



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ

Государственное автономное профессиональное образовательное учреждение Московской области «Подмосковный колледж «Энергия»

Допущена к защите:

Заведующий СП ЦСЛП «Энергия»

Заместитель директора по УР

Заместитель директора по УПР

_____ Шаврова С.В.

_____ Куликова А.В.

_____ Подоляк К.С.

«__» _____ 2023 г.

«__» _____ 2023 г.

«__» _____ 2023 г.

ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

**ТЕМА: Клиентоцентричность, как инструмент повышения
потребительской ценности гостиничных услуг**

Специальность 43.02.14 Гостиничное дело

Руководитель _____ /Белая Е.Н./

Консультант по нормоконтролю _____ / Шаврова С.В./

Рецензент _____ /Ивашечкина Л.Ю./

Студент (дипломник) _____ /Галкина А.А./

Дипломная работа защищена «__» _____ 2023г. Оценка _____

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ
Государственное автономное профессиональное образовательное учреждение
Московской области «Подмосковный колледж «Энергия»
(ГАПОУ МО «ПК «Энергия»)

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий СП ЦСЛП «Энергия»

Шаврова С.В.

« ____ » _____ 2023 г.

ЗАДАНИЕ НА ДИПЛОМНУЮ РАБОТУ

Студент: Галкина Анастасия Алексеевна

Специальность: 43.02.14 Гостиничное дело

Тема работы: Клиентоцентричность, как инструмент повышения потребительской ценности гостиничных услуг

Основное содержание по работе:

Введение

1. Теоретические основы создания потребительской ценности в гостиничной индустрии
2. Анализ условий повышения потребительской ценности в гостиничной индустрии
3. Организация клиентоцентричных процессов с целью повышения потребительской ценности гостиничных услуг

Заключение

Список используемых источников

Приложения

Руководитель _____ Белая Елена Николаевна

Дата выдачи задания: « 19 » апреля 2023 г.

Срок сдачи работы: « 14 » июня 2023 г.

Задание рассмотрено на заседании ПЦК Социально-экономических и технических дисциплин

Протокол № 10 от « 10 » апреля 2023 г.

Председатель _____ Лебедева О.А.

Задание принял к исполнению _____ Галкина А.А.

Московская область

Содержание

Введение.....	4
1. Теоретические основы создания потребительской ценности в гостиничной индустрии.....	7
1.1 Клиентоцентричность как тенденция развития современной гостиничной индустрии.....	7
1.2 Особенности организации клиентоцентричных процессов на предприятиях отрасли.....	10
1.3 Повышение потребительской ценности современных гостиничных услуг.....	12
2. Анализ условий повышения потребительской ценности в гостиничной индустрии.....	17
2.1 Сравнительный анализ динамики процесса повышения потребительской ценности на рынке гостиничных услуг гг. Москвы и Санкт-Петербурга.....	17
2.2 Клиентоцентричные процессы как основа повышения потребительской ценности гостиничных услуг.....	21
3. Организация клиентоцентричных процессов с целью повышения потребительской ценности гостиничных услуг.....	25
3.1 Актуальные направления повышения потребительской ценности и принципы организации клиентоцентричных процессов в современном гостиничном комплексе.....	25
3.2 Методические рекомендации по использованию клиентоцентричных процессов для повышения потребительской ценности услуг в гостиничной индустрии.....	29
Заключение.....	44
Список используемых источников.....	47
Приложение А.....	49
Приложение Б.....	50

Введение

На современном рынке гостиничных услуг сложилась ситуация острой конкуренции: большинство гостиничных предприятий предлагают одни и те же услуги, и если на рынок выводятся новые предложения гостиничных продуктов, они тут же копируются другими участниками рынка. Таким образом, добиться конкурентного преимущества за счет расширения ассортимента услуг гостиничным предприятиям становится крайне сложно. Все больше отелей начинают понимать, что для дальнейшего развития необходима клиентоцентричная стратегия, которая позволяет получить преимущество перед гостиницами-конкурентами в виде долгосрочных отношений с клиентами и их лояльности. Гостиничные предприятия, в отличие от предприятий многих отраслей, имеют уникальную цепочку создания стоимости: в начале этой цепочки находится клиент, приобретающий в гостинице услугу временного проживания; в конце этой цепочки так же находится клиент, от которого гостиничное предприятие получает доход. Это является весьма веским доказательством необходимости формирования клиентоцентричной стратегии развития гостиничных предприятий.

Клиентоцентричный подход к ведению бизнеса в гостиничной индустрии подразумевает повышение потребительской ценности гостиничных услуг и, в отличие от предыдущих технологий взаимодействия с клиентами, направленными на повышение эффективности внутренних процессов гостиничного предприятия, обращен во внешнюю среду. Преобразования происходят в области взаимодействия с клиентом.

Особенности клиентоцентричного подхода к ведению бизнеса в гостиничной индустрии и реализации стратегии повышения потребительской ценности гостиничных услуг в настоящее время требуют теоретического осмысления, что обуславливает актуальность выбранной темы дипломной работы.

Цель дипломной работы заключается в том, чтобы сформировать и

рекомендовать к использованию стратегии повышения потребительской ценности оказываемых услуг для предприятий гостиничной индустрии, функционирующих на российском рынке услуг гостеприимства, а также разработать методику организации клиентоцентричных процессов на предприятиях гостиничной индустрии в условиях изменяющейся бизнес-среды с учетом кризисной составляющей.

Достижение поставленной цели потребовало решения ряда логически взаимосвязанных задач, последовательно раскрывающих тему дипломной работы:

- осуществить критический обзор теоретико-методических основ современной парадигмы создания потребительской ценности в гостиничной индустрии, дать определение и показать специфику клиентоцентричности как тенденции развития современной гостиничной индустрии;

- определить основные принципы формирования стратегии повышения потребительской ценности гостиничных услуг, исследовать сущность и особенности организации клиентоцентричных процессов на предприятиях отрасли;

- провести анализ условий реализации стратегии повышения потребительской ценности в гостиничной индустрии, определить возможности использования зарубежного опыта в области организации клиентоцентричных процессов в практике российских гостиничных предприятий;

- раскрыть механизм создания потребительской ценности гостиничной услуги как специфического продукта предприятий гостиничной индустрии, разработать рекомендации по использованию клиентоцентричных процессов как основы реализации стратегии повышения потребительской ценности гостиничных услуг;

- провести исследование существующего состояния и обосновать перспективные направления повышения потребительской ценности гостиничных услуг;

- определить условия и выявить особенности управления отношениями с

клиентами в гостиничной индустрии на основе стратегического подхода;

- разработать методику организации клиентоцентричных процессов при реализации стратегии повышения потребительской ценности гостиничных услуг.

Предметом исследования являются отношения, складывающиеся между субъектами рынка гостиничных предприятий в процессе формирования и реализации клиентоцентричных стратегий, используемых в гостиничной индустрии в современных условиях.

Объектом исследования выступают клиентоцентричные процессы повышения потребительской ценности в современном гостиничном комплексе отечественных и зарубежных предприятий и корпораций.

Теоретической и методологической основой исследования послужили фундаментальные работы в области стратегического подхода к формированию потребительской ценности, развития и регулирования клиентоцентричных рыночных отношений в гостиничной индустрии. Использовались труды российских ученых, специальная нормативная, справочная и методическая литература, материалы научной и периодической печати, а также сети Интернет. В процессе работы применялись общенаучные методы эмпирического исследования: наблюдения, сравнения, измерения; специальные методы исследования: обработки и табулирования данных, классификации видов.

Научная новизна дипломной работы заключается в обосновании и разработке теоретико-методических основ реализации клиентоцентричного стратегического подхода к созданию и повышению потребительской ценности продукта деятельности гостиничных предприятий с учетом специфики формирования потребительской ценности на рынке гостиничных услуг.

Структура дипломной работы определяется логикой и задачами исследования. Дипломная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемых источников и приложений.

1. Теоретические основы создания потребительской ценности в гостиничной индустрии

1.1 Клиентоцентричность как тенденция развития современной гостиничной индустрии

Продукт гостиничной индустрии уникален и разнообразен. Он может быть материальным (обед в ресторане), но может быть и услугой (чистота уборки в номере), а также комбинацией их обоих. Ему присущи определенные характеристики (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 Характеристики туристского (гостиничного) продукта

Гостиничный продукт - это совокупность того, что может предложить на рынке вниманию потребителя гостиничное предприятие для приобретения, использования или потребления. Он включает физические объекты, услуги, места, организацию, идеи и впечатления. Например, формирование общего впечатления для туриста или бизнесмена о пребывании в гостинице начинается задолго до начала поездки и содержит представления о визах, способах путешествия, особенностях национальной культуры, кухни, развлечениях и т.д.

Проблема клиентоцентричности гостиничных предприятий и повышения потребительской ценности гостиничных услуг носит в современном мире универсальный характер. От того, насколько успешно она решается, зависит многое в экономической и социальной жизни любой страны, региона или

предприятия.

Клиентоцентричность как концепция ведения бизнеса в настоящее время становится все популярнее, все большее число гостиничных компаний предпринимают усилия, чтобы соответствовать этой концепции. Для предприятий гостиничной индустрии важно прийти к клиентоцентричности, не растеряв при этом прибыльности бизнеса.

Клиент признает бизнес клиентоцентричным, если соблюдается справедливый (с точки зрения клиента) баланс его ожиданий от бизнеса и его разрешений бизнесу.

Ожидания клиента - это то, за что клиент, как он считает, платит гостиничной компании как поставщику продуктов или услуг. При этом факт непосредственной финансовой оплаты может отсутствовать. Ожидания клиента - это не только то, за что он заплатил, но и весь комплекс ожиданий, связанных с гостиничной компанией от самого начала взаимодействия до его завершения. При этом список имеющихся ожиданий у клиента относительно гостиничного предприятия может быть большим и разнообразным.

Закономерность такова: чем выше уровень гостиничного предприятия, тем больше ожиданий у клиента; чем больше ожиданий у клиента, тем меньше остается «не решающих все дело мелочей».

Объем ожиданий клиента формирует приемлемую для него цену. Если гостиничное предприятие намеренно и сознательно принижает ожидания, то оно должно быть готово к тому, что цена, которую готов заплатить клиент за услуги такого предприятия, будет пропорционально понижена.

Многие современные гостиничные предприятия при обслуживании гостей придерживаются концепции исполнения ожиданий клиента на 110%. Суть этой концепции состоит в том, что при каждом контакте уровень ожиданий клиента от сервиса должен быть превышен минимум на 10%, то есть составить 110%. По нашему мнению, на современном этапе развития данная концепция себя изживает, поскольку то, что для гостиничного предприятия в обслуживании составляет 110%, требовательным клиентом воспринимается как

само собой разумеющимся, т.е. как 100%.

