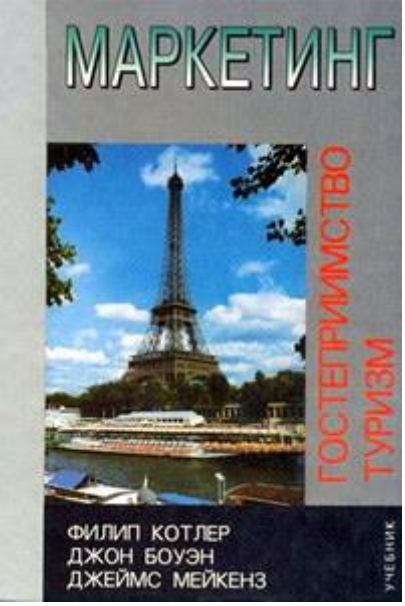


Филип Котлер, Джон Боуэн, Джеймс Мейкенз. Маркетинг. Гостеприимство. Туризм

Авторы учебника - признанные специалисты в области маркетинга и гостеприимства, по их книгам учатся тысячи студентов во всем мире, а сам Филип Котлер - автор многолетнего российского бестселлера "Основы маркетинга".

В учебнике "Маркетинг. Гостеприимство. Туризм" рассматриваются особенности в сфере гостиничного и ресторанного бизнеса, туристических услуг. Большое внимание уделяется качеству обслуживания, специфике ценообразования и работы бытовых служб, вопросам рекламы, прямого маркетинга, паблик рилейшнз и других средств формирования и стимулирования спроса в отраслях гостеприимства и туризма. В материалах учебника отражены все последние изменения, происходящие в этой динамической области. Книга иллюстрирована конкретными примерами, иллюстрирующих деятельность известных компаний, и содержит набор кейсов, изучение которых помогает более системно и глубоко познать теорию.

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

Содержание

Предисловие научного редактора перевода Предисловие
Глава 1. Введение: маркетинг для индустрии гостеприимства и туризма
Глава 2. Социальные основы маркетинга: удовлетворение человеческих потребностей
Глава 3. Роль маркетинга в стратегическом планировании
Глава 4. Специфика услуг индустрии гостеприимства и туризма
Глава 5. Маркетинговая среда
Глава 6. Маркетинговые исследования и информационные системы
Глава 7. Потребительский рынок и покупательское поведение потребителя
Глава 8. Организованные покупатели на рынке услуг
Глава 9. Сегментация, определение целевого рынка и

позиционирование товара
Глава 10. Разработка и управление продуктом (товаром)
Глава 11. Внутренний маркетинг
Глава 12. Как удовлетворить клиента качеством предоставляемых товаров и услуг
Глава 13. Цена: факторы и методы формирования, ценовые стратегии
Глава 14. Управление мощностями фирмы и спросом
Глава 15. Каналы распространения товаров и услуг
Глава 16. Продвижение товаров: коммуникационная политика, или политика продвижения
Глава 17. Продвижение товаров: реклама, прямой маркетинг и стимулирование сбыта
Глава 18. Продвижение товара. Связи с общественностью
Глава 19. Профессиональные продажи
Глава 20. Маркетинг направлений
Глава 21. Маркетинговый план на будущий год

Предисловие научного редактора перевода

Развитие рыночных процессов в российской экономике вызвало огромный интерес со стороны отечественных предпринимателей и экономистов к маркетинговой концепции управления на уровне фирмы и методам маркетингового воздействия на формирование рыночного спроса и конкурентную позицию фирмы. С начала 90-х гг. на отечественном книжном рынке экономической литературы стали появляться монографии, сборники, руководства и практические рекомендации, разъясняющие основы маркетинга, главные принципы маркетингового управления и т.д. Можно сказать, что в настоящее время российские бизнесмены, слушатели школ бизнеса, студенты высших учебных заведений в определенной степени уже обеспечены соответствующей литературой, флагманом которой по праву является учебник Филипа Котлера «Основы маркетинга».

Остался позади тот период, когда маркетинговый подход в предпринимательстве был неизвестной и загадочной формулой -маркетинговая концепция все активнее берется на вооружение менеджерами различных уровней управления и вносит ощутимый вклад в совершенствования отечественной системы внутрифирменного управления. В то же время в последние годы все острее ощущается «голод» на литературу, раскрывающую специфические особенности маркетинговой деятельности в различных сферах бизнеса и отраслях хозяйства. Поэтому большим событием в развитии специализированного маркетинга в России должен стать выход в свет русского перевода, солидного труда триумвирата известных американских маркетологов Филипа Котлера, Джона Боуэна и Джеймса Мейкенза «Маркетинг: гостеприимство и туризм». Это высококомпетентное теоретическое и практическое руководство по маркетингу в сфере гостиничного хозяйства, ресторанного бизнеса и туристических услуг.

Авторы прежде всего определяют, что следует понимать под маркетингом в сфере гостеприимства

и туризма, подчеркивают, что социальным наполнением маркетинговой концепции является удовлетворение запросов потребителей: постояльцев, пассажиров, посетителей, клиентов, поясняют роль маркетинга в стратегическом планировании деятельности фирмы. Далее изложение переходит к оценке специфики соответствующих видов услуг и анализу маркетинговой среды этих сфер бизнеса, структурируется система маркетинговых исследований и их информационное обеспечение. Существенное место в работе отводится особенностям потребительских рынков и покупательского поведения индивидуальных потребителей и коллективных организованных потребителей (фирм, организаций и групп потребителей).

Большое внимание авторы уделяют таким важнейшим видам маркетинговой деятельности, как сегментация потребителей, принципы и методы выбора целевых, «плодоносных» сегментов рынка и позиционирование товаров и услуг, причем все это раскрывается применительно к сфере гостиничных услуг, общественного питания, туризма, работе авиакомпаний и других транспортных организаций, обеспечивающих перевозку пассажиров.

Особое значение в книге придается рассмотрению особенностей составляющих комплекса маркетинговых мер воздействия на рынок и конкурентную позицию фирмы, а именно маркетинга-микс.

- товарной политики (разработки новых видов услуг, управления качеством продукции и товарным ассортиментом, будь то пакеты туров, блюда в меню, гостиничные номера);
- ценовой политики (системы ценообразования и ценовой стратегии при продаже гостиничных услуг, авиабилетов, обедов и т.д.);
- политики формирования каналов сбыта соответствующих товаров и услуг, организации работы торговых представителей и посредников, системы профессиональных продаж;
- политики продвижения или коммуникационной политики, осуществляемой через средства рекламы, прямого маркетинга и персональных продаж, стимулирования сбыта и связи с общественностью (паблик рилейшнз);
- кадровой политики и внутреннего маркетинга, обеспечивающего оптимальные условия работы с персоналом и общую эффективность деятельности фирмы и др.

Авторы рассматривают специфику маркетинга туристических мест и достопримечательностей и указывают конкретные меры, позволяющие повысить их престиж и популярность.

Книгу завершает глава, посвященная технологии маркетингового планирования и дающая конкретное руководство по организации процесса составления плана маркетинга, выделив такие основные его разделы, как краткое содержание плана для высшего руководства; связь плана маркетинга с другими планами фирмы, анализ и прогноз развития предпринимательской среды: сегментация и выбор целевого рынка; цели и задачи на плановый период; планы действий: стратегии и тактики; ресурсы, необходимые для реализации стратегий и целей плана; контроль маркетинга; презентация плана и др.

Таким образом раскрывается основной механизм маркетинговой работы фирм и организаций, занятых в сфере гостиничного хозяйства, общественного питания и обслуживания туристов: маркетинговые исследования - сегментация рынка - выбор целевого рынка - меры маркетингового воздействия на рынок (товар, цена, сбыт и продвижение) - маркетинговый план.

К очевидным достоинствам представляемого читателю издания следует отнести в первую очередь соединение в нем воедино серьезных, логически выстроенных и глубоко раскрытых теоретических положений с практическими рекомендациями и примерами. Каждая глава начинается с мини-кейса иллюстративного характера, который подводит к конкретной теме изучения и показывает реальную значимость излагаемого материала. В тексте авторы используют специальную рубрику

«Маяки маркетинга», в которой приводится впечатляющая информация о передовом опыте в области маркетинговой деятельности ведущих фирм в соответствующих сферах бизнеса

Авторы проявили завидное умение преподносить довольно сложный и многоплановый материал так просто и ярко. Они видят в читателях своих настоящих и будущих коллег и строят с ними разговор на равных, в интересной и запоминающейся форме, что не может не вызвать большого уважения к их мастерству.

Книга представляет собой прекрасный учебник и очень удобна в преподавании: она методически четко выстроена, материал дается в жесткой логической последовательности, в конце каждой главы приводятся краткий план-конспект, вопросы для обсуждения, словарь ключевых терминов.

Следует особо отметить, что учебник ориентирован не только на студентов вузов, магистрантов, аспирантов и слушателей школ бизнеса, он прекрасно может быть использован при самообучении и самоподготовке в целях повышения квалификации менеджерами и сотрудниками гостиниц, туристических агентств, ресторанов, кафе, баров, авиакомпаний и др.

Книга обогащает общее представление о маркетинговой концепции управления и весьма полезна для специалистов в области маркетинга любой сферы услуг и вида деятельности. Она достойна остаться на рабочем столе читателя, помогая решать ежедневные вопросы оптимизации предпринимательского дела.

Приятного и полезного Вам чтения и успеха в бизнесе!

Р.Б. Ноздрева,
доктор экономических наук, профессор,
зав. кафедрой менеджмента и маркетинга МГИМО (Университета) МИД РФ

Предисловие

Люди, занятые в сфере гостинично-ресторанного бизнеса, обычно называемого индустрией гостеприимства, и туризма, должны быть всецело ориентированы на клиента. Они сами являются своего рода частью товара, предлагаемого их компанией. Как они отвечают по телефону, приветствуют гостя и решают его проблемы, - все это способствует тому, будет ли он удовлетворен предложенными услугами. Маркетинг заставляет каждого служащего компании думать о клиенте и делать все для того, чтобы создавать и поддерживать представление о клиенте как о высшей ценности, которую необходимо удовлетворить. Как говорит профессор Стивен Бернетт из Северо-Восточного университета, «в условиях истинно маркетинговой организации бизнеса невозможно определить, кто именно служит в отделе маркетинга: все решения каждого служащего компании продиктованы его заботой о том, какое впечатление они произведут на клиента». Каждый понимает маркетинг как философию своего бизнеса.

«Маркетинг: гостеприимство и туризм» - это книга, новая и по структуре, и по содержанию. Каждая ее глава опирается на богатый исследовательский материал, основана на четких рыночных концепциях и иллюстрирует эти концепции реальными примерами из практики индустрии гостеприимства и туризма. В результате этого книга богата практическими примерами и ситуациями, иллюстрирующими важнейшие проблемы, с которыми менеджеры гостиниц, ресторанов и туристических агентств сталкиваются, пытаясь поддерживать баланс между интересами и ресурсами своих предприятий и самыми разнообразными потребностями и финансовыми возможностями клиентов на мировом рынке индустрии отдыха.

Эта книга написана для студентов, изучающих гостиничный, ресторанный и туристический бизнес. Рабочие материалы апробированы в аудитории и все замечания студентов и преподавателей вошли в нее. Авторы книги имеют богатый практический опыт в сфере гостиничного и туристического бизнеса в разных точках земного шара. Популярное изложение маркетинговых понятий подкрепляется показом, как они проявляются в различных ситуациях реальной жизни.

Наше понимание гостинично-ресторанного бизнеса и индустрии туристических услуг предполагает в качестве конечного результата предложение читателю книги, где дано четкое объяснение маркетинговых концепций и показано их применение в реальных жизненных ситуациях.

Каждая глава открывается описанием типичного случая (мини-кейса) из жизни реальной компании. Эти примеры показывают студентам, как материал данной главы связан с реальными ситуациями бизнеса, которым им предстоит заниматься. Примеры, которые мы считаем высшими достижениями, своего рода маркетинговыми маяками в индустрии гостеприимства и туризма, выделены в особый кейс внутри главы. Все эти в высшей степени поучительные истории, идеи и маркетинговые стратегии, и иллюстрации делают книгу весьма интересной для читателей. Один из наших студентов так и написал: «Я получил истинное удовольствие, читая книгу: впечатление такое, что это вовсе не учебник».

В конце главы помещен список терминов, которые можно считать ключевыми для понимания её содержания.

Каждая глава заканчивается кратким изложением ее основного содержания в форме развернутого плана-конспекта. Этот дидактический прием был предложен одним из наших студентов и рекомендован рецензентами в качестве подведения итогов по содержанию каждой главы.

В каждой главе дается ряд вопросов, затрагивающих ее основные положения. Их можно использовать для развертывания соответствующих обсуждений в аудитории.

Книга содержит некоторые главы и материалы, обычно не включаемые в учебники по маркетингу для сферы услуг и туризма Например, в ней есть глава, посвященная внутрикорпоративному маркетингу. Для того чтобы вызвать у своих клиентов восторг перед тем, что могут предложить им их гостиничные и туристические комплексы, руководители этих компаний должны прежде всего научить своих служащих самим искренне восхищаться всем этим. В этой главе обсуждаются такие темы, как развитие культуры обслуживания, разработка маркетингового подхода к общению со своими служащими, совершенствование системы поощрения труда В главе 12 «Как удовлетворить клиента качеством товара и услуг» акцент делается на том, как вызывать в клиенте чувство удовлетворения, используя маркетинг в области человеческих взаимоотношений. В ней обсуждаются действенные модели обслуживания и их применение к сфере гостиничного и туристического бизнеса В главе 14 «Управление мощностями фирмы и спросом» обсуждаются методики измерения спроса, управления спросом, а также управления возможностями его удовлетворения Мы также включили главу о связях с общественностью, показывающую студентам, как использовать эти мощные рычаги продвижения товаров и услуг.

«Маркетинг: гостеприимство и туризм» - доступный, практический, новый по структуре и содержанию учебник для студентов, изучающих маркетинг. Простота стиля и широкое использование примеров и иллюстраций способствуют легкому и приятному чтению его.

Глава 1. Введение: маркетинг для индустрии и гостеприимства и туризма

Майкл Левен, один из лучших в мире специалистов по маркетингу в гостиничном бизнесе, стал исполнительным директором Day's Inn, придя к ним из Americana Hotels. За время его пребывания в этой должности количество отелей и номеров в них увеличилось более чем вдвое. Ключом к успеху Левена стало введение программы, наглядно доказавшей администрации и служащим Day's Inn важность их ориентации на нужды и запросы постояльцев. При Левене служащих всегда поощряли - и никогда не ругали - за то, что они по собственной инициативе помогали останавливающимся в гостинице. По мнению Левена, "уровень сервиса падает, когда служащие думают только о том, чтобы угодить своему непосредственному начальнику, а не гостю. Это обычно кончается тем, что вы все больше и больше отгораживаетесь от клиента".

Необходимость быть внимательным к нуждам постояльцев Левен впервые осознал еще 30 лет назад, когда начал свою карьеру в качестве администратора в Hotel Roosevelt в Нью-Йорке. Однажды ему позвонил организатор какого-то важного совещания и заказал банкет на 60 человек, попросив накрыть для них 10 столов, чтобы за каждым сидело по 6 человек. Пообещав организатору сделать так, как он просит, Левен отправил заказ в отдел, ведавший банкетами. К его величайшему удивлению заказ вернулся к нему с припиской, сделанной красным карандашом: "Не пойдет! Мы не сажаем за стол по 6 человек". На его запрос банкетный отдел разъяснил, что профсоюз настаивает на том, чтобы столы были на восемь или десять человек. Левену ничего не оставалось делать, как позвонить клиенту. Годы спустя он вспоминал ответ организатора совещания, навсегда врезавшийся в его память. "Мне дела нет до вашего профсоюза. Я - клиент! И я пойду в другой ресторан, где к моим нуждам отнесутся с большим вниманием," - заявил он и бросил трубку.

Однако вместо того, чтобы сдаться, будущий исполнительный директор Day's Inn отправился в отдел банкетов и там узнал, что дело в том, что официанты должны получать как минимум по восемь "чаевых" с каждого банкетного стола. И тогда Левен позвонил организатору совещания, объяснил ему, чем вызваны требования контракта, заключенного между администрацией и профсоюзом, и в ответ получил согласие клиента дать по два дополнительных "чаевых" с каждого стола. Левен сохранил клиента, найдя способ удовлетворить его запросы.

Краткое содержание главы

Мы начнем главу с рассуждения о том, что маркетинг - это философия бизнеса, а не функция, выполняемая одним из отделов, называемым отделом маркетинга. **Маркетинг - это способ ведения бизнеса, сфокусированный на клиенте.** Эта ориентация на клиента должна пропитывать всю организацию.

Затем мы перейдем к обсуждению тезиса, гласящего, что главной целью маркетинга в индустрии гостеприимства является **удовлетворение нужд клиента,** ведущее к увеличению доходов предприятия. Мудро поступает тот, кто занимается прогнозированием запросов клиента и принимает соответствующие меры для обеспечения их своевременного удовлетворения.

И, наконец, мы введем понятие, известное как **маркетинг-микс** (комплекс маркетинговых мер), включающее в себя следующие компоненты: создание компанией условий, стимулирующих спрос и сбыт производимых товаров и услуг, товарная политика, ценовая политика и политика формирования каналов сбыта. Маркетинг также включает комплексные исследования, информационные системы и планирование. Если маркетинг ведется правильно, т. е. если правильно определяются нужды клиента, производится нужный товар, назначается

соответствующая цена, создаются благоприятные условия для сбыта товара и организуется эффективная система его распределения, то результатом этого будет привлекательный товар и довольный клиент.

Если вы менеджер, вам не обойтись без знаний маркетинга. В наши дни клиент - это король. Удовлетворение его нужд - первоочередная цель всякого бизнеса. Но менеджеры должны понимать, что удовлетворить всех клиентов невозможно. Из этого следует, что необходимо тщательно отбирать своих клиентов. Нужно выбирать для себя таких, удовлетворение нужд которых совпадает с целями предприятия. Чтобы успешно бороться за своего клиента, предприятие должно разрабатывать такой маркетинг-микс, который делает рынок, на который оно хочет выйти, более привлекательным для него, чем маркетинговые меры его конкурентов.

Прекрасной иллюстрацией важности маркетинга может служить следующий пример из истории кораблестроительной промышленности. Представьте себе великолепный сто тысячетонный лайнер, способный перевозить 2600 пассажиров, постройка которого обошлась в 300 млй. долл. А затем представьте себе этот же корабль ржавеющим в каком-нибудь убогом доке, забытым и заброшенным.

Многие специалисты, включая экспертов журнала *Forbes Magazine,* предсказывали такую судьбу строящимся гигантским прогулочным лайнерам и считали это неблагоприятным фактором для компаний, занимающихся океанским туризмом. Почему? Да потому, что компании стремятся эксплуатировать старые прогулочные суда, пока строящиеся суперлайнеры грозят наводнить рынок никому не нужными из-за своей дороговизны "плавающими белыми слонами". И эксперты просчитались! Они не учли того фактора, что компании, специализирующиеся на океанских круизах, так по-умному используют маркетинг. Они не учли могущества современного маркетинга. Маркетинг выиграл, а эксперты проиграли.

Если вы сомневаетесь в приводимых ниже цифрах, можете их проверить, но это факт, что между 1990 и 1993 гг. кораблестроители создавали по 10 000 каюта мест каждый год, в то время как в США и Канаде (на крупнейших мировых рынках круизного отдыха океанских лайнеров) наблюдался экономический спад. Но вместо того, чтобы содрогаться от такой ситуации от носа до кормы, старые лайнеры каждый год сохраняли для своего персонала 87% рабочих мест, а компании обслуживали дополнительно от 300 000 до 400 000 пассажиров. Маркетинг, оказавшийся ключевым фактором их успеха в тот период, может стать ключевым фактором и в вашем успехе тоже.

В наши дни маркетинг - это не просто функция бизнеса. Это своего рода философия, способ мышления и структурирования бизнеса. Это не очередная компания и не средство стимулирования спроса на данный текущий момент. Маркетинг - это непременный компонент деятельности каждого служащего - от регистратора до члена совета директоров. Инструментарий маркетинга не должен использоваться для того, чтобы одурачить клиента и поставить под угрозу репутацию компании. Задача маркетинга - создание такой комбинации товара и услуг, которая представляет собой истинную ценность в глазах клиента, создает мотивацию для покупки и удовлетворяет его истинные потребности.

Захотите ли вы стать директором ресторана, управляющим хозяйством гостиницы, или выберете для себя какую-нибудь другую карьеру в индустрии гостеприимства, владение маркетингом окажет непосредственное влияние на вашу личную и профессиональную жизнь. Эта книга выведет вас на дорогу, продвигаясь по которой вы примете маркетинг в качестве деловой философии и научитесь привлекать к себе клиентов.

Ориентация на клиента

Цель бизнеса - привлекать и удерживать выгодных клиентов. А это происходит тогда, когда удовлетворяются их нужды. Тогда они не только опять вернутся в тот же самый отель, ресторан, фирму по аренде автомобиля, туристическое агентство, но и при разговоре со знакомыми дадут об этих предприятиях самый благоприятный отзыв. Удовлетворение нужд клиента, ведущее к повышению доходов предприятия, - главная цель маркетинга в индустрии гостеприимства.

"А как насчет доходов?" Менеджеры иногда ведут себя так, будто сиюминутные доходы для них первичны, а удовлетворение нужд клиента - вторично. Такой подход неминуемо погубит фирму, поскольку у нее будет уменьшаться число постоянных клиентов с одновременным ростом негативной репутации. Хорошие менеджеры понимают, что настоящие доходы являются результатом хорошей организации бизнеса, а не самоцелью. Если организация дел удовлетворяет клиента, он заплатит хорошую цену за предоставляемый товар. А хорошая цена включает в себя доход фирмы.

Менеджеры, которые любят подсчитывать сиюминутные доходы, обсчитывают не только клиента, но и фирму. Вот характерный пример.

Посетитель приходит в ресторан к его закрытию и вместо приветствия слышит: "Что вам нужно?" Несколько опешив, он отвечает, что ему нужно перекусить. Тот же грубый голос информирует его, что ресторан закрыт. Тут посетитель указывает на табличку на двери, где говорится, что ресторан открыт до 9 часов. "Да, но к тому времени, как я уберусь здесь, будет 9. Так что считайте, что мы уже закрылись". Посетитель вышел и направился в другой ресторан, расположенный в соседнем квартале.

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

-Официант хотел уйти пораньше.
-У официанта болела голова.
-У официанта были семейные неприятности.
-Официант пунктуально следовал предписаниям администрации: "Никакой сверхурочной работы. Мы закрываемся ровно в 9".

Взвесьте эти причины и подобные им. Сколько из них можно считать поистине уважительными? У всех у нас порой бывают семейные неприятности, недомогания, все мы порой куда-то спешим. И у клиентов тоже бывают эти проблемы. Но поскольку наше благосостояние зависит от клиентов, то именно их нужды являются приоритетными. Фирма Midas Muffler Shops потратила кучу денег на рекламу, в которой потенциальной клиентке внушалось, что даже если она обратится к ним за пять минут до конца рабочего дня, все равно ее обслужат, как королеву, и фирма возьмет на себя решение ее проблем. Не случайно в их рекламном ролике роль автомобилиста, попавшего в беду, играет женщина. Фирма понимала страхи этой категории их клиентуры, осознавала потенциальные размеры данного сегмента рынка и выгоды, которые сулит решение их проблем.

Вернемся к эпизоду в ресторане. Этот случай действительно имел место. И отказ официанта обслужить позднего посетителя был вызван тем, что однажды он сделал это, и ему пришлось задержаться до 10.30. Но вместо того, чтобы получить благодарность, он получил выговор. Администрация хотела свести к минимуму оплату сверхурочных. Так что ресторан в тот вечер закрылся ровно в 9, и администрация могла спать спокойно. Но она не отдавала себе отчета, что теряет таким образом клиентуру и, как результат, сотни долларов будущей прибыли. Надо сказать, что чаще всего неправильное поведение служащих в их взаимоотношениях с клиентами является

результатом философии управления фирмой.

