совокупность данных об отдельных потребителях или потенциальных клиентах, в том числе географические, демографические, психографические и поведенческие данные.

**Бренд (brand).** Название, термин, знак, символ, или дизайн, или их комбинация, предназначенные для идентификации товаров или услуг данного продавца или группы продавцов и их отличия от продуктов конкурентов.

**Брокер (broker).** Не имеющий прав собственности на товары оптовый продавец, функция которого заключается в сведении вместе покупателя и компании-продавца и оказании помощи при ведении переговоров.

**Быстрое удаление продукта с рынка (run-out).** Снятие продукта с продажи после того, как

его существующие запасы закончились; используется в тех случаях, когда продажи какого-то продукта низки и затраты на него превышают доходы, как это было в ресторанах, предлагающих коктейли на основе крабового мяса, которые посетители заказывали всего лишь раз или два в неделю.

**Беби-бумеры (baby boomer).** Поколение людей численностью 77 млн, родившихся после Второй мировой войны в период 1946—1964 гг.

**Вариативность обслуживания (service variability).** Одна из основных характеристик услуг, благодаря которой их качество в значительной степени зависит от того, кто их оказывает, когда и каким именно образом.

**Вертикальная интеграция вперед (forward integration).** Стратегия роста, предполагающая поглощение компанией предприятия, находящегося ближе к потребителям (например, гостиница, приобретающая агентство по организации поездок).

**Вертикальная маркетинговая система (vertical marketing system, VMS).** Структура канала распространения, в которой производители, оптовые торговцы и розничные продавцы действуют как единая система, либо же один участник канала владеет другими или имеет контракты с ними, либо имеет такую силу влияния, что они все сотрудничают с ним.

**Вертикальный диапазон (vertical scope).** Ряд участников канала (от поставщиков сырья до производителей готовой продукции и дистрибуция), в деятельности которых компания принимает участие.

**Вертикальный конфликт (vertical conflict).** Конфликт между разными уровнями одного и того же канала.

**Визуальные параметры (visual).** Внешние характеристики, связанные с цветом, яркостью, размером и формой.

**Внедрение (introduction).** Этап жизненного цикла продукта, когда он впервые предлагается на рынке.

**Внутренние источники информации (internal records information).** Рабочие материалы и архивы компании, из которых можно извлечь

информацию, помогающую оценить текущую маркетинговую ситуацию и выявить маркетинговые проблемы и возможности.

**Внутренний маркетинг** (internal marketing). Маркетинг, направленный на коллектив компании, целью которого является эффективная подготовка и мотивирование служащих, непосредственно контактирующих с клиентами, а также других категорий работников, выполняющих обеспечивающие функции, чтобы они все работали как единая команда для удовлетворения запросов потребителя.

**Вознаграждение за регулярное пользование** (patronage rewards). Денежные или другие вознаграждения за регулярное использование товаров или услуг определенной компании.

**Вторичная информация** (secondary data). Уже существующая информация, собранная для других целей.

**Выборка** (sample). 1. Сегмент людей, собранных для маркетингового исследования, чтобы представлять всю группу, интересующую исследователя. 2. Предложение товара или услуги в определенном количестве для опробования потребителями.

**Выбор поставщика** (supplier selection). Этап процесса покупки, в ходе которого промышленный покупатель получает предложения и на их основе делает отбор поставщика или поставщиков.

**Выживание** (survival). Политика, используемая, когда экономика замедляется или оказывается в состоянии спада. Производственная компания может снизить объем производства, чтобы он соответствовал спросу, а гостиница может снизить расценки, чтобы благодаря этому получить более выгодные для себя показатели потока наличности.

**Выявление потенциальных потребителей** (prospecting). Процедура поиска новых клиентов.

**Гендерная сегментация** (gender segmentation). Деление рынка на основе половых различий.

**Географическая сегментация рынка** (geographical segmentation). Деление рынка на разные географические единицы: страны, штаты, области, округа, города или районы.

**Географические рамки деятельности** (geographic scope). Совокупность регионов, стран или группа стран, в которых действует корпорация.

**Горизонтальная диверсифицированная стратегия** (horizontal diversification strategy). Стратегия ро-

ста товарной номенклатуры, предполагающая поглощение компанией предприятия, выпускающего товары, привлекательные для ее привычных клиентов, но технологически не родственные товарам, выпускаемым самой компанией.

**Горизонтальная интеграция** (horizontal integration). Стратегия роста, предполагающая поглощение компанией своих конкурентов.

**Горизонтальная маркетинговая система** (horizontal marketing system, HMS). Структура канала распространения, в котором две или более компании на одном уровне продаж объединяются для получения новых возможностей маркетинга.

**Горизонтальный конфликт** (horizontal conflict). Конфликт между фирмами одного уровня.

**Демографическая сегментация рынка** (demographic segmentation). Деление рынка на группы потребителей на базе демографических переменных, таких, как возраст, пол, количество членов семьи, жизненный цикл семьи, доход, род занятий, образование, религия, раса и национальность.

**Демография** (demography). Наука, изучающая народонаселение: его численность, плотность, деление на группы по признаку возраста, пола, расы, рода занятий и других статистических показателей.

**Дестинации** (destinations). Места, имеющие реальную или умозрительную границу, такую, как физическая граница острова, политические границы или рыночные границы.

**Дискриминационное ценообразование** (discriminatory pricing). Относится к сегментации рынка и ценовых отличий на основе ценовой эластичности обслуживаемых сегментов.