Обобщая рассмотрение ожиданий клиентов гостиничных предприятий, можно сформулировать следующие заключения:

- невозможно быть клиентоцентричным гостиничным предприятием для клиента без ожиданий;
- наличие у клиента определённых ожиданий следует признать фактором развития гостиничных предприятий;
- если ожидания клиенту не нравятся, гостиничная компания их регулирует (чтобы впоследствии справиться с ними и быть в глазах клиента клиентоцентричной);
- ожиданиями клиентов необходимо управлять;
- если гостиничная компания не работает над формированием ожиданий, то будет вынуждена соответствовать ожиданиям, сформированным другими участниками рынка;
- большая ошибка гостиничных предприятий - пообещать больше, чем можно исполнить.

Потребитель определяет уровень клиентоцентричности гостиничной компании по тому, насколько справедлив баланс ожиданий и разрешений, которые связаны с конкретным гостиничным предприятием. Равновесие ожиданий и разрешений целиком устраивает клиента. Превышение ожиданий над разрешениями заставляет компании искать новые методы работы, клиент становится привередливым. Привередливость клиента или вредит бизнесу, или делает его сильнее.

Ценность клиентоцентричности заключается в формировании лояльного отношения клиентов к гостиничной компании. Ценность лояльности состоит в прагматическом мышлении предпринимателей гостиничного рынка и складывается:

- из повторных покупок, совершённых преданными клиентами;
- из положительных отзывов, о которых узнаёт окружение преданных клиентов;

- из готовности простить компании небольшие оплошности и сбои;
- из готовности дать совет (но это далеко не все отельеры рассматривают как ценность).

Ценность клиентоцентричности для гостиничной компании заключается в возможности повлиять на объем и перечень ожиданий клиентов, всё время обгоняя конкурентов. Контроль над клиентскими ожиданиями дает возможность требовать от клиентов тех или иных полезных для компании разрешений. По-настоящему клиентоцентричная компания через влияние и контроль над ожиданиями и разрешениями клиента контролирует свой рынок и устанавливает свои правила.

1.2 Особенности организации клиентоцентричных процессов на предприятиях отрасли

Ориентированность на клиента. Под этим определением в большинстве современных гостиничных предприятий понимается стиль ведения бизнеса, когда клиент воспринимается как источник дохода, но не рассматривается как стратегический партнер. То есть, гостиничное предприятие готово оказать услугу клиенту, не задумываясь, насколько она необходима.

Подобная технология хорошо работает в случае сотрудничества с клиентами - физическими лицами, а также небольшими компаниями, где гостиничные услуги не требуются чаще, чем раз в полгода/год.

В случае, если гостиничные предприятия пытаются наладить подобные взаимоотношения с крупными корпорациями, велика вероятность работы с низким процентным выходом.

С точки зрения развития бизнеса гостиничные предприятия интересуют возможности разрабатывать совместные с клиентами долгосрочные проекты сотрудничества. И в аспекте этих отношений словосочетание «ориентированность на клиента» обретает несколько иной смысл. Вместо

ориентированности на клиента целесообразно поставить термин «клиентоцентричность».

Клиентоцентричность — это стратегия бизнеса, где главная цель — создание для клиента ценности получаемой услуги, а не получение прибыли.

Чтобы иметь устойчивые высокие финансовые результаты, гостиничной компании необходимо добиться устойчивого роста клиентской лояльности и предложить уникальную для них ценность услуг. Единственно возможный путь построения стратегического партнерства - заслужить их лояльность.

Клиентоцентричная стратегия ведения бизнеса характеризуется следующими особенностями:

- формированием уникальной концепции ценностей предоставляемых услуг для ключевых клиентов;
- определением того, какой сегмент рынка считать целевым, и разработкой комплекса мероприятий по избирательному привлечению клиентов именно из этого сегмента;
- тщательным отбором собственных сотрудников, разделяющих корпоративные ценности компании, энергичных, квалифицированных и способных достичь высокой производительности труда;
- завоеванием лидерства по издержкам за счет роста производительности труда.

Организация клиентоцентричных процессов на предприятиях гостиничной индустрии должна включать в себя следующие приёмы повышения лояльности клиентов:

1. Выбрать прямой и рациональный подход к определению того, какой способ управления лояльностью клиентов является для компании наиболее подходящим (от простых схем стимулирования спроса до долгосрочных кампаний).
2. Проанализировать и провести сегментирование клиентов с точки зрения их преданности компании, ее услугам.
3. Провести исследование мотивов обращения клиентов к компании,

включая мотивы удовлетворённости от полученной услуги и общения с компанией, а также выяснить, чем конкретно мотивированы его повторные обращения.

4. Переходить от цели и стратегии бизнеса к общей рыночной нацеленности, включая установление объёмов полученных заказов, ценовой политики и размеров скидок.

5. Определить критерии оценки преданности клиентов, методы анализа и периодичность проведения анализа базы данных по клиентам.

6. Разработать процесс управления взаимоотношениями с клиентом, где главное внимание будет уделяться привлечению и удержанию клиентов.

7. Оценивать показатели функционирования информационных технологий с точки зрения того, как они работают на эффективность рассматриваемых процессов.

8. Разрабатывать планы действий по управлению взаимоотношениями с клиентами по следующим направлениям: информационный менеджмент, системная поддержка, маркетинг и предоставляемые услуги.

9. Опробовать в пилотном режиме новые системы маркетинга и обслуживания, в которых одной из основных целей является определение реакции клиента на применяемые схемы деятельности.

10. Реализовывать схему внедрения постепенно, тщательно отслеживая показатели её функционирования, используя для оценки внутренние параметры качества.

1.3 Повышение потребительской ценности современных гостиничных услуг

Для успешного ведения бизнеса в гостиничной индустрии крайне важно, чтобы ключевые принципы и ценности компании, которые лежат в основе эффективного взаимодействия как с клиентами и партнёрами, так и внутри

организации, транслировались в поведении компании и её сотрудников. Кроме того, ключевые принципы и ценности создают основу для обеспечения вовлеченности персонала - эмоциональной связи с организацией, высокой мотивации на достижение общей цели, инициативности, командного духа и приверженности компании. Для управления эффективностью бизнеса и вовлеченностью персонала руководство может сознательно определять ключевые ценности, обеспечивающие успех компании, информировать о них и способствовать их принятию сотрудниками через систему внутренних коммуникаций, корпоративных стандартов и регламентов, а также через управление на основе ценностной структуры компании и её подразделений.

Внедрение ценностного управления на предприятиях гостиничной индустрии способствует правильному формированию стратегии повышения потребительской ценности гостиничных услуг. При этом наибольшую важность имеют следующие аспекты:

1. Продукт или услуга компании. Невозможно создать действующую и прибыльную стратегию повышения потребительской ценности для любого гостиничного продукта. Продукт должен соответствовать определенным требованиям. Главное: гостиничный продукт должен, как минимум, соответствовать сложившимся стандартам. Пока продукт имеет существенные изъяны, надо заниматься его улучшением. Стратегию повышения потребительской ценности в этом случае можно формировать, но необходимо остерегаться репутационных рисков, которые почти неизбежны при низком качестве продукта или услуги.

2. Персонал. Результаты различных исследований говорят о том, что чем выше лояльность персонала, чем выше его вовлеченность в дела компании, тем эффективнее реализуется стратегия повышения потребительской ценности гостиничных услуг. Сотрудники должны знать, зачем осуществляется эта стратегия, какую пользу она принесет.

Внедрение стратегии повышения потребительской ценности гостиничных услуг должно предваряться обучением задействованного персонала.

Сотрудники должны знать ответы на все вопросы, которые могут возникнуть у клиента, а также что делать, если возник новый вопрос.

На сегодняшний день всё больше гостиничных компаний стремятся к выстраиванию системы обеспечения удовлетворения потребностей клиента и удержания клиента, формированию клиентоцентричности.

При формировании и реализации стратегии повышения потребительской ценности гостиничных услуг особое внимание следует уделить лояльности клиентов. Лояльность клиента — предпочтение им определённой марки, товара, услуги, места, продавца.

Целенаправленные действия, которые с высокой вероятностью вызывают чувство привязанности у целевой аудитории, составляют программу лояльности и являются основой повышения потребительской ценности гостиничных услуг.

Процесс создания программы лояльности и повышения на её основе потребительской ценности гостиничных услуг включает несколько этапов.

1. Определение цели программы лояльности.

Задачи, которые обычно решаются при помощи программ лояльности:

- привлечение новых клиентов.
- удержание существующих клиентов.
- противодействие усилиям конкурентов по переманиванию клиентов.

Гостиничному предприятию нужно выбрать одну цель. Достижение сразу двух или нескольких целей привлекательно, но бесперспективно в большинстве случаев.

2. Выбор ключевого фактора программы лояльности.

В зависимости от состояния бизнеса и текущей ситуации на рынке, гостиничная компания должна выбрать один-единственный ключевой фактор, на котором будет строиться программа лояльности. Для правильного выбора компания должна точно знать систему ценностей своих ключевых клиентов.

3. Выбор инструмента программы лояльности.

Инструменты, применяемые на различных предприятиях гостиничной

индустрии, включают фиксированные скидки по карточкам на предъявителя; фиксированные скидки по персонифицированным картам; фиксированные скидки по категориям клиентов; прогрессивные шкалы скидок; бонусы, накопительные скидки; особые условия обслуживания; призы, награды, лотереи, подарки и т.п.; доступ к ресурсам, закрытым для остальных клиентов; участие в прибыли; клубы и объединения.

4. Программа лояльности должна нравиться клиентам.

Чтобы понять, насколько программа лояльности нравится клиентам, должен существовать механизм сбора мнений клиентов. Спектр вариантов сбора мнений широк: от ящика у выхода до «тайных покупателей» и личных встреч с клиентами.

Кривая жизненного цикла клиента (рис. 1.2) позволяет определить стратегию взаимоотношений с потребителями гостиничных услуг.