Альтернативным подходом в управлении было бы поставить во главу угла нужды клиента и поощрять служащих за его хорошее обслуживание. Роджер Доу, вице-президент по маркетингу компании Marriott, говорит, что раньше они "поощряли ресторанных менеджеров за инициативу только в таких вопросах, которые важны для нас, например, себестоимость пищи. Вы когда-нибудь слышали о клиенте, который бы интересовался себестоимостью ресторанных блюд? Надо поощрять за то, что клиент желает получить от нашего бизнеса". Рассмотрим следующий эпизод:

Заказывающий номер получил от администрации отеля уведомление, что они не могут выполнить полностью его предварительный заказ, хотя и подтвержденный накануне. Они могут поселить его в номер только на два дня, взяв с него оговоренные $62 за каждый, но из-за допущенного ими просчета на третий день ему придется переселиться в апартаменты. Обычная цена за проживание в апартаментах высока - $145 в день, но, поскольку ему придется переселиться в них по их вине, плата за этот день будет снижена до $95. Это самая низкая цена за апартаменты, которую регистратор может предложить, поскольку генеральный директор дал категорические указания не селить никого в апартаменты за цену ниже $95. Делая такое предложение, регистратор думал, что оказывает приезжему несказанную милость. Тем не менее клиент был взбешен. Он хотел знать, почему отель не предложил ему апартаменты за $62 за ночь, поскольку его намереваются переселить туда из-за их собственной ошибки. Более того, он вообще не намерен менять комнату во время проживания в их отеле. Он считает, что администрация должна предложить ему апартаменты на все три дня, взяв по $62 за каждый!

Проанализируем эту маленькую драму.

- Почему клиент и регистратор оба видят проблему, но склонны решать ее по-разному? Не считаете ли вы, что клиент пытается "содрать лишнее" с отеля?
- Какую цену вы сочли бы предельной за апартаменты? Забудьте о фиксированной цене. В каких пределах ее можно изменить? Не кажется ли вам, что администрация отеля могла бы уступить этот номер данному конкретному клиенту за $62 в день? А если могла, то почему бы и другим клиентам не сдавать апартаменты за $62?
- Если бы вы были менеджером, какую политику вы бы выбрали, чтобы защитить интересы и отеля, и постояльца?

Мудро поступает тот, кто стремится строить долгосрочный прогноз запросов клиента и принимает соответствующие меры для обеспечения их своевременного удовлетворения. Два проведенных недавно исследования подтверждают это. Forum Company пришла к выводу, что затраты по удержанию постоянного клиента составляют 20% от того, что пришлось бы потратить на привлечение нового. В ходе другого исследования было обнаружено, что повышение расходов, связанных с удержанием клиентуры, на 5% ведет к увеличению прибыли предприятия от 25 до 125%. Соответственно отель, который может повысить количество своих постоянных клиентов на 35-40%, должен получить по крайней мере 25% прибыли. Вот как Ян Карлсон, президент Scandinavian Airlines, подытожил свое рассуждение о том, как важно иметь довольных клиентов:

Взгляните на наш баланс. В статье активов вы все еще можете увидеть столько-то самолетов, стоящих столько-то миллиардов. Но это все чепуха. Мы просто дурачим самих себя. Что действительно надо было бы указывать в статье активов, так это сколько перевезенных нами пассажиров остались нами довольны. Потому что единственный актив, который у нас есть, это люди, довольные нашим обслуживанием и желающие придти к нам опять и принести нам свои деньги.

Ничто не подтверждает точку зрения Карлсона более красноречиво, как зрелище, которое видишь,

проезжая мимо международного аэропорта МакКарен в Лас-Вегасе. Там стоят несчетные ряды коммерческих самолетов. Их доставили туда потому, что сухой воздух пустыни благотворен для законсервированных машин. Когда-то они стоили миллиарды долларов и их указывали в бухгалтерском балансе как актив. Сегодня они не стоят и ничтожной доли тех сумм, которые когда-то фигурировали в балансе рядом с ними. Почему? Да потому что авиалинии, которым они принадлежат, либо обанкротились, либо были вынуждены урезать рейсы из-за недостаточной загруженности самолетов пассажирами. Именно это имел в виду Карлсон! Без клиентов наши активы стоят очень мало. Без клиентов новый фешенебельный ресторан придется закрыть, а отель, строительство которого обошлось в $20 млн., пойдет с молотка и его прежние владельцы получат за него гроши. Маркетинг даст вам возможность привлекать и удерживать клиентов, что увеличит цену вашего бизнеса.

Что такое маркетинг индустрии гостеприимства и туризма?

В ГОСТИНИЧНОМ бизнесе маркетинг часто отождествляют со сбытом гостиничных услуг, и это не удивительно. Деятельность отдела сбыта у всех на виду. Его менеджер организует для клиентов туры, принимает их в пунктах гостиничного общепита. Таким образом, получается, что маркетинговые функции этого отдела у всех на виду, в то время как аналогичные функции других отделов выполняются за закрытыми дверями. В ресторанном бизнесе маркетинг часто путают с рекламой и стимулированием сбыта. Часто приходится слышать, как менеджеры ресторанов говорят, что "не верят в маркетинг", имея в виду, что они разочарованы воздействием на публику их рекламной кампании. На самом же деле реклама и сбыт в ресторанном деле - лишь компоненты одного из элементов маркетинг-микс и часто не самые главные. Реклама и сбыт являются компонентами политики продвижения, стимулирования товаров и услуг в системе маркетинговых мер воздействия на рынок. Другие элементы ее - сам товар, его цена и распределение. Маркетинг также включает в себя комплексные исследования, информационные системы и планирование.

Если маркетинг правильно идентифицирует нужды потребителей, способствует производству доброкачественного товара, выработке разумных цен, толкового стимулирования спроса со стороны потребителя и распределения товара, то результатом этого будут привлекательный товар и довольный покупатель. Компания Marriott разработала новую концепцию, положенную в основу гостиничной сети Courtyard Hotels, компания General Mills спроектировала первый Olive Garden, миссис Филдз познакомила публику со своей знаменитой выпечкой, и в эти заведения хлынул поток клиентов, потому что им предлагалось нечто новое. Маркетинг - это "точное попадание в цель". Питер Друкер, один из теоретиков менеджмента, выразил это таким образом:

Цель маркетинга - сделать продажу сверх бойкой. Эта цель заключается в том, чтобы узнать и понять нужды покупателя до такой степени, что производимый товар или услуги идеально подходят ему и продаются как бы сами собой.

Это не значит, что продажа и ее стимулирование не важны, но они - часть более масштабного явления, называемого маркетингом-микс. Это инструменты маркетинга, с помощью которых создается то, что мы называем "довольным клиентом". Единственный способ предложить и продать свой товар повыгодней, состоит прежде всего в том, чтобы определить цели и потребности вашего клиента, а затем сложить то, что представляется ему ценным, в удобный пакет и поместить этот пакет в легкодоступном для него месте.

Мы можем дать такое определение понятия маркетинга. Маркетингом называется управляемый социальный процесс, посредством которого индивидуумы и группы людей приобретают то, в чем они нуждаются и что хотят получить, путем разработки и обмена товаров и ценностей. Это определение мы обсудим в гл. 2.

Маркетинг в индустрии гостеприимства

Важность маркетинга

Гостинично-ресторанный бизнес - один из важнейших в мире. В Соединенных Штатах он второй по значению работодатель, обеспечивающий рабочие места примерно для 10 миллионов человек. В более чем половине штатов - это крупнейшая отрасль экономики. Ежегодно она поставляет товаров и услуг более чем на $400 млрд.

В ресторанном секторе этой отрасли маркетинг играет все возрастающую роль. Прекрасные коммерческие перспективы этого сектора привлекли к нему гигантов пищевой индустрии, таких как Pizza Hut (Pepsico), Kentucky Fried Chicken (Pepsico) и Olive Garden (General Mills), которые создали свои сети ресторанов. Этим компаниям приходится действовать в условиях жесткой конкуренции, в которых без владения искусством маркетинга невозможно отвоевать для себя места на полках супермаркетов и их долларовые поступления. Они весьма успешно перенесли эти умения в сферу ресторанного бизнеса, подняв искусство маркетинга на новую ступень.

Появление на рынке гостинично-ресторанного бизнеса этих гигантов превратило его из семейного бизнеса, где частное владение ресторанами и гостиницами было нормой, в индустрию, в которой доминируют объединения, которые принято называть "сетями". Примерно одна треть общей суммы продажи полностью готовых к употреблению продуктов питания осуществляется всего 25 фирмами (табл. 1.1).

Таблица 1.1

Компании - миллиардеры в сфере общественного питания

Компании	**Объем продаж за 1994 г.(млрд. долл.)**
1	2
McDonald's	25,99
Burger King	7,50
KentHcky Fried Chicken (KFC)	7,10
Pizza Hut	4,80
Taco Bell	4,50
Wendy's	4,20
Hardee's	3,67
ARAMARK	3,20
7-Eleven	2,90
Subway Sandwiches & Salads	2,70
Marriott Management Services	2,66
Domino's Pizza	2,50
Dairy Queen	2,45
Little Caesars	2,00
Red Lobster	1,92
Gardner Merchant Food Services	1,90

Arby's	1,80
Sodexho	1,80
Dunkin' Donuts	1,61
ITT Sheraton	1,57
Denny's	1,55
Holiday Inn Hotels	1,33
Hilton Hotels	1,33
Shoney's	1,32
The Olive Garden	1,25
Marriott Lodging Group	1,20
Canteen Corporation	1,10
Baskin-Robbins	1,10
Jack in the Box	1,05
U.S.Army Center of Excellence, Subsistence	1,03
Caterair International	1,00
Chili's Crill & Bar	1,00

Сходные тенденции характерны и для гостиничного дела. Семь американских "сетей" гостиниц (Holiday Inn, Sheraton, Marriott, Hilton, Hyatt, Ramada и Quality) имеют более чем миллиардный ежегодный оборот. Аналитики предрекают, что индустрия гостеприимства будет консолидироваться примерно таким же образом, как это происходило на авиалиниях, и в ней тоже будут задавать тон пять или шесть крупнейших корпораций. Такая консолидация создаст рынок с очень жесткой конкурентной борьбой.

В ответ на все более возрастающее давление со стороны конкурентов гостиничные сети зависят все более и более от компетенции их менеджеров по маркетингу. В служебной иерархии многих сетей гостиниц положение маркетингового менеджера такое же ответственное, как и генерального менеджера. В некоторых сетях созданы структуры, предусматривающие непосредственную подчиненность менеджера по маркетингу менеджеру всей корпорации, поднимая таким образом главного специалиста по маркетингу до уровня генерального менеджера. Маркетинг - это философия, которую необходимо освоить всем менеджерам. Правда, менеджер по маркетингу занимается им весь свой рабочий день, а остальные - только часть.

Маркетинг в сфере туризма

Род деятельности, которую мы называем туризмом, включает в себя организацию путешествий и индустрию гостеприимства. Поэтому в книге мы будем употреблять термин "индустрия гостеприимства и путешествий". Успешное проведение маркетинга в гостинично-ресторанном бизнесе зависит в высшей степени от организации всей индустрии путешествий. Например, многие из гостей, проживающих в курортных местах, покупают места в гостинице одновременно с билетом на транспорт в одном и том же туристическом агентстве. Дав согласие на сотрудничество с транспортными организациями, отели эффективно отделываются от конкурентов. Точно таким же образом они развивают связи с авиалиниями, которые организуют чартерные рейсы.

Коммерческий успех компаний, специализирующихся на организации круизов, стал результатом

совместного маркетинга многих членов индустрии океанских путешествий. Например, Бостонский порт был заинтересован в активизации круизного бизнеса. Руководство порта провело активную маркетинговую кампанию по популяризации в Бостоне океанских круизов. Сумев привлечь внимание бостонцев, они затем разрекламировали соответствующие туристические агентства. Это было тоже немаловажно, поскольку именно через туристические агентства приобретается до 95% мест на круизные лайнеры. В результате этого совместного маркетинга Бостонский порт удвоил количество пассажиров, обслуживаемых этими линиями, что дало местной экономике $17,3 млн.

Таблица 1.2

Крупнейшие гостиничные сети

Компании	**Количество номеров**	**Количество предприятий**
Holiday Inn Worldwide	327 886	1686
Best Western International	268 046	3199
Choice Hotels International	240 668	2695
Days Inn of America	142 810	1413
ITT Sheraton Corporation	128 228	409
Ramada Franchise System	105 427	659
Hilton Hotels Corporation	95 844	247
Marriott Hotels, Resorts & Suites	94 005	212
Motel 6 L.P.	86 934	769
SRS Hotels	69 316	329
Super 8 Motels	63 438	1040
Howard Johnson Franchise Systems	60 786	563
Radisson Hotels International	59 015	230
Hyatt Hotels	54 118	103
Hilton International	52 581	162
Forte PLC	50 901	436
Hampton Inns	46 895	407
Inter-Continental Hotels Group	41 671	104
Richfield Hotel Management	41 517	189

Renaissance Hotels & Resorts	41 054	136

Это фактически только начало маркетинговой кооперации в туристической индустрии. К ней должны подключиться авиалинии, фирмы по аренде автомобилей, железные дороги. Такое положение потребует координации в ценовой политике, вопросах организации и доставки пакетов услуг. Государственные учреждения, вроде руководства Бостонского порта, играют важную роль в этом деле, "проталкивая" законодательные акты, направленные на развитие этой индустрии в регионах, штатах и в общенациональном масштабе.

Не много можно найти более взаимозависимых отраслей экономики, чем путешествия и гостинично-ресторанные услуги. Эта взаимозависимость проявляется во все более изощренной форме. Индустрия путешествий нуждается в возрастающем числе профессионалов маркетинга, понимающих ее глобальные проблемы и способных реагировать на растущие потребности потребителей выработкой творческих стратегий, основанных на хороших знаниях маркетинга.

Будущее маркетинга

В условиях усиления конкуренции компании вынуждены сосредоточивать внимание на удовлетворении потребностей клиентов. У компаний, которые не делают этого, нет будущего. Об этом писал Роберт Кейт более 30 лет назад в своей классической статье "Революция в маркетинге":

Скоро станет нормой, что деятельность любой корпорации - как финансовой, так и торговой - будет направлена на удовлетворение нужд и запросов потребителя. Когда мы достигнем этой стадии, можно будет сказать, что революция в маркетинге свершилась.

В наши дни во многих преуспевающих фирмах эта стадия близится к завершению. Все их отделы задействованы в удовлетворении нужд клиента. Например, расчетный отдел совершенствует форму счетов так, чтобы в ней легко мог разобраться любой человек, организовавший через фирму то или иное мероприятие, любой из служащих административно-хозяйственного отдела должен уметь ответить на любой вопрос гостя относительно работы служб гостиницы, например гостиничного ресторана, и вообще все служащие фирмы должны проявлять искреннюю заботу о благополучии клиента. Питер Дракер говорит:

Он (маркетинг), так сказать, вращается вокруг всего бизнеса. Это бизнес как таковой, рассматриваемый с точки зрения его конечного результата, то есть с точки зрения клиента.

Данная книга написана не только для студентов, которые хотят научиться успешно вести маркетинговую деятельность, но и для студентов, которые вообще хотят добиться успеха в своей будущей работе, какой бы она ни была. Хотя маркетинг для гостинично-ресторанного обслуживания - относительно новая дисциплина, но всех известных деятелей этого бизнеса отличало умелое применение основных принципов маркетинга. Эти принципы включают в себя фокусирование на удовлетворении нужд клиента (внешний маркетинг) и на удовлетворении нужд служащих, которые обслуживают клиента (внутрикорпоративный маркетинг). Ниже мы даем краткий очерк деятельности четырех выдающихся в нашем деле людей. Вы можете многому научиться у деятелей прошлого, но будущее - в ваших руках.

Эллсворт Статлер (1863-1928)

Эллсворт Статлер был новатором, чьи идеи и по сей день играют важную роль в гостиничном деле. Он постоянно вводил новшества, которые делали пребывание гостя в стенах его заведения более комфортным и приятным. В 1908 г. он открыл свою гостиницу нового типа в

Буффало. Это была первая гостиница, ориентированная на представителей среднего класса, в которой в каждом номере была ванная, заменившая обычную для того времени одну большую ванную комнату на всех проживающих. Архитектор пытался отговорить Статлера от этой идеи, аргументируя это тем, что будет невозможно удержаться в пределах финансовой сметы. Статлер возразил на это, что можно найти более дешевый вариант, например, поместив ванны двух соседних номеров рядом, чтобы между ними была шахта для труб с горячей водой и для электропроводки.

Статлер ввел в обиход также и другие удобства. Его гостиница в Буффало была первой, где в каждом номере был телефон. Он чувствовал, что это новшество, используя которое можно заказывать еду прямо в номер, окупится, так как рестораном смогут пользоваться и местные жители.

Внутрикорпоративный маркетинг, или маркетинг, направленный на служащих самой гостиницы, тоже был частью политики Статлера. Он понимал, что, заботясь о своих служащих и развивая в них чувство гордости за свою фирму, он делает их более чуткими к нуждам постояльцев. Статлер разработал систему, которая гарантировала его служащим участие в прибылях, что было весьма радикальной политикой для того времени.

Отношение Статлера к постояльцам было сформулировано в "Кодексе служащего Статлера".

Кодекс служащего Статлера

Для любого хорошего отеля хорошее обслуживание постояльцев - его главное дело. Отель Статлера провозглашает, что его главная задача - обслуживать своих постояльцев лучше, чем в любом другом отеле мира. Сделай так, чтобы каждый наш гость чувствовал, что мы искренне хотим обслужить его так, как ни в одном другом отеле его не обслуживали. Никогда не дерзи ему, не язви и не нахальничай. Из денег гостя оплачивается твое жалование, как и мое. Он наш патрон-благодетель. Гостиничное обслуживание (во всяком случае у Статлера) означает предельно внимательное, вежливое отношение каждого конкретного служащего к каждому конкретному гостю. Целью отеля Статлера является предоставление его гостям лучшего в мире обслуживания. Никому из служащих не позволяется оспаривать какое-либо требование гостя. Он должен немедленно урегулировать этот вопрос или же, если не может это сделать сам, вызвать своего непосредственного начальника. Пререкания не должны иметь места в отеле Статлера. Во всех, даже небольших, недоразумениях, возникающих между служащими гостиницы и ее гостями, служащий всегда абсолютно неправ и не только с точки зрения гостя, но и с точки зрения администрации. Любой из служащих Статлера, достаточно толковый и расторопный, чтобы заслужить свои "чаевые", должен так же толково и так же расторопно оказывать гостю соответствующую услугу независимо от того, получит он свои "чаевые" или нет.

Любой служащий Статлера, не сумевший оказать требуемую услугу или не сумевший достойно поблагодарить гостя за его доброту, не соответствует Статлеровским стандартам.

Ралф Хитц (1891-1940)

Ралф ХИТЦ был главою самой большой организации, занимавшейся гостиничным бизнесом в США в 30-е годы, под названием National Hotel Company. Его компания управляла гостиницами, являющимися собственностью инвесторов в недвижимость. В каждую из гостиниц, находящихся в его попечении, он, как говорится, вкладывал душу.

Хитц прибыл в США из Вены в 1906 г. вместе с семьей, и уже через три дня сбежал из дома. Следующие 9 лет он добывал себе средства на пропитание случайными заработками в различных

предприятиях индустрии гостеприимства. В 1915 г. он женился, положив конец бродячей жизни. Поработав несколько лет на довольно ответственных постах, в 1927 г. он становится управляющим Gibson Hotel в Цинциннати, за два последующих года более чем утроив доходы этого отеля. В 1929 г. Хитц становится управляющим отеля New Yorker с 2500 номерами, выдвинувшись на первый план в индустрии гостеприимства национального масштаба.

Хитц был гением маркетинга, введшим в обиход новшества, в наши дни ставшие нормой в индустрии гостеприимства. Он первым создал базу данных своих постояльцев. Этим файлом он пользовался, в частности, для того, чтобы заказывать для гостей местную прессу. Представьте себе приятное удивление человека, увидевшего в своем номере свежие газеты, выходящие в его родном городе.

Кроме того, Хитц создал специальный файл для 3000 регулярно созываемых съездов и конференций. Пользуясь этой базой данных, он рассылал в свои отели еженедельные бюллетени ожидаемых массовых мероприятий. В городах, в которых у него были гостиницы, он поддерживал прямую связь с местными отделениями профсоюзов и помогал им убеждать представителей в коридорах власти, что мероприятия подобного рода целесообразно проводить именно в их городах. Он открыл три специальных учреждения, изучающих национальный рынок индустрии гостеприимства, и имел двух советников по этим вопросам.

Хитц был гением в вопросах сбытовой политики гостиничных услуг. Внутреннюю радиосеть он использовал так, как в наши дни администрация отелей использует для собственной рекламы канал кабельного телевидения. Утром, днем и вечером его постояльцы могли услышать по радио объявления, рекламирующие вечерние увеселительные программы, а также блюда, которые подают в их ресторане на завтрак и обед. В ресторанах он ввел специальную должность "расхваливателя" фирменного блюда, процесс приготовления которого поставлен на поток и потому по карману любому гостю. Гости оценили хорошее блюдо, а Хитц получил хорошую прибыль. Это пример, иллюстрирующий его философию: дай гостю нечто ценное, убеди его в ценности этого - и в ответ получишь бойкую продажу своего товара.

Как и Статлер, Хитц понимал, до какой степени важно, чтобы ваши служащие были довольны. Он не только материально поощрял хорошую работу, но и посылал подарки всем своим служащим, когда у них рождались дети, и разработал экстенсивные программы повышения квалификации. Он учредил специальный клуб для своих служащих со стажем 5 и более лет. Его члены имели привилегию обращаться непосредственно к генеральному директору, если им грозило увольнение.

Дж. Уиллард Марриотт (1900-1985)

Дж. Уиллард Марриотт тоже умел ценить своих служащих и относился к ним, как к членам своей семьи. Он навещал их, если они болели, помогал им, если они попадали в беду, и всегда выслушивал их, если они обращались к нему с просьбами. Он не жалел своего личного времени, чтобы убедить своих служащих в том, что они ему дороги. Заходя в свои рестораны, он здоровался с каждым из них за руку. Будучи уже президентом компании Marriott, он вспоминал, как его отец имел в штате служащего, единственной обязанностью которого было следить за тем, чтобы все работники ресторана были довольны своей работой, и чтобы с ними обращались так, как они того заслуживают. О нем говорили, что он был внимательнее к посудомойкам, чем к членам правления.

Дж. Уиллард Марриотт ценил хорошее местоположение своих заведений. Часто он строил рестораны поближе к мостам, справедливо считая, что транспортные потоки могут менять свое "русло", но мосты вряд ли кто решит сносить. Марриотт славился своим умением анализировать ситуацию и выбирать правильное направление. Он понял важность автомобиля еще в 20-е годы и свой первый ресторан ориентировал на автомобилистов. В конце 30-х годов он уловил

возрастающую роль самолета как коммерческого транспорта и одним из первых занялся ориентированным на него бизнесом.

Марриотт был истинным новатором в области маркетинга. Его рестораны Hot Shoppes имели знаменитые очень удобные подъездные дорожки, по которым можно заехать на стоянку. Он первым наладил обслуживание автомобилистов прямо на стоянке, где они могли перекусить, не выходя из машины. Он устраивал гала-представления в своих Hot Shoppes, приглашая лучшие оркестры и шоуменов. Он посылал своих служащих на оживленные перекрестки, где они совали рекламные карточки своего заведения в открытые окна автомобилей, остановленных на красный свет.

Сегодня корпорация Marriott имеет ежегодный оборот в более чем $7,5 млрд. и состоит из огромного количества гостиниц и точек общепита. Сети гостиниц включают в себя Marriott Hotels and Resorts, Marriott Suites, Residence Inns, Courtyard Hotels и Fairfield Inns. Корпорация также обслуживает по контракту различные организации, организуя общественное питание в офисах, колледжах и школах.

