**Стратегии привлечения клиентов в индустрии гостеприимства**

Марина Александровна Пивоварова, журнал "Маркетинг в России и за рубежом"

...Пусть будет над тобой большое небо

И воздух над тобою будет чист.

Попасть туда, где ты ни разу не был,

Тебе всегда поможет “Интурист”.

Гимн компании “Интурист”.

В последние годы наблюдается усиление конкурентной борьбы во всех секторах экономики развитых стран. Остро стоит проблема привлечения клиентов и перед фирмами, работающими в индустрии гостеприимства. В соответствии с американской традицией индустрия гостеприимства включает предприятия общественного питания, размещения, транспортные и культурно-развлекательные(1).

Усиленное внимание к вопросу привлечения клиентов со стороны данных предприятий связано, с одной стороны, со свойствами услуги как товара. Услуги — неосязаемы. Оказание услуг не приводит к обладанию чем-либо материальным. Реализация услуги неотделима от самого процесса производства. В связи с этим высока зависимость качества услуги как от психологического и эмоционального состояния потребителя, его ожиданий, так и от работы обслуживающего персонала, его настроения и т. п. Услуги нельзя запасать впрок, хранить(2).

С другой стороны, ограничены возможности фирм индустрии гостеприимства по использованию традиционных стратегий увеличения дохода, таких, как снижение издержек, использование эффекта масштаба и др. Ужесточение конкуренции провоцирует повышенный интерес и пристальное внимание фирм к разработке и реализации специальных программ, направленных на продвижение продукта, привлечение и удержание клиентов. Специальные исследования, проведенные в индустрии гостеприимства США, показали, что затраты по удержанию постоянного клиента составляют всего 20% от того, что пришлось бы потратить на привлечение нового клиента. Повышение расходов, связанных с удержанием клиентуры, на 5% ведет к увеличению прибыли фирмы от 25 до 125%. [1, с. 5].

Суть маркетинговой концепции управления, ориентированной на клиента, нашла отражение и в самом понятии “индустрия гостеприимства”, которое сегодня является более распространенным в специальной литературе по сравнению с понятием “индустрия туризма”. В основе объединения разнообразных предприятий сферы обслуживания в данный комплекс лежит понятие “гостеприимство”, т. е. щедрость и дружелюбие по отношению к гостям [2, с. 13]. В русском языке синонимы слова “гостеприимный” — радушный, хлебосольный, т. е. приветливый, внимательный к гостям и посетителям, заботящийся об их удобствах и удовольствиях.

Понятия “туризм, путешествие” связаны с движением, поездкой куда-либо за пределы постоянного местожительства, посещением новых и/или заранее намеченных мест, ходьбой или ездой по чужим дальним странам, отдаленным местам. Семантика слова “туризм” часто ассоциируется со строчкой из песни: “Ходят горы, ходят горы по горам”.

Понятие “индустрия гостеприимства” формирует позитивную программу по привлечению клиентов (гостей, путешественников). В свою очередь понятие “индустрия туризма” ориентирует на услуги, связанные с отправкой путешественников в другие места. Соответственно основной доход по обслуживанию путешественников получают не посредники, а фирмы, принимающие туриста: гостиницы, транспортные предприятия и т. п. Добавим, что в соответствии с системой национальных счетов (СНС) туристские услуги рассматриваются как посреднические наряду с торговыми операциями. Наиболее ярко это проявляется при составлении и анализе платежного баланса. Гостиничное хозяйство и сектор общественного питания в большей степени связаны с движением капитала.

Понятие “индустрия туризма” связано с т. н. “семантической” ловушкой. Развитие туризма в России в 90-е годы, особенно выездного, привело к тому, что импорт туристских услуг превышает их экспорт. Происходит “бегство” туристского капитала из страны, что негативно отражается на спросе и объеме реализации туристских услуг- Российские турфирмы, привлекая клиентов для зарубежных предприятий индустрии гостеприимства, способствуют формированию спроса на их товары и услуги.

Итак, “индустрия гостеприимства” — это собирательное понятие для многочисленных и разнообразных фирм, специализирующихся на рынке услуг, связанных с приемом и обслуживанием гостей.

В рамках совершающейся маркетинговой революции большинство фирм индустрии гостеприимства при разработке программ привлечения клиентов в основном используют два подхода. Первый подход основан на т. н. ценовой дискриминации, второй — на системе натурального вознаграждения клиента. Применяются и комбинированные стратегии.