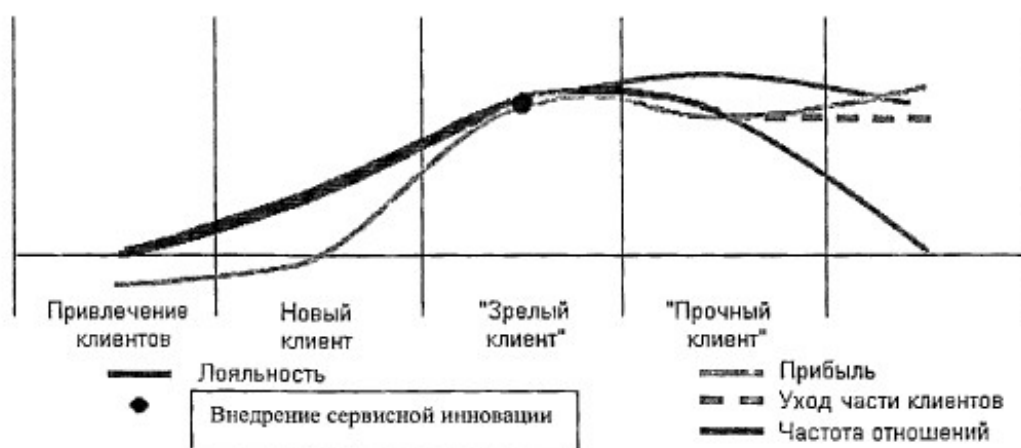


Рисунок 1.2 Кривая жизненного цикла клиента гостиничной компании

На первом этапе жизненного цикла гостиничное предприятие выявляет потенциальных клиентов.

Следующий этап относится к взаимоотношениям с новым потребителем гостиничных услуг. Компания предлагает новому клиенту максимально возможный набор своих услуг. На этом этапе часто выявляется наличие у новых клиентов индивидуальных потребностей, особое значение приобретает

отслеживание претензий клиентов, уровень их удовлетворённости и рассмотрение поступающих заявок на специальное (нестандартное) обслуживание.

Далее отношения гостиничной компании с клиентом переходят на другой уровень (этап зрелости). Чтобы придать этим отношениям новые энергию и стимулы, отель должен приложить достаточно усилий. На этом этапе приобретают особое значение тонкие настройки ценовых предложений и оказание новых сервисных услуг (инноваций). Если кривая построения взаимоотношений со «зрелым» клиентом окажется слишком длинной и пологой, он может отплатить за это преждевременным разрывом отношений с отелем. Тогда все затраты на установление с ним отношений окажутся бессмысленной тратой средств. Важной точкой является точка внедрения сервисных инноваций - отель должен приложить усилия для того, чтобы отношения с клиентами превратились в прочные, что приведёт к повышению лояльности клиентов. Под инновацией может пониматься, например, новая услуга СПА-центра гостиницы с новыми ценовыми настройками, что приводит к S-образному поведению кривой прибыли.

Задача гостиничной компании состоит в том, чтобы минимизировать уход клиентов, в частности тех, которые представляют особую ценность. Как следует из рис. 1.2, чем дольше отель сохраняет потребителя, тем выше связанные с ним доходы (прибыль).

2. Анализ условий повышения потребительской ценности в гостиничной индустрии

2.1 Сравнительный анализ динамики процесса повышения потребительской ценности на рынке гостиничных услуг гг. Москвы и Санкт-Петербурга

Москва — один из самых посещаемых городов России. С января по декабрь 2022 года в столицу приехали 14,1 миллиона туристов. Это на семь процентов больше, чем за аналогичный период 2021-го. Число внутренних туристов достигло 12,7 миллиона человек и составило более 90 процентов от общего туристического потока.

Чаще всего столицу посещали жители Санкт-Петербурга, Краснодарского края, Тульской, Владимирской и Нижегородской областей. Наиболее распространенные цели поездки — встреча с родственниками и друзьями, культурно-познавательный, деловой, образовательный и медицинский туризм.

Сегодня Москва привлекает туристов своими культурными мероприятиями и городскими событиями. Жители других регионов приезжают в столицу, чтобы посетить музеи и достопримечательности, принять участие в городских ярмарках и фестивалях. Большой популярностью пользуется цикл фестивалей «Московские сезоны», районные и городские ярмарки, а также крупные спортивные мероприятия, например Московский марафон.

Столицу посещают туристы с разным бюджетом. На сегодняшний день в Москве насчитывается более 1,9 тысячи классифицированных гостиниц. Жителям и гостям столицы доступны многие бесплатные мероприятия и развлечения, информация о которых публикуется на туристическом портале Discover Moscow, а также на странице цифрового сервиса Russpass.

Чтобы туристическая отрасль активно развивалась и была устойчивой к любым внешним изменениям, Правительство Москвы оказывает ей системную

поддержку: развивает образовательный, деловой туризм и поездки в Москву среди категории граждан в возрасте старше 55 лет.

В 2022 году город выделил на поддержку туристической отрасли 350 миллионов рублей. Эти средства пошли на компенсацию расходов организаторам деловых и молодежных мероприятий, программу развития туризма среди граждан старшего поколения.

Количество людей старшего возраста, приезжающих в Москву, в этом году увеличилось примерно на семь процентов в сравнении с 2020-м. В 2021 году эта категория туристов обеспечила 17 процентов внутреннего турпотока столицы.

По итогам 2022 года оценочный уровень среднегодовой загрузки на столичном гостиничном рынке приблизился к 57%. На рисунке 2.1 представлена динамика изменения номерного фонда.

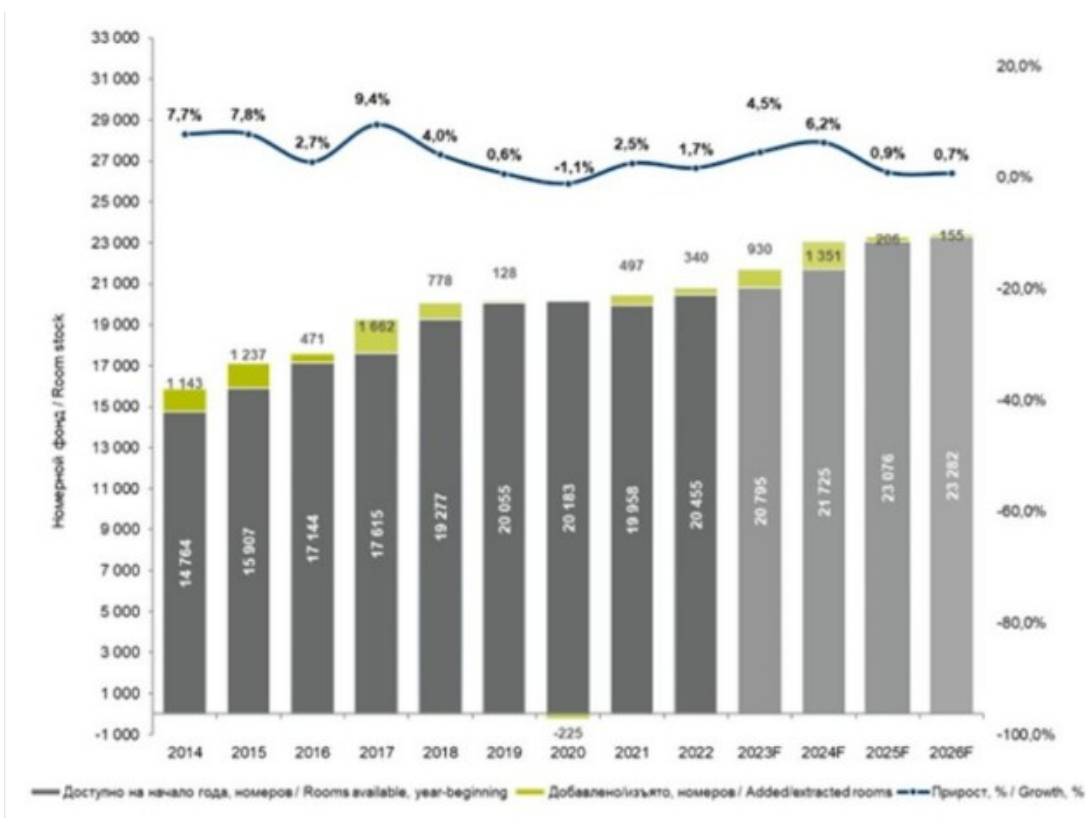


Рисунок 2.1 Динамика изменения номерного фонда 2014-2026 г.г.

Средняя цена на номер составила примерно 6900 тыс. руб., что на 8,3% выше, чем в 2021 году. Хотя векторы изменения показателей загрузки и средней цены на номер для отдельных ценовых категорий были

разнонаправленными, по результатам года практически все ценовые сегменты показали улучшение операционных результатов по показателю доходности на номер в сравнении с 2021 годом. Главным «пострадавшим» сегментом стал Люксовый, где сжатие спроса сдерживало среднегодовую загрузку отелей в пределах 35-40% и привело к снижению доходности на номер практически на 20%.

С операционной точки зрения гостиничный бизнес показал свою высокую устойчивость и адаптивность к быстро меняющимся объемам спроса - благодаря все тому же ресурсу внутривосточного спроса, который уже выручал московские гостиницы в ходе пандемийных 2020-2021 годов, а также - не в последнюю очередь - благодаря льготе по нулевой ставке НДС на услуги гостиничного размещения, которая была оперативно введена на федеральном уровне на пятилетний срок, начиная с 1 июля 2022 года.

Гостиничный рынок Санкт-Петербурга имеет ряд отличий от московского рынка, которые, в свою очередь, обусловили сценарий развития посткризисных реалий здесь и повлияли на формирование стратегии повышения ценности гостиничных услуг петербургскими отелями.

Этих отличий несколько. Так, город традиционно ориентирован на обслуживание туристов, большинство из которых - группы, сформированные представителями третьего поколения или школьниками. Это - традиционные клиентские группы, заполняющие гостиницы соответствующего ценового уровня. В силу такой ориентированности спроса в графике заполняемости отелей этой группы ярко выражен фактор сезонности. Вместе с тем, гостиницы современного уровня, расположенные в центре города, имели высокую долю корпоративного спроса: деловых туристов и MICE -сегмента, что позволяло сглаживать фактор сезонности. Специфика клиентского состава отразилась на особенностях в структуре номерного фонда, в котором преобладают малые отели, лучше приспособленные к колебаниям загрузки, связанным с обслуживанием туристов.

Уровень загрузки качественных петербургских отелей «3-5 звезд» по итогам года составил 66%, что на 2 п. п. больше, чем в 2021 году. В 2022 году более 20 гостиниц продолжают работу под международными брендами. Суммарный объем предложения качественных отелей категории «3-5 звезд» сократился на 13% по сравнению с 2021 годом. В ближайшие годы классические гостиничные проекты сохраняют свои позиции на рынке, однако развитие апарт-отелей скорректирует спрос на отельный сегмент.

В 2022 году главным драйвером развития туристической отрасли Санкт-Петербурга выступил внутренний туризм. По предварительным оценкам, туристический поток в Санкт-Петербург превысит 7 млн человек по итогам года, прирост к показателю 2021 года составит 15%.

На рисунке 2.2 представлена динамика операционных показателей отелей Санкт-Петербурга в 2017-2022 годах.