Рэй Крок (1902-1984)

Рэй Крок считается родоначальником индустрии общественного питания быстрого обслуживания. Будучи эксклюзивным дистрибьютором "мульти-миксера", способного взбивать одновременно пять молочных коктейлей, он заключил в 1955 г. франчайзинговое соглашение с братьями McDonald, владельцами ресторана гамбургеров в Калифорнии и его самыми крупными клиентами, с целью расширить производство таким образом, чтобы использовать большее количество своих миксеров. В результате была создана сеть ресторанов McDonald's, коммерческий успех которых заставил Крока переключить свое внимание с миксеров на гамбургеры.

Крок был мастером маркетинга. Он создал новую концепцию ресторанного дела, которая очень понравилась молодым семьям: быстрое обслуживание, чистое и уютное помещение и недорогая еда. Простота блюд сочеталась с прекрасным обслуживанием, и это делало его товар особенно привлекательным в глазах посетителей. Его девиз "Качество, Сервис, Чистота и Стоимость" - ключ к успеху в ресторанном бизнесе. Он добился единого стандарта качества во всей сети ресторанов, требуя от своих держателей лицензии строгого соблюдения спецификаций на используемые продукты, уровня чистоты в складских помещениях и согласованной ценовой политики. Для поддержания семейной обстановки и чтобы не приваживать бездельничающих подростков, он не разрешал устанавливать в своих ресторанах телефонов и музыкальных автоматов.

Крок был одним из первых рестораторов, которые поняли важность развития связей с общественностью - паблик рилейшнз. С 1957 г. он пользовался услугами фирмы Cooper, Burnsand Golin, специализирующейся на паблик рилейшнз, зная, что благожелательное упоминание о фирме в газете ценнее любой рекламы. Рестораны McDonald's быстро завоевали популярность по всей стране благодаря соответствующим статьям в печатных средствах массовой информации, таких как Associated Press и журнал Times. Фирма разработала также специальную памятку для держателей франшизы, как использовать средства паблик рилейшнз в условиях местного рынка. В памятке объяснялось, как поддерживать связь с общественностью через участие в благотворительных кампаниях и прочих мероприятиях местного значения и как добиться благоприятного освещения этих событий в средствах массовой информации. Некоторые сети ресторанов быстрого обслуживания только сейчас начинают внедрять эти формы маркетинга, которыми McDonald's пользовался уже 30 лет назад.

Ronald McDonald's House - одна из благотворительных организаций фирмы, действующая по всей

стране. Социологические опросы показали, что многие из завсегдатаев ресторанов McDonald's предпочитают это заведение, потому что наслышаны об участии этой фирмы в общественной жизни. Крок понимал, что благоприятная репутация заведения важна не только для посетителей, но оказывает свое влияние на акционеров, держателей лицензии, будущих служащих и на местных жителей вообще.

Под руководством Крока фирма McDonald's стала крупнейшей компанией этого типа в мире. Сейчас она - международная организация, имеющая более 14 000 ресторанов в разных странах. Каждый год более 2000 людей обращаются в McDonald's за лицензией - франшизой.

Никто из лидеров индустрии гостеприимства, о которых мы рассказали в этой главе, не проходил курса маркетинга, поскольку его не было в программе большинства колледжей до 60-х годов. Тем не менее понятия, положенные в основу этой дисциплины, были ключом к успеху этих деятелей прошлого.

Резюме главы

I. Введение: **Маркетинг для индустрии гостеприимства**
Ориентация на клиента. Цель всякого бизнеса - привлекать и удерживать клиентов. Удовлетворение нужд клиента, ведущее к повышению доходов предприятия, является главной целью маркетинга в индустрии гостеприимства.

II. Что такое маркетинг индустрии гостеприимства? Маркетингом называется управляемый социальный процесс, посредством которого индивидуумы и группы людей приобретают то, в чем нуждаются и что хотят получить, обмениваясь с другими созданными продуктами и ценностями.

III. Важность маркетинга

1) Появление на рынке гостеприимства корпораций-гигантов и маркетинговое искусство, которое эти компании принесли с собой, способствовали повышению важности маркетинга для этой индустрии.
2) Аналитики предрекают, что гостиничный бизнес будет консолидироваться примерно таким же образом, как это происходило на авиалиниях, и в нем будут тоже задавать тон пять или шесть крупнейших корпораций. Такая консолидация создаст рынок с очень жесткой конкурентной борьбой. Только те фирмы переживут этот процесс консолидации, которые понимают своих клиентов.
3) В ответ на возрастающее давление со стороны конкурентов гостиничные сети все более зависят от компетенции их менеджеров по маркетингу.

IV. Маркетинг индустрии туризма

1) Успешное проведение маркетинга в гостинично-ресторанном бизнесе зависит в высшей степени от организации всей индустрии туризма.
2) Государственные и квази государственные учреждения играют важную роль в туристическом бизнесе, "проталкивая" законодательные акты, направленные на развитие этой индустрии в регионах, штатах и в общенациональном масштабе.
3) Не много найдешь более взаимозависимых отраслей экономики, чем туризм и гостинично-ресторанные услуги.

V. Маяки индустрии гостеприимства

1) Хотя маркетинг - относительно новая дисциплина, его принципы издавна использовались

руководителями крупных корпораций.
2) Среди маяков индустрии гостеприимства, пользовавшихся принципами маркетинга, можно указать на Статлера, Хитца, Марриотта и Крока.

Вопросы для обсуждения

1. Многие менеджеры считают целью бизнеса получение прибыли, в то время как другие видят эту цель в создании и удержании клиентуры. Объясните, как эти противоположные точки зрения могут повлиять на взаимоотношения компании со своими клиентами. Если менеджер считает своей целью привлечь и удержать клиента, значит ли это, что его не интересует прибыль?
2. Гость вашего отеля жалуется, что в его номере не работает кондиционер и он не может по ночам нормально спать. Каковы будут ваши действия?
3. Расскажите, как существование международной фирмы в районе, где вы живете, повлияло на развитие в нем индустрии гостеприимства.
4. Расскажите о случае из вашей жизни, когда вы остановились в гостинице или посетили ресторан и обнаружили, что это предприятие отнюдь не ориентировано на клиента.
5. Приведите характерный пример соперничества двух фирм в сфере туризма, которое послужило их обоюдной пользе.
6. Расскажите об одном из лидеров индустрии гостеприимства, в деятельности которого вы видите маркетинговую ориентацию. Подтвердите конкретными примерами его ориентацию на клиента, чтобы обосновать ваш выбор.

Ключевые термины

Внутрикорпоративный маркетинг (internal marketing). Это маркетинг, направленный на служащих самого предприятия, осуществляющего функции гостеприимства.

Индустрия гостеприимства (hospitality industry). Индустрией гостеприимства называется бизнес, направленный на обеспечение приезжих людей жильем, едой и пищей, а также организацию их досуга.

Маркетинг (marketing). Управляемый социальный процесс, посредством которого индивидуумы и группы людей приобретают то, в чем нуждаются и что хотят получить, обмениваясь с другими созданными продуктами и ценностями.

Маркетинг-микс (комплекс маркетинговых мер) **(marketing mix)**. Компоненты маркетинга, включающие в себя сам товар, цену на него, стимулирование сбыта товара и каналы его продаж. Эти компоненты часто называются "Четыре Пи" (four Ps) - по первой букве их названий на английском языке: product, price, promotion and place.

Туризм и путешествия(travel and tourism). Индустрией туризма и путешествий называется бизнес, направленный на обеспечение транспортными средствами людей, едущих куда-либо по делам или для развлечения и отдыха.

Глава 2. Социальные основы маркетинга: удовлетворение человеческих потребностей

Когда такси уже отъехало от подъезда, Рой Даймент, швейцар отеля Four Season's в Торонто, заметил забытый гостем портфель, стоящий на асфальте. Даймент связался по телефону с гостем, когда тот был уже в Вашингтоне, чтобы сообщить ему, что его портфель нашелся. Он узнал, что в портфеле были важные документы для совещания, которое должно было состояться утром.

Единственным способом доставить портфель в Вашингтон до начала совещания было отвести его туда самолично. Даймент даже не стал спрашивать разрешения у начальства, а сел на первый же самолет и доставил забытый портфель гостю. По возвращении домой вместо выговора или даже увольнения он получил благодарность и был назван лучшим работником года.

Four Season's - одна из крупнейших сетей гостиниц в мире, где применяют принципы маркетинга. Айсадор Шарп, исполнительный директор компании, говорит, что удовлетворение запросов гостя - их главнейший приоритет. Заботой о постояльце проникнута вся деятельность руководства и это сказывается на работе всех служб. Согласно их корпоративному кодексу, семь верст - не околица, если это сделано ради гостя. Служащих никогда не наказывают, если они выходят за пределы должностной инструкции, пытаясь услужить постояльцу.

По данным исследования, проведенного Питом Маклинтоком, Four Season's - нетипичное явление среди гостиничных фирм, поскольку большинство из них на первое место ставят увеличение доходов или рост компании. Это объясняет отчасти высокий международный авторитет фирмы Four Season's, подтвержденный частыми ссылками на образцовое обслуживание гостей в отелях, входящих в эту сеть, в таких книгах, как *In Search of Excellence* (В поисках совершенства), *The Service Edge* (Обслуживание на пределе), Service Breakthroughs (Прорывы в деле обслуживания) и Тога/ *Customer service* (Всестороннее обслуживание). Опыт Four Season's подтверждает, что ориентация на клиента ведет к такому повышению доходов, о котором многие сети гостиниц только мечтают.

Краткое содержание главы

В этой главе вводятся **фундаментальные понятия маркетинга.**

Прежде всего мы дадим объяснение нашему определению маркетинга. Это будет сделано через объяснение **основных понятий маркетинга.** Эти понятия: нужды, желания и спрос; товар; стоимость и удовлетворенность; обмен, сделки и взаимоотношения; рынок.

Затем мы обсудим пять альтернативных подходов к управлению маркетингом - производственная концепция, товарная концепция, сбытовая маркетинговая концепция и социальная концепция маркетинга - которые оказывают влияние на то, как конкурирующие фирмы обслуживают своих клиентов.

Маркетинг

В главе 1 мы дали маркетингу следующее определение:

Маркетингом называется управляемый социальный процесс, посредством которого индивидуумы и группы людей приобретают то, в чем они нуждаются и что хотят получить, обмениваясь с другими созданными продуктами и ценностями.

Чтобы разобраться в этом определении, рассмотрим следующие термины: нужды, желания, спрос, товары, ценность, цена, потребительская удовлетворенность, обмен, сделка, отношения и рынок.



Рис. 2.1. Основные понятия маркетинга

Нужды желания и спрос

Нужды - это самое главное понятие, лежащее в основе маркетинга. **Человеческие нужды** - это то, в чем человек нуждается, т. е. состояние осознаваемой нехватки чего-либо.

Человеческие нужды очень многообразны и сложны. Это потребности в пище, одежде, тепле и крыше над головой. Это социальные потребности в защищенности, в любви, радости, развлечениях. Это потребности в признании и престиже. Это личностные потребности в знаниях и самовыражении. Хотя эти потребности формируются не журналами мод, о них все-таки можно сказать, что человек в них нуждается в такой же степени, как современная женщина нуждается в косметике.

Когда потребность не удовлетворяется, в душе человека создается пустота, требующая заполнения. Есть два способа ее заполнить: искать то, в чем нуждаешься, или попытаться сократить потребность. Люди в развитом индустриальном обществе чаще всего пытаются найти или изобрести предмет, который сможет удовлетворить их потребность. Люди в бедных странах пытаются сокращать свои потребности, ограничиваясь только тем, что им доступно.

Некоторые рестораны строят свой бизнес на удовлетворении потребности человека получить престиж, признание. Tony's - один из лучших и самых дорогих ресторанов в Хьюстоне. Обедать там (быть завсегдатаем - тем паче) - это знак материального преуспевания. Некоторые просят усадить их в центре зала, чтобы быть уверенными в том, что другие заметят их. Это удовлетворяет их потребность чувствовать собственную значительность.

Другие рестораны, такие, как Bennigan's, строят свой бизнес на удовлетворении социальных нужд: потребности в общении с другими людьми, повеселиться, расслабиться. Эти рестораны создают раскованную, непринужденную атмосферу, и сама открытая конфигурация стойки бара способствует тому, что посетители используют ресторан как место встречи и общения с соседями.

Желания. Второе базовое понятие маркетинга - **человеческие желания.** Это те конкретные формы, которые принимают человеческие потребности под воздействием культуры общества и индивидуальных качеств определенной личности. Желания - это то, посредством чего люди дают знать другим о своих нуждах. Желания голодного австралийского аборигена не простираются дальше личинок жука-навозника, яиц ящерицы, съедобных корешков. Голодный американец хочет съесть гамбургер с жареной картошкой и запить все это кока-колой. Желания обычно описываются ссылкой на то, что может удовлетворить данные потребности. С развитием общества

расширяется круг потребностей его членов. По мере того как люди подвергаются все большим и большим соблазнам, которые пробуждают в них все новые и новые желания, производители стараются дать им больше удовлетворяющих их желания товаров и услуг. Когда-то посетитель, заходя в ресторан, заказывал просто бокал белого вина, теперь в ресторанном меню указываются разные вина: шардоне, совиньон, рислинг и т.д. Посетитель стал более разборчивым и ожидает, что в ресторане ему подадут его любимый сорт вина.

Многие продавцы часто путают желания с потребностями. Производитель буровых машин может думать, что покупателям нужны его буровые машины, в то время как им нужны скважины, которые бурят с их помощью. Такие продавцы страдают от "маркетинговой близорукости". Товар до такой степени владеет их сознанием, что они думают о нем лишь в терминах желаний покупателей приобрести его и теряют из вида потребности покупателей, которые этот товар призван удовлетворять. Они забывают о том, что сам товар - лишь инструмент, с помощью которого решаются проблемы покупателя. И этих продавцов ждет жестокое разочарование, когда на рынке появится товар, который с большим успехом удовлетворяет эти нужды и стоит при этом дешевле. Тогда покупатель захочет купить именно этот товар у другого продавца хотя его потребности нисколько не изменились.

Спрос. Желания людей почти безграничны, но их ресурсы ограничены. Они могут покупать лишь те товары, которые в большей степени, чем другие, могут удовлетворить их потребности за те деньги, которые они могут позволить себе потратить на эту покупку. Будучи подкрепленными покупательной способностью людей, их желания превращаются в их покупательский **спрос.**

Нет ничего проще, чем определить покупательский спрос в человеческом обществе на определенный период. За один только год 230 млн. американцев могут оплатить 45 млрд. ресторанных обедов, 675 млн. гостиничных номеров и более 1133 млрд. мест в самолетах на внутренних пассажирских авиалиниях. Эти и другие товары, предлагаемые индустрией гостеприимства и туризма, составляют часть национальной экономики.

Потребители рассматривают товары как **набор определенных благ** и выбирают те из них, которые дают им больше благ за их деньги. Например, номер в Motel 6 означает место, в основном пригодное для жилья, с минимумом удобств, но за низкую цену. Номер в Four Seasons - это комфорт, роскошь и статус. Люди выбирают для себя тот товар, который предлагает им блага, способствующие максимальному удовлетворению их потребностей в диапазоне их желаний и ресурсов.

Товар

Существование человеческих потребностей, желаний и потребительского спроса предполагает, что должны существовать также товары, способные удовлетворить и то, и другое, и третье. **Товаром** называется все, что может быть предложено на рынке вниманию потребителя, приобретено им для последующего использования или потребления ради удовлетворения какой-либо из его потребностей или желаний.

Предположим, что какой-то руководящий работник в отрасли экономики с очень жесткой конкурентной борьбой чувствует потребность снять стресс, вызванный служебными обязанностями. Товары, способные удовлетворить эту потребность, мы назовем *товарным комплектом для выбора.* Этот набор может включать в себя концерт классической музыки, обед в ресторане, четырехдневный отдых на Карибском море, занятия спортом. Не все эти товары одинаково желанны. К легкодоступным и менее дорогостоящим, таким, как концерт или обед в ресторане, прибегают чаще и о них вспоминают в первую очередь.. Чем больше товар соответствует желаниям потребителя, тем большую выгоду получит производитель. Таким

образом, производители должны знать желания потребителей и предлагать им товары, приближающиеся к тому, чтобы как можно лучше удовлетворить эти желания.

Понятие "товар" не ограничено только материальными предметами. Все, что способно удовлетворить желание, может быть названо товаром. В придачу к материальным предметам и услугам это понятие включает в себя также *людей, места, организации, виды деятельности и идеи.* Потребитель решает, в какой ресторан ему пойти, какое место посетить, каким авиалиниям отдать предпочтение, чтобы туда добраться, в какие организации вступить, какие идеи поддержать. С точки зрения потребителя, все это - товары. Если в определенных контекстах термин "товар" кажется нам не очень подходящим, мы всегда можем использовать вместо него такие слова, как "удовлетворитель потребности", "предложение", "средство". Все они описывают что-то, что мы можем оценить как способное удовлетворить наши желания.

Ценность, стоимость и потребительское удовлетворение

Джейн Берр хочет добраться из Нью-Йорка в Вашингтон. Она может сесть на самолет, на поезд, на автобус или арендовать автомобиль. Эти альтернативы составляют для нее *товарный комплект для выбора.* Предположим, что ее требования к путешествию следующие: оно должно было безопасным, недорогим, быстрым и неутомительным. Назовем все это ее *комплектом желаний.* Легко заметить, что каждый из товаров указанного выше "товарного комплекта" способен полностью удовлетворить что-то из ее "комплекта желаний": самолет предлагает самое быстрое путешествие, автобус - самое дешевое, а путешествие на автомобиле - наиболее комфортное. Тем не менее Джейн Берр надо решить, какой из предлагаемых товаров даст ей максимальное суммарное удовлетворение.

Ключевым понятием в данной ситуации является **ценность.** Джейн надо оценить каждый из предлагаемых товаров с точки зрения его ценности, т.е. способности удовлетворить ее нужды. Она может расставить товары "по ранжиру": от наиболее удовлетворяющих ее запросы до наименее удовлетворяющих. **Определение ценности** - это предварительный анализ способности товара удовлетворить нужды потребителя.

Мы можем попросить Джейн описать нам характеристики идеального товара. Она, возможно, скажет нам, что идеальный товар должен доставить ее в Вашингтон по земле, замедляя свое движение на наиболее живописных участках маршрута и стремительно проносясь по неинтересным. Он должен быть полностью безопасным, и получить его в свое распоряжение она хотела бы почти даром. В таком случае оценка каждого из предлагаемых ей реальных товаров будет зависеть от того, насколько близко он приближается к идеальному товару. Определение ценности - это предварительное суждение покупателя о принципиальной возможности товара удовлетворить его нужды.

Предположим, что больше всего Джейн заинтересована в скорости. Самолет мог бы доставить ее до места назначения быстрее, чем другие транспортные средства. Однако это и стоить будет соответственно дороже. Поскольку оценка товара сопряжена с его **стоимостью,** Джейн не обязательно предпочтет лететь самолетом. Билет на самолет стоит значительно дороже, чем на автобус. Стоимость имеет не только денежное выражение, но и включает в себя все, чем приходится пожертвовать, приобретая товар. Бизнесмен может оценивать в долларах время, потраченное на осуществление сделки или на покупку товара. Поэтому он заплатит больше за такой товар из сферы услуг и путешествий, который экономит время. Джейн тоже придется определить ценность товара, прежде чем сделать свой выбор. Она выберет тот товар, который обещает большие блага за те доллары, которые она потратит на его приобретение, т.е. ценность которого окажется выше.

Потребительское удовлетворение товаром предопределяется тем, насколько товар оправдал ожидания покупателя. Если товар оправдал ожидания Джейн, то она будет им довольна, а если не оправдал - недовольна. Например, если она выбрала самолет, потому что хотела сэкономить время, а его вылет был задержан на несколько часов из-за технических неполадок, то она будет очень недовольна своим путешествием.

Современные исследователи поведения покупателя выходят за рамки чисто экономических факторов, делая свои предположения о том, как покупатели оценивают товар, делая свой выбор. В гл. 7 мы рассмотрим современные теории относительно стратегий покупательского выбора. Эти теории весьма интересны для тех, кто занимается маркетингом, поскольку весь маркетинговый план покоится на предположениях относительно того, как покупатели делают свой выбор. Поэтому понятия ценности, стоимости и потребительского удовлетворения являются главнейшими для нашей дисциплины.

Обмен, сделка и отношения

Обменный маркетинг имеет место, когда люди решают удовлетворить свои нужды и желания через обмен. **Обменом** называется процесс приобретения у кого-либо нужного вам предмета, когда вы предлагаете что-либо взамен. Обмен - это только один из способов, которыми люди приобретают то, в чем они нуждаются. Например, голодный человек может добывать себе пропитание охотой, рыбалкой или сбором даров природы. Он может выпрашивать себе пищу или отбирать ее у других. Или он может прибегнуть к обмену, предлагая за пишу деньги, какие-нибудь другие продукты или услуги.

Как способ удовлетворения нужд обмен имеет много преимуществ: не надо грабить кого-то или зависеть от его милости. И не надо уметь производить все, в чем нуждаешься, самому. Человек может сконцентрироваться на том, что у него хорошо получается, и обменивать это на нужные вещи, произведенные другими. Благодаря разделению труда и специализации человеческое общество производит гораздо больше, нежели оно смогло бы произвести любым альтернативным образом.

Обмен - это главное понятие маркетинга. Чтобы обмен мог произойти, необходимо соблюдение нескольких условий. Должно быть по крайней мере две договаривающиеся стороны, каждая из которых имеет что-то, являющееся ценным для другой, и каждая вольна принять или отвергнуть предложение другой стороны. И, наконец, обе стороны должны иметь возможность общаться друг с другом и доставить нужную вещь.

Эти условия делают обмен возможным. Произойдет ли он на самом деле, это зависит от того, пришли ли договаривающиеся стороны к соглашению. Если пришли, то из этого мы можем заключить, что в процессе обмена каждый получил какую-то выгоду (или, во всяком случае, ничего не потерял), поскольку каждый был волен принять или отвергнуть предложение. В каком-то смысле обмен создает стоимость точно так же, как и производство. Он дает людям дополнительные потребительские возможности.

Сделка. Сделка - это маркетинговая единица измерения. Она заключается в обмене ценностями между сторонами. Некто "А" передает "В" нечто "X" и получает взамен нечто "Y" в определенное время в определенном месте и с соблюдением определенных условий. Корпорация IBM перечисляет в отель Хилтон $200 и получает в свое распоряжение помещение для проведения конференции. Это классическая денежная сделка. Но не все сделки сопряжены с деньгами. Ресторан Anchorage может предоставлять бесплатные обеды радиостанции WBUC в обмен на бесплатную рекламу. Такая сделка называется бартерной. Но в любом случае сделка сопряжена с наличием по крайней мере двух ценностей, условия, по поводу которых достигнута

договоренность, времени договора и места договора.

В широком смысле маркетинг используется для того, чтобы вызвать определенную реакцию на определенное предложение. И эта реакция может быть более чем покупкой или обменом товарами и услугами в узком смысле. Кандидату в парламент нужна реакция, именуемая "голосами избирателей". Церкви нужен "рост" ее паствы, активистам общественной организации нужна "поддержка масс". Маркетинг состоит из действий, предпринятых ради получения желаемой реакции со стороны обладателей желанного товара, услуги, идеи или чего-либо еще.

Деловой маркетинг является частью более широкого понятия **маркетинга взаимоотношений.** Хорошие специалисты по маркетингу постоянно работают над установлением хороших отношений с ценными клиентами, дистрибьюторами, дилерами и поставщиками. Они создают прочные экономические связи, гарантируя разумные цены, обещая и всегда поставляя высококачественные товары., предоставляя хорошее обслуживание. Все более маркетинг отходит от стремления выжать по максимуму прибыль из каждой индивидуальной сделки и все более тяготеет к установлению максимально взаимовыгодных связей с потребителями и партнерами по бизнесу. Исходную посылку нашего рассуждения можно сформулировать так: *строй хорошие взаимоотношения - и доходные сделки приложатся.*

Маркетинг взаимоотношений особенно уместен, когда имеют дело с клиентами, способными наиболее сильно повлиять на судьбу фирмы. Во многих фирмах очень значительная часть доходов поступает от сравнительно небольшой группы клиентов. Служащие, работающие с этими "ключевыми" клиентами, должны не только сами звонить клиенту, когда, по их мнению, клиент может сделать заказ. Они должны постоянно быть в курсе дел каждого солидного клиента, знать о всех его проблемах и всегда быть "готовыми к услугам". Они должны постоянно звонить им, наносить визиты, стараться помочь советом в делах, время от времени приглашать в ресторан и вообще проявлять живой интерес к клиенту как к личности.