Ценовая дискриминация — это и сегментация рынка, и дифференциация цены, основанная не на различиях в издержках производства и сбыта, а на эластичности индивидуального спроса по цене. Используются специальные ценовые стратегии (скидки/надбавки) с целью привлечения дополнительных клиентов, более чувствительных к цене. При этом цены для всех остальных клиентов не изменяются.

Подобные стратегии не следует путать с нарушением антимонопольного законодательства. Это юридически законная и довольно выгодная для потребителей система ценообразования. Например, гостиницы в центральных деловых районах города, как правило, обслуживают бизнесменов и в выходные дни мало загружены. Поэтому на выходные и праздничные дни они устанавливают низкие цены для туристов, в результате чего создается дополнительный спрос и привлекаются клиенты, которые в противном случае вряд ли выбрали бы гостиницу в центре.

Широко используется манипулирование ценами и в других секторах индустрии гостеприимства. Фирмы разрабатывают целые системы дискриминационного ценообразования, чтобы сглаживать динамику спроса, прогнозировать заполняемость мест и получать максимальный доход. Однако для успешной реализации стратегии дискриминационного ценообразования необходимо выполнение определенных условий. Во-первых, базовая цена должна быть достаточно высокой, иначе использование системы скидок может привести к снижению доходов. Подобная ситуация сложилась в середине 90-х годов в гостиничном хозяйстве Москвы.

В высококлассных гостиницах Москвы применяется не менее восьми уровней цен с учетом различных групп клиентов и особенностей ниши, на которой они работают. Наиболее распространена система скидок с базовой цены, которая включает цены: для постоянных корпоративных и/или коммерческих клиентов, для турагенств, для правительственных учреждений, для экипажей самолетов, для семейных заездов, на комплекс услуг (package plan rate), бесплатное обслуживание в рекламных целях или для особо важных гостей и др. В результате манипулирования ценой средняя фактическая цена номера была намного ниже базовой.

Происходило снижение средней прибыли на гостиничный номер, соответственно уменьшалась прибыль в целом. Поднять базовую цену гостиницы не могли. С одной стороны, базовый тариф устанавливается в соответствии с присвоенной гостинице категорией. С другой — повышение базовой цены могло привести к снижению спроса. К тому же расценки в высококлассных гостиницах Москвы — одни из самых высоких в мире.

Во-вторых, использование такого широкого спектра скидок требует гибкого управления ими, анализа и мониторинга ситуации и каждой альтернативы. Затраты на проведение стратегии ценовой дискриминации не должны превышать полученных доходов. В связи с этим сегмент должен быть достаточно большим, чтобы система скидок имела смысл. При этом система дискриминационного ценообразования не должна противоречить интересам позиционирования собственных товаров и услуг.

Так, гостиницы корпорации “ITT Sheraton” ассоциируются с бизнес-классом. Приближая обслуживание к уровню гостиниц “Hilton” (класс люкс), корпорация “ITT Sheraton” должна объявлять меньшие расценки, чем в роскошных гостиницах, и большие по сравнению с гостиницами среднего класса. Иначе можно потерять клиентов. Не должна возникать путаница и в головах клиентов из-за различного уровня цен.

В-третьих, необходимо не только различать и разделять клиентов в соответствии с их чувствительностью к цене, но и не допускать, чтобы клиенты одного сегмента, заплатив более низкую цену, могли бы перепродать услугу другим по более высокой цене.

В связи с ограниченностью возможностей манипулирования ценами с начала 80-х годов стал использоваться подход, основанный на идее вознаграждения постоянного клиента. Цель подобных программ ~ стимулирование потребителя осуществлять покупку товаров/услуг в конкретной фирме. Программы вознаграждения постоянного клиента основаны на системе накопления очков для последующего бесплатного обслуживания по выбору. Например, многие авиакомпании(3) предлагают пассажирам, которые налетали 35 тыс. миль, бесплатный билет (туда и обратно) в любой пункт Северной Америки. Клиент, налетавший 50 тыс. миль, имеет право на бесплатную поездку на Гавайи или в Европу.

По сравнению с дискриминационным ценообразованием система натурального вознаграждения постоянного клиента имеет ряд преимуществ. Так, клиент не просто тратит деньги на определенный комплекс услуг, но одновременно и “зарабатывает” очки, которые переводятся на специальный счет участника соответствующей программы вознаграждения. Например, клиент получает 10 очков за каждый доллар, потраченный на оплату счета: стоимость номера, ресторан, телефон, платное телевидение, обслуживание в номерах, прачечная. Или, взяв в аренду машину, гость получает 150 очков и т. д.