Рисунок 2.2 Динамика операционных показателей отелей Санкт-Петербурга в 2017-2022 годах

Грамотное формирование потребительской ценности гостиничных услуг даёт возможность участникам гостиничного рынка извлекать дополнительную прибыль за счёт глубокого понимания и эффективного удовлетворения потребностей клиентов. При этом учитываются следующие параметры:

- как клиент оценивает предлагаемые гостиничные продукты и сервис;
- как система взаимоотношений с гостиничным предприятием влияет на его удовлетворённость;
- как маркетинговые инициативы воздействуют на уровень доверия к гостиничной компании;
- как повысить пожизненную ценность клиента и увеличить конкурентную долю получаемых финансовых средств от оказания ему услуг гостиничного предприятия.

2.2 Клиентоцентричные процессы как основа повышения потребительской ценности гостиничных услуг

Потенциал по созданию потребительской ценности гостиничных услуг гостиничные предприятия раскрывают, когда для определения воспринимаемой ценности услуги в сознании покупателя комбинируются четыре фактора:

- осведомлённость о компании;
- уровень воспринимаемого качества услуг в сравнении с конкурентами;
- уровень уверенности, важности, сочувствия, симпатии;
- богатство и привлекательность имиджа, вызываемого гостиничным предприятием в воображении потребителя.

Основы разработки клиентоцентричных процессов отображены в методике транснациональной рекламной корпорации «Baits Worldwide», созданной в 2010 г.¹ Согласно этой концепции, динамика клиентоцентричного процесса аналогична движению волн по гладкой поверхности воды от брошенного в нее камня (рис. 2.3).

Сущность - потребительские свойства услуги, качество, идея и воплощённые «ноу-хау». Данные индикаторы обычно являются рамочными.

¹ Домнин В.Н. Брендинг: Новые технологии в России. 2-е издание. - СПб., Питер, 2019

Как правило, сущность услуги является главной идеей, предлагаемой потребителям. Наиболее значимые характеристики сущности уходят корнями в фундаментальные потребности клиента.

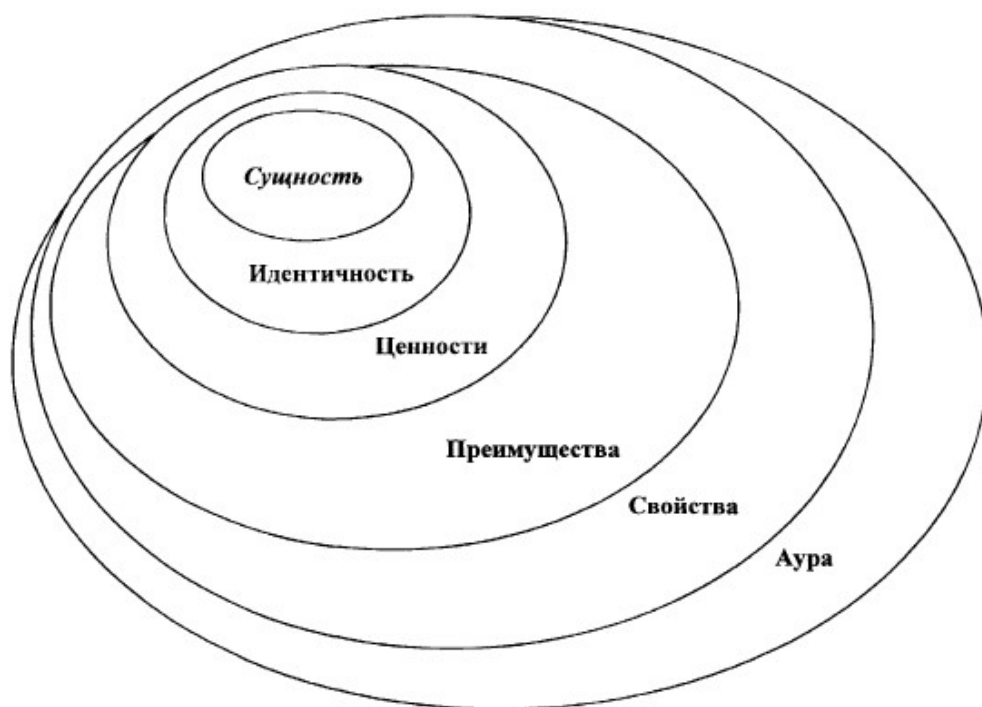


Рисунок 2.3 Характеристики клиентоцентричного процесса

Идентичность — творческое решение в визуальной, звуковой или иной презентации услуги потребителям, которое позволяет им индивидуализировать покупаемый гостиничный продукт, идентифицировать его и наделить определёнными чертами в своем воображении. Обладая идентифицирующими элементами, гостиничный продукт выделяется среди ряда аналогичных продуктов, сигнализирует о привлекательных свойствах, вызывает позитивные ощущения, устанавливает положительное отношение к компании.

Ценности формируются совокупным влиянием вышеуказанных факторов и предрешают отношение потребителей к гостиничной услуге. Поэтому производители услуг пытаются усилить эти ценности в их восприятии до максимума посредством добавленной ценности. Это эмоциональные результаты от использования гостиничной услуги, ответ на вопрос: «Какие эмоции я ощущаю, когда пользуюсь этой услугой?» Ценность определяется как

совокупность активов и пассивов, связанных с гостиничным продуктом, и включает в себя потребительскую ценность, поставляемую продуктом или услугой.

Преимущества — это ответ на вопрос: «Что гостиничное предприятие делает для меня или даёт мне?». Существуют реальные преимущества (что данная услуга обеспечивает лучше) и виртуальные преимущества, т.е. легендарные представления о преимуществах дорогих и престижных услуг.

Свойства - функциональные характеристики гостиничного продукта, его формальные отличительные черты. Характеристики являются воплощением индивидуальности продукта и информируют покупателя о том, как он производится, называется, классифицируется, демонстрируется и продвигается на рынке.

Аура придаёт гостиничному продукту «виртуальную добавленную ценность». Это обширная система, частью которой является гостиничная компания, потребитель и социальное окружение. Это ментальное измерение отражает восприятие глобальной и локальной ответственности, самовосприятие и самоидентичность потребителей, а также их готовность к изменениям и выработке новых представлений о самих себе.

Для успешной реализации стратегии повышения потребительской ценности услуг гостиничных предприятий целесообразно формализовать маркетинговый план на основе клиентоцентричных процессов, выделяя необходимый инструментарий комплекса маркетинговых коммуникаций и концентрируя его составляющие по критерию «приоритет», с целью усиления достигнутых результатов по основным показателям, максимизации положительного PR-эффекта и формирования позитивного «отклика» рынка.

В ходе написания дипломной работой был составлен формализованный маркетинговый план для гостиницы «Crowne Plaza Moscow World Trade Centre». Документ представлен в Приложении А. Отель «Crowne Plaza Moscow World Trade Centre» расположен в едином комплексе с Центром международной торговли Москвы (ЦМТ), который является одним из

крупнейших многопрофильных бизнес-комплексов страны. Элегантные номера отеля оснащены всем необходимым для продуктивной работы и комфортного отдыха: кондиционером, мини-баром, спутниковым телевидением, высокоскоростным Wi-Fi, индивидуальным рабочим местом, телефонными аппаратами с услугой голосовой почты, гладильными принадлежностями, сейфом, чайным/кофейным набором, халатами и феном. В ресторанах Центра международной торговли предлагаются блюда международной кухни, а также фирменные блюда. К услугам постояльцев отеля: бесплатный Wi-Fi и парковка, фитнес-центр с баннным комплексом и бассейном.

3. Организация клиентоцентричных процессов с целью повышения потребительской ценности гостиничных услуг

3.1 Актуальные направления повышения потребительской ценности и принципы организации клиентоцентричных процессов в современном гостиничном комплексе

Понятие ценности, характеризующее предельную полезность товара и его «окружения» (сервиса, взаимоотношений с производителем, рекламных акций и т.д.) для конкретного покупателя, расширяет понимание концептуальных основ маркетинга как системы комплексного анализа потребностей клиентов и координации деятельности гостиничного предприятия с учетом этих потребностей. Содержание системы создания ценности раскрывается через структуру ее внутренних бизнес-процессов - устойчивую и целенаправленную совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя.

Идентификация ключевых стадий преобразования и установление связей между ними осуществляется посредством декомпозиции основного процесса системы создания ценности. Представляется целесообразным выделить три последовательных субпроцесса: преобразование исходной информации о потребностях рынка, преобразование ресурсов в ценности и преобразования ценностей в информацию для потребителей (рис. 3.1).

Общая логика построения основного процесса заключается в последовательном уменьшении энтропии о внешней и внутренней среде гостиничного предприятия для принятия управленческих решений: сборе, детализации и преобразовании полученной информации в форму, необходимую

для материального преобразования ценности, доведении информации до потребителей гостиничных услуг и проверке расхождения произведенной и фактической ценности для потребителя.

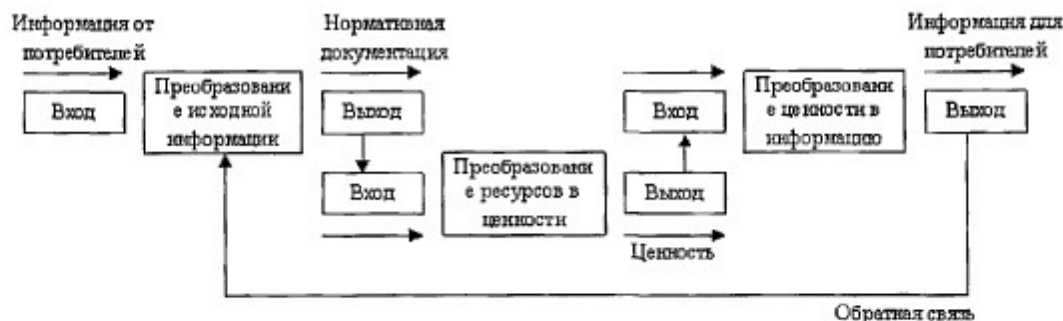


Рисунок 3.1 Модель процессов создания потребительской ценности

Выделение преобразования информации в самостоятельный процесс является ключевым моментом для понимания глубинной сущности маркетинга как концепции управления. Формализация данных процессов обуславливает необходимость их распределения по стадиям управленческого цикла (рис. 3.2).