Значение маркетинга взаимоотношений, без сомнения, будет возрастать в будущем. Большинство компаний приходит к выводу, что они могут извлечь больше прибыли из ресурсов, вложенных в сделки с постоянными клиентами, чем из тех же денег, потраченных на привлечение новых. Все больше и больше компаний устанавливают стратегическое партнерство с постоянными клиентами, умело оперируя маркетингом взаимоотношений. И для клиентов, которые приобретают дорогостоящие, сложные товары, такие, как помещение и оборудование для проведения конференций и больших собраний, сделанная ими покупка является лишь началом установления взаимовыгодных отношений. Таким образом, значение маркетинга взаимоотношений (хотя он возможен далеко не в каждой деловой ситуации) продолжает возрастать.

В сфере индустрии гостеприимства маркетинг взаимоотношений особенно важен в следующих ситуациях:

- между дистрибьюторами услуг индустрии гостеприимства или путешествий (такими, как отели и авиалинии) и посредниками на рынке (такими, как оптовые торговцы туристическими путевками, туристские агентства);
- между дистрибьюторами услуг индустрии гостеприимства или путешествий и "ключевыми" клиентами, такими, как правительственные агентства и крупные корпорации;
- между дистрибьюторами услуг общепита (такими, как например, Мак-Дональдс) и организациями (такими, как университеты, автобусные станции, крупные корпорации), для которых эти предприятия поставляют пищу;
- между дистрибьюторами услуг индустрии гостеприимства или путешествий одного типа (например, сеть мотелей и сеть ресторанов). Обе сети взаимозависимы;
- между дистрибьюторами услуг индустрии гостеприимства или путешествий и "ключевыми"

поставщиками;
- между предприятиями индустрии гостеприимства и их служащими;
- между предприятиями индустрии гостеприимства и их агентами по маркетингу, а также банками, юридическими фирмами.

Маркетинг

Понятие сделки подводит нас к понятию рынка. **Рынок** - это некоторое количество действительных или потенциальных покупателей, которые могут заключить сделку с продавцом. Размер рынка зависит от количества людей, которые обнаруживают общие нужды, имеют деньги или иные ресурсы, способные заинтересовать других людей, и желают предложить эти ресурсы в обмен за то, что им нужно.

Первоначально термин "рынок" обозначал физическое пространство, где покупатели и продавцы встречались для обмена товарами, - такое, как городская площадь. Для развивающихся стран это определение рынка все еще подходит. Продавцы составляют то, что называется рыночной индустрией, покупатели составляют сам рынок. Продавцов и покупателей объединяет четыре течения, управляющих рынком. **Продавцы** поставляют на рынок товары, а также снабжают рынок **информацией** об этих товарах. В ответ они получают от рынка **деньги** и **информацию** о том, как их можно потратить. Фактически рынок - это квинтэссенция современной экономики, функционирующей на принципе разделения труда, согласно которому каждый специализируется на производстве чего-то, что он умеет делать, получает зарплату и покупает на эти деньги то, что ему надо.

Рынки

Понятие рынка приводит нас снова к понятию маркетинга. **Маркетинг** означает работу с рынками, направленную на создание условий для обмена ради удовлетворения человеческих потребностей и желаний. Таким образом, мы возвращаемся к нашему определению маркетинга как деятельности, направленной на удовлетворение человеческих нужд и желаний через процесс обмена товарами.

Процесс обмена сопряжен с большой работой. Продавцы должны вычислить своего покупателя, определить его нужды, разработать привлекательные для покупателя товары, разрекламировать их, доставить на рынок и установить цену. Для маркетинговой деятельности центральными понятиями являются изучение рынка, разработка товара, его реклама и стимулирование, построение сбытовой сети, ценообразование и обслуживание.

Хотя мы склонны думать, что маркетинг - дело исключительно тех, кто продает, покупатели тоже участвуют в этой деятельности, когда они ищут нужные им товары по цене, которую они могут себе позволить заплатить. Организаторы конференций занимаются маркетингом, когда ведут переговоры в отеле с менеджером по сбыту и выторговывают для себя лучшие условия. Так называемый "рынок продавца" - это ситуация, характеризующаяся превышением спроса над предложением, в которой продавец "сильнее" покупателя, вынужденного поэтому активно заниматься маркетингом. На "рынке покупателя" сильнее покупатели, и поэтому активным маркетингом занимаются продавцы.

В начале 50-х годов снабжение рынка товарами начало превышать спрос. Тогда маркетинг начал отождествляться с продавцами. В этой книге исследуются маркетинговые проблемы продавцов на "рынке покупателя".

Маркетинговое управление

Те, кто занимается операциями обмена, со временем учатся делать это все лучше и лучше. Это не что иное, как управление маркетингом, которому мы можем дать следующее определение:

Маркетинговое управление представляет собой анализ, планирование, реализацию и контроль над программами, призванными целенаправленно создавать, строить и поддерживать взаимовыгодные обменные операции с покупателями целевого рынка ради достижения стратегических целей компании.

Большинство людей считают, что работа менеджера по маркетингу состоит лишь в том, чтобы найти для текущей продукции своей компании достаточное количество покупателей. Это представление слишком сужает сферу деятельности менеджера по маркетингу, интересы которого можно определить как формирование уровня и структуры спроса на продукцию и услуги компании, а также определение времени, когда он должен возникнуть. Каждый конкретный отрезок времени может характеризоваться отсутствием спроса, недостаточным спросом, неравномерным или чрезмерным спросом. Например, гостиница со средней заполняемостью номеров на 75% может считаться вполне благополучной. Но эти 75% могут быть достигнуты за счет 90% в рабочие дни и 30% в выходные. Многие рестораны в 11.30 практически пустые, в 12.30 перед ними выстраивается очередь, а к 2 часам дня они снова пустеют. Для индустрии гостеприимства такие пики и спады активности вполне типичны. Именно поэтому мы посвятим одну из следующих глав этой книги проблемам управления мощностями и спросом в этой сфере бизнеса.

Таким образом, интересы менеджера по маркетингу распространяются не только на обнаружение и увеличение спроса, но иногда и на его снижение. Проще говоря, управление маркетингом - это управление спросом. Менеджерами по маркетингу мы называем сотрудников компании, занимающихся вопросами анализа, планирования, реализации и контроля. В их число входят генеральные менеджеры, менеджеры по сбыту и продавцы, руководители отделов рекламы и отделов стимулирования сбыта, коллективы отделов связей с общественностью и консультанты. В следующих главах мы остановимся подробнее на служебных обязанностях этих людей.

Теории рыночного управления

Мы определили маркетинговое управление как выполнение задач, связанных с проведением выгодных обменных операций на рынках, являющихся целевыми для компании. Какими теориями можно руководствоваться при проведении этих маркетинговых операций? Каким приоритетам следует отдавать предпочтение среди постоянно меняющихся и зачастую противоречащих друг другу интересов различных организаций, клиентов и общества в целом? Ясно, что маркетинговые операции должны проводиться в соответствии с определенной теорией маркетинга.

Существует пять таких концепций: производственная, товарная, сбытовая, маркетинговая и социальная.

Производственная концепция

Производственная концепция - одна из старейших, и ею издавна пользуются продавцы. Она утверждает, что потребители предпочитают продукцию, доступную и по ее наличию на рынке, и по цене. Соответственно маркетинг должен фокусироваться на качестве продукции и на умелом формировании сбытовой сети. Недостаток производственной теории состоит в том, что можно до такой степени сфокусироваться на производстве продукции, что забыть о клиенте.

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

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

Всем нам доводилось обедать в производственно-ориентированных ресторанах, заполняемых обычно лишь в часы пик. В остальное время они заполнены лишь на одну треть, да и то всех посетителей стремятся усадить в одну секцию, что создает лишние неудобства для них и вызывает их неудовольствие. Делается это для того, чтобы официантам не приходилось далеко ходить с подносами, разнося пищу, а обслуживающему персоналу было легче убирать со столов.

Другой причиной живучести "производственного" менталитета является влияние профсоюзов, стремящихся облегчать жизнь своим членам за счет клиентов. Примером может служить организация обслуживания пассажирских поездов в Новой Зеландии. На поездах железнодорожной линии, соединяющей столицу страны Веллингтон с ее крупнейшим городом Оклендом, завтрак подается за час до прибытия в Окленд и затем вагон-ресторан закрывается и пассажиры не могут даже выпить чашку кофе, в то время как официанты сидят за столиками, курят, разговаривают под стук колес. При рыночной ориентации обслуживания, направленной на клиента, вагон-ресторан был бы открыт до самого Окленда, а обслуживающий персонал получил бы возможность отдохнуть после поездки, а не за час до ее окончания.

Пассажирам такая ситуация не нравится. Руководство новозеландской индустрии туризма осознает, что этот негативный фактор не способствует привлечению пассажиров, но профсоюз стоит на своем. Такое же положение существует и на многих авиалиниях мира. Возможно, оно во многом ответственно за падение уровня обслуживания и за неспособность руководства авиалиний добиться от своих служащих действительно качественной работы.

Товарная концепция

Эта теория, как и производственная, ориентирована вовнутрь, т.е. сфокусирована на производителе. Она утверждает, что потребители предпочитают знакомые товары и формы, в которых они существуют, и поэтому маркетинг заключается в работе, направленной на совершенствование качества этих товаров. Эта теория упускает из виду, что потребитель в своем стремлении к удовлетворению собственных нужд может обратиться к совершенно другим товарам, если они удовлетворяют эти нужды лучше. В результате этого мотели вытесняют маленькие гостиницы, а гамбургеры - котлету с макаронами.

Сеть ресторанов Victoria Station специализировалась на приготовлении прекрасной жареной грудинки. Дело шло так успешно, что во всех 50 ресторанах этой сети жареная грудинка стала фирменным блюдом. Политика руководства была направлена на повышение вкусовых качеств

этого блюда и снижение его стоимости. Было определено оптимальное количество дней для выдерживания мяса в коптильне. Потом грудинка поджаривалась на медленном огне так, что в ней сохранялись все соки, и она не подгорала. Что и говорить, товар что надо. Но вкусы посетителей менялись, и они уже не хотели каждый раз есть грудинку, приходя в ресторан. Их стали больше интересовать жареные цыплята, крабы и итальянские макароны. Рестораны Victoria Station научились прекрасно готовить грудинку, но посетители разлюбили это блюдо. Эти рестораны имели товарную ориентацию, а надо бы - рыночную.

Многие солидные отели долго не хотели признавать изменившиеся настроения своих гостей, несмотря на то, что недовольство традиционным застольем с дорогостоящими, но безвкусными блюдами было очевидно уже в конце 50-х годов. Журналисты и консультанты сотни раз советовали руководству отелей посчитать количество коробок из-под пиццы и оберток гамбургеров в корзинах для мусора в комнатах гостей, красноречиво свидетельствующих об их вкусах.

Солидные авиакомпании США испытывают серьезную угрозу со стороны небольших авиаперевозчиков с ограниченной ответственностью, вроде Southwest, Kiwi, Spirit Airlines. Дело в том, что в наши дни североамериканские авиапассажиры чаще всего совершают перелеты в пределах двух часов.

Сбытовая концепция Сбытовая концепция маркетинга утверждает, что потребители не будут раскупать товар компании в достаточном для ее существования количестве, если она не предпримет значительные усилия по стимулированию торговли им. Цель сбытовой теории состоит в том, чтобы обеспечить всеми возможными средствами сбыт, не беспокоясь ни о том, будет ли потребитель доволен после покупки, ни о доходах от продаж.

Сбытовая концепция не заботится об установлении долгосрочных контактов с потребителем, будучи сфокусированной на сбыте того, что компания имеет в данный момент, а не на разработке товара, который бы удовлетворил потребности рынка. Владельцы ресторанов часто прибегают к агрессивной рекламе, когда чувствуют спад в сбыте, не удосужившись проанализировать причины этого спада. Они не пытаются улучшить свой товар, чтобы он больше соответствовал изменяющемуся рынку. Они работают вовсю, навязывая свой товар потребителям через рекламу и купоны. Но в конце концов они будут вынуждены уйти из бизнеса, поскольку их товар не удовлетворяет потребности рынка.

Сбытовая концепция нигде так не распространена, как в индустрии гостеприимства, главным образом из-за хронического перепроизводства в виде избытка свободных мест, свойственного этой отрасли. Фактически каждый ее сектор когда-то страдал, либо сейчас страдает, либо вот-вот начнет страдать от перепроизводства.

Когда владельцы и руководство предприятий оказываются лицом к лицу с этой проблемой, они, как правило, начинают форсировать продажи. Так каковы же причины, по которым такие предприятия, как отели, дома отдыха, авиалинии, туристские океанские линии и даже рестораны постоянно сталкиваются с перепроизводством?

- Тщеславное стремление сделать свое предприятие крупнейшим в отрасли, имеющим самые большие мощности.

- Наивная вера в то, что с увеличением размеров предприятия возникают более широкие возможности экономического маневрирования.

- Законы о налогообложении, поощряющие людей, которые занимаются развитием недвижимости,

прибирать к рукам все больше и больше собственности, так как при этом соответственно списываются налоги.

- Новые технологии, вроде тех, которые внедряются в современном авиастроении, позволяющие достичь более высокой производительности через увеличение посадочных мест в самолетах с одновременной эксплуатацией вполне пригодных старых мощностей.

- Неумение сочетать управление доходами с управлением сбытом.

- Правительственное экономическое стимулирование, направленное на рост инфраструктуры туризма и индустрии гостеприимства, предпринимаемое в надежде вызвать общий рост экономики.

- Несовершенство в прогнозировании и планировании развития отрасли (а порой и полное отсутствие попыток делать это) как у частных предпринимателей и их консультантов, так и в государственных и финансовых организациях.

- Миф о практически безграничных возможностях, якобы ожидающих индустрию путешествий в будущем.

- Миф о том, что ликвидация барьеров между народами, рост населения и увеличение у него чистого дохода будут корректировать временные проблемы перепроизводства в индустрии гостеприимства и туризма.

Маркетинговая концепция

Маркетинговая концепция относится к числу более современных теорий бизнеса, и с недавних пор она довольно быстро внедряется в индустрии гостеприимства, где принята на вооружение многими компаниями. Среди них наиболее полно воплощают ее принципы компании Four Seasons Hotels, Marriott и McDonald's. Эта концепция утверждает, что достижение предприятием своих целей зависит от того, насколько точно оно определило потребности и желания целевого рынка и насколько успешно удовлетворяет его потребности по сравнению с конкурентами.

Маркетинговая концепция отражена во многих громких лозунгах, вроде "Найди прореху в экономике и залатай ее", "Производи то, что ты можешь продать, вместо того, чтобы продавать то, что можешь произвести", "Делай это на свой лад" (Burger King), "Ты наш босс" (United Airlines).

Маркетинговую концепцию часто путают со сбытовой. Рис. 2.2 иллюстрирует различие между ними. Сбытовая концепция показывает процесс функционирования предприятия развернутым вовнутрь: она исходит из уже существующих товаров и призывает к активному стимулированию их продаж, чтобы обеспечить компании прибыль. Маркетинговая концепция, напротив, показывает процесс развернутым вовне. Она исходит из потребностей рынка и желаний покупателей, на которые ориентируется компания. Это означает, что, во-первых, эта концепция отталкивается от уже существующего и полностью сформированного рынка, фокусируясь на нуждах конкретных покупателей. Во-вторых, эта маркетинговая деятельность должна координироваться через соответствующие организации. И, в-третьих, маркетинговая деятельность должна быть направленной на достижение целей этих организаций. Таким образом, суть маркетинговой концепции можно сформулировать так: **компания координирует все действия, которые будут способствовать удовлетворению нужд покупателя, и добывает для себя прибыль, создавая и поддерживая в покупателе состояние удовлетворенности.**



Маркетинговая концепция

Рис. 2.2. **Различие сбытовой и маркетинговой концепций**

Социальная концепция маркетинга

Социальная концепция маркетинга - новейшее достижение философии бизнеса. Она утверждает, что предприятие должно предопределять нужды, желания и интересы своего целевого рынка и удовлетворять их более эффективно, чем конкуренты, причем так, чтобы поддерживать или повышать уровень благосостояния потребителей и общества в целом.

В наш век с его проблемами окружающей среды, нехватки природных ресурсов, роста народонаселения, инфляционными процессами и запущенным состоянием социального обеспечения эта концепция ставит под сомнение адекватность маркетинговой концепции. Она задается вопросом, всегда ли фирма, которая чувствует и удовлетворяет нужды индивидуального потребителя, служит в конечном счете его интересам и интересам общества в целом. Чисто маркетинговая концепция игнорирует возможность конфликтов между сиюминутными потребностями потребителя и долговременными потребностями общества.

Сторонникам социальной концепции маркетинга хотелось бы, чтобы организации, стоящие на страже интересов общества, подталкивали корпорации к решениям, которые способствовали бы благосостоянию общества в перспективе. Например, общественное давление уже ощущается в вопросе маркетинга сигарет и спиртного. В ряде гостиниц некоторые этажи объявляются этажами для некурящих и в ресторанах выделяются секции, где курить запрещено. На международных рейсах авиалиний Delta не курят уже с начала 1995 г. Общество "Матери против пьянства за рулем" и другие организации, борющиеся против этого зла, добились ужесточения законодательства, направленного против мероприятий с выпивкой на службе в конце рабочей недели, увеличивающего ответственность ресторанов за продолжение обслуживания уже пьяных посетителей. Рестораны и их ассоциации в некоторых штатах организуют курсы для официантов, на которых их учат чувствовать свою ответственность, когда они подносят гостям спиртное. Приемы с коктейлями уже уходят в прошлое - в наши дни на большинстве приемов подают минеральную воду, соки и безалкогольные напитки. Менеджеры и официанты должны знать, как помешать посетителям напиваться и как обращаться с теми, кто все-таки напился.

Рестораны быстрого обслуживания, придерживающиеся социальной концепции маркетинга, подают своим посетителям безнитратные продукты и в более экологически чистой упаковке. Неплохо бы и другим рестораторам последовать их примеру, пока общественные протесты и соответствующее законодательство не вынудили их к этому. Организации, занимающиеся

развитием курортных зон, должны учитывать их воздействие на экологию не только тем, какие предприятия они строят, но и как они используют воду и что они делают с отходами производства. Загрязнение природной среды планеты Земля вынуждает людей, занимающихся маркетингом своей продукции, быть более социально ответственными.

Гостиничной индустрии рекомендуется проводить в жизнь многие мероприятия экологического характера. Среди них удаление из баков для отходов предметов из пластика, стекла, металла, сведение к минимуму использования химикатов, продление жизни машин и даже постельного белья, используя его в качестве тряпок. Часто советуют использовать приборы, позволяющие экономить энергию, воду, проведение профилактических осмотров техники, благоустройство участков перед гостиницей. Забота общественности об окружающей среде дала толчок развитию идеи "зеленого маркетинга". Компания Boston Park Plaza Hotels & Towers стала инициатором 65 экологических мероприятий, начиная от предложения использовать автоматические аппараты для раздачи мыла, исключающие необходимость его упаковки, до рекомендаций для организаторов митингов "зеленых", как проводить их. Освещение этих инициатив в печати вызвало интерес организаций и групп, сочувствующих экологическому движению. Канадская компания Quaker Oats перешла к использованию нормальных чашек вместо полиэтиленовых стаканчиков в кафетерии для сотрудников. В конце года они с удивлением отметили не только уменьшение отходов в мусорных бачках, но и экономию средств на $6000. Таким образом, забота об экологии может, помимо защиты окружающей среды, обернуться экономией денежных затрат и положительными отзывами со стороны общественности, что немало способствует популярности заведения.

Лос-Анджелесская гостиница Green Suites выдвинула идею "экологически чистых" комнат. Они используют только натуральные, способные к полному разложению мыла, шампуни, лосьоны. В комнатах установлены фильтры, очищающие воздух от пыли и пыльцы растений. Даже в душ и туалет поступает отфильтрованная вода. Постояльцы пользуются только деревянной мебелью, постельным бельем из чистого хлопка, половые покрытия и стенные обои сделаны из нетоксичных материалов, уборщицы пользуются только экологически безопасными чистящими веществами. В Green Suites считают, что затраты на эти новшества давно окупились, потому что гости не возражают против повышенной платы за их комнаты.

Азартные игры - другой щекотливый для индустрии гостеприимства вопрос. Игорные залы и казино функционируют по всей Северной Америке и во многих других странах. Законодатели обычно рассматривают легализованные азартные игры как способ пополнить государственную казну. Ответственно относящиеся к своей работе владельцы казино не пускают в свои залы игроков, стяжавших известность своей азартностью, и финансово поддерживают организации, стремящиеся противодействовать распространению нездоровых тенденций игорного бизнеса. Они понимают, что должны проявлять социальную ответственность, если хотят в будущем сохранить свои лицензии.

И еще одна проблема, с которой сталкиваются индустрии гостеприимства и туризма, - это их собственное расширение, задевающее интересы местного населения. Плохо спланированные туристские комплексы таят в себе потенциальную опасность для района, в котором они строятся. Это может быть плохая канализация, из-за которой загрязняются грунтовые воды, появляются новые мусорные свалки, растут цены на жилье, как результат привлечения в эти места обслуживающего персонала, которому надо где-то жить, не говоря уж об уроне, наносимом местным флоре и фауне.

Индустрии гостеприимства и туризма не должны отворачиваться от факта, что они могут существовать только с одобрения общества в целом. Не много найдешь отраслей, которые бы до такой степени были заинтересованы в практическом воплощении принципов социальной

концепции маркетинга.

Развитие маркетинга
Маркетинг - одна из наиболее динамично развивающихся сфер человеческой деятельности. Каждое новое десятилетие заставляет менеджеров по маркетингу переоценивать свои методики и ставить перед собой новые цели. Стремительные изменения, происходящие в мире, могут сделать стратегию, которая еще вчера имела успех, безнадежно устаревшей. Как сказал один из крупнейших мыслителей в области маркетинга Питер Друкер, формула, помогавшая компании побеждать в этом десятилетии, поможет ее доконать в следующем.

Из всех текущих задач, стоящих перед современной индустрией гостеприимства, две следует подчеркнуть особо. Это усиливающаяся конкуренция во всемирном масштабе и насущная потребность в усилении социальной ответственности.

Быстрая глобализация отрасли
За два последних десятилетия мировая экономика претерпела коренные изменения. Географические расстояния и культурные различия значительно сократились с появлением сверхзвуковых самолетов, факсов и телексов, компьютерных сетей, спутникового телевещания и прочих технических новшеств. Это позволило корпорациям значительно расширить свой географический рынок, свои возможности покупать и производить. В результате создалась значительно более сложная рыночная среда как для самих корпораций, так и для потребителей.

Отечественные корпорации расширяются, шагая через моря и океаны, в то время как их внутренний рынок наводняется представителями международных компаний. Происходит интернационализация рынка и в сфере бизнеса. Даже такие независимые компании, как сеульский Plaza Hotel, нуждаются во всемирных связях: один только национальный бизнес не может заполнить его номера. Многие компании создают стратегические союзы с зарубежными партнерами, облегчая им доступ на свой национальный рынок. Примером могут служить многие главные авиалинии, способствующие развитию международных связей.

Потребность в большей этической и социальной ответственности
Сознательные "рыночники" постоянно сталкиваются с множеством дилемм морального характера. Как надо поступить в данных обстоятельствах, не всегда ясно. Поскольку не все менеджеры по маркетингу имеют четкие моральные устои, компаниям необходимо создавать свои **корпоративные кодексы** маркетинговой **этики** - установки, которым все в организации должны следовать. Эти кодексы должны описывать взаимоотношения с дистрибьюторами, касаться рекламных стандартов, обслуживания клиентов, ценообразования, разработки товара и общих моральных стандартов.