Чисто психологически неосязаемая услуга приобретает элемент осязаемости. За каждый потраченный доллар (или единицу другой национальной валюты) клиент получает услугу в будущем, например, бесплатный завтрак и бесплатную закуску на ужин, бесплатное пользование местным телефоном, оздоровительным центром при гостинице, дополнительное оборудование для работы (компьютер, принтер, факс, копировальная машина и др.), экспресс-регистрация и т. п. Гостю обычно выдается пластиковая карточка или сертификат. Накопленные очки (мили) дают возможность клиенту почувствовать себя владельцем чего-то материального, что в будущем принесет определенную выгоду.

Программа вознаграждения постоянных клиентов помогает составить базу данных и тем самым проанализировать, что необходимо гостю и чего он ожидает от товара или услуги. Через базу данных компания имеет возможность постоянно и напрямую отслеживать отношения с потребителем в целях максимизации степени удовлетворения его потребностей. В результате гость получает улучшенный товар или услугу, соответствующие именно его специфическим запросам.

Данный момент тем более важен, что в последние годы потребители становятся все более требовательными и привередливыми. Они ищут товары и услуги, адаптированные к их особенностям, добиваются полноты информации, стремятся к расширению потребления экологически чистых продуктов. Специалисты стали даже говорить о профессионализме потребителей.

Предприятие может информировать постоянных клиентов о любых новых начинаниях, а также об изменении цен. Установление диалоговых отношений с клиентом дает возможность компании предвосхищать (опережать) желательные для клиента решения. Соответственно повышается и качество обслуживания.

Вместе с тем программа “частый гость” предполагает постоянное расширение спектра предоставляемых услуг, что побуждает руководителей к поиску партнеров для сотрудничества. Устанавливаются взаимоотношения с фирмами как своего собственного сегмента, так и с фирмами, работающими на других сегментах рынка, а также в других странах и на других континентах.

Например, в программе поощрения клиентов гостиничной цепи “Mamott”(4) участвуют гостиницы различных торговых марок: Mamott Hotels, Resorts & Suites (5-звездночные гостиницы для бизнес путешественников, индивидуальных и групповых туристов); Courtyard (4-звездночные гостиницы для бизнес-туристов); Fairfield Inn (недорогие гостиницы, мотели); Vacation Club international (“таймшеры”); Conference Centers (конгрессные, образовательные и культурные центры); Residence Inn (гостиницы для длительного проживания) и др. В этой программе участвуют также гостиницы других компаний (The Ritz-Carlton и др.), авиакомпании (British Airways и United Airlines) и фирма, сдающая в аренду машины марки Hertz.

Широкое сотрудничество с компаниями индустрии гостеприимства дает возможность корпорации “Marriott” разнообразить перечень услуг. У постоянного клиента появляется широкий выбор: провести выходные в любой гостинице-участнице программы, арендовать машину, воспользоваться услугами авиакомпании, осуществить круиз и/или воспользоваться множеством других туристских услуг. В настоящее время программой вознаграждения клиентов корпорации “Marrioft” пользуются примерно 9 млн человек по всему миру. Только в 1997 г. участники данной программы принесли компании 33% общей прибыли. Сотрудникам гостиниц “Mamott” участвовать в поощрительных программах не разрешается.

Часто компании индустрии гостеприимства осуществляют сразу несколько программ поощрения постоянных клиентов. Так, помимо уже упоминавшейся программы, корпорация “Mamott\* участвует в совместной программе с 14 авиакомпаниями разных стран (American Airlines, Air Canada, British Airways и др.). В этой программе акцент делается на заинтересованность клиента в конкретной авиакомпании.

Гость получает мили за то, что он остановился в любом из отелей торговой марки “Mamott Hotels, Resorts & Suites”. Причем независимо от того, насколько долго его пребывание или сколько денег он потратил, количество милей постоянно. Так, за одно пребывание в гостинице клиент получает 300 или 500 миль. После того, как гость, участвующий в программе, остановился пять раз в отелях “Mamott Hotels, Resorts & Suites” в течение 12 месяцев, на его счет дополнительно переводятся 2500 миль.

Для поощрения самых приверженных клиентов корпорация “Marriott” реализует специальную программу Club Marquis. Чтобы стать членом клуба, гость должен быть участником одной из вышеназванных программ. В зависимости от количества ночей, проведенных в отелях торговой марки “Mamott Hotels, Resorts & Suites” в течение 12 месяцев, гость получает определенную карточку: от 15 до 49 ночей — “золотую”, от 50 до 74 ночей — “черную”, свыше 75 ночей — “платиновую”.