**Договорные вертикальные маркетинговые системы** (contractual VMS). Вертикальная маркетинговая система, которая координирует последовательные стадии производства и распределения в результате договоренностей, что позволяет получить больший эффект масштаба или объем продаж, чем каждая сторона получила бы, действуя самостоятельно.

**Дополнительные продукты** (supporting products). Продукты, предлагаемые для повышения ценности основного продукта и его дифференцирования от предложений конкурентов.

**Е-бизнес** (e-business). Использование электронных платформ (интранетов, экстранетов и Интернета) для ведения бизнеса компании.

**Е-коммерция** (e-commerce). Общий термин для процесса покупки и продажи сопровождаемого электронными средствами, прежде всего интранетом.

**Е-коммерция категории В2В (бизнес — бизнес)** (business to business e-commerce). Направление бизнеса, где используются профессиональные сети В2В, аукционные сайты, онлайн-каталоги продуктов, бартерные сайты и другие онлайн-ресурсы для выхода на новых потребителей, более эффективного обслуживания имеющихся потребителей, обеспечения более высокой эффективности при закупках и получения более привлекательных цен.

**Е-коммерция категории С2В (потребитель — бизнес)** (consumer to business e-commerce). Онлайн-структуры и биржи, при помощи которых потребители отыскивают продавцов, знакомятся с их предложениями и начинают процесс закупок, иногда даже определяя условия сделок.

**Е-коммерция С2С (потребитель — потребитель)** (consumer to consumer e-commerce). Онлайн-биржи товаров и информации между конечными потребителями.

**Е-маркетинг** (e-marketing). Маркетинговая составляющая е-коммерции: действия компании, связанные с коммуникациями, продвижением и продажей товаров и услуг через интранет.

**Желания** (human want). Конкретные формы, которые принимают нужды человека под влиянием его общей культуры и индивидуальных особенностей.

**Жизненный цикл семьи** (family life cycle, FLC). Этапы на жизненном пути человека, определяемые его семейным положением.

**Задание требований к продукту** (product specification). Этап процесса коллективной покупки, при котором закупающая организация решает, какими должны быть технические характеристики необходимого ей продукта.

**Закупающий центр** (buying center). Все отдельные люди и группы, участвующие в закупках и процессе принятия решения, а также те, у которых имеются общие цели и риски, возникающие в результате принятых решений.

**Заявление о корпоративной миссии** (corporate mission statement). Документ, разрабатываемый для понимания общественностью целей организации, направлений ее деятельности и

возможностей, что позволяет каждому служащему действовать независимо, однако так, чтобы в совокупности с действиями других членов организации это приводило к достижению ее целей.

**Идея продукта** (product idea). Мысль о возможном продукте, который компания могла бы предложить на рынке.

**Имидж бренда** (brand image). Набор убеждений потребителей, связанных с продукцией определенного бренда, определенной товарной марки.

**Имидж организации** (organization image). Образ организации в глазах потребителя или группы потребителей.

**Имидж продукта** (product image). Восприятие потребителями фактического или потенциального продукта.

**Индивидуализированный маркетинг** (customized marketing). Маркетинг, при котором компания адаптирует свои предложения с учетом запросов конкретных потребителей или закупающих организаций.

**Интегрированный прямой маркетинг** (integrated direct marketing, IDM). Компании прямого маркетинга, которые используют многократные связи и многократные стадии, чтобы повысить цены и увеличить прибыль.

**Интерактивный маркетинг** (interactive marketing). Маркетинг, осуществляемый компанией, осознающей, что качество ее услуг в значительной степени зависит от качества взаимодействия между покупателем и продавцом.

**Интернет** (Internet). Огромная и динамично развивающаяся глобальная компьютерная сеть, не имеющая центрального управления и владельца.

**Интранет** (intranet). Компьютерная сеть, соединяющая служащих организации.

**Информативная реклама** (informative advertising). Реклама, используемая для информирования потребителей о новом товаре или его особенностях и для построения первичного спроса.

**Инфраструктура** (infrastructure). Гостиницы, дороги, водные системы, системы коммунальных услуг, транспорт и другие аналогичные составляющие.

**Исследование зависимостей** (causal research). Маркетинговое исследование, проводимое с целью проверки гипотезы причинно-следственных связей.

**Канал прямого маркетинга** (direct-marketing channel). Канал маркетинга, не имеющий промежуточных посредников.

**Кастомизация** (customization). Продукт, разработанный для удовлетворения конкретных запросов потребителей.

**Качество** (quality). Обобщенная характеристика свойств продукта, свидетельствующая о том, в какой степени этот продукт позволяет удовлетворять запросы потребителя.

**Квоты** (quotas). Количественные и временные задания, установленные для служащих отдела продаж.

**Когнитивный диссонанс** (cognitive dissonance). Дискомфорт, который чувствует покупатель после совершения покупки.

**Коллективная покупка** (organizational buying). Процесс решения, в котором официальные организации определяют потребность в продуктах и услугах, которые подлежат покупке, идентифицируют, оценивают и выбирают между возможными брендами и поставщиками.

**Коммуникации** (communicating). Торговые представители доводят информацию о товарах и услугах компании.

**Комплекс маркетинговых мер, маркетинг-микс** (marketing mix). Компоненты маркетинга, включающие сам товар, цену на него, стимулирование продаж товара и каналы его продаж. Иногда под каналами подразумевают место продаж и маркетинговую ситуацию, в которой оказывается компания.