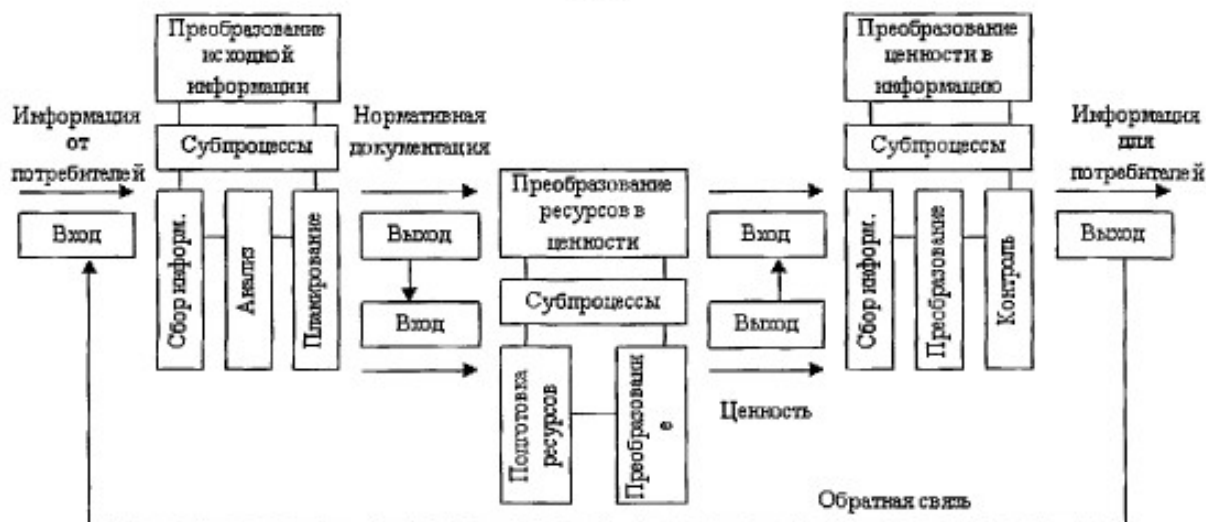


Рисунок 3.2. Основные составляющие процесса создания потребительской ценности

Распределение данных процессов по уровням управления задает определенные ориентиры детерминации стратегического и тактического

контура системы создания ценности. Стратегический уровень предполагает расширение поиска решений, переход на качественно иной, более высокий уровень. Задача ставится таким образом, чтобы сконструировать систему с максимально возможной эффективностью, обеспечивающей отсутствие появления проблем, требующих решения на тактическом уровне.

Тактический уровень предусматривает конкретизацию, разработку и реализацию комплекса маркетинга на этапе организации для каждого стратегического направления. Комплексный характер этапа организации, включающего процессы координации подсистемы ценностей и подсистемы ресурсов во времени и пространстве, предполагает выделение в его структуре самостоятельных стадий анализа, планирования, контроля и организации.

Концепция потребительской ценности расширяет маркетинговый инструментарий при позиционировании рынка. Известного инструментария «4P» сегодня недостаточно для создания, продвижения и транслирования ценности. Структура потребительской ценности существенно дополняется за счет дополнительных услуг, поведенческих факторов и ценностей потребителей и, соответственно, персонала производителя гостиничной услуги.

В условиях обострения отраслевой конкуренции между производителями гостиничных услуг, сегментирование позволяет уйти от прямой конкурентной борьбы в масштабах всего рынка. Выбор целевых рынков и целевых рыночных сегментов с точки зрения поиска и создания своих покупателей и изменения структуры доходов (структура ценности), смещает фокус внимания компаний с конкурентов на потребителей.

При таком подходе отличительным и притягательным для покупателя гостиничных услуг фактором является предлагаемая ценность продукта, соответствующая его ожиданиям, а не просто сам гостиничный продукт, имеющий некоторые предпочтения по сравнению с конкурентами.

При разработке стратегий повышения потребительской ценности гостиничных услуг, основанных на сегментировании и позиционировании, необходимо выделить целевые рыночные сегменты и позиционировать на них

гостиничные услуги не в отношении качество/цена, а в соотношении ценность/стоимость.

Ценность гостиничного продукта - это расширенные показатели качества продукта, но, в отличие от показателей конкурентоспособности, идущие не от свойств самого продукта, а от потребностей покупателя и инструментария профессионального маркетинга. Выявление и создание потребительской ценности обусловило появление маркетинга потребительских ценностей.

Для успешной реализации стратегии повышения потребительской ценности гостиничных услуг необходимо выстраивание бизнес-процессов по всем видам деятельности в общей системе цепочек ценностей гостиничного комплекса. Разработка и реализация стратегии на качественных предпосылках может осуществляться по следующей схеме:

1. Блиц-диагностика состояния предприятия и рыночных тенденций;
2. Определение общей схемы разработки стратегии;
3. Выбор методологии и составление перечня методов разработки стратегии;
4. Определение степени полноты маркетинговой информации и выявление имеющегося недостатка информации при предстоящем планировании через анализ существующей маркетинговой информационной системы (отчеты, аналитика, исследования);
5. Постановка задач в получении необходимой дополнительной информации через изменение форматов внутренних отчетов, постановка целей и задач для проведения дополнительных исследований, разработка рекомендаций в выборе используемых методов исследования;
6. Осуществление процесса разработки стратегии на базе интерпретации результатов полученных исследований, дополнительной информации о внутренней среде гостиничного предприятия с использованием соответствующего инструментария.

В борьбе за потребителя на рынке гостиничных услуг выигрывает тот, кто отстаивает свои позиции, применяя новые технологии взаимоотношений с

клиентами с учетом специфики бизнеса. Интегрированные инновационные решения, основанные на стратегических конкурентных преимуществах, позволяют гостиничным компаниям повышать свою конкурентоспособность, а иногда являются фактором развития новых направлений деятельности и даже формирования новых рынков.

3.2 Методические рекомендации по использованию клиентоцентричных процессов для повышения потребительской ценности услуг в гостиничной индустрии

Современные гостиничные компании сталкиваются с жесткой конкуренцией на рынке. Для того чтобы выжить, компании нужно завоевывать потребителей и превзойти своих конкурентов, часто при этом переходя от философии гостиничного продукта и сбыта к философии маркетинга и потребителя. Компании, достигшие успеха на современном рынке, разрабатывали и использовали стратегии создания потребителей, а не создания товаров. Сегодня акцент явно смещается в сторону клиентоцентричных стратегий. В основе этой новой тенденции лежит идея поиска, удержания и создания своих потребителей.

К основным причинам внедрения клиентоцентричных стратегий в практику деятельности российских гостиничных компаний на современном этапе экономического развития следует отнести следующие:

Кризисные. Основные факторы - потеря бизнеса из-за низкой квалификации сотрудников, резкий всплеск конкурентной борьбы, низкая доходность предприятия. Основная потребность - контроль информации, систематизация деятельности сотрудников.

Развивающие. Основные факторы - развитие бизнеса или потребность в его развитии, которое невозможно осуществлять традиционными способами.

Основная потребность — автоматизация рутинных операций, контроль эффективности, сбор и передача знаний.

Статусные. Основные факторы - необходимость внедрения клиентоцентричных стратегий определяется внешними факторами: корпоративный стандарт, который необходимо осуществить; увеличение привлекательности бизнеса за счет консолидации клиентской базы. Основная потребность - реализация условий, налагаемых внешними факторами (руководством, инвесторами и т.д.).

Но главной причиной внедрения клиентоцентричных стратегии в российских гостиничных компаниях остается налаживание эффективных связей с клиентами, при этом практически ничего не меняя в подходе организации взаимоотношений, как с внешними, так и с внутренними (собственными сотрудниками) потребителями.

Для того чтобы реализация клиентоцентричных стратегий была успешной, прежде всего, необходимо, чтобы все сотрудники компании прониклись новой философией организации взаимоотношений с клиентами и понимали свою личную роль в общем стремлении по поиску всех потенциальных клиентов и поддержании взаимоотношений с ними настолько долго, насколько они будут оставаться взаимовыгодными. Только в этом случае можно будет на практике реализовать один из главных постулатов клиентоцентричного подхода: главное - не улыбка сотрудника при общении с клиентом, а улыбка клиента после общения с сотрудником.

Это означает, что гостиничная компания должна будет последовательно реализовать следующие действия:

- идентифицировать те группы клиентов, которые обеспечивают наибольшую часть прибыли компании;
- определить, что именно все типы клиентов хотят получить в ходе взаимоотношений с компанией и что делает их преданными ей;
- сформулировать цели по установлению взаимоотношений с клиентами;

- измерять регулярно степень лояльности и влияние своих действий по маркетингу, продажам и обслуживанию на лояльность;

- сфокусировать все элементы действий по маркетингу, продажам и обслуживанию на создании, поддержании и развитии взаимоотношений с клиентами;

- обеспечить вознаграждение лояльных клиентов за их лояльность;

- сформировать понимание концепции потребительской ценности и преданности сотрудниками компании, особенно теми, кто напрямую участвует в контактах с клиентами, способствовать, чтобы мотивация и подготовка сотрудников помогали этому пониманию.

Начинать реализацию клиентоцентричных стратегий необходимо с формирования в коллективе понимания ценности общего знания, которое включает в себя:

- обеспечение лидерства;

- создание межфункциональных команд;

- обеспечение процесса управления знаниями о клиентах;

- разработку и реализацию технологий;

- поддержку культуры обмена знаниями;

- демонстрацию ценности управления знаниями о потребителях;

- рассмотрение преобразования как процесса.

Внедрение управления знаниями о клиентах - это длительный процесс, который требует постоянного анализа и корректировки. И то, что он начал работать, не может означать, что его не надо совершенствовать.

В общем виде процесс управления знаниями о клиентах представлен на рис. 3.3.

При реализации клиентоцентричных стратегий в гостиничных компаниях необходимо учитывать следующие аспекты:

- управление взаимодействием с клиентами, а именно: использование программного обеспечения для гостиничных предприятий, индивидуальный

маркетинг, клиентский сервис и самообслуживание на вебсайте, в том числе онлайн-покупки;

- управление опытом клиентов, направленное на личные контакты с клиентами;

- управление результатами работы с клиентами, направленное на последствия, которые получают клиенты от использования гостиничных продуктов и услуг, а особенно от долгосрочных отношений с ними в противовес кратким контактам.

