Кризис – это время продвижения услуг высококлассных отелей

Аннотация

В статье рассматриваются возможности и необходимость создания долгосрочной маркетинговой стратегии высококлассным гостиничным предприятием в кризисный и посткризисный периоды. Анализируются новые возможности продвижения гостиничного продукта на высококонкурентном гостиничном рынке, исследуется влияние наличия продуманной маркетинговой стратегии на конкурентоспособность гостиничного продукта.

Ключевые слова: конкурентные преимущества, гостиничный бренд, маркетинговая стратегия, высококлассные отели, агрессивный маркетинг, партнерский маркетинг, целевая аудитория, посткризисный период

Тарасенко Эльвира Владимировна
соискатель, кафедра гостиничного и туристического бизнеса, Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, директор по продажам по России, СНГ и странам Балтии ЗАО ГК «Астория», г. Москва
etarasenko@roccofortecollection.com

По данным Dow Jones, в конце 2009 года банк Credit Suisse снизил рекомендации по акциям многих гостиничных сетей из-за снижения цен во всех регионах, где они работают (Rezidor, Intercontinental). Выручка с номера в 2009 году снизилась примерно на 21% в США и на 20% в Европе по причине экономического спада, который заставил корпорации сокращать деловые поездки и их продолжительность до 1–2 дней, вместо 3–4. Критическое снижение цены за гостиничный номер наблюдалось в феврале 2010 года.

По данным HRG, в Дубае цены упали на 24%, в Цюрихе – на 21%, в Москве доход с номера упал на 25%. Рынок высококлассных отелей оказался в противоречивой ситуации: выявлялась необходимость снижения цен, но уценка роскошного гостиничного продукта и его общедоступность недопустимы. На рынке международных отельных компаний наблюдался период «маятниковых колебаний», отсутствовала продуманная стратегия борьбы с конкурентами в новых экономических условиях.

Кризис на гостиничном рынке

Международная группа The Rocco Forte Collection состоит из 13 высококлассных отелей, включая «Асторию» в Санкт-Петербурге. Советом директоров компании были заданы вопросы. Опережают ли продажи нынешнего года прошлогодние? Растет ли Revpar[1] быстрее, чем у конкурентов? Выполнил ли отель бюджет по доходам? Выполнил ли отель минимум, ниже которого у компании могут начинаться финансовые проблемы? На каком месте находится отель по сравнению с конкурентами по Revpar? В соответствии ли с бюджетом находится прогноз продаж на текущие 90 дней? Соответствует ли принятому плану прогноз EBITA[2]? Не ниже ли минимума находится отель в соответствии с прогнозом по EBITDA[3] на 90 дней?

Этот анализ послужил исходной точкой на пути к построению долгосрочной маркетинговой стратегии компании. Но перед осознанием необходимости создания и принятием этой стратегии прошел длительный период времени, который необходимо проанализировать.

Многие высококлассные отели в кризис стали искать другие способы управления отелями вместо прямой собственности.

Чтобы снизить ущерб, многие отели вынуждены были внедрять проекты по инновационному сокращению расходов, включая затраты на персонал, операционные закупки и содержание гостиничного фонда. Компания The Rocco Forte Collection при работе с корпоративными клиентами придерживалась гибкой ценовой политики. В частности, предоставлялись глобальные скидки для корпоративных клиентов, использующих несколько отелей коллекции. Агрессивный маркетинг также стал очень важен в кризисный период. Менеджеры продавали гостиничные номера по всем нестандартным кана-

[1] Revenue per available room – доход на имеющийся в наличии номер.

[2] Earnings Before Interest Tax And Amortization – доходы перед вычетом процентов, налогов и амортизации.

[3] Earnings Before Interest Taxes Dividends And Amortization – доходы перед вычетом процентов, налогов, дивидендов и амортизации.

выручка с номера в 2009 году снизилась ориентировочно на 21% в США и на 20% в Европе

лам, включая создание пакетных предложений и продажи через веб-сайты.

Реклама и промоушен The Rocco Forte Collection

Не менее важным моментом стал и подход к рекламированию продукта. Международный гостиничный рынок уже проходил через несколько рецессий. Поэтому опытные отельеры[4] знают, что кризис – это время не отказываться от рекламы, а продвигать отели. На рекламном рынке меньше наблюдается эффект «мусора», издательские дома рассматривают варианты бартерных соглашений.

При разработке же программы, направленной на социализацию (увеличение клиентов отеля из числа местного сообщества, укрепление имиджа отеля благодаря социальным акциям), отель уверенно оставит позади конкурентов. The Rocco Forte Collection провела на российском рынке совместные маркетинговые программы с производителями товаров класса люкс, следуя правилу совпадения целевой аудитории, в то время как конкурентами возможности партнерского маркетинга считались неприемлемыми.

Одним из удачных примеров непрозрачных промоушен-акций по пакетным (проживание + дополнительный продукт или услуга) предложениям с добавленной стоимостью может служить летняя промо-кампания, запущенная отелями The Rocco Forte в июне 2010 г. Она давала возможность провести в отеле три ночи по цене двух, получить скидку в размере 33% в номерах определенных категорий.