**Конгломератная диверсифицированная стратегия** (conglomerate diversification strategy). Стратегия роста, предполагающая поглощение компанией предприятия, выпускающего товары, не имеющие ничего общего с товарами, выпускаемыми самой компанией.

**Конкурентное преимущество** (competitive advantage). Преимущество перед конкурентами, достигнутое предоставлением клиентам больших выгод либо за счет более низких цен, либо за счет увеличения выгодности товара, что оправдывает его более высокие цены.

**Конкурентный анализ** (competitive analysis). Анализ конкретных преимуществ и недостатков компании, ее задач, стратегий и другой информации в сравнении с конкурентами.

**Конкурсы, лотереи и игры** (contests, sweepstakes and games). Мероприятия по продвижению

продаж, которые при удачной игре или при дополнительных усилиях дают потребителям возможность выигрыша, например денежной суммы, поездки или товаров.

**Консалтинг** (counseling) Вид деятельности, включающий управление рекламой, связанной с публичными аспектами деятельности, и позиционированием и имиджем компании.

**Конфликт в канале продаж** (channel conflict). Разногласия среди участников канала продаж по поводу целей, распределения ролей и размера вознаграждения.

**Концентрированная диверсифицированная стратегия** (concentric diversification strategy). Стратегия, предполагающая поглощение компанией предприятия, выпускающего товары, подобные по своим технологическим или маркетинговым характеристикам товарам самой компании.

**Концепция продукта** (product concept). Подробная версия идеи нового продукта, выраженная в значимых для потребителей терминах. Одна из рыночных теорий, утверждающая, что потребители предпочитают продукцию, доступную как по ее наличию на рынке, так и по цене. Соответственно управление должно быть нацелено на совершенствование продукции.

**Корпоративная вертикальная маркетинговая система** (corporate VMS). Вертикальная маркетинговая система, объединяющая последовательные стадии производства и распространения под эгидой единой собственности; лидерство канала устанавливается на основе общей собственности.

**Корпоративная коммуникация** (corporate communication). Этот вид деятельности включает внутреннюю и внешнюю коммуникацию и повышает понимание целей работы организации.

**Корпоративный веб-сайт** (corporate web site). Веб-сайт, предназначенный для формирования положительного имиджа у потребителей и для поддержки других каналов продажи в первую очередь, а не для непосредственной продажи продукции компании.

**Культура** (culture). Основные ценности, потребности и поведенческие нормы, которые человек как член общества приобретает в семье и других важных общественных институтах.

**Культура обслуживания** (service culture). Система ценностей и убеждений, поддерживаемых

предприятием сферы обслуживания, реализующая идею, что его главной целью является оказание потребителю качественных услуг.

**Купоны** (coupons). Сертификаты, которые дают покупателям экономию при покупке товара.

**Лидеры общественного мнения** (opinion leaders). Представители референтных групп, которые благодаря своим личным качествам, способностям, знаниям и другим характеристикам оказывают значительное влияние на окружающих.

**Личностные качества** (personality). Отличительные психологические характеристики, определяющие индивидуальные и относительно устойчивые реакции человека на окружающую среду.

**Лоббирование** (lobbying). Общение с законодателями и правительственными чиновниками с целью повысить или понизить роль принимаемых ими законов и мер регулирования.

**Макродестинации** (macrodestinations). Дестинации, в которых содержатся тысячи микродестинаций: регионы, штаты, большие и маленькие города и даже дестинации внутри одного города.

**Макросреда** (macroenvironment). Более широкие социальные силы, которые влияют на микросреду предприятия. Это демографические, экономические, природные, технологические, политические, конкурентные и культурные факторы.

**Маркетинг** (marketing). Управляемый социальный процесс, посредством которого индивидуумы и группы людей приобретают то, в чем нуждаются и что хотят получить, обмениваясь с другими созданными продуктами и ценностями.

**Маркетинг взаимоотношений** (relationship marketing). Маркетинг отношений включает создание, поддержание и укрепление прочных отношений с клиентами и с другими партнерами.

**Маркетинг-микс** (marketing mix). См. *Комплекс маркетинговых мер*.

**Маркетинговая возможность** (marketing opportunity). Категория запросов, в которой компания может действовать с прибылью для себя.

**Маркетинговая информационная система** (marketing information system, MIS). Система, включающая экспертов, оборудование и процедуры, с помощью которых собирается, сортируется,

анализируется, оценивается и распределяется необходимая своевременная и точная информация, помогающая принимать маркетинговые решения.

**Маркетинговая концепция** (marketing concept). Одна из теорий управления рынком, утверждающая, что достижение предприятием своих целей зависит от того, насколько точно оно определило потребности и желания целевого рынка и удовлетворяет его потребности лучше и эффективнее, чем конкуренты.

**Маркетинговая среда** (marketing environment). Факторы, воздействующие на маркетинговую деятельность компании, на возможности ее развития и успех торговых операций с потребителями целевых рынков.

**Маркетинг прямой продажи товаров по почте, прямой почтовый маркетинг** (direct-mail marketing). Прямой маркетинг через отдельные почтовые отправления, включающий письма, объявления, образцы и др., рассылаемые по спискам адресатов.

**Маркетинговые аналитические данные** (marketing intelligence). Повседневная информация о развитии маркетинговой среды, помогающая менеджерам разрабатывать и подправлять маркетинговые планы.

