

ИННОВАЦИОННЫЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ И КОНЦЕПЦИИ ГОСТИНИЧНОГО РЫНКА

© 2015 Я.А. Белавина*

Ключевые слова: управление, гостиничный бизнес, бизнес-модели, модели управления, концепции управления, брендовые гостиницы, независимые гостиницы.

Рассматриваются особенности управления гостиничными предприятиями, представлены современные бизнес-модели, концепции управления крупными гостиничными брендами и независимыми гостиничными предприятиями, а также сформулированы преимущества использования и внедрения предложенных бизнес-моделей и концепций управления в гостиничном бизнесе.

В условиях усиливающейся конкуренции и быстро меняющегося мирового гостиничного рынка предприятия вынуждены менять способы ведения бизнеса. Сложившаяся ситуация побуждает современные гостиничные предприятия работать в рамках новой бизнес-парадигмы, которая не имеет сходства с вытесняемыми бизнес-моделями.

Экономический прогресс, новые технологии и глобализация принуждают компании к поиску новых рыночных возможностей и предоставлению новых решений для клиентов. Изменения на рынке произвели глубокие переосмысления исторически сложившихся парадигм в индустрии гостеприимства. Гостиничным предприятиям необходимо думать и действовать глобально, поскольку они должны отвечать экономическим, технологическим и рыночным вызовам современной эпохи¹. Поэтому гигантам гостиничной отрасли и независимым предприятиям следует найти эффективный способ воздействия на разные сегменты, не сокращая количества предоставляемых индивидуальных услуг для каждого рынка.

Цель успешной гостиничной компании заключается в обеспечении профессионального управления, творческого маркетинга и достоверного финансового контроля собственникам отелей для максимизации доходов и стоимости активов в каждой гостинице посредством достижения высокого уровня удовлетворенности гостей.

В насыщенном гостиничными услугами рынке есть несколько компаний, которые раз-

рабатывают по-настоящему уникальные услуги в условиях меняющихся запросов потребителей. Некоторые компании более успешны, чем другие, в создании новых предложений потребительской ценности путем внедрения бизнес-моделей и концепций. Использование новых подходов в управлении гостиничным предприятием является перспективным в том случае, если отели готовы уйти от традиционных способов ведения бизнеса.

Одной из таких инновационных моделей управления является *модель брендинга*, которая позволяет извлечь выгоду из ключевого побочного эффекта быстрого глобального увеличения влияния зарубежных гостиничных сетей. Усилия, направленные на создание гостиничных брендов, также привели к брендингу в сознании населения. Потребители гостиничных услуг, которые предпочитают определенный бренд, имеют схожие черты и потребности и сильно отличаются от гостей, безразличных к брендам. Отдавая свое предпочтение, например, бренду Marriott International, гость демонстрирует свою покупательскую способность и постоянство выбора продуктов и услуг именно этого бренда. В данной связи брендовые отели ориентированы на сформированную аудиторию, к которой впоследствии необходимо получить доступ в маркетинговых целях².

В рамках реализации указанной модели брендовым гостиницам необходимо предпринять три определенных действия.

Во-первых, необходимо провести исследование в целях выявления конкретных брен-

* Белавина Яна Андреевна, аспирант Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова.
E-mail: miss.agapuli4ka@yandex.ru.

дов других продуктов и услуг, которые наиболее часто используются гостями отеля. Например, одним из таких брендов может являться наличие мобильных технологий, позволяющих бронировать номер и иметь облегченную процедуру регистрации и заселения в отеле. Гостиничная сеть Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc. объявила о запуске SPG Keyless - первой мобильной системы в истории гостиничной индустрии, позволяющей гостям отелей использовать свой смартфон в качестве ключа.

Во-вторых, гостиничным брендам необходимо сформировать единую базу данных под определенные сегменты рынка таким образом, чтобы гости отеля соответствовали выбранным параметрам (например, та целевая аудитория бизнесменов, которая предпочитает отели сети бренда InterContinentalHotelsGroup).

В-третьих, брендам необходимо найти малозаметные способы для предоставления другим компаниям доступа к гостям (например, в номерах отеля гости могут ознакомиться со специальными рекламными программами партнеров компании, чтобы потребители услуг свободно взаимодействовали с продуктом, не ощущая себя частью маркетинговой кампании).