Конечно, даже самые превосходные установки не могут помочь во всех трудных ситуациях, в которые зачастую попадает менеджер по маркетингу. Возьмем, к примеру, вот эти.

Вы переманили менеджера по сбыту из конкурирующего с вами отеля. Он предлагает вам копии их плана маркетинга и файлов некоторых ключевых клиентов. Что вы будете делать?

Вы знаете, что запрещение курить в вашем ресторане создаст более здоровую атмосферу и для ваших сотрудников, и для посетителей. Но исследования показывают, что при этом доходы заведения падают примерно на 10%. Как вы поступите?

Вы знаете, что надо сменить замок, когда гость уехал, не вернув всех ключей, которые ему выдали. Вы также знаете, что некоторые гости просто теряют ключи или по рассеянности прицепляют их к своим. Поскольку вы не ставите на ключах номера комнаты, то потерянные

ключи вряд ли кто сможет использовать с нехорошей целью. Сменить замок стоит $50 и не возвращает ключи каждый восьмой гость. Будете ли вы менять замок каждый раз, когда пропадает ключ?

В одном из ваших отелей открывается вакансия на пост генерального менеджера. Больше всех по своей квалификации на этот пост подходит работающая у вас женщина. Вы также знаете, что владелец предпочел бы иметь на этом посту мужчину. Кроме того, владелец собирается открыть еще три отеля и вы не прочь стать управляющим этих отелей. Назначите ли вы на вакантное место генерального менеджера женщину?

Ответить на эти вопросы нелегко. Менеджеру необходимо придерживаться четких принципов, которые помогут ему оценить моральную сторону каждой ситуации и решить, насколько он может поступиться ими, если хочет жить с чистой совестью. Компании и их менеджеры должны руководствоваться высокими этическими нормами, принимая коллективное решение, невзирая на то, "что позволяет ситуация". История полна примеров действий корпораций, безупречных с точки зрения закона, но в высшей степени безответственных с точки зрения морали. Рассмотрим следующий пример.

До принятия "Закона о безопасной пище и медикаментах" одна фармацевтическая компания широко разрекламировала таблетки для похудения, обещая, что человек, принимающий эти таблетки, сможет есть что угодно и в какое угодно время и все равно будет худеть. Слишком хорошо, чтобы быть правдой? Тем не менее, обещание было чистой правдой: таблетки оправдывали свою рекламу с жуткой эффективностью. Оказалось, что главным ингредиентом "таблеток для похудения" были яйца ленточных глистов. Эти глисты развивались в желудочном тракте человека и, естественно, неплохо питались там, а бедняга, который принимал эти таблетки, худел прямо на глазах.

Каждая корпорация и ее менеджеры должны выработать для себя философию социально ответственного и этически корректного поведения. Социальная концепция маркетинга требует, чтобы каждый менеджер должен знать край, за которым кончается то, что законно и позволительно, и выработать для себя принципы, основанные на личностности личности, корпоративной чести и долговременных интересах клиента. Честная и ответственная философия поможет менеджеру по маркетингу разобраться со многими запутанными вопросами, которые ставит перед ним маркетинговая и всякая другая человеческая деятельность.

Маяки маркетинга 2.1

Как McDonald's применяет принципы маркетинга

Примерно 20 млн. посетителей проходят под знаменитой золотой аркой каждый день, и поражает всякое воображение цифра 96% (процент американцев, посещающих рестораны сети McDonald's). В этих ресторанах каждую секунду подается 145 гамбургеров. Все это стало возможным благодаря четкой маркетинговой ориентированности предприятий: в ресторанах McDonald's знают, как обслуживать посетителей и как приспосабливаться к их меняющимся вкусам.

McDonald's овладел в совершенстве искусством обслуживания посетителей и заботливо учит держателей лицензии и служащих основам их ремесла, они все до одного должны пройти курсы "Гамбургерный университет" в г. Оакбрук (штат Иллинойс), где они получают диплом по "гамбургерологии". В McDonald's строго следят за качеством продукта и сервиса, регулярно проводя опросы среди посетителей, и не жалеют сил и времени на усовершенствование технологии изготовления гамбургеров, стремясь упрощать операции, снижать себестоимость, ускорять обслуживание и ценить своих посетителей. Кроме того, рестораны McDonald's постоянно

работают с местными организациями, участвуя в общественной жизни и вовлекая местное население в свои проекты.

В 4700 ресторанах за пределами США McDonald's приспосабливает свое меню и обслуживание к местным вкусам и обычаям. Он готовит терияки в Японии, салаты с макаронами в Риме и вино со своими фирменными жареными цыплятами "МакНуггетс" в Париже. Когда McDonald's открыл свой первый ресторан в Москве, он быстро завоевал сердца россиян. Тем не менее компании пришлось преодолеть чудовищные трудности на этом новом рынке, чтобы удовлетворить вкусы посетителей. Надо было приучать поставщиков, обслуживающий персонал и даже посетителей к проверенному временем стилю работы McDonald's. Из Канады были выписаны эксперты со специальным устойчивым к болезням растений посадочным материалом. Они обучали русских крестьян выращивать красновато-коричневый картофель Bur-bank, лучше всего подходящий для гарнира к "биг-маку", был построен собственный завод для пастеризации молока. McDonald's послал русских менеджеров на учебу в "Гамбургерный университет" и организовал курсы (от 16 до 20 часов) для всех 630 русских служащих, не знающих разницы между "МакНуггетсом" и "МакМаф-фином" (первое из этих блюд - жареный цыпленок, а второе - яйцо под специальным соусом), где обучил их таким азам работы, как приготовление пирожков с мясом, сэндвичей с рыбой и главное обслуживанию с улыбкой. McDonald's пришлось приучать и посетителей к своим методам работы - большинство москвичей никогда не бывали в ресторанах быстрого обслуживания. Им показывали видеофильмы, где рассказывалось все, вплоть до того, как надо делать заказ, как расплачиваться и как поедать "биг-мак". И, как обычно, McDonald's с первых шагов на московской земле начал благотворительную деятельность. В день открытия угостили бесплатным обедом 700 сирот и все доходы от процедуры открытия ресторана передали в Детский Фонд. В результате новый московский ресторан сделал успешный старт: около 50 000 человек посетили его в самый первый день работы.

Ориентация на потребителя, характерная для McDonald's, сделала его крупнейшей в мире сетью ресторанов быстрого обслуживания. Даже в Америке, где этот вид ресторанов особо популярен, на эту компанию приходится около 20% оборота всего этого бизнеса. Огромный успех компании находит отражение в повышении спроса на ее ценные бумаги. 250 акций McDonald's, проданные в 1965 г. менее чем за $6000, сегодня стоят более миллиона долларов.

Резюме главы

I. Понятие маркетинга. Маркетингом называется управляемый социальный процесс, посредством которого индивидуумы и группы людей приобретают то, в чем они нуждаются и что хотят приобрести, обменивая с другими созданные продукты и ценности.

Чтобы разобраться в этом определении, мы должны рассмотреть следующие термины: нужды, желания, спрос, товар, ценность, цену, потребительскую удовлетворенность, обмен, сделку, отношения и рынок.

1) Нужды, желания и спрос. Человеческие нужды необычайно многообразны и сложны. Это физические потребности в пище, одежде, тепле и крове над головой. Это социальные потребности в защищенности, в любви, радости, развлечениях. Это потребности в признании и престиже. Это личностные потребности в знаниях и самовыражении. **Желания** - это то, посредством чего люди дают знать другим о своих нуждах.

Спрос. Желания людей почти безграничны, но их ресурсы ограничены. Они выбирают товары, которые могут в большей степени, чем другие, удовлетворить их потребности за те деньги, которые они могут себе позволить потратить на эту покупку. Будучи подкрепленными покупательской способностью людей, их желания превращаются в покупательский спрос.

2) Товары. Товаром называется все, что может быть предложено на рынке вниманию потребителя, приобретено им для последующего использования или потребления ради удовлетворения какой-либо его потребности или желания.

3) Цена, стоимость и потребительское удовлетворение. Ценность есть способность товара удовлетворить нужды потребителя. Современные исследователи поведения покупателя выходят за рамки чисто экономических факторов, делая свои предположения о том, как покупатели определяют ценность товара, делая свой выбор. Знание этих теорий весьма полезно для тех, кто занимается маркетингом, поскольку весь маркетинговый план покоится на предположениях относительно того, как покупатели делают свой выбор. Поэтому понятия ценности, стоимости и потребительской удовлетворенности - главные для нашей дисциплины.

Стоимость. Стоимость имеет не только денежное выражение, но и включает в себя все, чем приходится жертвовать, приобретая товар. **Потребительское удовлетворение** предопределяется тем, насколько товар оправдал ожидания покупателя.

4) Обмен, сделка и отношения. Обменом называется процесс приобретения у кого-либо нужного вам предмета, когда вы предлагаете что-либо взамен.

Сделка есть единица меры маркетинга. Она заключается в обмене ценностями между сторонами.

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

5) Рынок - это некоторое количество действительных или потенциальных покупателей, которые могут заключить сделку с продавцами.

II. Управление маркетингом.

Управление маркетингом представляет собой анализ, планирование, реализацию и контроль программ, призванных целенаправленно создавать и поддерживать взаимовыгодные обменные операции с покупателем ради достижения стратегических целей компании.

III. Пять теорий управления маркетингом

1) Производственная концепция - утверждает, что потребители предпочитают продукцию, доступную и по ее наличию на рынке, и по цене. Соответственно маркетинг должен фокусироваться на качестве продукции и на ее умелом распределении на рынке.

2) Товарная концепция - утверждает, что потребители предпочитают знакомые товары и формы, в которых они существуют, и поэтому маркетинг заключается в работе, направленной на качество товара.

3) Сбытовая концепция - утверждает, что потребитель не будет раскупать товар компании в достаточном для ее существования количестве, если она не предпримет значительных усилий по стимулированию его сбыта.

4) Маркетинговая концепция - утверждает, что достижение предприятием своих целей зависит от того, насколько точно оно определило потребности и желания рынка и насколько успешно оно

удовлетворяет его потребности, конкурируя с другими фирмами.

5) Социальная концепция - утверждает, что предприятие должно предопределять нужды, желания и интересы своего рынка и удовлетворять их более эффективно, чем конкуренты, причем так, чтобы поддерживать или повышать уровень благосостояния потребителей и общества в целом.

Вопросы для обсуждения

1. Заходя в ресторан в качестве посетителя, по каким признакам вы можете судить, принимает ли он маркетинговую концепцию?
2. Ресторан пользуется прекрасной репутацией в результате своей более чем десятилетней работы. В выходные дни он всегда заполнен, да и в обычные дни деловая активность его превышает средние по городу показатели. Управляющий говорит, что они совершенно не занимаются маркетингом, потому что он им абсолютно не нужен: у них и без него неплохо идут дела. Как вы считаете, этот ресторан в самом деле не занимается маркетингом?
3. Объясните разницу между маркетингом и сбытом.
4. Знаете ли вы какой-нибудь еще ресторан быстрого обслуживания, кроме McDonald's, который имел бы такую ярко выраженную рыночную ориентацию?
5. Сравните производственную и маркетинговую рыночные концепции по отношению фирм, исповедующих эти концепции, к потребителю, к роли изучения рынка, к собственным доходам и вопросам сбыта.
6. С января 1995 г. на международных рейсах авиакомпании Delta Airlines не курят. В результате этого компания потеряла курящих пассажиров. Как вы считаете, можно ли считать принятие компанией решения о запрете курения правильным?

Ключевые термины

Желания (human wont). Конкретные формы, которые принимают нужды человека под влиянием его общей культуры и индивидуальных особенностей.
Индустрия гостеприимства (hospitality industry). Служба предоставления пищи и жилья вместе с сопутствующими сферами деятельности. **Маркетинг (marketing).** Человеческая деятельность, направленная на удовлетворение нужд и желаний через процессы обмена.
Маркетинговая концепция (marketing concept). Одна из теорий управления рынком, утверждающая, что достижение предприятием своих целей зависит от того, насколько точно оно определило потребности и желания целевого рынка и удовлетворяет его потребности лучше и эффективнее, чем конкуренты.
Менеджер по маркетингу (marketing manager). Служащий, занимающийся операциями по анализу, планированию, реализации и контролю соответствующей деятельности. **Нужда (human need).** Состояние ощущения человеком нехватки чего-либо.
Обмен (exchange). Процесс приобретения у кого-либо нужного вам товара с предложением чего-либо взамен.
Производственная концепция (production concept). Одна из рыночных теорий, утверждающая, что потребители предпочитают продукцию, доступную как по ее наличию на рынке, так и по цене. Соответственно управление должно быть нацелено на совершенствование продукции и системы ее сбыта.
Рынок (market). Некоторое количество действительных или потенциальных покупателей товара.
Сбытовая концепция (selling concept). Одна из рыночных концепций, утверждающая, что покупатели не будут раскупать товар в требуемых количествах, если фирма не предпримет значительных усилий по сбыту и продвижению товара на рынке.
Сделка (deal). Договор между двумя сторонами, заключенный в определенное время, в определенном месте и обговаривающий определенные условия обмена по крайней мере двух

ценностей между двумя договаривающимися сторонами. **Социальная концепция маркетинга (social concept of marketing).** Теория, согласно которой предприятие должно само оказывать влияние на нужды, желания и интересы целевых рынков и удовлетворять их более эффективно, чем конкуренты, с тем чтобы поддерживать или повышать уровень благосостояния потребителей и общества в целом.
Спрос (demands). Человеческие желания, подкрепленные покупательской способностью. **Товар (goods).** Все, что может быть предложено на рынке вниманию покупателя для приобретения и последующего использования или потребления. **Товарная концепция (commodity concept).** Теория, исходящая из того, что потребитель предпочитает более качественные, обновленные и улучшенные товары, и поэтому фирма должна прилагать усилия к постоянному совершенствованию товара. **Управление маркетингом (marketing control).** Анализ, планирование, реализация и контроль программ, призванных целенаправленно создавать, строить и поддерживать взаимовыгодные обменные операции с покупателями ради достижения стратегических целей компании.

Глава 3. Роль маркетинга в стратегическом планировании

Почему-то случилось так, что интересы пассажира оказались забытыми в автобусной компании Greyhound. В стратегических планах руководства компании они не фигурировали. Ставка делалась на сомнительную технологию, разного рода сокращения и новые льготы для руководства.

Greyhound испытывал трудности уже многие годы в связи с увеличением количества частных автомобилей и введением льготных билетов на авиалиниях, из-за чего доля автобусов в транспортном сообщении между штатами сократилась с 30% в I960 г. до 6% в 1994. Хотя компании удалось избежать перекупки контрольного пакета акций со стороны Dial Corporation, две широкомасштабные забастовки довели Greyhound go банкротства.

В октябре 1991 г. Greyhound перешла в руки Фрэнка Шмайдера, владельца торгового банка, и Майкла Дойла, занимавшего важный пост в финансовом отделе компании Philips Petroleum.

Вместо того чтобы разрабатывать ориентированный на нужды пассажира стратегический план развития компании, руководство решило ограничиться сокращением штатов среди рабочего и обслуживающего персонала, а также сокращением маршрутов и числа машин на линии с 3700 до 2400.

Поначалу Уолл-стрит отреагировал на эти меры взлетом цен на акции возродившейся компании. Приветствовалось также запланированное развитие современной системы резервирования билетов под названием Trips. Греясь в лучах этой славы, Шмайдер поднял себе зарплату на 57%, доведя ее до $526 000, а Дойл поднял свою на 56%, доведя ее до $264 000. $50 000 было потрачено на пожертвования в фонд "Далласского музея искусств" и приобретение сезонных билетов на игры, в которых участвовали "Далласские ковбои", "Техасские рейнджеры" и "Вашингтонские краснокожие". Руководство ездило в аэропорт в лимузинах, летало первым классом и останавливалось только в отелях Ritz Carlton. $560 000 было заплачено консультантам из института Maridian в Колорадо за организацию двух научно-практических семинаров в Лос-Анджелесе и Атланте.

Между тем дела компании шли далеко не блестяще. На некоторых маршрутах текучка среди служащих приближалась к 100%. Все опросы, проведенные среди пассажиров, показывали их недовольство. Было много жалоб на грубость со стороны служащих, на задержки и даже пропажу

багажа Наконец, и хваленая система резервирования Trips не смогла спасти репутацию фирмы, потому что ее ввели в самое загруженное время года и она так и не заработала Служащим пришлось вернуться к заполнению билетов от руки и листать старью расписания в поисках нужной информации.

Когда популярность компании среди пассажиров упала еще ниже, руководство, чтобы привлечь их, ввело предварительную (за трое суток) продажу билетов в любую точку в пределах обслуживаемых маршрутов всего за $68. Это вызвало невероятный ажиотаж среди пассажиров. На некоторых автобусных станциях народу столпилось столько, что продажу билетов пришлось прекратить, да и тех пассажиров, которым удалось приобрести билет, обслужить было очень трудно, поскольку автобусов и водителей катастрофически не хватало. В результате этого компания понесла убытки на $61,4 млн. Медовый месяц с Уолл-стрит закончился, цены на акции Greyhound начали стремительно падать, хотя Шнайдер и применил право на фондовый опцион, что принесло ему $155 000.

Краткое содержание главы

Сначала мы обсудим четыре основных организационных уровня стратегического планирования: корпоративный, дивизиональный, уровень предприятия и цеховой.

Затем рассмотрим, как определяется направление (миссия) компании, ставятся ее ближние и дальние цели, как соответственно этому направлению и этим целям формируется портфель (набор) сфер бизнеса.

Далее мы обсудим стратегические альтернативы, которые обычно встают перед всяким новым бизнесом: возможности интенсивного роста, возможности интегрированного роста и возможности диверсифицированного роста. И, наконец, мы представим сам процесс стратегического планирования, обсудим каждый из его этапов.

В предыдущей главе мы обсудили необходимость постоянно удовлетворять меняющиеся нужды потребителя. Компании, которые видят в этом главный ключ к своему успеху, знают толк в искусстве ориентированного на рынок стратегического планирования.

Ориентированное на рынок планирование есть управляемый процесс развития и удерживания на оптимальном уровне соответствия между ресурсами, потенциалом и целями компании и меняющимися возможностями рынка.

Цель стратегического планирования - помочь компании выбрать линию своей деловой активности и организовать ее так, чтобы компания оставалась жизнеспособной, невзирая ни на какие неожиданные сбои в каких-либо ее сферах бизнеса или производственных участках.

Три ключевые идеи определяют стратегическое планирование. Первая из них заключается в управлении делами компании как портфелем инвестиций, когда фирма решает, какие сферы бизнеса надо развивать, какие поддерживать на данном уровне, с каких "снять сливки" (получить краткосрочные прибыли перед уходом с рынка), а какие пора сворачивать.

Вторая ключевая идея состоит в необходимости тщательной оценки будущих потенциальных прибылей каждого участка бизнеса, исходящей из учета темпов роста рынка и положения компании на нем. При этом недостаточно руководствоваться лишь тем, как идет сбыт в настоящий момент и каковы текущие доходы. Если бы, например, фирмы Hyatt, Marriott и Holiday Inns ориентировались в своей инвестиционной политике только на эти факторы, они бы продолжали вкладывать средства исключительно в коммерческие отели в центре больших городов и в районах

аэропортов, а Holiday Inns - еще и в семейные мотели. Вместо этого Marriott предлагает широкий диапазон гостиниц самых разнообразных типов под названиями Marriott Marquis, Courtyard, Fairfield Inn и т.д. Hyatt активно занимается развитием курортных зон и является признанным лидером в организации отдыха детей и подростков (Camp Hyatt и Roch Hyatt). Holiday Inn предлагает целый портфель товаров индустрии гостеприимства, включая отели с казино и рестораны Holiday Inn Express.

Третья ключевая идея, лежащая в основе стратегического планирования, состоит в необходимости его быть "стратегическим". Для каждого участка компания должна разработать смелый план достижения своих долговременных целей. Поскольку никакая стратегия не может быть признана оптимальной, если учитывать всех конкурентов, каждая компания должна определить для себя приоритеты с учетом своего положения на рынке и своих целей, ресурсов и потенциала. Например, на рынке воздушных перевозок American Airlines, будучи солидной авиакомпанией с полным набором услуг и имеющей значительную долю мирового рынка, стремится к сокращению издержек. Компания Southwest продолжает бороться за низкие издержки, ограниченные услуги на внутреннем рынке, присоединяя к себе другие компании, вроде Markair, имеющие сходную стратегию. Будущее индустрии авиаперевозок все еще выглядит неопределенно, но, возможно, стратегии обеих компаний окажутся правильными.

Маркетинг и стратегическое планирование следует рассматривать как партнерский вклад в долгосрочный успех фирмы. До 1986 г. компания Motel 6 практически не занималась ни изучением потребительского спроса, ни планированием. Тогда она была куплена фирмой Kohlberg Kravis Roberts & Company (KKR). Новый владелец, желая расширить предприятие и повысить стоимость его инвестиций, предложил начать стратегическое планирование. Служащие компании Motel 6, ответственные за планирование маркетинга, знали, что "даже самый блестящий план маркетинга или новаторская концепция даст осечку, если затеряется в рекламной шумихе. Точно так и самые самоотверженные усилия компании не будут эффективными, если они не проистекают из разумной, деловой стратегии".

Рекламная кампания Тома Бодетта (Motel 6) попала в точку. Она была результатом тщательного изучения нужд потребителя и точным ответом на них, а не заурядной, стандартной рекламой. И радио было выбрано в качестве канала для этой информации не из-за относительной дешевизны рекламы такого рода, а в результате изучения привычек группы населения, на которую была рассчитана. Главный урок рекламной кампании фирмы Motel 6 состоит не в удачном выборе радио в качестве информационного канала, не в остроумном тексте и даже не в ловкой апелляции к желанию потребителя сделать хороший выбор. Урок этот - в подходе к рекламированию своего товара как к процессу, который начинается с изучения привычек потенциального потребителя с целью выявления его нужд, с незамедлительного ответа на нужды, за которыми следует выверенная, творческая работа.

Можно многому научиться в этом плане и вне сферы индустрии гостеприимства. По словам менеджера компании General Electric, занимающегося перспективным планированием, менеджер по маркетингу вносит самый значительный вклад в стратегическое планирование, определяя главное направление деловой активности, анализируя ситуацию с точки зрения окружающей среды, конкурентной борьбы и состояния бизнеса, разрабатывая ближние и дальние цели и стратегии по их реализации, определяя характеристики товара, рынок и его распределение на нем. Менеджер по маркетингу участвует в разработке программ и оперативных планов, тесно связанных со стратегическим планом.

Для того чтобы понять механику стратегического планирования, мы должны учесть, что все большие корпорации включают в себя четыре организационных уровня: корпоративный уровень, дивизиональный уровень корпорации, уровень предприятия и цеховой. В последнее время эта

многоуровневость становится все более и более очевидной и в сфере индустрии гостеприимства, особенно в таких компаниях, как Marriott, Disney. Штаб-квартира корпорации ответственна за разработку общего стратегического плана, определяющего, какие ресурсы следует направить в каждое из дивизиональных подразделений, какие конкретные предприятия открыть и какие ликвидировать. Каждое подразделение разрабатывает свой план, распределяя выделенные средства между своими предприятиями. Каждое предприятие в свою очередь разрабатывает свой план, способный гарантировать ему прибыли в будущем. И, наконец, на цеховом уровне (производственная линия, участок) внутри предприятия разрабатывается свой план для реализации цеховых целей на товарном рынке. Эти планы реализуются на разных организационных уровнях, результаты отслеживаются и оцениваются, а также принимаются меры по исправлению замеченных недостатков. Вся процедура планирования, реализации и контроля показана на рис. 3.1.