Пользоваться дополнительными возможностями программы можно в течение одного года. Среди дополнительных услуг: гарантированное наличие комнаты за 48 часов до приезда, бесплатные прохладительные напитки по прибытии, возможность выставить счет на компанию, предоставление лучшего номера за цену стандартного (зависит от загрузки отеля), бесплатный завтрак по выходным дням, допуск в “Консьерж-бар”, специальный подарок, ежедневная доставка международной прессы, бесплатный брелок с эмблемой “Mamott” и др.

По карточке “Club Marquis” дается 10-я скидка на сувениры в магазинах отеля, а также предоставляется кредит: по “золотой” карточке — 200 долларов, по “черной” и “платиновой” — 500. Корпорация “Marriott” осуществляет также различные программы поощрения групповых (корпоративных) клиентов. Это организаторы и участники конференций, банкетов, встреч.

В последнее время наблюдается тенденция к объединению маркетинговых программ поощрения клиентов. Так, корпорация “ITT Sheraton” и гостиничная цепь “Westin Hotels & Resorts” объявили о проведении взаимного обмена льготами для членов программы “Частый гость”, в которой участвуют 550 отелей и курортов в 61 стране. Клиенты корпорации “1ТТ Sheraton” могут обменять свои клубные мили (очки) на очки поощрительной программы “Westin Premier” по “курсу” 1 к 5. Осуществление подобной программы, по мнению исполнительного директора Ж. Бартелса, под силу только мощным компаниям, которые способны производить учет и планирование доходов всех участников в глобальной системе [3, с. 29].

Комбинированные стратегии поощрения клиентов применяются и в российской индустрии туризма. Так, каждому клиенту, совершившему одну поездку по путевке ВАО “Интурист”, выдается “простая карточка”. Она дает право на приобретение путевки со скидкой 3%. Совершивший три поездки по путевкам “Интуриста” получает “серебряную карточку”, дающую скидку 5%.

Владельцем “золотой карточки” может стать путешественник, совершивший четыре и более поездки по путевкам “Интуриста”. Ему предоставляется скидка 7%. Все карточки именные, бессрочного действия. Они дают право на участие во внутренних лотереях ВАО “Интурист”, а также на приобретение авиабилетов за рубеж со скидкой 3%, льготные тарифы на бронирование гостиниц по России, предоставление услуг гидов-переводчиков за рубежом, ускоренные курсы иностранных языков перед выездом за границу.

Владельцам именных карточек также предоставляется скидка 5% при заключении индивидуальных договоров страхования с российским страховым народным обществом “РОСНО”. ВАО “Интурист” совместно с “РОСНО” осуществляет программу, дающую возможность приобрести туристическую путевку в кредит.

Несмотря на неблагоприятные обстоятельства, индустрия гостеприимства остается исключительно перспективной сферой экономики (даже после финансового кризиса 1998 года). Вместе с тем, чтобы укрепить рыночные позиции в конкурентной борьбе, предприятия индустрии гостеприимства должны постоянно совершенствовать способы предоставления услуг, выискивать резервы повышения производительности, повышать качество и культуру обслуживания. Конкурентная борьба сегодня происходит не только в национальных, но и в мировых масштабах. Поэтому следует использовать мировой опыт реализации разнообразных стратегий, направленных не только на привлечение клиентов, но и на формирование их предпочтений.

**Примечания**

По мнению профессионалов тенденции становления и развития индустрии гостеприимства наиболее ярко проявились именно в США.

В специальной литературе можно встретить выражение: “гостиничный номер — товар скоропортящийся, его продажу нельзя отложить на завтра”.

Первыми в 1981 г. были две американские авиакомпании American Airlines и United Airlines, которые ознакомили своих пассажиров с программой Frequent Fl yer Miles.

Гостиничная цепь представляет собой объединение в единое технологическое целое отдельных предприятий на основе сквозных инфраструктурных систем (информационной, транспортной, коммуникационной, снабженческой и т. п.).

**Список литературы**

Котлер Ф., Боуэн Дж., Мейкенз Дж. Маркетинг. Гостеприимство и туризм:Пер. с англ. под ред. Р.Б. Ноздревой. — М., 1998.

Основы управления в индустрии гостеприимства / Под ред. РЛ. Браймера: Пер. с англ. — М., 1995.

Туристская деловая газета/ТТС. Russia/. 1998. №9/56.

ВАО “Интурист” 70 лет. — М.. 1998.