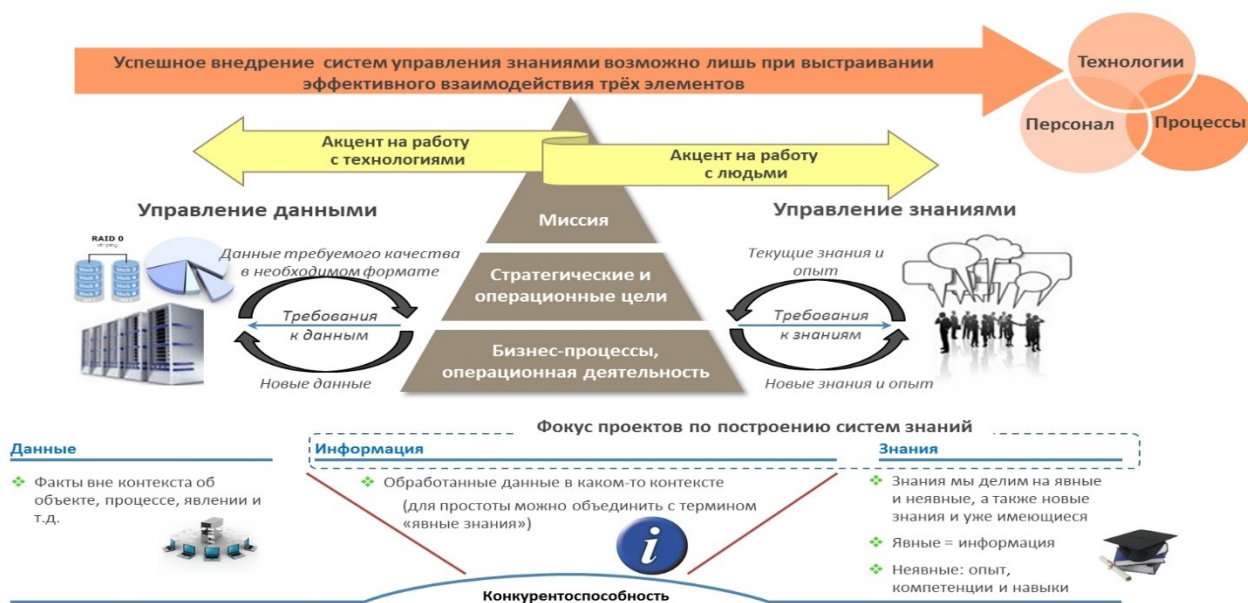


Рисунок 3.3 Схема процесса управления знаниями о клиентах гостиничной компании

Основные цели, которые преследуют гостиничные компании, приступая к реализации клиентоцентричных стратегий, приведены в табл. 3.1.

Управление совокупным опытом сочетает в себе все указанные элементы, относящиеся к индивидуальному опыту покупки и потребления гостиничных продуктов/услуг до тех пор, пока этот опыт продолжается с точки зрения клиента.

Этот опыт включает то, что произошло до, во время и особенно после (в результате) опыта взаимодействия, которым стремятся управлять большинство гостиничных компаний, и охватывает успешные факторы, определяющие

долгосрочные отношения с клиентами, а не просто краткое взаимодействие с ними.

Таблица 3.1 Цели внедрения клиентоцентричных стратегий в гостиничных компаниях

Цели внедрения клиентоцентричных стратегий	Основные способы достижения целей	Мероприятия по реализации клиентоцентричных стратегий
Привлечение новых клиентов	Бизнес-процессы привлечения клиентов	Соблюдение регламентов работы с клиентами Организация синхронизированной командной работы с клиентами
	Проведение целевых маркетинговых исследований	Создание единой базы данных потенциальных и действующих клиентов, определение профиля клиента и анализ результатов маркетинговых воздействий
Повышение лояльности клиентов	Индивидуальный подход к клиенту	Хранение полной истории взаимоотношений с клиентом и персонифицированное отношение к нему
	Рациональный подход к способу управления, лояльностью клиентов	Разработка наиболее подходящего для компании способа управления клиентской лояльностью — от простых схем стимулирования спроса до долгосрочных кампаний
Повышение прибыльности клиентов	Увеличение перекрестных продаж	Анализ разнородных данных и взаимосвязей по клиенту для предложения оптимального пакета услуг
	Сегментация клиентов по критерию прибыльности	Анализ клиентов по прибыльности и использование различных регламентов взаимодействия с ними
Повышение эффективности работы менеджеров	Управление временем сотрудников	Планирование деятельности, контроль выполнения задач и поручений. Автоматизация отчетности
	Организация командной работы	Улучшение коммуникаций между подразделениями и использование бизнес-процесса для автоматического распределения задач
	Запуск новых гостиничных продуктов	Создание единой базы знаний по гостиничным продуктам/услугам
Управление развитием компании	Контроль деятельности	Контроль ключевых показателей подразделений компании и работы менеджеров
	Поддержка принятия	Управление пакетом продуктов, анализ

	управленческих решений	миграции клиентов, аналитические отчеты по прибыльности гостиничных продуктов/услуг
--	---------------------------	---

Реализация клиентоцентричных стратегий в полном объеме предоставляет клиентам возможность быть уверенными, что или услуга, которую они получили от компании, будет именно той, которую они хотели, при том уровне обслуживания, который им приятен. Именно нахождение и устранение проблем общения гостиничной компании с ее клиентами обеспечивает не просто лояльность, а, главное, приверженность их компании.

Очевидно, что приверженные клиенты обеспечивают устойчивость бизнеса компании на долгосрочный период и, по сути, являются важнейшим показателем при оценке стоимости ее бренда. Добиться же такой приверженности клиентов можно только при условии, что все составляющие структуры бизнеса компании будут работать на выполнение взятых перед клиентами обязательств.

Понятие клиентоцентричности по своей значимости сопоставимо с понятием конкурентоспособности с той разницей, что конкурентоспособность подразумевает соответствие организации конъюнктуре рынка в целом, а клиентоцентричность отражает степень соответствия гостиничного предприятия ожиданиям потребителей. В связи с этим уместно говорить о стратегическом управлении клиентоцентричностью.

В настоящее время в оценке клиентоцентричности гостиничных компаний, как правило, используются методики экспертных оценок, при этом оценкам, по большей части, подвергается персонал и методы реализации поставленных целей. Отсутствие единого подхода, пробелы в оценках некоторых специфических проявлений клиентоцентричности в гостиничном бизнесе, отсутствие количественных показателей этой оценки делают анализ клиентоцентричной системы управления предприятием в целом весьма затруднительным.

Исчерпывающая характеристика клиентоцентричной управленческой системы невозможна без введения необходимых дополнительных показателей.

Для осуществления подобного анализа можно предложить систему показателей, всесторонне характеризующих клиентоцентричность системы управления гостиничным предприятием.

Клиентоцентричность является комплексным качественным показателем, поэтому его сложно интерпретировать и делать заключения о характере его изменения. При условии трансформации качественных показателей в количественные появляется возможность как сопоставления данных, так и использования обширного инструментария для их анализа. В связи с этим разработка методов количественной интерпретации качественных показателей клиентоцентричности открывает новые возможности в эффективном функционировании гостиничных предприятий.

Несмотря на то, что качество гостиничных услуг оказывает ключевое влияние на взаимоотношения с клиентами, современная наука управления пока не выработала систему количественных оценок качества клиентоцентричности.

Изучение данных взаимосвязей требует значительных затрат ресурсов, как исследовательских, так и организационных, поскольку получение количественной информации, наиболее вероятно, потребует изменения бизнес-процессов организации.

Выявленные взаимосвязи позволяют утверждать, что существует определенная зависимость между уровнем удовлетворенности клиента и затрачиваемыми ресурсами гостиничного предприятия. Эту зависимость определим как функцию клиентоцентричности. Для исследования данной функции необходимы количественные оценки ресурсных и результирующих показателей.

Проблема трансформирования «мягких» данных в «жёсткую» информацию не имеет единого решения. Качественные и количественные показатели могут быть использованы в решении разных задач, в том числе управленческих. Сопоставление качественных и количественных методов оценки обобщено в табл. 3.2.

Таблица 3.2 Сопоставление количественных и качественных методов оценки информации

Критерии оценки	Качественные методы	Количественные методы
Цель применения	Понять изучаемый объект	Дать объяснение причин изучаемого явления (объекта)
Исследовательские задачи	- Выявить общую картину - Концептуализировать объект, интерпретировать его	- Измерить параметры объекта - Установить взаимосвязи между отдельными параметрами
Единицы анализа	- Высказывания, акты поведения - Субъективные значения фактов для индивида	Факты, события
Логика анализа	Индуктивная: от фактов к концепциям	Дедуктивная: от абстракции к фактам путем операционализации понятий
Основные способы анализа	- Описание случаев без их отождествления - Обобщение выявленных оценок - Феноменология	- Классификация путем отождествления случаев - Статистические методы - Систематизация
Виды представления результатов	Высказывания, документы, интеллектуальные продукты групповых дискуссий и т.п.	Измеримые показатели, статистические распределения, индексы и т.п.

Несмотря на сложности сравнения, виды количественной и качественной информации можно сопоставить, и тогда окажется возможной взаимная интерпретация показателей, полученных методами качественного и количественного исследований.

Для успешной реализации клиентоцентричных стратегий гостиничным компаниям необходимо идентифицировать основные характеристики стратегии, которые можно использовать для диагностики различий между клиентоцентричной и обычной маркетинговой стратегиями.

Эти характеристики, называемые нами диагностическими признаками стратегий, обобщены в табл. 3.3. Успех клиентоцентричной стратегии означает, что все или, по крайней мере, большая часть характеристик присущи гостиничному предприятию, в то время как обычной стратегии свойственны лишь одна или две характеристики.

Таблица 3.3 Диагностика стратегий гостиничных компаний

Диагностический признак	Клиентоцентричные стратегии	Обычные стратегии
Определение цели	Нацелены на реальные сегменты	Нацелены на описательные группы
Конкретность предложения	Делают специальные предложения для каждого сегмента	Адаптируют для каждого сегмента стандартизированное предложение
Использование SWOT	Используют сильные стороны и минимизируют или элиминируют слабые	Не уделяют должного внимания причинно-следственным взаимосвязям между сильными и слабыми сторонами
Предвидение будущего	Предвидят будущие перемены на рынке	Обычно сконцентрированы на экстраполяции текущих тенденций
Уникальность	Нацелены на покупателей и делают предложения, отличающиеся от предложений конкурентов	Чаще делают стандартизированное предложение устоявшимся сегментам
Создание синергии	Дают возможность использовать либо внутреннюю, либо внешнюю синергию, или и то и другое	Как правило, синергию не учитывают
Тактическое руководство	Делают соответствующую тактику очевидной	Оставляют место для неопределенности
Соответствие цели	Соответствуют маркетинговой цели и по размеру цели, и по силе предложения	Обеспечивают соответствие цели за счет стандартизированного предложения
Обеспечение ресурсами	Обеспечиваются ресурсами в зависимости от целевого рынка и природы предложения	Обеспечение ресурсами происходит, исходя из доступных средств

Философия клиентоцентричного гостиничного бизнеса предполагает отказ от теряющих эффективность технологий массового воздействия на широкие аудитории (сегменты) с целью привлечения внимания к своему продукту, в пользу персонализации клиента, установления с ним доверительных отношений в течение всего жизненного цикла.

Методические основы реализации клиентоцентричных стратегий в гостиничной индустрии заключаются в следующем:

1. Разработка концепции потребительской ценности и удовлетворения потребителей, а также способов привлечения, удержания и формирования прибыльных групп потребителей.