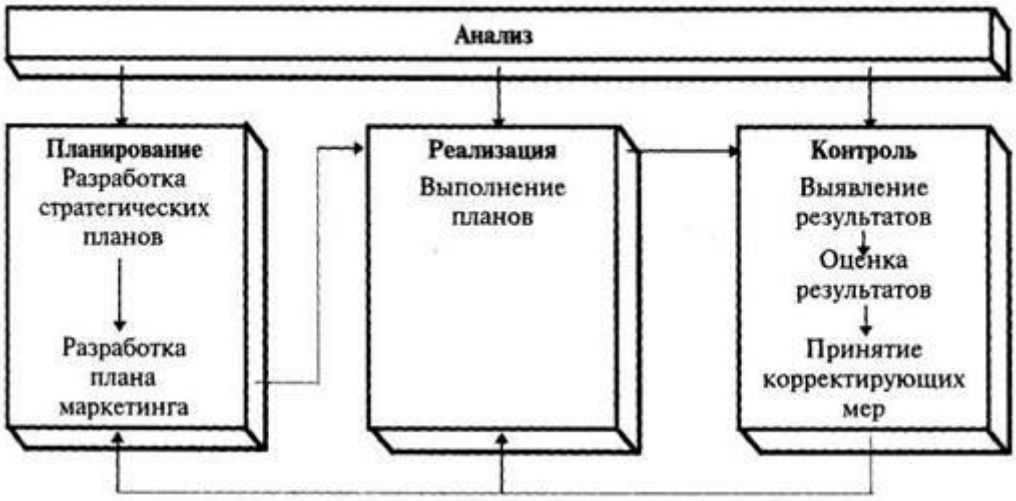


Рис. 3.1. Анализ, планирование, реализация и контроль как единый процесс

В этой главе мы постараемся прежде всего ответить на три вопроса:

1. Какие черты характеризуют высокопроизводительное предприятие?
2. Как стратегическое планирование осуществляется на корпоративном уровне?
3. Как отдельные предприятия занимаются своим стратегическим планированием?

Природа высокопроизводительного предприятия

Главная задача, стоящая сегодня перед любым предприятием в индустрии гостеприимства, состоит в том, как создать его и поддерживать жизнеспособным в условиях быстро меняющегося рынка и окружающей среды. Ежеквартальный журнал для менеджеров, публикуемый фирмой консультантов Arthur D. Little, предложил свою модель характеристик высокопроизводительного предприятия, указав на четыре фактора: держатели акций, ресурсы и организация и взаимоотношения между ними (рис. 3.2). Рассмотрим эти факторы.



Рис. 3.2. Высокопроизводительное предприятие

Держатели акций

Всякий бизнес начинается с определения нужд держателей акций. Традиционно большинство предприятий больше всего обеспокоено благополучием своих акционеров. Современный бизнес все более отчетливо осознает, что если не заботиться о держателях акций - потребителях, служащих, поставщиках, дистрибьюторах, то предприятие никогда не сможет обеспечить достаточные доходы акционеров. Если, например, служащие, клиенты, дилеры и поставщики компании British Airways недовольны, компания не получит доходов. Отсюда следует, что предприятие должно стремиться удовлетворять хотя бы минимальные требования каждой из групп держателей акций.

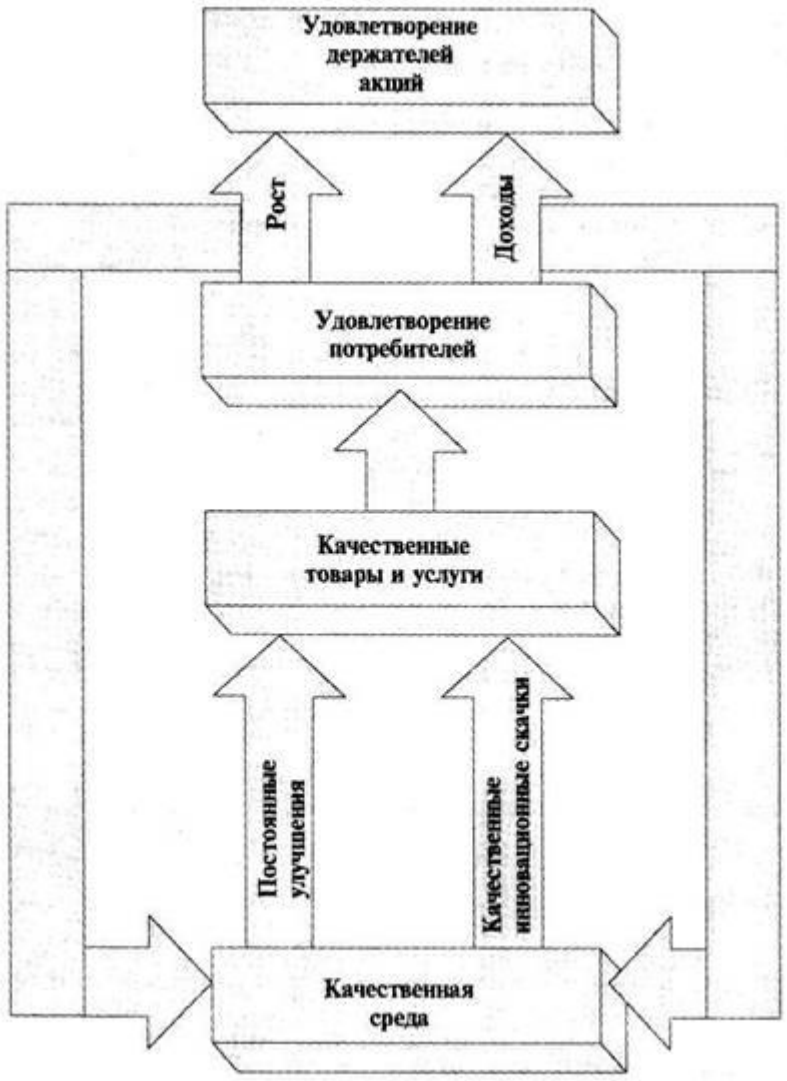


Рис. 33. Динамика взаимоотношений между держателями акций в высокопроизводительном предприятии

Например, было установлено, что одну из таких групп, которая, кстати говоря, становится все более важной в индустрии гостеприимства, а именно обслуживающий персонал составляют главным образом женщины с маленькими детьми, которые не хотят быть заняты полный рабочий день. Многие из них не ушли бы с работы, если бы хозяева предложили им более гибкое расписание и позволили работать неполный рабочий день. Многие из них могли бы принести значительную пользу предприятию, но это оказывается невозможным в условиях современной жесткой организационной структуры.

Различные группы микросреды связаны друг с другом динамикой взаимоотношений. Это показано на рис. 3.3. Прогрессивная компания создает высокий уровень удовлетворенности среди своих служащих, что ведет как к постепенному повышению качества работы, так и к качественным инновационным скачкам. В результате этого производятся высококачественная продукция и услуги, что способствует лучшему удовлетворению нужд потребителей и держателей акций.

Деловые процессы

Традиционно за работу, выполняемую компанией, ответственны ее разные отделы. Но это разделение труда чревато некоторыми проблемами. Отделы зачастую стремятся работать так, чтобы реализовывать свои собственные цели, и не всегда пекутся об интересах компании. Между отделами воздвигаются стены и до идеального сотрудничества между ними обычно далеко. Работа

тормозится и приходится зачастую изменять планы по мере их прохождения через разные отделы.

Таким образом, компания вынуждена уделять управлению деловым процессом даже больше внимания, чем управлению своими отделами. Изучаются процесс прохождения задания из отдела в отдел и возникающие при этом помехи эффективной работе. Создаются междепартаментские рабочие группы из служащих различных отделов фирмы, которые ответственны за основные деловые процессы.

Руководство отеля Hilton в Лас-Вегасе было обеспокоено неравномерными поступлениями доходов из различных сегментов их рынка (категорий постояльцев) и не знало, как справиться с этой проблемой. Затем был предложен радикально новый подход к бухгалтерской отчетности, названный ими "отчетностью по рыночному сегменту". Такой подход объединял бухгалтерский отчет с маркетингом и стратегическим планированием вместо того, чтобы рассматривать их как отдельные области, каждая со своей философией. Это потребовало междепартаментского анализа сегментов рынка, поскольку разные постояльцы гостиницы могли оказывать разное влияние на доходные статьи различных отделов.

Руководство отеля хотело получить ответы на следующие вопросы:

1. Какова сравнительная доходность категорий постояльцев-игроков, азартных игроков, обычных туристов?
2. Сколько комнато-дней в год приходится на каждую из этих категорий?
3. Сколько денег надо потратить для привлечения каждой из них?
4. Сколько денег надо брать за комнату с постояльцев из этих категорий?
5. Как эти комнаты распределять между ними во время особого наплыва гостей?

Была сформирована междепартаментская рабочая группа, куда вошли представители финансового отдела и отделов маркетинга и информации. Таким образом руководители главных отделов отеля смогли внести свой вклад в создание новой модели бухгалтерской отчетности гостиницы.

Ресурсы
Для обеспечения своей работы компания нуждается в ресурсах, таких, как человеческие ресурсы, материалы, машины и информация. Традиционно компании стремились иметь в своем владении и контролировать большинство ресурсов, с которыми связан их бизнес. Теперь положение меняется. Компании приходят к выводу, что некоторые ресурсы не работают под их контролем так хорошо, как они могли бы работать при управлении со стороны. Все больше компаний решают отмежеваться от некоторых необходимых для их функционирования ресурсов. С другой стороны, они осознают необходимость иметь под своим контролем и в своем распоряжении основные ресурсы, в которых воплощается сама суть их бизнеса. Опытные руководители компаний стремятся очертить круг своей компетенции и не выходя за пределы этого круга, занимаются стратегическим планированием.

Организация
С организационной точки зрения любая компания должна иметь свою структуру, политику и культуру. В быстро развивающейся компании все они нестабильны. Легче всего меняются структура и политика, наиболее устойчивый элемент, труднее других поддающийся изменениям - культура. Это требует от компании определенных целенаправленных усилий, чтобы приспособить свои организационную структуру, политику и культуру к меняющимся условиям современного бизнеса.

Корпоративная культура компании Rockresorts служила ей верой и правдой 30 лет, а в конце 1980-х годов она стала превращаться в обузу, мешающую удовлетворять запросы клиентов. Компания

была основана в 50-х годах Лоуренсом Рокфеллером. Всем управлял он сам, и если брал отпуск, то никакие решения без него не принимались. Корпоративная культура Rockresorts была проникнута производственной философией: ни на йоту не отступать от некогда установленных правил, казавшихся в свое время разумными. Небольшие, обставленные в строгом стиле комнаты без телефонов и телевизоров, никогда не меняющееся меню в ресторане.

Теперь культура меняется и вместе с ней политика. Майкл Гленни, новый президент и исполнительный директор Rockresorts считает своим долгом прислушиваться к запросам постояльцев, и их посильное удовлетворение не рассматривает как отступление от идеалов и философии основателя компании. Это означает среди прочего установку в номерах телефонов, оборудование их нормальными ваннами. "Когда я принимал на себя управление этой компанией со сложившимися традициями, я считал своим долгом, не разрушая их, создать над ними своего рода надстройку, направленную на удовлетворение запросов гостей", - говорит Гленни.

Корпоративное стратегическое планирование

Правление корпорации ответственно за приведение в действие всего процесса планирования. Некоторые корпорации дают значительную свободу входящим в нее подразделениям и позволяют им развивать собственные стратегические планы. Другие ставят перед ними цели и принимают активное участие в разработке стратегий, направленных на их реализацию.

В настоящее время во всей индустрии гостеприимства ощущается потребность в передаче больших полномочий сотрудникам, особенно в среднем управленческом звене. Часто высказывается мнение, что многие традиции индустрии практически не меняются. Большинство менеджеров получили образование в старой школе, где их обучали управлять "в классическом стиле". Эта система предполагает, что "всякое принятие решений подчиняется формальным правилам и распорядку, что гарантирует организационную стабильность. Все делается по предписанию... положение служащего в иерархической структуре учреждения определяет сферу его компетенции, и всякое принятие решений тяготеет к централизации, происходя главным образом сверху вниз". Руководители и исследователи индустрии гостеприимства все больше ощущают необходимость в переменах.

Рассмотрим четыре направления, по которым развивается плановая деятельность всякой корпорации:

- Определение миссии (высшей цели) в деятельности корпорации.
- Создание стратегических подразделений бизнеса (СПБ).
- Придание средств каждому из этих подразделений.
- Планирование нового бизнеса.

Определение миссии в деятельности корпорации
Всякое предприятие индустрии гостеприимства создано для осуществления какой-то цели: предоставить ночлег, развлечь и т.д. Специфическое направление его деятельности, или, проще, его цель, обычно ясна с самого начала. Но по прошествии определенного времени его управляющие могут потерять интерес к этой цели или сама цель может утратить свою актуальность в свете изменившихся условий рынка.

Когда руководство начинает ощущать, что предприятие теряет свои ориентиры, оно должно возобновить поиски цели. По словам Питера Друкера, приходит время задать некоторые фундаментальные вопросы. Что представляет собой наше предприятие? Кто наши клиенты? Какие у них ценности? Каково будущее нашего предприятия? Каким оно должно быть? Все эти простые вопросы относятся к числу самых сложных, на которые компания должна дать ответы. Компании,

которым удалось преуспеть в своем деле, постоянно поднимают их и отвечают на них вдумчиво и основательно.

Высшая цель, к осуществлению которой стремится компания, выкристаллизовывается исторически. У каждой компании есть своя история, в которой было все: цели, политика, неудачи и свершения. Компания не должна терять из виду свою прошлую историю. Зачем ресторану с традициями, вроде Denny's Restaurant, переключаться на производство стеклянной посуды? Текущие пристрастия владельца или управляющего тоже могут оказывать влияние на направление деятельности предприятия. Лоуренс Рокфеллер ориентировал свое предприятие на курортников, несколько лет спустя у управляющего Майкла Гленни появились новые соображения по его использованию.

Ресурсы предприятия тоже предопределяют высшую цель, к которой оно может стремиться. Для авиакомпании Singapore Airlines ставить перед собой цель стать крупнейшей авиакомпанией мира значило бы тешить себя иллюзиями. И, наконец, предприятие должно ставить для себя высшую цель, не выходя за пределы своей компетентности. McDonald's мог бы, вероятно, подключиться к решению проблемы использования солнечной энергии, но это означало бы выход за пределы своей компетентности, которая лежит в сфере приготовления качественной и недорогой пищи и организации быстрого обслуживания большого количества посетителей.

Компания излагает свои высшие цели в особой декларации и доводит ее до сведения своих менеджеров, служащих и, зачастую, клиентов и широкой публики. Хорошо написанная декларация о главной цели (миссии), которую ставит перед собой компания, служит сплочению коллектива, определяет цель, направление его деятельности, вселяет в его членов веру в свои возможности. Создать подобную письменную декларацию нелегко. Иногда на это уходит год или даже два, чтобы подготовить текст, в котором бы удовлетворительно излагались высшие цели компании.

Подобная декларация должна отвечать определенным требованиям, в частности, быть лаконичной, сосредоточенной на ограниченном количестве поставленных целей. Она должна описывать некоторые наиболее важные диапазоны, в которых компании предстоит работать.

- **Отраслевой диапазон.** Некоторые компании оперируют лишь в одной отрасли, другие - в ряде смежных отраслей. Одни занимаются только отелями, другие - только авиалиниями, а третьи - и тем, и другим.

- **Диапазон товаров и сферы их применения.** Компания American Air lines продемонстрировала свое желание вкладывать в технологии, помогающие управлять индустрией воздушных перевозок, такие как Sabre Reservation System и Yield Management System, но не выказала желания заниматься реконструированием аэропортов и взлетно-посадочных полос.

- **Диапазон компетенции** - технологические и прочие главные сферы компетенции, которые компания сможет освоить и внедрить.

- **Рыночный диапазон с указанием его сегментов** - тип рынка или клиентов, которые компания намерена обслуживать. Некоторые компании хотят работать только с клиентурой с высокими доходами. Например, Four Seasons Hotels and Resorts не склонны выходить на рынок придорожных мотелей.

- **Вертикальный диапазон** - это уровни начиная с поставки сырья и заканчивая готовым продуктом, на которых компания собирается работать. Есть компании с большим вертикальным диапазоном. Одну из крайностей представляют компании, мечтающие о создании огромной

корпорации, в которой бы связывались по вертикали авиалиния, сеть отелей и сеть транспортных агентств. Пока опыты в этом направлении, ведущиеся в США, не увенчались особым успехом. Другая крайность - предприятия с незначительной вертикальной интеграцией, а то и вовсе без нее. Примером могут служить так называемые "чисто маркетинговые компании", в которых работает всего один человек, вооруженный телефоном, факсом, компьютером и рабочим столом, который реализует контракты на все, включая проектировку, производство, маркетинг и доставку товаров. Некоторые туристические агентства подобны этому. Не имея ничего своего, они организуют воздушные путешествия, наземный транспорт, экскурсии, питание в ресторане, развлечения, проживание в отеле и даже сувениры, которые их клиенты могут послать друзьям и родственникам. Но многие туристические агентства начинают понемногу обзаводиться собственностью, и в конце концов они могут стать полноценной компанией.

- **Географический диапазон** - районы, страны или регионы, в которых будет работать корпорация. Одну из крайностей представляют компании, работающие в одном городе или штате. Примером может служить сеть ресторанов быстрого обслуживания Biscuitville в Северной Каролине. Другая крайность - огромные транснациональные корпорации вроде Sheraton или Hilton или более скромные по размерам транснациональные компании, работающие в нескольких странах. Например, отели канадской компании Delta Hotels имеются в Канаде, Соединенных Штатах и в Таиланде. Недавно Choice Hotels International тоже захотел стать мультинациональной компанией, поставив себе целью к 1997 г. построить в Европе 300 отелей.

Декларация об основных целях фирмы должна иметь стимулирующее воздействие. Служащим необходимо чувствовать, что их работа значима и помогает людям жить. Томас Монаган заявил, что сможет доставлять пиццу в любой дом в течение 30 минут, и создал Domino's Pizza. Боб Бернс мечтал настроить роскошных отелей по всей Азии и создал Regent International Hotels. Рут Фернел хотела накормить всю страну лучшими отбивными и создала Ruth's Chris Steak Houses.

Декларация о целях должна уделять внимание политике компании в отношении клиентов, поставщиков, дистрибьюторов, конкурентов и других лиц, в которых заинтересована компания.

Цель декларации - дать компании направление на следующие 10-20 лет. Документы такого рода не переписываются каждые несколько лет, чтобы подстроиться под причуды экономики страны. С другой стороны, необходимо отказаться от поставленных целей и выдвинуть новые, если прежние уже не определяют оптимального пути развития компании.

Сеть ресторанов Ruby Tuesday с самого начала своего существования была солидарна с декларацией о намерениях фирмы, от которой отпочковалась, - старейшего на Нью-Йоркской бирже пункта общественного питания. Эта декларация гласила, что они намерены стать "лучшей из общепитовских компаний, которая подаст все только самое лучшее и только высшего качества каждому из наших гостей, каждому биржевику и каждому акционеру, которого нам доведется обслужить".

Создание стратегических подразделений бизнеса

Большинство фирм ведет деловые операции в нескольких направлениях. Однако контролируемые ими сферы деятельности они рассматривают лишь с точки зрения товара, выпускаемого ими, говоря о себе, что занимаются "гостиничным бизнесом", "туристическим бизнесом" и т.д. Такое понимание термина "бизнес" односторонне. Определение, которое дают этому слову рыночники, усматривает в понятии "бизнес" нечто большее, чем способность производить некоторые товары. "Бизнес" - это не столько процесс производства товаров, сколько процесс удовлетворения нужд потребителей. И фирмам следует определять род своей деятельности в терминах нужд, которые они удовлетворяют, а не товара, который производят.

Лас-Вегас с недавних пор резко изменился, превратившись из города, ориентированного на игорный бизнес только для взрослых, в центр развлечений для всей семьи. Хотя в отличие от него Рено все еще живет в основном за счет казино, гостиниц, ресторанов и центров развлечений для взрослых, даже там появилось приятное исключение - Circus Circus Hotel. Курорты для горнолыжного спорта уже не довольствуются продажей только билетов на фуникулер, в наши дни наиболее популярные среди них предлагают программы для детей, концерты рок-музыки, а летом - велосипедные прогулки по горным дорогам.

Руководству, конечно, не следует слишком сужать сферу своей деятельности на рынке, но не следует и слишком расширять ее. В эту ловушку недавно попала компания Holiday Inns, одна из крупнейших сетей гостиниц мира, имеющая более 300 000 номеров в своем распоряжении, решившая расширить сферу своего бизнеса просто с "гостиничного" до "индустрии путешествий". Она приобрела Trailways, Inc., а потом и одну из крупнейших в стране автобусных компаний и Delta Steamship Lines, Inc. Но Holiday Inns так и не смогла нормально управляться с новыми компаниями и в дальнейшем отделалась от них, решив "сконцентрироваться на индустрии гостеприимства".

Компания не должна забывать о тех направлениях в ее деятельности, которые полезно развивать со стратегической точки зрения. Они называются стратегическими подразделениями бизнеса (СПБ) компании и характеризуются следующим:

1. Это сфера бизнеса или даже несколько родственных сфер бизнеса, занимающих особое место в стратегическом планировании деятельности компании.
2. Подразделение (СПБ) самостоятельно участвует в конкурентной борьбе.
3. У СПБ есть свой собственный менеджер, ответственный за прибыльность, который контролирует большинство факторов, способных влиять на прибыльность компании.

Выделение ресурсов каждому из стратегических подразделений бизнеса
Компания не должна забывать о своих стратегических подразделениях бизнеса, чтобы они не выпали из стратегического планирования и не оказались без средств. Эти подразделения сами разрабатывают свои перспективные планы и посылают их руководству компании, которое утверждает их и отсылает назад. Руководство изучает эти планы, потому что опасно полагаться на первое впечатление, принимая решение, какие из СПБ следует сохранить, а от каких надо постараться получить максимальный единократный доход, прежде чем избавиться от них. Управление не может осуществляться на основе интуиции. Необходимы аналитические инструменты для анализа бизнеса исходя из его потенциала прибыльности. Существует две наиболее известные модели, позволяющие дать оценку развития "портфеля" (набора) стратегических подразделений бизнеса и положения дел в компании. Первая из них разработана Бостонской консалтинговой группой, а вторая - специалистами из General Electric.

Подход Бостонской консалтинговой группы (BCG)
Одна из ведущих консалтинговых групп по менеджменту - Бостонская консалтинговая группа - разработала матрицу, иллюстрирующую зависимость относительной доли входящего в компанию предприятия, которую она имеет на рынке, от темпов роста этого рынка (рис. 3.4). Десять разбросанных по матрице кружков разного размера представляют позиции подразделений бизнеса гипотетической компании и их нынешнее положение. Размер кружка пропорционален размеру подразделения бизнеса в долларовом исчислении. Положение его на матрице соотносится с темпом роста рынка и долей этого предприятия на данном рынке.

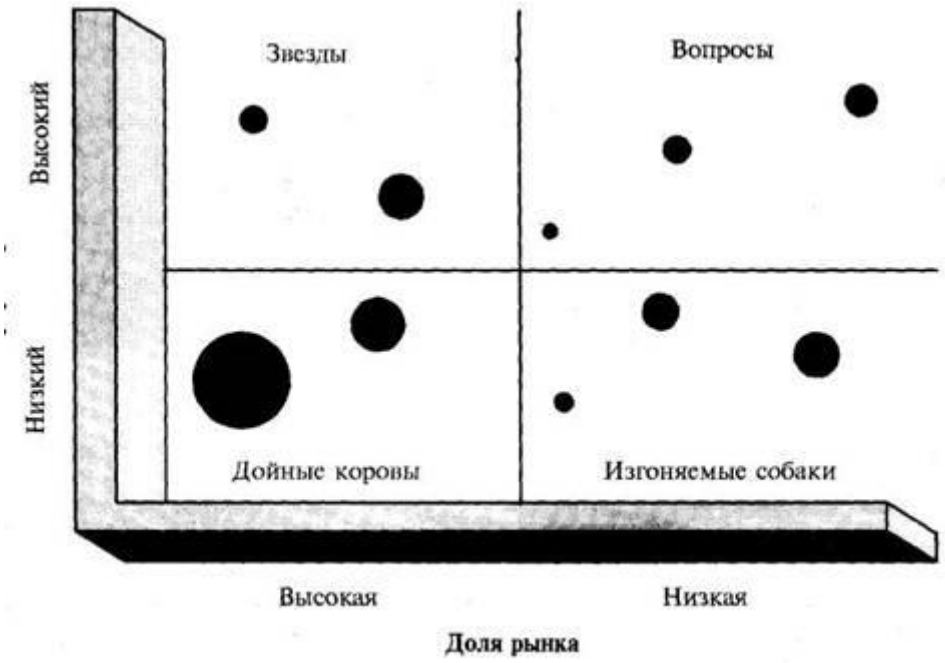


Рис. 3.4. Матрица Бостонской консалтинговой группы

На вертикальной оси показан ежегодный прирост рынка, на котором действует предприятие. В гипотетическом случае, изображенном на рисунке, он колеблется от 0 до 20%, хотя может быть и выше. Рост более чем на 10% считается высоким.