**Маркетинговые задачи** (marketing objectives). Количественные и временные цели, реализация которых ожидается в результате реализации маркетинговой программы.

**Маркетинговые исследования** (marketing research). Систематический сбор, накопление, анализ и представление руководству данных и выводов, имеющих отношение к специфической маркетинговой ситуации, в которой находится компания.

**Маркетинговые посредники** (marketing intermediaries). Компании, которые помогают рекламировать, продвигать, продавать товар и доводить его до покупателя. Это агентства, специализирующиеся в распределении товаров и услуг, а также финансовые посредники.

**Маркетинговый веб-сайт** (marketing web site). Веб-сайт, разработанный для привлечения потребителей к взаимодействию, благодаря чему они приближаются к совершению покупки или к другому желательному маркетинговому результату.

**Матрица Ансоффа «сетка развития товара и рынка»** (Ansoff product/market expansion grid). Мо-

дель, помогающая планировать расширение товарной номенклатуры.

**Матрица Бостонской консалтинговой группы** (growth/share matrix). Модель, разработанная Бостонской консалтинговой группой, помогает менеджерам планировать развитие портфеля (набора) сфер деятельности (предприятий).

**Медийные средства** (media). Неперсональные каналы коммуникаций, включающие печать (газеты, журналы, прямая почтовая реклама), передачи по радио и телевидению и наружные средства (доски объявлений, надписи, плакаты).

**Менеджер по маркетингу** (marketing manager). Служащий, занимающийся операциями по анализу, планированию, реализации и контролю соответствующей деятельности.

**Микромаркетинг** (micromarketing). Вид целевого маркетинга, при котором компании нацеливают свои маркетинговые программы на удовлетворение потребностей и желаний, четко определенных по географическим, демографическим, психографическим и экономическим признакам сегментов рынка.

**Микросреда** (microenvironment). Факторы, действующие в сфере, непосредственно примыкающей к компании, и влияющие на ее способность обслуживать своих клиентов. Микросреда включает саму компанию, посредников, потребителей, поставщиков и широкую общественность.

**Многоканальный маркетинг** (multichannel marketing). Многоканальное распространение, при котором отдельная компания основывает два или более канала маркетинга для обслуживания нужд одного и более сегмента рынка.

**Момент истины** (moment of truth). Достигается при общении служащего и потребителя.

**Мотив**, или **побуждение** (motive or drive). Потребность, достаточно насущная для того, чтобы заставить человека пытаться удовлетворить ее.

**Наблюдение** (observational research). Метод сбора первичной информации, в ходе которого исследователи наблюдают за определенными людьми, их действиями и определенными ситуациями.

**Наделение полномочиями** (empowerment). Когда компания наделяет полномочиями рядовых служащих, она дает им права и возможности самостоятельно принимать решения.

**Напоминающая реклама** (reminder advertising). Реклама, используемая для напоминания потребителям о товаре или услуге.

**Национальная туристическая организация** (national tourism office, NTO). Национальное правительственное или полуправительственное агентство, занимающееся организацией и продажей путешествий.

**Недостаточное позиционирование** (underpositioning). Сбои при попытке позиционировать компанию в целом.

**Нематериальность (неосвязаемость) услуг** (service intangibility). Одна из основных черт сферы услуг, благодаря которой их невозможно попробовать на вкус, на ощупь, их не увидишь и не услышишь вплоть до момента их продажи.

**Немедленное снятие продукта с рынка** (drop). Действие, оперативно предпринятое в отношении продукта, если он может оказаться вредным для потребителя или вызвать у него неудовлетворение.

**Неотделимость услуг от источника их предоставления** (service inseparability). Принцип, согласно которому одной из главных черт сферы услуг является то, что услуги оказываются и принимаются одновременно и являются неотделимыми от источника их предоставления независимо от того, является ли он человеком или машиной.

**Несохраняемость услуг** (service perishability). Одна из основных черт сферы услуг, благодаря которой их нельзя «складировать» до востребования.

**Нечеткое позиционирование** (confused positioning). Ситуация, при которой у покупателей не складывается определенного имиджа компании.

**Обмен** (exchange). Процесс приобретения у кого-либо нужного вам товара с предложением чего-либо взамен.

**Обонятельные параметры** (olfactory) Составляющая общей атмосферы, связанная с запахом и свежестью.

**Обратная вертикальная интеграция** (backward integration). Стратегия роста, предполагающая приобретение компанией предприятия, поставляющего ей товары или услуги (например, сеть ресторанов, приобретающая пекарню).

**Общее описание потребности** (problem recognition). Этап процесса сделки, когда компания определяет общую характеристику и количество нужного товара (услуги). См. *Осознание проблемы*.



**Общественные классы** (social classes). Относительно стабильные и упорядоченные подразделения человеческого общества, члены которых имеют сходные интересы, ценности и поведенческие нормы.

**Объем компетенции** (competencies scope). Совокупность технологических и других ключевых компетенций, которыми компания овладела и может их использовать в своих целях.

**Однородность рынка** (market homogeneity). Если у покупателей похожие вкусы, если они покупают продукцию примерно в одних и тех же количествах и реагируют одинаково на маркетинговые действия, можно обойтись недифференцированным маркетингом.

**Ожидаемое обслуживание** (expected service). Обслуживание, которое клиент надеется получить от компании, его предоставляющей.