Ключ к формированию долговременных взаимоотношений гостиничной компании с ее клиентами лежит в создании большей потребительской ценности и более высоком уровне удовлетворения запросов потребителей, и компании должны понимать значение этих важнейших факторов. Имея большие возможности выбора гостиничных продуктов и услуг, современные потребители основывают свои решения о покупках на своем восприятии их ценности. Предоставленная потребительская ценность - это разница между совокупной потребительской ценностью продукта/услуги и совокупными затратами потребителя, связанными с тем или иным предложением. Покупатели обычно выбирают предложение, обеспечивающее максимальную предоставляемую ценность. Если гостиничная компания работает достаточно эффективно, чтобы реализовать ожидания потребителя относительно ее продуктов и услуг, она достигает необходимого уровня удовлетворенности потребителя. Потребитель неудовлетворен, если эффективность компании ниже его ожиданий, удовлетворен, если она полностью соответствует его ожиданиям, и восхищен, если она превосходит его ожидания. Удовлетворенные покупатели меньше озабочены ценой, они положительно отзываються о компании среди друзей и коллег и остаются ее приверженцами в течение длительного времени. Современные гостиничные компании стремятся не только получить новых потребителей, но и, что гораздо важнее, удержать и увеличить свою «долю потребителя». Компании должны решить, на каком уровне они хотят построить свои взаимоотношения с различными сегментами рынка и индивидуальными потребителями, начиная с базовых отношений и заканчивая полным партнерством. Выбор этого уровня зависит от соотношения ценности данного потребителя для компании в течение всего времени, пока он остается ее

клиентом, и затрат, необходимых для привлечения и удержания этого потребителя. Современные гостиничные предприятия имеют в своем распоряжении специальные маркетинговые инструменты, с помощью которых они пользуются различными финансовыми и социальными стимулами и укрепляют структурные связи для формирования более устойчивых и долговременных взаимоотношений с клиентами.

2. Раскрытие роли цепочки ценности компании, системы предоставления ценности и всеобщего качества в предоставлении потребительской ценности гостиничной услуги для обеспечения соответствующего уровня удовлетворения потребителей.

Для создания потребительской ценности и повышения уровня удовлетворенности потребителей, а также для того, чтобы удержать уже существующих потребителей, гостиничная компания должна следить за своей цепочкой ценности и системами предоставления ценности потребителю, ориентируясь главным образом на потребителей. Каждое подразделение следует рассматривать как одно из звеньев в цепочке ценности компании. Каждое подразделение вносит свой вклад в обеспечение ценности услуг компании независимо от того, чем именно оно занимается - разработкой новых гостиничных услуг, обслуживанием клиентов или рекламой и продвижением. Успех компании в целом зависит от того, насколько хорошо каждая структурная единица выполняет свои функции и насколько хорошо скоординирована деятельность всех подразделений.

Стремясь обеспечить себе конкурентное преимущество, гостиничная компания должна заботиться не только о своей цепочке ценности, но и о системе предоставления потребительской ценности в целом, состоящей из цепочек ценности ее поставщиков, партнеров и, в конечном итоге, потребителей. Сегодня большинство компаний сотрудничают с другими членами цепи поставок на условиях партнерства, что позволяет значительно повысить эффективность системы предоставления потребительской ценности.

Взаимоотношения с потребителями и прибыльность гостиничной компании тесно связаны с качеством предоставляемых ею продуктов и услуг.

Более высокое качество услуг обеспечивает большую удовлетворенность потребителя, давая возможность назначить на них более высокие цены и нередко позволяя снизить издержки. Таким образом, программы повышения качества, как правило, способствуют повышению прибыльности, и руководители гостиничных предприятий считают это одной из главных задач бизнеса. Компании важно определить, продукты и услуги какого уровня нужны тем или иным целевым потребителям, и предоставить им их. Прежде всего, необходимо четко выявить запросы потребителей и их требования и точно описать их ожидания.

3. Осознание необходимости знания своих конкурентов так же хорошо, как и потребителей, и проведение для этого конкурентного анализа.

Чтобы разработать эффективную клиентоцентричную стратегию, гостиничная компания должна учитывать не только нужды и запросы своих потребителей, но и действия своих конкурентов. Она должна постоянно анализировать их деятельность и развивать конкурентные стратегии, позволяющие ей занимать выгодную позицию по сравнению с конкурентами и обеспечивающие ей наибольшее конкурентное преимущество.

В ходе анализа конкурентов компания в первую очередь выявляет своих основных конкурентов. На следующем этапе она оценивает их цели, стратегии, сильные и слабые стороны и возможную реакцию на ее действия.

Используя эту информацию, компания может выбрать, каких конкурентов ей следует атаковать, а каких — избегать. После оценки и выявления основных конкурентов компания должна решить, каким именно способом она намерена предоставлять потребительскую ценность своим целевым потребителям, и разработать окончательную конкурентную стратегию, с помощью которой она сможет обеспечить себе конкурентное преимущество.

4. Изучение различных конкурентных стратегий, основанных на создании потребительской ценности.

То, какая стратегия окажется наиболее результативной, зависит от рынка, на котором работает гостиничная компания, а также от того, какую роль она играет на рынке - лидера, претендента на лидерство, последователя или компании, работающей в отдельной нише. Лидеру рынка необходимо постоянно разрабатывать стратегии по расширению рынка в целом, а также по защите и расширению своей доли рынка. Претендент на лидерство – это компания, которая пытается агрессивными методами расширить свою долю рынка. Такая компания может атаковать лидера, другие ведущие компании или отдельные предприятия, используя метод фланговой атаки. Компания - последователь - это компания, которая принимает решение вести свою деятельность и развиваться, обычно из страха потерять в конкурентной борьбе больше, чем получить. Однако нельзя сказать, что последователь не использует каких-либо стратегий; такая компания также постоянно ищет способ применить свои специфические навыки и обеспечить рост доли рынка. Компания, обслуживающая отдельную нишу, — это, как правило, гостиничное предприятие, которое редко привлекает внимание крупных конкурентов. Такие предприятия часто специализируются на обслуживании определённого типа клиентов, потребительских групп определённого размера, специфических клиентов; либо выбирают нишу по географическому принципу, либо занимаются предоставлением услуг, которых больше не предоставляет никто.

5. Соблюдение баланса, ориентируясь в равной мере на потребителей и конкурентов, если гостиничная компания хочет стать организацией, действительно ориентированной на рынок.

Ориентация на конкурентов играет на современных рынках важную роль, но компании должны следить за тем, чтобы это не отвлекло их полностью от других важных аспектов деятельности. Любая компания намного сильнее пострадает, если у её потребителей возникнут совершенно новые запросы и нужды, либо если у неё появятся новые конкуренты, чем в результате деятельности существующих на данный момент конкурентов.

Гостиничные компании, которым удалось сбалансировать свое внимание к конкурентам и потребителям, действительно ориентируются на рынок в целом.

Клиентоцентричный подход к развитию гостиничных компаний обеспечивает повышение их конкурентоспособности и рост доходности, а также даёт следующие возможности:

1. Управление клиентской базой, динамика изменения состояния отношений с клиентами, возможность быстрого доступа к информации о клиентах.

2. Управление контактами с клиентами, учёт истории контактов с клиентами, регистрация потребностей клиентов, оперативная передача информации между подразделениями, планирование контактов.

3. Планирование и контроль действий, координация работы во времени, введение системы напоминаний и выдачи заданий.

4. Управление бизнес-процессами по работе с клиентами, создание регламента работы с клиентами и стандартов типовых действий по обслуживанию клиентов.

5. Управление продажами, создание технологий продаж различных групп гостиничных продуктов и услуг, разработка механизма подготовки коммерческих предложений для различных групп клиентов, а также механизма оперативного управления и анализа цикла продаж.

6. Создание единого информационного пространства по работе с клиентами.

7. Управление маркетинговой деятельностью – сегментирование клиентов, управление маркетинговыми кампаниями, оценка эффективности рекламных и маркетинговых мероприятий.

8. Проведение анкетирования - сбор информации о клиентах, услугах, конкурентах, регионах. Анализ анкет.

9. Телемаркетинг - обеспечение массового обзвона клиентов по заданному сценарию разговора, регистрация контактов и анкет.

10. Управление обращениями клиентов в компанию; управление сервисными заказами клиентов.

11. Многофакторный анализ продаж, ABC-анализ продаж, анализ состояния работы с клиентами, результатов деятельности сотрудников, анализ клиентской базы.

12. Создание базы знаний по продажам, услугам, конкурентам, сервису; структурирование информации, быстрый доступ к информации.

13. Облегчение выполнения рутинных операций, подготовки отчетных документов.

Пример реализации клиентоцентричного подхода к развитию гостиничной компании в процессе выбора бренда приведен в Приложении Б.

На основании результатов исследований, проведенных в 3 главе, можно сделать вывод о преимуществах клиентоцентричного подхода к развитию гостиничных компаний, заключающихся в следующем:

- Повышение конкурентоспособности компании – рыночная направленность компании, ориентированная в сторону изучения потребностей клиента по сравнению с концентрацией на продукте и продажах соответствует тенденциям и правилам современного рынка.

- Снижение издержек компании - изучение поведения и предпочтений клиентов в целях повышения уровня удержания и удовлетворенности наиболее прибыльных из них, при одновременном выявлении малоприбыльных клиентов.

- Соблюдение баланса интересов компании и удовлетворенности клиента. На основе изучения покупательского спроса и предпочтений, поведения конкурентов компания предлагает различные программы своим клиентам в зависимости от значимости клиента для компании и стадии, на которой находятся их отношения.

- Повышение управляемости компании, слаженное взаимодействие всех ее подразделений, формирование команды - потребительская цепочка

обслуживания клиента, как единого бизнес-процесса, объединяет обособленные функциональные службы.

Заключение

В настоящее время основой конкуренции на рынке стала борьба за внимание клиентов. Выбор покупателя определяется не качеством продукта, а уровнем дополняющего его сервиса. По результатам исследования McKinsey², в 68% случаев причиной ухода клиентов становится равнодушное отношение к ним и лишь в 14% - неудовлетворённость продуктом. Высокие инвестиции в исследование потребительского поведения и внедрение клиентоцентричных систем стали важнейшими факторами выживания и развития гостиничных компаний, поэтому вопросы о новой постановке задачи бизнеса и о построении клиентоцентричной организации оказались одними из самых актуальных.

Подводя итоги проделанной работе, хотелось бы остановиться на некоторых основных моментах, связанных с организацией клиентоцентричных процессов при реализации стратегии повышения потребительской ценности гостиничных услуг.