На горизонтальной оси показана относительная доля конкретного предприятия на рынке по сравнению с его крупнейшими конкурентами. Относительная доля в 0,1 означает, что объем продаж компании составляет только 10% от продаж компании, занимающей лидирующее положение, а доля в 10 означает, что данное предприятие само является лидером и продает в 10 раз больше, чем его сильнейший конкурент. Поле делится пополам на "высокую" и "низкую" доли на рынке, и разделительная линия - доля в 1,0.

Матрица делится на четыре квадрата, в каждом из которых представлены подразделения бизнеса разного типа.

- **"Вопросы".** Так называют предприятия, входящие в компанию, которые оперируют на быстро развивающемся рынке, но имеют низкую долю на нем. Большинство предприятий начинает именно так, и для их поддержания требуется много денег. Термин "вопросик" кажется весьма удачным, так как компании приходится постоянно думать, стоит ли данное предприятие этих денежных "вливаний". Гипотетическая компания на рисунке имеет три предприятия такого типа, и это, на наш взгляд, слишком много.

- **"Звезды".** Если предприятие типа "вопрос" оказывается успешным, оно имеет шансы стать "звездочкой". "Звезда" - лидер на быстро развивающемся рынке. Это еще не значит, что оно гарантирует постоянный приток наличности в компанию. Порой компании приходится тратить значительные средства для того, чтобы "звезда" удержалась на быстро растущем рынке и чтобы отбить атаки конкурентов. Но обычно "звезды" дают определенный доход и имеют шанс стать для компании "дойными коровами". На иллюстрации компания имеет два таких предприятия.

- **"Дойные коровы".** Если ежегодный прирост рынка становится ниже 10%, и если "звезда" имеет большую долю на рынке, она становится для компании "дойной коровой". Она приносит компании много наличных денег. Являясь лидером на рынке, это предприятие получает выгоды от

эффекта масштаба и наслаждается доходами от продажи. Компания использует средства, полученные от "дойных коров", чтобы заплатить по счетам, поддержать своих "звезд" и "вопросов" и, особенно еще одну категорию предприятий, называемых "изгоняемыми собаками"; которым всегда особенно не хватает наличности. На иллюстрации показана компания, имеющая две "дойные коровы".

- **"Изгоняемые собаки"** - это предприятия с малой долей на вяло развивающемся рынке. Обычно они дают мало прибыли и не приносят особых убытков, но могут приводить к потере значительных сумм. У гипотетической компании на рис. 3.4 есть три "изгоняемые собаки". Эти предприятия часто требуют к себе больше внимания со стороны руководства компании, чем приносят денег.

Обозначив положение всех своих предприятий (подразделений бизнеса) на матрице, компания делает вывод о собственном предпринимательском здоровье. Несбалансированная компания имеет слишком много "вопросов" и "изгоняемых собак" и слишком мало "звезд" и "дойных коров".

На следующем шаге компания должна определить, какую стратегию избрать для каждого из своих предприятий, какие задачи поставить и какие денежные ресурсы выделить. Здесь возможны четыре стратегии.

- **Наращивание.** Цель - увеличить долю предприятия на рынке, даже отказываясь от краткосрочной прибыли от него ради достижения этой цели. Наращивание уместно в случае с предприятиями-"вопросами", которые имеют шансы стать "звездами", если увеличить их долю на рынке.
- **Удерживание.** Цель - сохранить долю предприятия на рынке. Такая стратегия уместна в случае с сильными "дойными коровами", если они продолжают приносить компании большие прибыли.
- **Пожинание плодов.** Цель - увеличивать сиюминутный приток наличности, не обращая внимания на долгосрочный эффект, который это может оказать на предприятие. Такая стратегия уместна в случае со слабыми "дойными коровами", чье будущее сомнительно, когда компания заинтересована в получении от них дополнительной прибыли. Иногда также выгодно "пожинать плоды" с "вопросиков" и "изгоняемых собак".
- **Избавление.** Цель - продать или ликвидировать предприятие и потратить полученные от этого средства на что-то другое.

Со временем стратегические подразделения бизнеса меняют свое положение на матрице. Наиболее удачливые среди них проходят весь жизненный цикл. Они начинают как "вопросы", потом становятся "звездами", потом "дойными коровами" и к концу своего жизненного цикла превращаются в "изгоняемых собак". Поэтому компаниям следует изучать не только теперешнее положение своих предприятий, но и их потенциальное движение.

Хотя гипотетическая компания, структура которой показана на рис.3.4, является в основе своей здоровой, ее могут погубить неверные стратегии. Худшей из ошибок будет требовать от всех ее стратегических подразделений бизнеса стабильного развития и уровня доходности. Прежде всего этот анализ убеждает в том, что все предприятия имеют различный потенциал и каждое требует постановки перед ним специфических целей. Кроме того, возможны и следующие ошибки:

1. Выделить "дойной Корове" слишком малую долю нераспределенных средств, что ослабит ее, либо слишком большую, что оставит компании недостаточно средств для инвестиций в новые, растущие предприятия.
2. Делать главные инвестиции в "изгоняемых собак", упорно, но безуспешно пытаясь поправить их положение.
3. Содержать слишком много предприятий-"вопросиков", вкладывая слишком мало средств в

каждое. Предприятия такого рода должны либо получать достаточную поддержку, чтобы добиться доминирования на своем сегменте рынка, либо от них следует отделаться.

Подход специалистов General Electric (GE)
Адекватность целей, ставящихся перед стратегическими подразделениями бизнеса, не может быть определена только исходя из их положения на матрице роста рынка и их доли на нем. Если учитывать дополнительные факторы, то эту матрицу можно рассматривать как особый случай многофакторной матрицы, разработанной специалистами из General Electric, показанной на рис. 3.5.

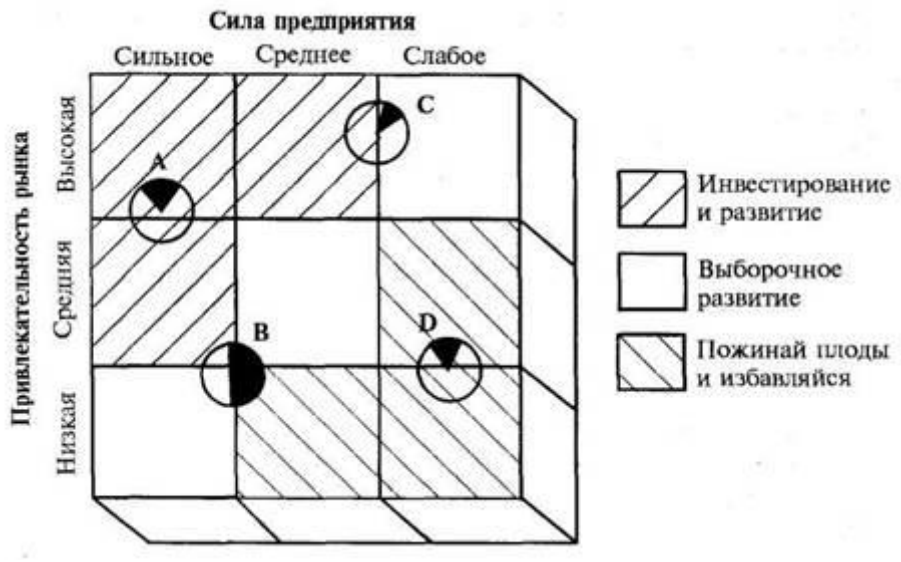


Рис. 3.5. Матрица General Electric

Каждое предприятие оценивается по двум главным параметрам: привлекательности рынка и конкурентной силе предприятия. Эти факторы очень важны для оценки рыночной позиции предприятий. Их успех всецело зависит от того, насколько привлекателен рынок, на который они выходят, и сильны ли они экономически настолько, чтобы преуспеть на нем.

Главный вопрос состоит в том, как измерить эти параметры. Для этого специалисты, занимающиеся планированием, должны определить факторы, лежащие в основе каждого из них, и найти способ замерить их и скомбинировать из них агрегированные показатели. Привлекательность рынка может быть различной в зависимости от его размеров, ежегодного прироста, исторически сложившейся маржинальности доходов и т.д. Конкурентоспособность предприятия на нем зависит от его доли на рынке, коэффициента ее роста и качества товара. Модель, предлагаемая GE, дает возможность увидеть большее количество факторов при оценке приблизительно равных предприятий, чем с помощью модели Бостонской группы.

Матрица GE разделена на девять квадратов, объединенных по тройкам в три зоны. В трех квадратах в верхнем левом углу указаны сильные стратегические подразделения бизнеса, в которые компании выгодно вкладывать средства для обеспечения их роста. В трех квадратах, расположенных по диагонали из левого нижнего угла в правый верхний, указаны средние по своей общей привлекательности предприятия. В трех квадратах, расположенных в правом нижнем углу, указаны слабые по своей общей привлекательности предприятия. Представьте себе большой отель в центре города, где имеется огромное количество подобных ему. У него малая доля на большом, но непривлекательном рынке, на котором компания, в которую входит этот отель, неконкурентоспособна. Очевидно, этот отель - кандидат на то, чтобы от него поскорее отделаться, предварительно выжав максимум прибыли, на которую он способен.

Руководство должно также предвидеть, каково будет положение каждого из стратегических подразделений в следующие 3-5 лет при данной стратегии. Это включает в себя анализ "жизненного цикла товара", т. е. изменения в объемах его реализации на протяжении его существования.

Последний шаг, который надо сделать в управлении компанией, - это решить, как поступить с каждой из своих сфер деятельности. Стратегию, которую она может выбрать по отношению к подразделениям, определить не просто, она должна вырабатываться в процессе дискуссии, во время которой менеджеры по маркетингу поймут, что их цель далеко не всегда заключается в наращивании сбыта товаров в каждом стратегическом подразделении бизнеса. Скорее она заключается в поддержании высокого спроса при меньших маркетинговых затратах или в получении наличных прибылей от бизнеса. Маркетинг управляет спросом и доводит его до целевого уровня, установленного в ходе переговоров с руководством корпорации. Маркетинг помогает оценить динамику продаж в каждом стратегическом подразделении бизнеса и определить потенциал доходности. Но как только цели по стратегическому подразделению бизнеса определены и соответствующие средства выделены, задачей маркетинга становится выполнение плана с максимальной эффективностью и прибыльностью.

Критика "портфельных" моделей

Рассмотренные выше модели дали ряд положительных результатов. Они стимулировали стратегическое мышление менеджеров и помогли им лучше понять экономические основы их бизнеса.

С другой стороны, этими моделями следует пользоваться с осторожностью. Акцентирование важности динамичного развития предприятий в условиях рынка может привести к тому, что компания начнет вкладывать в новые высоко динамичные сферы бизнеса вместо того, чтобы толково распоряжаться уже имеющимися. Поскольку очень многое в судьбе предприятий зависит от их рейтинга и относительного веса, это может привести к манипулированию, чтобы добиться желанного места на матрице. Дискуссии такого рода имеют тенденцию заканчиваться компромиссом, и в результате большинство подразделений бизнеса может оказаться в центре матрицы, что сделает весьма затруднительным выбор стратегии для каждого из них. И, наконец, эти модели не смогли показать синергизм, т. е. эффект взаимодействия между двумя и более стратегическими подразделениями бизнеса внутри компании. Это делает решения, принимаемые по одному отдельно взятому подразделению бизнеса, по меньшей мере рискованными в отношении других. Всегда существует опасность потерять сферу бизнеса, которая хотя и является убыточной, но дает возможность выживать ряду других.

Планирование нового бизнеса

Планы компании по ее сферам бизнеса позволяют предвидеть общий уровень сбыта и доходов. При этом часто оказывается, что эти цифры ниже тех, которые руководство корпорации хочет достичь, поскольку в планы компании входит ликвидация некоторых подразделений бизнеса. Если возникает расхождение между планируемыми и желаемыми цифрами относительно сбыта и доходов, для ликвидации этого расхождения руководству придется приобретать или развивать новые предприятия и сферы бизнеса.



Рис. 3.6. Расхождение между желаемым и возможным при стратегическом планировании

Рис. 3.6 иллюстрирует такое расхождение для гипотетической сети ресторанов. Нижняя кривая показывает планируемый уровень продаж на ближайшие 10 лет, верхняя - желаемый. Очевидно, компания хочет развиваться гораздо быстрее, чем это позволяет положение дел на ее предприятиях. Фактически она хочет вырасти вдвое за 10 лет. Как можно ликвидировать расхождение между реальным и желаемым в стратегическом планировании?

Это можно сделать тремя способами: изыскать дополнительные возможности для роста имеющихся сфер бизнеса внутри компании (интенсивный рост); изыскать возможности для развития или приобретения предприятий, занимающихся бизнесом, связанным с существующей сферой деятельности компании (интегрированный рост); изыскать возможности присоединить к компании предприятия, занимающиеся каким-нибудь другим бизнесом, не связанным со сферой деятельности компании (диверсифицированный рост). Специфические формы, в которые выливаются эти типы роста, рассмотрены ниже.

Интенсивный рост

Прежде всего руководство корпорации должно убедиться, нет ли возможностей для улучшения работы существующих сфер бизнеса. Ансофф предложил удобную модель для выявления новых возможностей интенсивного роста. Она называется матрицей Ансоффа или решеткой расширения товара и рынка (рис. 3.7).

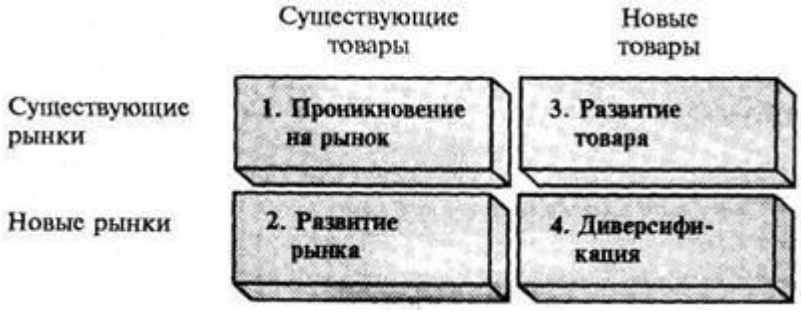


Рис. 3.7. Планирование расширения маркетинговых возможностей

Руководство прежде всего рассматривает возможность завоевания большей доли на том же самом рынке для тех же самых товаров (проникновение на рынок). После этого оно рассматривает возможности изыскания новых рынков для тех же самых товаров (развитие рынка). Затем оно рассматривает возможность предложения тому же самому рынку новых, потенциально интересных для него товаров (развитие товара). И, наконец, оно изучает возможности предложить новые товары новым рынкам (диверсификация). Рассмотрим эти стратегии подробнее.

Стратегия проникновения на рынок. Здесь руководство компании изыскивает пути увеличения

доли уже выпускающихся товаров на прежних рынках. Эта стратегия может быть реализована тремя способами.

1. Уговаривать потребителей покупать больше. Это может сработать с нерегулярными клиентами, с такими, например, как посетители закусочных Wendy's, заходящие раз в месяц.
2. Переманивать к себе потребителей, обычно отоваривающихся у других. Например, если Wendy's начнет привлекать обычных посетителей конкурирующей фирмы McDonald's.
3. Пытаться убедить людей, не являющихся потребителями вашего товара, стать таковыми. Например, попытаться убедить тех, кто никогда не ходит в рестораны быстрого обслуживания, в преимуществах перед обычными ресторанами. Это может сработать там, где люди не привыкли к такому виду обслуживания, например, на некоторых зарубежных рынках.

Стратегия развития рынка. Руководство должно также искать новых потребителей, которых можно заинтересовать своими старыми товарами. Во-первых, можно и на старом рынке найти группу потребителей, на которых можно воздействовать с целью заинтересовать их в приобретении вашего товара. Во-вторых, компания может найти дополнительные каналы распределения на старом рынке. По словам Эда Рези, президента компании McDonald's, их постоянная стратегия - быть там, где есть потребители. Только в США они обслуживают более 30 млн. посетителей в день и каждые 8 часов открывают новый ресторан. Они планируют начать работать в школах, на поездах дальнего следования, на заправочных станциях и в супермаркетах. "Чем больше точек общественного питания вы откроете поближе к потребителю, тем интенсивнее будет ваш бизнес", - говорит Джек Гринберг, вице-председатель компании. Очевидно, сходной стратегией пользуются многие сети ресторанов быстрого обслуживания и гостиниц.

Стратегия развития товара. Затем руководство должно рассмотреть возможности развития своего товара. Тот же McDonald's никогда не забывает об этой стратегии. Специализируясь в основном на гамбургерах, жареном картофеле и безалкогольных шипучих напитках, они в то же время могут предложить на завтрак сосиску с подливкой и даже местные блюда, как, например, на Гавайях.

Ознакомившись с тремя стратегиями интенсивного роста, руководство обнаружит для себя несколько успешных способов дальнейшего развития. Тем не менее, если этого окажется недостаточно, оно может рассмотреть способы интегрированного роста.

Интегрированный рост

Интеграция может развиваться в любую сторону: назад, вперед, по горизонтали. Уникальным примером может служить индустрия путешествий, поскольку главный поставщик (отель) работает через оптовиков в лице туристических агентств и напрямую с потребителем. Производственный сектор редко работает непосредственно с потребителем, действуя в основном через посредников.

В гостиничном бизнесе "интеграция назад" возможна в случае, когда компания приобретает одно из своих предприятий-поставщиков, например, дистрибьютора продуктов питания. В случае приобретения ею предприятий, приобретающих ее услуги, например, агентства путешествий или турагентства, имеет место "интеграция вперед". И, наконец, гостиничная компания может приобрести одну или более из конкурирующих организаций (если правительство снимет ограничения в этой области). Интеграция этого типа обычно называется "горизонтальной".

Компания Marriott разработала систему снабжения ресторанов, известную как Дистрибьюторская система Марриотта. До этого снабжение осуществлялось продовольственным магазином Marriotts' Fairfield Farms. Потом этот магазин был закрыт и предприятие занялось распределением. Было создано шесть дистрибьюторских центров, которые обслуживали Marriott Hotels. Строго выполняя обязательства перед своими ресторанами, эти дистрибью-торские центры бойко торгуют с

другими ресторанами в округе.

Изучив опыт по интеграции таких компаний, как Marriott, можно найти для себя дополнительные источники повышения объемов сбыта на ближайшие 10 лет. Тем не менее, если даже с ними компания не достигнет желаемого объема доходов, она может рассмотреть для себя возможности диверсификации.

Диверсифицированный рост
Диверсифицированный рост имеет смысл, когда для компании открываются хорошие деловые перспективы за пределами имеющихся в ее распоряжении сфер деятельности. А хорошая перспектива - это когда отрасль в высшей степени привлекательна и компания имеет достаточно ресурсов, чтобы преуспеть в ней. Можно указать на три типа диверсификации. Во-первых, компания может заняться выпуском товаров, синергетичных по своим технологическим и маркетинговым характеристикам с товарами самой компании, хотя для сбыта новых товаров придется апеллировать к новым потребителям (концентрическая диверсифицированная стратегия). Во-вторых, компания может начать выпуск новых товаров, интересных для ее привычных потребителей, хотя технологически и не родственных уже производимым в компании (горизонтальная диверсифицированная стратегия). Отели, рестораны, круизные океанские линии и авиалинии - все они используют эту стратегию, продавая сувениры, футболки, духи и т.д. Многие сети ресторанов, как, например, Hard Rock Cafes, обнаружили, что торговать одеждой с символикой ресторана очень выгодно, не говоря уж о том, что одежда с символикой ресторана - прекрасная реклама.

И, наконец, компания может найти новую сферу бизнеса, не имеющую никакого отношения ни к товару, выпускаемому компанией в данный момент, ни к технологиям, применяемым ею, ни к рынку, на который компания работает сейчас (конгломератная диверсифицированная стратегия). Некоторые сети отелей вышли на такие не свойственные им рынки, как, например, организация домов престарелых. Компания Hyatt имеет такого рода подразделение под названием Classic Residence: Senior Living.

Таким образом, мы видим, что компания может систематически изыскивать для себя новые деловые возможности, используя маркетинговые стратегии. Для этого она сначала рассматривает возможности усилить свою позицию на привычном рынке, затем рассматривает возможности интеграции (назад, вперед и горизонтально) своих сфер бизнеса, и, наконец, изыскивает для себя новые возможности за пределами своего привычного предпринимательства.

Стратегическое планирование для отдельных предприятий

Рассмотрев проблемы стратегического планирования для компании в целом, обратимся теперь к аналогичным задачам, которые встают перед отдельными ее предприятиями и сферами бизнеса. Процесс стратегического планирования для них включает восемь шагов. Рассмотрим их.

Миссия бизнеса
Каждое стратегическое подразделение компании должно определить свою специфическую миссию, вписывающуюся в рамки общей миссии компании. В этой миссии оно указывает на свою специфику по товарам, сфере их применения, конкурентной позиции, рыночным сегментам, вертикального позиционирования, географического положения. Оно должно также сформулировать свои специфические цели и политику как отдельная сфера бизнеса.

Анализ внешней сферы: ее возможностей и опасностей
Современный менеджер должен знать, какие внешние факторы следует держать под контролем, чтобы предприятие достигло своих целей. Если сформулировать этот принцип в наиболее общем виде: предприятие должно контролировать главные макрофакторы внешней среды

(демографические, экономические, технологические, политико-правовые и социально-культурные) и основные ее микрофакторы (потребители, конкуренты, каналы распределения, поставщики). Все они влияют на способность предприятия получать прибыль на своем рынке, и поэтому оно должно иметь в своем распоряжении службу отслеживания, способную обнаружить изменения этих факторов и главные тенденции в их развитии. В каждой из этих тенденций руководство должно уловить скрытые благоприятные возможности и угрожающие факторы для своего бизнеса.

Джонатан Тиш, президент и исполнительный директор компании Loews Hotels, предсказывал, что крупные предприятия курортной индустрии на популярных курортах скоро начнут испытывать экономические трудности из-за жесткой конкуренции. Он считал, что курорты средних размеров, способные принять до 250 человек, окажутся в более благоприятном положении, они смогут лучше удовлетворить текущие и будущие потребности рынка.

Недавно на многих курортах для гольфистов, особенно в Сиетле, Сан-Франциско, Сан-Диего, Чикаго и Вашингтоне, было замечено, что часто деловые люди, останавливающиеся там, приезжают с женами. Сейчас многие специалисты по развитию курортного дела и менеджеры задаются вопросом, можно ли рассматривать эту тенденцию в качестве положительной для этих курортов и использовать ее для упрочения своей позиции на рынке индустрии отдыха, где очень сильна конкурентная борьба.

Благоприятные возможности

Главная цель изучения внешней среды - выявить новые возможности. *Благоприятную маркетинговую возможность можно определить как зону рыночной потребности, в которой компания может действовать с прибылью для себя.*

Благоприятные возможности можно классифицировать по степени их привлекательности и успеха, который они обещают. Для того чтобы преуспеть, потенциал компании должен не только соответствовать требованиям целевого рынка, на котором она собирается функционировать, но и превосходить потенциал ее конкурентов. Лучше всего будет себя чувствовать компания, которая предлагает потребителю наиболее ценимый им товар, способный выдержать испытание временем.