**Опережающее управление маркетинговой средой** (environmental management perspective). Действия компаний, предпочитающих оказывать воздействие на маркетинговую среду вместо того, чтобы только наблюдать и пассивно приспосабливаться к ней.

**Описательное исследование** (descriptive research). Маркетинговое исследование, предпринятое с целью описания маркетинговых проблем, ситуаций и рынков, в частности таких, как рыночный потенциал какого-либо товара или демографические характеристики либо отношения потребителей.

**Определение целевого рынка** (market targeting). Оценивание привлекательности каждого рыночного сегмента и выбор одного или нескольких сегментов для обслуживания.

**Определение целей и задач** (targeting). Процесс, при помощи которого торговые представители решают, как распределить свое время, являющееся ценным ресурсом, по потребителям и продуктам.

**Оптовые продавцы** (wholesalers). Компании, занимающиеся прежде всего оптовой торговлей.

**Организационная культура** (organizational culture). Система ценностей и убеждений, которая дает служащим представление об организации, а также определяет свод норм и правил их поведения в ней.

**Ориентация на потребителя** (customer centered). Компании, предоставляющие повышенную ценность своим целевым потребителям.

**Основной продукт** (core product). Продукт, отвечающий на вопрос, что покупатель на самом деле приобретает. Каждый продукт — это совокупность услуг, решающих какую-то проблему.

**Осознание проблемы** (problem recognition). Этап процесса покупки, на котором происходит осознание некоей проблемы или нужды. См. *Общее описание потребности*.

**Отношения с прессой** (press relations). Задача отношений с прессой состоит в размещении интересной информации в средствах массовой информации, чтобы привлечь внимание к человеку, товару или виду услуг.

**Отраслевой диапазон** (industry scope). Совокупность отраслей, в которых действует компания.

**Отрасль гостеприимства** (hospitality industry). Отрасль, состоящая из компаний, которые предлагают одну или несколько следующих услуг: проживание, приготовленная еда и напитки, развлечения для путешественника.

**Отсутствие недостатков** (freedom from deficiencies). Качество обслуживания, строго следующее инструкциям и нормативам.

**Паблик рилейшнз** (public relations, PR). Связи с общественностью. Процесс, при помощи которого создается положительный имидж организации и формируется ее предпочтение со стороны покупателей при участии третьей стороны.

**Паблсити продукта** (product publicity). Паблсити продукта, подразумевающее различные усилия по продвижению отдельных продуктов на рынке.

**Первичная информация** (primary data). Информация, собранная специально для данного случая.

**Перекрестное обучение служащих** (cross-training). Обучение двум и более профессиям внутри организации.

**Перекрестные продажи** (cross-selling). Другие продукты компании, которые в ходе сделки покупает гость.

**Поведенческая сегментация рынка** (behavior segmentation). Деление рынка на группы потребителей на основе их информированности о товаре или услуге, отношения к нему и реакции на его использование.

**Позиционирование на рынке** (market positioning). Формирование конкурентоспособной позиции

для продукта и тщательно разработанного маркетингового комплекса — маркетинга-микс.

**Поиски поставщика** (supplier search). Этап процесса сделки, когда покупатель пытается найти наилучших продавцов.

**Поколение X** (generation X). Поколение численностью около 45 млн человек, родившихся в период с 1965 по 1976 г. Названо поколением X, поскольку оказалось в тени поколения бумеров и не имеет таких же очевидных особенностей, как поколение беби-бумеров; у этого поколения есть и другие названия, например «беби-бустеры» (поколение спада), «теневое поколение» и «йиффи».

**Политическая среда** (political environment). Законодательные учреждения, правительственные организации, а также различные политические группировки, оказывающие влияние на индивидуальную и коллективную деятельность человека.

**Поощрительные поездки** (incentive travel). Награда служащим компаний за достижение определенной цели или ее перевыполнение.

**Поставщики** (suppliers). Компании и частные лица, которые поставляют ресурсы, необходимые компании и ее конкурентам для производства товаров и услуг.

**Постепенное снятие продукта с рынка** (phase-out). Идеальный метод прекращения выпуска непопулярного или нерентабельного продукта; он позволяет вывести продукт с рынка упорядоченным образом.

**Постоянные издержки** (fixed costs). Затраты, которые не изменяются с изменением уровня производства или продаж.

**Потребность** (human need). Состояние ощущения человеком нехватки чего-либо.

**Предварительное исследование** (exploratory research). Маркетинговые исследования по сбору предварительной информации, которая помогает определить проблему и предложить гипотезу.

**Предоставление услуг** (servicing). Процесс предоставления торговыми представителями различных услуг потребителям, в частности, их консультирование по возникающим проблемам, оказание технической помощи, финансирование и организация доставки приобретенных товаров.

**Премии** (premiums). Товары, предлагаемые бесплатно или за низкую цену как стимул для покупки основной продукции.

**Пресс-релиз** (press release). Информация, предоставленная медийным средствам о некоторых новых товарах или услугах.

**Присоединение** (joining). Период в жизненном цикле продукта, когда потребитель совершает первый контакт с продуктом.

**Продажа более дорогих разновидностей продуктов** (upselling). Прием, используемый, если специалисты по продажам или резервированию соответствующим образом подготовлены и постоянно предлагают клиентам более дорогие продукты, которые лучше удовлетворяют их запросы, чем более дешевые.

**Продажи** (selling). Процесс, для выполнения которого торговые представители применяют ряд приемов: осуществление непосредственных контактов с потребителями, презентации, снятие возражений и доведение сделки до завершения.