Задачами этой акции были:

1) увеличение объемов продаж в периоды низкой загрузки со стороны корпоративных клиентов;
2) привлечение новых клиентов;
3) рост доходов от службы ресторанов и спа-центров;
4) расширение клиентской базы;

рынок высококлассных отелей оказался в противоречивой ситуации: выявлялась необходимость снижения цен, но уценка роскошного гостиничного продукта и его общедоступность недопустимы

[4] Отельеры – менеджеры различной специализации в том числе по бронированию мест, приему и размещению гостей, организации телефонной и информационной службы, планированию экономического развития отеля и т.п. – *Прим. ред.*

5) рост бронирований через прямые каналы дистрибуции;
6) увеличение посещаемости корпоративного сайта.
Для оповещения о начавшейся акции был задействован Интернет-маркетинг:
– рассылка электронной газеты по всей клиентской базе (180 028 адресов) на шести языках, включая русский, с первой недели июня;
– информирование о начавшейся акции на веб-сайтах отелей с указанием гиперактивной ссылки на летнее предложение;
– флеш-анимация, привлекавшая внимание на корпоративном сайте;
– подписка новых клиентов на электронные новости.
Доход от рекламной кампании составил 481 602 евро (1537 ночей) при затратах в 12 000 евро. Совокупный доход превысил 1 млн евро при ожидаемом уровне дохода в 699 тыс. евро. 54% дохода принесли бронирования из Европы (лидерами выступили Германия, Великобритания, Италия и Россия). Период проживания в период рекламной кампании составил 3,8 ночей, при среднем показателе в 2,34 ночи.

...опытные отельеры знают, что кризис – это время не отказываться от рекламы, а продвигать отели

Конкурентоспособность гостиничной компании

По данным журнала Departures, в 2010 году читатели готовы были тратить на поездки большие суммы, чем в 2009[5]. К 2011 году в случае сохранения позитивных тенденций в экономике спрос вернется на докризисный уровень.
По мнению К.К. Прахалада, разработавшего теорию о формировании стратегического капитала фирмы, многие фирмы находятся в пространстве продуктов. Они делают акцент на внутренних компетенциях, конкурируют в плане качества, затрат и поставок продуктов и услуг [4].
В условиях, когда по М. Портеру, на конкурентоспособность гостиничной компании влияет случайность, к которой можно отнести мировой финансовый кризис, этот подход неприемлем [1]. Случайные

[5] Summer 2009 research by Departures and Centurion magazines for holders of the Centurion and PLATINUM Cards from American Express.

к 2011 году в случае сохранения позитивных тенденций в экономике спрос вернется на докризисный уровень

события могут изменить позиции соперничающих фирм. Они могут свести на нет преимущество старых конкурентов и создать потенциал для новых фирм, способных заменить старые после достижения необходимого уровня конкурентоспособности в изменившихся условиях. Фирмы должны развивать внешние источники компетенций и двигаться к пространству решений.

Занимаясь конкурентной борьбой в кризисный и посткризисный период и разрабатывая свою стратегию позиционирования, не стоит забывать о следующем. Параметры дифференциации гостиничного продукта приносят пользу, только когда они важны для клиента, когда они доступны, прибыльны, неподражаемы для конкурентов, коммуникативны, превосходят все другие способы получения такой же выгоды у конкурентов [2].

Клиентам высококлассных отелей не нужны в кризис только ночи проживания, им необходимо получить от отеля решение, а далее персонализированное впечатление, позволяющее потратить свои средства с максимальной отдачей.

На приспособляемость к рынку влияет три важных фактора:

1) прибыльность;

2) свободные доступ и уход с рынка;

3) краткосрочный и долгосрочный периоды [6].

Некоторые гостиничные компании быстрее приспосабливаются к постоянным рыночным переменам, чем другие.

Вывод

Можно сделать вывод, что наличие стратегии по продажам и маркетингу в посткризисный период поможет компании приспособиться к переменам в краткосрочном периоде, когда ценообразование будет определяться спросом и кривая предложения будет очень крутая. Стратегия незаменима и при переменах в долгосрочном периоде, когда фирма начинает деятельность с чистого листа (открывая новый отель на новом рынке), цены зависят от себестоимости гостиничного продукта и возможности наиболее эффективно задействовать все свои производственные ресурсы.

Внедрение проверенных в кризисный период маркетинговых тактик в долгосрочный маркетинго-

продвижение отеля

вый план поможет компании занять лидирующее положение на рынке, повысит узнаваемость бренда, продвигаемого нестандартными способами. Это позволит компании не разочаровать своих лояльных клиентов и опережать конкурентов, предлагая персонализированные впечатления от продукта, выбирая параметры дифференциации, прогнозируя нужды клиента.

Литература

1. Демченко А.А., Кузьбожев Э.Н., Шевченко Н.С. Маркетинг: конкурентоспособность предприятия. Конспект лекций. – Курск, 2000. – 63 с.
2. Котлер Ф., Боуэн Д., Мейкенз Дж. Маркетинг. Гостеприимство. Туризм. – М.: Юнити, 2005. – 1063 с.
3. Кулиш А. Последний шанс. Туристические тренды наступившего сезона // Стиль Travel: Тематическое приложение к газете «Коммерсант». – 2010. – №21.
4. Прахалад К.К., Рамасвами В. Будущее конкуренции. Создание уникальной ценности вместе с потребителями. – М.: Олимп-Бизнес, 2006. – 352 с.
5. Хулей Г., Сондерс Д., Пирси Н. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. – 800 с.
6. Gullen P. Economics for hospitality management. – London: Thomson Learning, 2002. – 245 p.

pn

Elvira V. Tarasenko
Applicant, Chair of Hotel and Tourist Business,
Plekhanov Russian University of Economics, Sales Director for Russia,
CIS and Baltic Countries, GC Astoria CJSC, Moscow

Crisis is the Time for Promoting Services of Luxury Hotels

Abstract

The article examines the opportunities and the need for a long-term marketing strategy for a high-quality hotel company during the crisis and post crisis periods. The author analyzes new opportunities for promoting hotel products in the highly competitive hospitality market and studies the impact of a sound marketing strategy on the competitiveness of the hotel products.

Keywords: competitive advantage, hotel brand, marketing strategy, luxury hotels, aggressive marketing, partnership marketing, target audience, post-crisis period