1. В современной гостиничной индустрии сформировалась тенденция клиентоцентричной ориентации деятельности предприятий. Гостиничные компании выбирают клиентоцентричность как стратегию развития бизнеса и считают сконцентрированность на клиенте основой построения бизнеса и основой прибыли. Эффективным инструментом реализации такой стратегии является лояльность, основанная на трех ключевых факторах: доверии, приверженности ценностям, долговременных отношениях.

2. Особенности организации клиентоцентричных процессов на предприятиях гостиничной индустрии заключаются в следующем:

- формировании уникальной концепции ценностей предоставляемых услуг для ключевых клиентов;
- определении того, какой сегмент рынка считать целевым, и разработке

² McKinsey & Company — международная консалтинговая компания <https://www.mckinsey.com/>

комплекса мероприятий по избирательному привлечению клиентов именно из этого сегмента;

- тщательном отборе собственных сотрудников, разделяющих корпоративные ценности компании и способных достичь высокой производительности труда;

- завоевании лидерства по издержкам за счёт роста производительности труда.

3. В основе формирования стратегии повышения потребительской ценности гостиничных услуг лежит сочетание пяти факторов: 1) денежной ценности; 2) удобства, ценности времени; 3) разнообразия ассортимента; 4) качества сервиса; 5) кастомизации.

4. Грамотное формирование потребительской ценности гостиничных услуг с учётом динамики развития рынка даёт возможность его участникам извлекать дополнительную прибыль за счёт глубокого понимания и эффективного удовлетворения потребностей клиентов.

5. Потенциал по созданию потребительской ценности гостиничных услуг гостиничные предприятия раскрывают, когда для определения воспринимаемой ценности услуги в сознании покупателя комбинируются четыре фактора: 1) осведомлённость о компании; 2) уровень воспринимаемого качества услуг в сравнении с конкурентами; 3) уровень уверенности, важности, сочувствия, симпатии; 4) богатство и привлекательность имиджа, вызываемого гостиничным предприятием в воображении потребителя.

6. Принципы построения клиентоцентричных процессов повышения потребительской ценности в современном гостиничном комплексе формируются с учётом неустойчивости и высокого динамизма внешней среды.

7. Методические основы реализации клиентоцентричных стратегий в гостиничной индустрии заключаются в следующем:

- разработка концепции потребительской ценности и удовлетворения потребителей, а также способов привлечения, удержания и формирования прибыльных групп потребителей;

- раскрытие роли цепочки ценности компании, системы предоставления ценности и всеобщего качества в предоставлении потребительской ценности гостиничной услуги для обеспечения соответствующего уровня удовлетворения потребителей;

- осознание необходимости знания своих конкурентов так же хорошо, как и потребителей, и проведение для этого конкурентного анализа;

- изучение различных конкурентных стратегий, основанных на создании потребительской ценности;

- соблюдение баланса, ориентируясь в равной мере на потребителей и конкурентов, если гостиничная компания хочет стать организацией, действительно ориентированной на рынок.

Профессиональная организация клиентоцентричных процессов при реализации стратегии повышения потребительской ценности гостиничных услуг выводит гостиничные компании на новый уровень клиентских отношений; определяет корпоративную культуру компании исходя из понятия ценности клиента и грамотного управления взаимоотношениями с ним; повышает качество клиентских отношений; культивирует бережное и сознательное отношение к клиенту со стороны сотрудников; повышает уровень сервиса компании и лояльность клиентов.

Список использованных источников

Научная и учебная литература

1. Балашова Е. А. Гостиничный бизнес. Как достичь безупречного сервиса. - М.: ООО «Вершина», 2020.
2. Биржаков М.Б. Введение в туризм. - СПб.: Издательский торговый дом «Герда», 2020.- 192 с.
3. Волков Ю.Ф. Введение в гостиничный и туристический и бизнес. - Ростов н/Д.: Феникс, 2021.- 353 с.
4. Герчиков В. Миссия организации и особенности организации деятельности гостиничных предприятий // Отель, 2022, №12.
5. Грушенко В. И. Выбор стратегии обеспечения высокой конкурентоспособности. - Смоленск, изд-во СИБП, 2021.
6. Гуляев В.Г. Организация туристической деятельности. Учеб. пособие. - М.: Нолидж, 2019. -312 с.
7. Джанджугазова Е. А. Маркетинг в индустрии гостеприимства. - М.: Академия, 2020.
8. Ефремов В. С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования. -М.: Академия, 2019.
9. Иванов В. В., Волов А. Б. Гостиничный менеджмент. - М.: ИНФРА-М, 2020.
10. Исмаев Д.К. Маркетинг и управление качеством гостиничных услуг. Учеб. пособие. - М., 2019.- 95 с.
11. Лайко М. Ю., Ильина Е. Л, Нощенко О. Ю. Маркетинг услуг гостеприимства: Учебное пособие. - М.: Изд-во Изд-во Рос. экон. акад., 2022.
121. Николенко, П. Г. Гостиничная индустрия: учебник и практикум для среднего профессионального образования / П. Г. Николенко, Е. А. Шамин, Ю. С. Ключева. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 449 с.
13. Николенко, П. Г. Проектирование гостиничной деятельности: учебник и практикум для вузов / П. Г. Николенко, Т. Ф. Гаврильева. – Москва :

Издательство Юрайт, 2021. – 413 с.

14. Нестерук М. Корпоративная культура и имидж отеля // «Пять звезд», март 2022г.

15. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов: Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2020.

16. Фаустова, Н. В. Организация и специфика предоставления гостиничных услуг в гостиницах: учебное пособие для среднего профессионального образования / Н. В. Фаустова. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 188 с.

17. Хатикова, З. В. Организация и технология гостиничного дела / З. В. Хатикова, И. А. Шевчук, Д. В. Нехайчук. – Севастополь: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство Типография «Ариал», 2020. – 204 с.

18. Чуваткин, П. П. Управление гостиничным предприятием: учебник для среднего профессионального образования / П. П. Чуваткин, С. А. Горбатов; под редакцией П. П. Чуваткина. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 280 с.

Интернет-источники.

19. McKinsey & Company — международная консалтинговая компания [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.mckinsey.com/>

20. Торговая марка Holiday Inn - [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://holidayinn.ru/>

21. Торговая марка Crowne Plaza - [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://crowne-plaza-moscow.bokn.ru/>

Приложение А

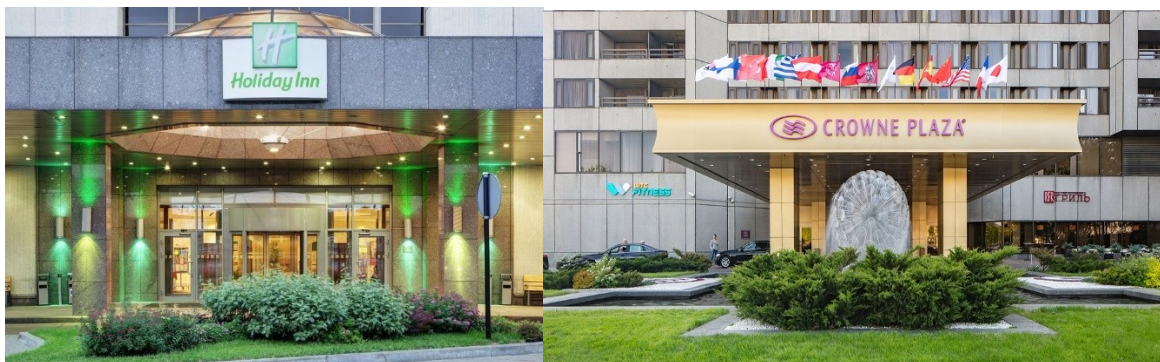
План маркетинговых мероприятий, направленных на продвижение нового продукта и бренда Crowne Plaza на рынке

Целевой сегмент	Комплекс маркетинговых коммуникаций и приоритеты акцентированного воздействия его инструментария на целевые сегменты рынка									
	Promotion Mix		Улучшение «реальности»		Marketing Mix					
	Sales Promotion (комплекс специальных мероприятий, направленных на продвижение продаж, включая разработку и реализацию системы пакетных продаж)	Brand Promotion (комплекс специальных мероприятий направленных на продвижение нового продукта – бренда Crowne Plaza, к примеру, участие в международных выставках)	Комплекс мероприятий, направленных на улучшение качества предоставляемых услуг и повышение эффективности работы	PR	Event Marketing	Реклама в СММ и интернет пространстве	Direct Marketing	Product Placement	Customer Relationship Management	
Корпоративные компании	H	H	H	H	H	H	H	N	N	H
Туристические компании	N	H	H	H	H	H	H	N	N	H
MICE	H	H	H	H	H	H	H	N	N	H
Walk-in	L	N	N	N	L	H	L	N	N	L
Internet бронирования	H	H	H	H	N	H	L	N	N	L
ТПП, Посольства, Фонды, Федерации	N	N	N	N	N	L	N	N	N	N
Спортивные и культурно-зрелищные мероприятия	H	H	H	H	H	H	N	N	N	H
Авиакомпания	N	H	H	H	H	H	N	N	N	H
Фирмы-арендаторы ЦМТ и столичных бизнес-центров (Москва-Сити)	H	H	H	H	H	N	H	N	N	H

H – Высокий приоритет, N – Средний приоритет, L – Низкий приоритет

Приложение Б

Сравнительная характеристика торговых марок Crowne Plaza и Holiday Inn



	Crowne Plaza	Holiday Inn
Позиционирование	Дифференциальное	Дифференциальное
Преимущества	Удобное расположение в центре, The place to meet, The Sleep Advantage	Оборудованные комнаты, The Holiday Inn Meeting Service
АКЦЕНТЫ Характеристики Выгода Эмоции	Первоклассные удобства и сервис, рестораны, фитнес, исчерпывающие возможности для проведения конференций	Необходимые удобства, неперегруженный сервис, рестораны, ограниченный фитнес, площади для деловых встреч
	Оправдание ожиданий гостей: правильный номер, правильный сервис, технология, позитивное взаимодействие	Удовольствие, комфорт, отдых Ценности бренда: Семья, Скромность
Целевая аудитория	Для людей, ценящих энергию и эффективное взаимодействие при совместных встречах 1. Участники конференций, съездов, симпозиумов 2. Деловые путешественники	Герои каждого дня «Every day Heroes»: уверенные, трудолюбивые, активные, общительные, но не живущие ради работы. Бизнесмены и отдыхающие туристы
Стратегия роста	Географическое расширение присутствия бренда, гибкость подхода к размеру гостиницы и расположению	Развитие и улучшение сервиса за счет наследия бренда. Рост новых отелей ограничен, т.к. «we are already everywhere» («мы уже повсюду»)