**Продукт** (product). Совокупность всего того, что можно предложить вниманию рынка для приобретения, использования или потребления, способная удовлетворить потребность или желание потребителей. Это физические объекты, услуги, места, организации и идеи.

**Продукт в расширенном толковании** (augmented product). Дополнительные услуги и выгоды от основного или фактического продукта.

**Производный спрос** (derived demand). Спрос организаций и компаний, происходящий в конечном счете в результате общего спроса на потребительские товары.

**Производственная концепция** (manufacturing concept). Исходит из того, что потребители предпочитают продукты, которые доступны и имеются в наличии, и поэтому руководители должны делать ставку на эффективность и производство дистрибуции.

**Процесс организационной покупки** (organizational buying process). Процесс принятия решения, при котором организация определяет свои потребности в закупаемых товарах и услугах, идентифицирует, оценивает и выбирает из альтернативных брендов и поставщиков.

**Прочие организации и объединения** (social, military, educational, religious, fraternal, SMERF) — социальные, военные, образовательные, рели-

гиозные организации и братства. Эта группа специальных рынков отличается общей чувствительностью к цене.

**Прямой маркетинг** (direct marketing). Маркетинг с использованием различных рекламных средств, обеспечивающих взаимодействие производителя непосредственно с потребителями за счет обращения к потребителю для получения прямого ответа.

**Психографическая сегментация рынка** (psychographic segmentation). Деление рынка на разные группы потребителей на основе их социального класса, стиля жизни или характеристик личности.

**Психоцентрики** (psychocentric). Люди, которым в их путешествиях не требуются перемены. Они любят останавливаться в знакомых местах, где нет никакого риска.

**Разработка продукта** (product development). Воплощение концепции продукта в физический продукт, чтобы убедиться, что идею продукта можно превратить в функционирующий продукт.

**Разрыв с прежними посредниками** (disintermediation). Вывод традиционных реселеров из канала дистрибуции и их замена совершенно новым типом посредников.

**Расписание** (timetable). Определенные даты реализации стратегии и тактических приемов.

**Распределение** (allocating). Вариант, при котором сами торговые представители решают, каким именно клиентам продавать товары и предоставлять услуги, если их на всех не хватает.

**Реализационная концепция** (selling concept). Одна из рыночных концепций, утверждающая, что покупатели не будут раскупать продукт в требуемых количествах, если компания не предпримет значительных усилий по его продаже и продвижению на рынке.

**Резюме плана для начальства** (executive summary). Краткое содержание маркетингового плана с целью оперативно информировать руководство.

**Реклама** (advertising). Любая оплаченная форма неперсонального представления и продвижения идей, товаров или услуг определенным спонсором.

**Референтные группы** (reference groups). Группы людей, которые оказывают непосредственное или косвенное влияние на поведение человека или его отношение к чему-либо или кому-либо.

**Розничные продавцы** (retailers). Бизнес, который имеет прибыль прежде всего от розничной торговли.

**Роль** (role). Действия, которых ожидают от человека окружающие.

**Рынок** (market). Совокупность всех существующих и потенциальных покупателей товара или услуги.

**Рыночные тенденции** (market trends). Внешние тенденции всех типов, которые скорее всего влияют на маркетинг данной корпорации.

**Рыночный потенциал** (market potential). Подсчитанная стоимость определенного рынка для определенного продукта, включая продукцию конкурентов.

**Самооценка** (self-concept). Комплексное представление людей о самих себе.

**Сбор информации** (information gathering). Торговые представители проводят рыночные исследования и занимаются аналитической работой, о результатах чего сообщают в своих отчетах.

**Сегментный анализ** (segmentation analysis). Процесс исследования различных субрынков и выбор наиболее подходящих для данной компании.

**Сегментация рынка** (market segmentation). Деление рынка на четкие группы покупателей, требующих отдельный товар либо маркетинговый комплекс — маркетинг-микс.

**Сегментация рынка по получаемым выгодам** (benefit segmentation). Деление рынка на группы в соответствии с различными выгодами, которые потребители ожидают получить от продукта.

**Сегментация рынка по уровню доходов** (income segmentation). Деление рынка на группы потребителей в соответствии с уровнем их доходов.

**Система продвижения, промоушен-микс** (promotion mix). Комплекс средств продвижения, включающий рекламу, персональные продажи, стимулирование продаж и публик рилейшнз, используемые компанией для достижения рекламных и маркетинговых целей.

**Склад данных** (data warehouse). Центральное место хранения в организации информации о потребителях.

**Служащие коллектива** (cast members). Термин, используемый для служащих. Он означает, что служащие являются членами одной команды, которая обслуживает клиентов.

**Слуховое восприятие (aural)** Составляющая общей атмосферы, связанная с громкостью и высотой звука.

**Собеседование (survey research).** Сбор первичных данных, в ходе которого людям задают вопросы, связанные с их знаниями, отношениями, предпочтениями и поведением в ходе покупки.

**Собрание компании (corporate meeting).** Собрание, проводимое компанией для своих служащих.

**Совокупность обслуживаемых рыночных сегментов (market-segment scope).** Типы рынка или потребителей, которые обслуживает компания.

**Создание и сохранение потребителей (create and maintain customers).** Основное предназначение бизнеса.

**Создание мероприятий (event creation).** Особенно важное умение персонала, необходимое при сборе средств для некоммерческих организаций.