Следует отметить, что данную модель брендовые гостиницы могут применять к любому типу продукта и услуг, но это не та модель управления, которую использует руководство предприятия для реализации собственных продуктов при помощи гостиничного номера.

При внедрении брендинговой модели гости отеля получают доступ к использованию современных продуктов или услуг, а также приобретают эксклюзивную скидку на покупку предложенных товаров и услуг. Кроме того, гостиничное предприятие получает выгоду от продажи своих номеров сразу нескольким потребителям: гостям и поставщикам продуктов, а также повышает узнаваемость компании за счет сотрудничества с другими известными брендами. Тенденция увеличения числа международных брендов может быть эффективно использована путем внедрения бизнес-модели, рассчитанной не на увеличение спроса, а на рост потребления. Такая модель доказывает, что усилия брендинга превращают гостей (потребителей)

в активы, а компании (т.е. производителей и поставщиков) в потенциальных клиентов.

Другой инновационной моделью управления является *модель глобализационного воздействия*, которая позволяет извлечь выгоду из тенденции глобализации по созданию актуального и незаменимого продукта для быстрорастущего общества профессионалов, перемещающихся по всему миру каждые несколько лет в поисках лучшей перспективы карьерного роста³.

Мировые лидеры индустрии гостеприимства адаптируют свой продукт под нужды трудовых эмигрантов, включая логистические функции, решительно уменьшая период адаптации любого вновь прибывшего и делая данный процесс более коротким и легким. Это предложение может быть привлекательным, если оно обращено к гигантам бизнеса, которые впоследствии извлекут выгоду из более быстрой акклиматизации их новых сотрудников.

Отметим, что расходы на переезд сотрудников будут значительно сокращены, если уменьшить время, затраченное на проживание в отеле, на поиск постоянного жилья и прохождение бюрократических процедур. Более того, гостиничные компании получат больше выгоды от сотрудника, который сразу сосредоточится на работе, а не будет тратить время, пытаясь обосноваться в новом городе.

Например, функции консьержа такого отеля за рубежом включают в себя оказание помощи при получении водительских прав, нахождении постоянного места жительства, приобретении автомобиля и т.п. Гостиничные номера могут быть адаптированы для гостей, путешествующих с большим количеством вещей; общие пространства могут быть разработаны для увеличения отельной сети и взаимодействия между людьми, которые обмениваются схожим потенциально раздражающим опытом перемещения и начала новой жизни в новом доме.

Представленная модель крайне эффективна, поскольку "переселяющиеся" гости разделяют основные потребности, выходящие за рамки вопросов образа жизни и потребительских предпочтений. Фактически всем таким гостям будут необходимы дом, мебель, автомобиль в течение нескольких недель так,

чтобы они могли сосредоточиться на своей новой работе. Данный подход был бы востребован среди агентов недвижимости, дистрибьюторов мебели, автодилеров и других поставщиков соответствующих товаров и услуг для получения прямого доступа к гостям отеля исключительно этого сегмента. Стратегические альянсы, которые могли бы быть образованы, чтобы создать незаметный переходный период для этих гостей, необходимо исследовать.

Тенденция роста числа специалистов, которые обычно перемещаются в поисках лучшей перспективы карьерного роста, может эффективнее развиваться путем принятия данной гостиничной бизнес-модели, которая создает свой продукт и формирует стратегические альянсы с поставщиками товаров и услуг, помогающими быстро и легко адаптироваться на новом месте.

Сегодняшний потребитель ищет более уникальный продукт. Он ценит разнообразие, выбор и индивидуальность. Более того, гость является экономически сознательным и хочет платить за то, что ему нужно, и не хотел бы тратить свои средства на дополнительные услуги, которыми он не пользуется. Поэтому возникает вопрос: что мы можем сделать в гостиничной индустрии, чтобы привлечь гостей остановиться именно в нашем отеле? Действительно, одним из эффективных способов является предоставление гостю более личного, индивидуального, уникального сервиса, соответствующего его бюджету и предпочтениям.

Независимые отели являются более гибкими, чем гостиничные сети, когда это касается адаптации их услуг и концепций. У них нет необходимости проходить процедуру длительного принятия политических решений, прежде чем реализовать новые изменения. Особенность эффективного управления гостиничными предприятиями заключается в применении синергетической концепции, позволяющей взаимодействовать разнопрофильным компаниям, оказывающим необходимые гостиничные услуги в рамках индустрии гостеприимства.