**Сопутствующие продукты (facilitating products).** Товары и услуги, которые должны быть предоставлены гостю, чтобы он мог воспользоваться основным продуктом.

**Социальное (этическое) качество (societal (ethical) quality).** Этическое качество относится к поставке товаров или услуг, которые не будут причинять вред потребителям или обществу в целом. Этот тип качества часто не замечается клиентом.

**Социально-маркетинговая концепция (societal marketing concept).** Идея, согласно которой предприятие должно определять потребности, желания и интересы своего целевого рынка и удовлетворять их более эффективно и производительно, чем конкуренты, причем так, чтобы поддерживать или повышать уровень благосостояния потребителей и общества в целом.

**Союзы (alliances).** Союзы создаются для того, чтобы организации могли выигрывать от сильных сторон друг друга.

**Специальные события (events).** Мероприятия, которые организуются, чтобы предоставить потенциальным клиентам соответствующую информацию, например пресс-конференция или церемония открытия.

**Спецификации заказа (order-routine specification).** Этап процесса сделки, когда организация-покупатель детализирует окончательный заказ поставщику, перечисляя технические спе-

цификации, нужное количество, ожидаемый срок исполнения, гарантии и т.д.

**Специфические атрибуты продукта (specific product attributes).** Для позиционирования продукта могут использоваться цена и некоторые характеристики продукта.

**Спрос (demands).** Человеческие желания, подкрепленные покупательской способностью.

**Стадия потребления (consumption phase).** Период, в течение которого потребитель непосредственно получает услугу.

**Стандартизация (standardization).** Разработка стандарта качества продукта, ориентированного на потребителей, и следование ему на практике.

**Степень однородности продуктов (degree of product homogeneity).** Недифференцированный маркетинг более подходит для однородных продуктов. Продукты, которые могут варьироваться по дизайну, например рестораны и отели, целесообразно дифференцировать или концентрировать.

**Стиль жизни (lifestyle).** Способ существования человека, выражаемый через его действия, интересы и мнения.

**Стимулирование на месте покупки (point-of-purchase promotions, POP).** Показ и демонстрация товара, которая организуется на месте его покупки или продажи.

**Стимулирование продаж (sales promotion).** Краткосрочные стимулы поощрения покупки, или товара, или услуги.

**Стратегии конкурентов (competitors' strategies).** Когда конкуренты используют сегментацию, недифференцированный маркетинг может оказаться губительным для компании. И наоборот, в тех случаях, когда конкуренты пользуются недифференцированным маркетингом, фирма может получить преимущества благодаря дифференцированному или концентрированному маркетингу.

**Стратегическая единица бизнеса (strategic business units, SBU).** Одно или несколько подразделений бизнеса, занимающих особое место в стратегических планах компании.

**Стратегические союзы (strategic alliances).** Партнерство между продавцом и покупателем.

**Стратегическое планирование, ориентированное на рынок (market-oriented strategic planning).** Управляемый процесс развития и поддержания взаи-

мосвязи между целями компании, ее ресурсами и изменяющимися условиями рынка.

**Суждение, отношение (attitude).** Относительно устойчивая оценка и определенные чувства и ощущения, связанные с каким-либо объектом или идеей.

**Съезды/конференции (convention).** Особый рынок, требующий широкого технического обслуживания. Обычно это ежегодная конференция (съезд) ассоциации, включающая пленарное заседание, заседания комитетов и тематические секции.

**Тактильные параметры (tactile).** Составляющая общей атмосферы, связанная с мягкостью, гладкостью и температурой.

**Техническое качество (technical quality).** Качество основного продукта, которое получает потребитель в результате сделки купли-продажи. В гостинице — это гостиничный номер, в ресторане — пища.

**Точка контакта (point-of-encounter).** Любая ситуация, при которой служащий непосредственно взаимодействует с потребителем.

**Трансакция (transaction).** Сделка между двумя сторонами, в которой участвуют как минимум две ценности, характеризующаяся согласованными между сторонами условиями сделки, временем и местом совершения сделки.

**Требования к продукту (general need description).** Этап процесса сделки, когда покупающая организация детально определяет технические качества требуемого товара.

**Туризм (tourism).** Остановка на одну или более ночей вне дома с целью отдыха, визита к друзьям или родственникам, бизнес-конференций или с любой другой целью, не считая образования или временной работы.

**Убеждение (belief).** Не подвергаемое сомнению суждение, которое человек имеет по поводу чего-либо.

**Узкое позиционирование (overpositioning).** Предоставление покупателям ограниченной информации о компании.

**Управление доходами/поступлениями (yield/revenue management).** Метод ценообразования с использованием цены как средства достижения соответствия предложения спросу. Цель управления доходами состоит в том, чтобы оптимизировать выпуск продукции и маржинальный доход.

**Управление маркетингом (marketing management).** Анализ, планирование, реализация программ и контроль их выполнения, предназначенные для создания, формирования и сохранения взаимовыгодных обменов с целевыми покупателями.

**Управляемая вертикальная маркетинговая система (administered VMS).** Вертикальная маркетинговая система, в которой последовательные стадии производства и дистрибуции координируются не через систему общей собственности или договорные связи, а размером, влиянием и силой сторон.

**Уровень канала продаж (channel level).** Слой посредников, которые осуществляют определенную работу по продвижению товара и услуги и собственности на них к конечному покупателю.

**Усвоение (learning).** Психологический термин, описывающий изменения в поведении индивидуума, проистекающие из приобретенного им опыта.

**Факторы макросреды (macroenvironmental forces).** Демографические, экономические, технологические, политические, правовые, социальные и культурные факторы, влияющие на работу предприятия.

**Факторы микросреды (microenvironmental forces).** Потребители, конкуренты, каналы дистрибуции, поставщики.

**Факторы предпринимательской среды (environmental factors).** Социальные, политические и экономические факторы, которые влияют на компанию и ее маркетинговую программу.

**Финансовые посредники (financial intermediaries).** Банки, страховые и кредитные компании и прочие организации, финансирующие сделки, совершаемые предприятиями индустрии гостеприимства, и уменьшающие риски, сопряженные с его работой.

**Фирменный облик (trade dress).** Общий визуальный образ компании, работающей в индустрии гостеприимства.

**Формальные группы (membership groups).** Коллективы, к которым принадлежит человек и которые оказывают прямое влияние на его поведение.

**Франчайзинговая организация (franchise organization).** Договорная вертикальная маркетинговая система, в которой участник канала, называемый франчайзером, отвечает за не-

сколько стадий в процессе производства — распространения.

**Функциональное качество** (functional quality). Качество процесса предоставления услуг.

**Характеристики продукта** (product features). Свойства продукта, благодаря которым потребитель получает более высокую степень удовлетворения; является одним из параметров качества продукции.

**Цена** (price). Количество денег, получаемых за товар или услугу, или сумма ценностей, которую покупатель обменивает на выгоды от обладания товаром или пользования услугой.

**Ценность, предоставляемая потребителю** (customer-delivered value). Разница между полными поступлениями от потребителей и полными расходами на обслуживание этого потребителя.

**Ценообразование на основе ценности** (value-based pricing). Используется в качестве основы восприятия покупателем ценности, а не расходы продавца.

**Ценообразование по методу «издержки плюс»** (cost-plus pricing). Добавление стандартной надбавки к затратам на продукт.

**Ценообразование по уровню текущих цен** (going-rate pricing). Предполагает определение цен в большей степени на основе цен конкурентов, чем на основе затрат самой компании или спроса.

**Цепочка «обслуживание — прибыль»** (service-profit chain). Модель, показывающая отношение между степенью удовлетворения запросов служащих, степенью удовлетворения запросов потребителей, удержанием потребителей, созданием ценности и рентабельности.

**Эко-бумеры** [echo boomers (baby boomlet generation)]. Поколение детей беби-бумеров; их общее число в настоящее время составляет 72 млн человек, они уже обогнали по чис-

ленности поколение X и почти сравнялись с сегментом беби-бумеров. Также известны как поколение Y.

**Экономическая среда** (economic environment). Факторы, влияющие на поведение потребителя и на его расходы.

**Эксперимент** (experimental research). Метод сбора первичной информации, в ходе которого подбираются группы респондентов, получающие разное задание, контролируются взаимосвязанные факторы и выявляются различные реакции на маркетинговое воздействие.

**Экстранет** (extranet). Компьютерная сеть, соединяющая поставщика и его заказчиков.

**Элементы материального характера** (physical evidence). Рекламный материал, средства стимулирования спроса, работники компании и элементы ее внешнего оформления, используемые для материализации неосознанных услуг в представлении потребителей.

**Эталонная группа** (aspirational group). Группа, к которой индивидуум желал бы принадлежать.

**Этап зрелости** (maturity stage). Стадия жизненного цикла продукта, на которой рост продаж снижается или выравнивается.

**Этап прекращения** (detachment phase). Период в жизненном цикле продукта, в течение которого потребитель перестает пользоваться продуктом.

**Этап роста** (growth stage). Стадия жизненного цикла продукта, характеризующаяся быстрым увеличением продаж нового продукта.

**Этап спада** (decline stage). Стадия жизненного цикла продукта, характеризующаяся снижением продаж продукта.

**Эффект мультипликатора** (multiplier effect). Расходы туристов, которые поступают в местную экономику.

В оформлении переплета использована картина  
швейцарского художника *Ж.Э. Лиотара* «Прекрасная шоколадница»

*Переводное издание*

Перевод с английского *В.Н. Егорова*

**Филип Котлер,  
Джон Боуэн,  
Джеймс Мейкенз**

**МАРКЕТИНГ  
ГОСТЕПРИИМСТВО  
ТУРИЗМ**

Корректор *Л.П. Кравченко*  
Оригинал-макет *М.А. Бакаян*  
Оформление художника *А.П. Яковлева*

Лицензия серии ИД № 03562 от 19.12.2000 г.

Санитарно-эпидемиологическое заключение  
№ 77.99.60.953.Д.005315.05.07 от 08.05.2007 г.

Подписано в печать 21.05.2007. Изд. № 1091  
Формат 70×100 1/16. Бумага офсетная. Усл. печ. л. 87,1  
Тираж 3000 экз. Заказ 2934

**ООО «ИЗДАТЕЛЬСТВО ЮНИТИ-ДАНА»**  
Генеральный директор *В.Н. Закаидзе*

123298, Москва, ул. Ирины Левченко, 1  
Тел.: 8-499-740-60-15. Тел./факс: 8-499-740-60-14  
www.unity-dana.ru E-mail: unity@unity-dana.ru

Отпечатано в ОАО ИПК «Ульяновский Дом печати»  
432980, г. Ульяновск, ул. Гончарова, 14