Чтобы по-настоящему модифицировать рынок, необходимо реализовать элемент неожиданности и быть непохожими на других. Ниже представлены три примера отелей, ру-

ководство которых понимает, как дистанцироваться от традиционного рынка и стать ведущими гостиничными предприятиями по своим направлениям⁴.

1. Pantone Hotel Brussels. Концепция данной гостиницы заключается в использовании маркетингового инструмента - уникального архитектурно-дизайнерского стиля. Они не продают сам номер, а именно официальные цвета, которые зарегистрированы под торговой маркой Pantone. Гостиница предоставляет потребителям красочные номера, которые гости могут выбрать при регистрации.

2. Secret de Paris. Еще один отель в дизайнерском сегменте, позиционирующий себя как единственная гостиница, которая продает определенные туристические направления. Номера отеля оформлены в стиле известных парижских достопримечательностей: Tour Eiffel, Musée d'Orsay, Moulin Rouge, Ойра Garnier и т.д. Бесспорно, данная гостиница высоко подняла планку для конкурентов, так как ориентирована на предоставлении исключительного обслуживания гостей и обладает современным программным обеспечением.

3. Townhouse Hotel Maastricht. Бизнес-модель этой гостиницы характеризуется созданием системы управления, позволяющей оказывать услугу по уровню комфорта и уюта, не уступающему домашнему. Они не стараются продать номер, они продают "тарелку супа и гостеприимство".

Таким образом, данные предприятия делают гостиничную индустрию более яркой и многогранной, успешно конкурируя на рынке, благодаря своим поклонникам, которые активно продвигают их концепцию в социальных сетях и на специализированных интернет-ресурсах. Такие гостиницы по уровню доходности на номер являются лидерами в своем сегменте и даже превосходят показатели своих конкурентов.

В данной связи появление на гостиничном рынке инновационных бизнес-моделей и концепций управления решит многие вопросы национальной отрасли гостеприимства, связанные с организацией российского гостиничного бизнеса, с формированием моделей управления для дальнейшего развития отельных предприятий индустрии гостеприимства⁵.

Следует отметить, что проблема гостиничного бизнеса в России заключается в прин-

ципе “Я тоже” (“MeToo”), предлагающем предприятиям копирование уже существующих моделей бизнеса. Поэтому отсутствие дифференциации может поставить под удар компании и привести их к снижению конкурентоспособности.

Кроме того, перспективным направлением развития гостиничного рынка РФ является развитие онлайн-коммуникаций с клиентами. По результатам исследования Trip Barometer, в 2015 г. отельеры заинтересованы инвестировать на 60 % больше средств в направление модернизации отелей, чем в прошлом году, так как практика доказывает, что между улучшением коммуникации и ростом прибыли имеется прямая связь, которая даст толчок для эффективного развития индустрии гостеприимства и сферы услуг на территории России.

В текущем положении на рынке и в стремительно меняющейся конкурентной среде потеря клиента обходится слишком дорого, поэтому большее внимание уделяется предоставлению инновационного качественного продукта и услуги. Представленные автором современные гостиничные бизнес-модели и

концепции управления позволяют отелю успешно завоевывать новые сегменты рынка, удерживать постоянных клиентов и привлекать новых, а также использовать активы предприятия для получения коммерческой выгоды, достижения лучших результатов, повышения рентабельности отеля и увеличения узнаваемости бренда предприятия для возможного расширения компании.

¹ URL: http://www.researchgate.net/publication/247624199_The_new_customer-centred_business_model_for_the_hospitality_industry.

² *Никольская Е.Ю., Белавина Я.А.* Маркетинговые концепции в кадровой политике предприятия индустрии гостеприимства. // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2014.

³ *Никольская Е.Ю.* Стратегия управления человеческими ресурсами в индустрии гостеприимства и туризма // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. 2008. № 2.

⁴ URL: <http://www.xotels.com/en/marketing/hotels-need-to-be-more-disruptive>.

⁵ *Скобкин С.С.* Модель управления индустрией гостеприимства // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. 2012. № 3.

Поступила в редакцию 10.07.2015 г.