Некоторые курорты видят прекрасные маркетинговые возможности в объединении в одном предприятии функций курорта и клуба. Такая программа нацелена на местный рынок, позволяя членам клуба пользоваться всеми благами, имеющимися в распоряжении курорта, и даже останавливаться в его комнатах. Взносы от постоянных членов клуба приносят предприятию дополнительные средства, но при неумелой организации деятельности клуба могут возникнуть негативные моменты: приехавшим на отдых, оплатившим полную стоимость проживания", может не понравиться, что постоянные члены клуба из местных жителей вытесняют их с площадок для гольфа и тенниса.

Угрожающие факторы

Некоторые факторы внешней среды представляют угрозу. *Угрожающий фактор можно определить как некую опасность, вызванную к жизни неблагоприятными тенденциями или развитием событий, которые в отсутствие защитного маркетингового действия приведут к падению сбыта или доходов.* Подобные факторы можно классифицировать по степени их серьезности и возможности появления.

Представив себе общую картину благоприятных и угрожающих факторов внешней среды, характеризующую развитие конкретной сферы бизнеса, можно оценить степень ее общей привлекательности. **Идеальный бизнес** - это когда предприятие имеет много благоприятных возможностей и мало угрожающих факторов. *Спекулятивный бизнес* - это когда предприятие

имеет много и благоприятных возможностей, и угрожающих факторов. *Солидный бизнес* - когда предприятие имеет мало и благоприятных возможностей, и угрожающих факторов. И, наконец, *неблагополучный бизнес* - это когда предприятие имеет мало благоприятных возможностей и много угрожающих факторов.

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

Анализ внутренней среды: преимуществ и недостатков
Благоприятного стечения обстоятельств только лишь внешнего характера недостаточно. Предприятие должно обладать внутренней силой, чтобы преуспеть в этих обстоятельствах. Поэтому надо всегда знать уровень конкурентной силы своего предприятия, регулярно оценивая его плюсы и минусы. Это можно сделать, пометив знаком + соответствующие позиции в "анкете" вашего предприятия (рис. 3.8).

Проверку функционирования предприятия в разных аспектах (маркетинговый, финансовый, производственный и организационный) могут проводить руководство компании или консультант, приглашенный со стороны. Каждый из факторов рассматривается по его значимости для жизни предприятия. Умелая организация маркетинга находит отражение в 10 плюсах, полученных предприятием в первой графе (ГПФ - главный положительный фактор).

Цель изучения соотношения слабых и сильных сторон состоит не в том, чтобы предприятие упивалось своими положительными факторами и немедленно устраняло отрицательные. Это делается для того, чтобы оно решило для себя вопрос, стоит ли удовлетвориться теперешним соотношением или же необходимо бороться за лучшее.

Многие специалисты в сфере индустрии гостеприимства считают, что такие предприятия, как отели, курорты и круизные линии, чтобы устоять в конкурентной борьбе, нуждаются в современной компьютерной системе резервирования и размещении своих агентств по всему миру. Поэтому если компания работает в этом направлении, имея соответствующие системы, это следует рассматривать как положительный фактор.

	Функционирование					Рейтинг фактора		
	ПФ	**ПФ**	**Ф**	**ОФ**	**ОФ**			
Маркетинг								
1. Репутация компании								
2. Доля на рынке								
3. Качество товара								
4. Качество услуг								
5. Уровень цен								
6. Распределение товара								
7. Эффективность рекламы								
8. Эффективность сбыта и средств продвижения								

9. Эффективность инноваций								
10. Географическое положение								
Финансирование								
11. Издержки/прибыль от капитала								
12. Приток наличных денег								
13. Финансовая стабильность								
Производство								
14. Оснащение								
15. Экономия на масштабе								
16. Мощности								
17. Качество рабочей силы								
18. Своевременность выполнения заказов								
19. Технический уровень								
Организация								
21. Качество руководящих кадров								
22. Отношение к работе нанятых работников								
23. Предприимчивость								
24. Гибкость и адаптивность								

Сокращения:

ГПФ - главный положительный фактор
ВПФ - второстепенный положительный фактор
НФ - несущественный фактор
ВОФ - второстепенный отрицательный фактор
ГОФ - главный отрицательный фактор
В - высокий
С - средний
Н - низкий

Рис 3.8. Анализ преимуществ и недостатков предприятия

Иногда плохие показатели предприятия объясняются не тем, что его отдельные службы слабы, а тем, что им не хватает слаженности в работе. В некоторых отелях на работников отдела сбыта зачастую смотрят как на высокооплачиваемых бездельников, которые отдают бизнес на откуп клиентам. А сбытовики в свою очередь смотрят на других работников как на некомпетентных болванов, которые своим неумелым обслуживанием клиентов губят их лучшие заказы. Поэтому необходимо время от времени давать оценку взаимоотношениям между отделами в порядке проверки состояния его внутренней среды.

Для того чтобы выполнять свои основные функции (разработку нового продукта (услуги), превращение сырья в готовый продукт, готового продукта - в предмет сбыта, заказа клиента - в наличные деньги и т.д.), предприятие нуждается в согласованной работе всех отделов.

Недостаточно того, чтобы каждый отдел обладал всем необходимым для выполнения своих функций. Чтобы предприятие выжило в условиях жесткой конкуренции, необходимо научиться управлять этими процессами, чтобы они шли согласованно.

Формулирование целей предприятия

После того как предприятие определило главную, стратегическую миссию и провело анализ своих достоинств и недостатков, благоприятных возможностей и угрожающих его благополучию факторов (так называемый "SWOT-анализ" - по начальным буквам английских слов: strengths/ weaknesses/ opportunities/ threats), оно может сформулировать свои цели на период планирования. Эта стадия называется стадией формулирования целей.

Очень немногие предприятия преследуют только одну цель. Большинство из них имеет целый комплекс целей, среди которых увеличение доходов предприятия, рост продаж, повышение доли на рынке, уменьшение риска, связанного с его функционированием, способность к инновациям, репутация и т.д. Для того чтобы лучше представить себе эти цели как комплекс, надо попытаться представить их в виде иерархической системы, начиная с наиболее важной и кончая наименее важной. Там, где это возможно, необходимо приводить количественное выражение поставленных целей. Например, планирование "повышения дохода от инвестиций (ROI[1])" хорошо, но "повышение ROI на 15%" - лучше, а еще лучше - указать и конкретные сроки этого повышения: "повысить ROI на 15% в ближайшие два года". Когда имеются в виду конкретные цели с указанием сроков их реализации, обычно используется термин "задачи". Детализация перспективных "целей" на языке конкретных "задач" упрощает процесс планирования, реализации и контроля. Цели должны быть достаточно реалистичными. Сроки их реализации должны вытекать из "SWOT-анализа", а не из благих намерений руководства.

И, наконец, предприятие должно быть последовательным в реализации своих целей, хотя иногда они достигаются путем компромиссов. Вот наиболее типичные из этих компромиссов:
- между высокой прибылью и долей предприятия на рынке;
- между углублением проникновения на существующий рынок и развитием новых рынков;
- между прибыльными и неприбыльными целями;
- между рискованными целями, сулящими быстрый рост, и нерискованными, но ничего особенного не обещающими.

1 Return on investment - доход на вложенный капитал. (Прим. Науч. Ред. перевода)

Формулирование стратегии
Цели указывают рубежи, которых предприятие хочет достичь, стратегии - это способы их достижения. Каждое предприятие разрабатывает свои стратегии для решения своих задач. Стратегии эти могут быть самыми разнообразными. Майкл Портер свел их к трем основным типам:

- **Стратегия, направленная на завоевание лидерства в борьбе за снижение издержек.** Часто предприятия видят свою основную цель в снижении издержек, подчиняя ей все свои остальные задачи. Недостаток этой стратегии в том, что и другие фирмы могут поставить себе эту же цель и добиться еще более низких издержек. Поэтому предприятие должно бороться за самый низкий уровень издержек среди конкурирующих фирм, применяя аналогичные "дифференцированные" и "фокусированные" стратегии.

- **Стратегия дифференциации.** Предприятие концентрирует свои усилия на достижении лидирующего положения в важных сферах, представляющих наибольшую полезность для потребителей и занимающих значительную часть рынка.

- **Фокусированные стратегии.** В этом случае предприятие не идет в фарватере главных участников рынка, а фокусирует свою деятельность на одном из его узких сегментов. Оно узнает нужды рынка и затем стремится стать лидером в гонке за снижение себестоимости в этом сегменте или хотя бы просто обойти своих конкурентов, применяя стратегию дифференциации.

Согласно Майклу Портеру, фирмы, применяющие одинаковую стратегию на одном и том же рынке или сегменте рынка, составляют "стратегическую группу фирм". Те же фирмы, в деятельности которых не прослеживается одна чисто выраженная стратегия, оказываются в худшем положении. Любители искать "золотую середину" пытаются поспеть и здесь и там, но заканчивают тем, что не добиваются подлинного успеха нигде.

Формулирование программ
После того как предприятие разработало свои основные стратегии, оно приступает к составлению поддерживающих эти стратегии программ. Если, например, высокодоходный отель решил добиться лидерства в отрасли по части обслуживания клиентов, он должен разработать соответствующие программы найма служащих, чтобы привлечь нужных людей, организовать программы обучения персонала, повысить качество продукта и удобств, форсировать сбыт, провести рекламную кампанию, оповещающую об этих новшествах, и т.д.

Реализация
Даже ясная стратегия и продуманные поддерживающие ее программы могут ни к чему не привести, если фирма не сможет их внедрить. Все служащие должны поверить в стратегию компании и вести себя соответствующим образом. Поэтому руководство должно заблаговременно оповестить их о новой стратегии, чтобы каждый понял отводимую ему роль в совместных усилиях по ее реализации. Для проведения стратегии компания должна иметь соответствующие ресурсы, включая квалифицированный персонал, способный претворить ее в жизнь.

Обратная связь и контроль
По мере реализации своей стратегии фирма нуждается в проверке результатов и мониторинге новых явлений в предпринимательской среде. Некоторые из факторов внутреннего и внешнего характера остаются относительно стабильными из года в год. Другие постепенно изменяются достаточно предсказуемым образом. Третьи эволюционируют быстро. Другими словами, окружающая среда меняется, и фирме приходится считаться с этим. И когда эти изменения действительно происходят, компании необходимо проводить проверку, а порой и ревизию своих стратегий, программ и даже целей. Питер Друкер как-то сказал, что лучше делать то, что надо, чем делать это так, как надо. Преуспевающие компании отлично справляются и с тем, и с другим.

Как только предприятие начинает терять свое положение на рынке из-за своей неспособности приспособиться к изменяющимся условиям, ему с каждым днем становится все труднее и труднее вернуть себе лидерство.

Предприятиям, особенно если они большие, свойственна инерция. Тем не менее при умелом руководстве они способны к переменам, когда им грозит кризис, и особенно, если этот кризис уже наступил. Здоровое по своей организационной структуре предприятие всегда готово анализировать изменения в предпринимательской среде и соответственно приспосабливать к ним свои цели и поведение. Предприятия, способные к такому приспособлению, регулярно проводят мониторинг изменений предпринимательской среды и благодаря гибкому стратегическому планированию не отстают от ее эволюции.

Emperor Hotel, трехзвездочная гостиница в Сингапуре, ориентирована на приезжающих бизнесменов и специалистов, работающих в основном в нефтеперерабатывающей

промышленности. В связи с экономическим спадом в Сингапуре доходы отеля, прежде составлявшие $2,2 млн., упали почти на $300 000.

Главными причинами убытков было следующее:

- уменьшение дохода от ресторана на 45%;
- уменьшение заполняемое™ отеля с 92% до 57%;
- жесткая конкуренция;
- рост постоянных издержек;
- сужение ниши, которую отель занимал на рынке (сокращение числа деловых людей, приезжающих по делам нефтеперерабатывающих компаний);
- авторитарный стиль руководства.

Владелец отеля провел стратегический анализ положения дел и отметил следующие положительные и отрицательные моменты:

ПОЛОЖИТЕЛЬНЫЕ	ОТРИЦАТЕЛЬНЫЕ
Имидж	С «лица» отеля надо «убрать морщины»
Местоположение	Медлительный стиль руководства
Финансовая поддержка	Сужение «ниши» на рынке
Ориентация на обслуживание	Слабая культурная ориентация
	Жесткая конкуренция

В результате проведенного анализа Emperor Hotel решил "урезать" некоторые позиции, особенно в секторе ресторанного обслуживания, передав его в руки подрядчиков со стороны. Такая стратегия была выбрана, потому что руководство хотело, чтобы отель оказался в выгодном положении в случае наступления гостиничного бума. Но даже если лучшие времена не наступят в ближайшем будущем, отель можно будет быстро и выгодно продать.

Специфические возможности гостиничной индустрии

В стратегическом планировании гостиничная и курортная индустрия имеет специфические возможности. Другие отрасли индустрии гостеприимства, такие, как авиалинии, круизные линии и крупные сети ресторанов, имеющие ввысшей степени централизованное руководство, в системе которого принимаются основные стратегические решения, не отличаются в этом от производственного сектора экономики.
Предприятия гостиничной и курортной индустрии имеют специфику управления и организационной структуры, которые усложняют процесс стратегического планирования.
- Крупные сети предприятий этого типа обычно не владеют всей собственностью, которой управляют. Некоторые сети отелей ни за что кроме управления не отвечает.
- Владельцы отелей и домов отдыха часто удивительно мало интересуются своей собственностью и знают о ней. Во всем мире отели обычно приобретаются ради налоговых льгот, положенных владельцам такого рода недвижимости, или чтобы потешить собственное тщеславие, особенно когда приобретается шикарное помещение в престижном районе.
- Зачастую владельцы жалуются на плохой контакт со своими управляющими, не очень сведущими в вопросах планирования, не желающими прислушиваться к ним или их представителям. Говорят, что в Азии создана ассоциация владельцев отелей, которые сообща пытаются оказать давление на фирмы, управляющие их собственностью.

- Фирмы, занимающиеся управлением отелей, оставаясь неизвестными и невидимыми для широкой публики, могут владеть и управлять самой разнообразной собственностью, такой, как сеть отелей Ramada, Holiday Inn, Days Inn.
- Профессиональные управляющие подобной собственностью обычно получают образование в колледжах, где их учат таким вещам, как содержание помещения, регистрация проживающих, но слишком мало, а то и вовсе не учат стратегическому планированию. Многие считают, что это сфера ответственности владельцев отелей, но если владелец мало интересуется работой отеля, то стратегическим планированием развития собственности не занимается никто.
- Фирмы, управляющие отелями, имеют слишком мало реальной власти, чтобы заставить владельца собственности сделать необходимые инвестиции или ввести стратегически важные новшества. Во многих случаях единственной альтернативой бывает отказ от управления этим предприятием.
- Отели могут управлять предприятиями, обычно относимыми к так называемой "вторичной собственности", расположенными на их территории (рестораны, магазины, медпункты и оздоровительные центры, ночные клубы), но могут и не иметь их в своем подчинении. Это создает дополнительные трудности в стратегическом планировании.
- Стратегические союзы, заключаемые между сетями отелей на глобальном уровне, еще больше затрудняют процесс перспективного планирования.

Отделу маркетинга отводится значительная роль в стратегическом планировании. Он постоянно поддерживает тесные связи с клиентами и потому ответствен за изучение и выявление их потребностей и соответственно владеет этой информацией, важность которой нельзя переоценить для стратегического планирования.

Резюме главы

I. Цель стратегического планирования состоит в том, чтобы помочь компании выбрать линию своей деловой активности и организовать работу так, чтобы компания оставалась жизнеспособной, невзирая ни на какие неожиданные сбои в каком-либо из ее секторов или производственных участков.

II. Три ключевые идеи, базовые для стратегического планирования
1) Управление делами компании как портфелем инвестиций, предполагающее принятие решений о том, какие секторы бизнеса надо развивать, какие предприятия поддерживать на данном уровне, с каких "снять сливки", а какие пора сворачивать.
2) Необходимость тщательной оценки потенциальных прибылей каждого подразделения бизнеса, исходящей из учета темпов роста рынка и положения на нем компании.
3) Стратегическое планирование, будучи именно стратегическим, заключает в себе план достижения долгосрочных целей компании.

III. Четыре главных организационных уровня компании
1) Корпорационный уровень. Правление компании ответственно за разработку стратегического плана, который бы направлял деятельность всех подразделений. Этот план определяет, какие ресурсы следует придать каждому из них и какие пора сворачивать.
2) Дивизиональный уровень. Каждое из подразделений, входящих в компанию, разрабатывает свой план, распределяя выделенные средства между своими предприятиями.
3) Уровень предприятия. Каждое из предприятий, входящих в подразделение, разрабатывает свой стратегический план, способный гарантировать ему прибыли в будущем.
4) Цеховой уровень. Каждая производственная линия или участок внутри предприятия разрабатывает свой план реализации долговременных целей на своем товарном рынке.

IV. Четыре компонента высокопроизводительного предприятия

1) Держатели акций. Главный принцип состоит в том, что компания должна стремиться удовлетворить хотя бы минимальные потребности каждой из групп своих держателей акций.
2) Технологии. Компания создает кросс-функциональные рабочие группы, ответственные за то, чтобы главные технологические процессы управления были отлажены на предприятиях компании лучше, чем у конкурентов.
3) Ресурсы. Компания должна своевременно выводить из-под своего контроля второстепенные ресурсы и сосредоточиваться на главных, положив их в основу стратегического планирования.
4) Организация. Компания выравнивает организационную структуру, чтобы приспособить свою структурную, политическую и культурную ориентацию к меняющейся стратегии собственного бизнеса.

V. Четыре фактора, определяющих миссию корпорации
Миссия компании определяет цели и направления ее деятельности, служит сплочению сотрудников, вселяя в них веру в свои возможности. Она помогает географически разобщенным предприятиям, входящим в компанию, ощущать себя членами единого большого коллектива, стремящегося к достижению общей цели.

1) История. У каждой компании есть своя история, в которой были цели, политика, неудачи и свершения. Компания не должна перечеркивать свою прошлую историю.
2) Текущие пристрастия владельца или управляющего.
3) Ресурсы компании, определяющие возможности ее миссии.
4) Конкретные возможности, за пределы которых компания не должна выходить, определяя свою миссию.

VI. Характерные черты миссии и основных целей компании
1) Отраслевой диапазон указывает отрасль, в которой компании предстоит работать.
2) Диапазон товаров и сферы их применения определяет товарные группы, с которыми фирме предстоит иметь дело, и области их применения.
3) Диапазон конкурентных возможностей - технологические и прочие главные составляющие конкурентоспособности, которые компания сможет освоить и внедрить.
4) Рыночный диапазон с указанием его сегментов - типы рынка или клиентуры, которые компания намерена обслуживать.
5) Вертикальный диапазон - число уровней начиная с поставки сырья и заканчивая готовой продукцией и ее распределением.
6) Географический диапазон - районы, страны и регионы, в которых будет работать компания.

VII. Создание стратегических подразделений компании
При формировании стратегических подразделений компании следует иметь в виду три фактора: на каких клиентов оно рассчитано, каковы нужды этих клиентов и какими технологиями подразделение будет оперировать.

VIII. Стратегические подразделения бизнеса (СПБ)
СПБ - это одно или несколько родственных предприятий, занимающих особое место в стратегических планах компании. СПБ самостоятельно участвует в конкурентной борьбе и имеет своего собственного менеджера, который ответствен за собственные стратегические планы и прибыльность.

IX. Модель Бостонской консалтинговой группы
Бостонская консалтинговая группа дает следующую классификацию предприятий, входящих в компанию:

1) "Вопросы" - предприятия, которые оперируют на быстро развивающемся рынке, но сами на

нем имеют сравнительно низкую долю.

2) "Звезды" - лидеры на быстро развивающемся рынке. Такое положение не всегда означает, что они гарантируют компании постоянный приток наличности.

3) "Дойные коровы". Если ежегодный рост рынка становится ниже 10%, "звезды" превращаются в "дойных коров", принося компании наличные деньги, получая выгоды от эффекта масштаба и наслаждаясь маржинальными доходами.

4) "Изгоняемые собаки" - предприятия с малой долей на вяло развивающемся рынке. Обычно они дают мало прибыли, но и не приносят особых убытков.

X. Планирование новых предприятий
Если возникает расхождение между планируемыми и желательными цифрами относительно сбыта и дохода, для ликвидации этого руководство компании может выбрать следующие стратегии:

1) Интенсивный рост - развитие дополнительных возможностей, имеющихся в распоряжении компании, в целях дальнейшего роста.

2) Интегрированный рост - приобретение и развитие предприятий, занимающихся аналогичным бизнесом.

а) Интеграция назад происходит, когда компания приобретает одно из предприятий-поставщиков.
б) Интеграция вперед происходит, когда, например, гостиничное предприятие приобретает турагентство или агентство путешествий.
в) Горизонтальная интеграция происходит, когда компания приобретает одну или несколько конкурирующих с ней организаций в случае, если нет на то правительственных ограничений.

3) Диверсифицированный рост - присоединение к компании предприятия, занимающегося другим бизнесом, не связанным с существующим профилем фирмы.

а) Концентрированная диверсифицированная стратегия - компания приобретает предприятие, выпускающее товары, синергичные (созвучные) по своим технологическим и/или маркетинговым характеристикам с товарами самой компании, даже если эти товары будут обращены к новым группам потребителей.
б) Горизонтальная диверсифицированная стратегия - компания приобретает предприятие, выпускающее другие товары, интересные для ее привычных клиентов, хотя технологически и не родственные товарам, уже производимым компанией в данное время.
в) Конгломератная диверсифицированная стратегия - компания приобретает предприятие, не имеющее никакого отношения ни к выпускаемому компанией товару, ни к технологиям, применяемым ею, ни к рынку, на который она работает.

XI. Стратегическое планирование предприятия
Стратегическое планирование отдельного предприятия включает в себя:

1) Определение миссии предприятия. В ней оно отмечает свою специфику по товарам, сфере их применения, конкурентной позиции, рыночным сегментам, вертикальному позиционированию и географическому положению. Также в ней должны быть указаны специфические цели и особенности политики предприятия как самостоятельной единицы.

2) Анализ факторов внешней среды

а) Факторы макросреды: демографические, экономические, технологические, политические, правовые, социальные, культурные.
б) Факторы микросреды: потребители, конкуренты, каналы распределения, поставщики.
в) Благоприятные возможности - зоны потребности, в которых компания может действовать с прибылью для себя. Их можно классифицировать по степени привлекательности и успеха, который они несут.
г) Угрожающие факторы - некие опасности, вызванные к жизни неблагоприятными тенденциями или развитием событий, которые в отсутствие защитного маркетингового противодействия приведут к падению сбыта или доходов компании. Подобные факторы можно классифицировать по степени их серьезности и возможности появления.

3) Анализ факторов внутренней среды: плюсов и минусов компании. Предприятие должно знать свой уровень конкурентоспособности, регулярно определяя его с точки зрения своих плюсов и минусов. Рейтинг каждого из факторов оценивается по шкале: главный положительный фактор - второстепенный положительный фактор - несущественный фактор - второстепенный отрицательный фактор - главный отрицательный фактор.

4) Формулирование целей предприятия. (Что мы хотим ?) Требования к формулированию целей предприятия:

а) Они должны быть представлены в виде **иерархической системы** начиная с наиболее важной и кончая наименее важной.
б) Они должны содержать **количественные показатели** запланированного роста и указывать конкретные цифры и сроки.
в) Они должны быть **реалистичными,** вытекая из анализа бизнеса, его возможностей и конкурентных преимуществ, а не из благих намерений руководства.
г) Они должны быть **непоследовательными,** обеспечивая, например, и долговременный рост доли на рынке, и постоянное повышение доходов предприятия.

5) Формулирование стратегии {Как мы хотим это сделать?) Три основных типа стратегий по **Майклу Портеру:**

а) Стратегия, направленная на завоевание лидерства в борьбе за снижение издержек. Главный момент здесь состоит в том, что предприятие должно бороться за снижение издержек до уровня, более низкого, чем у конкурентов, за счет той же стратегии дифференциации и стратегии фокусирования.
б) Стратегия дифференциации. Предприятие развивает свои сильные стороны, которые могут ей дать преимущество в конкурентной борьбе на одном или нескольких сегментах рынка.
в) Стратегия фокусирования. В этом случае предприятие сначала узнает потребности соответствующих сегментов рынка, а затем применяет в них стратегии либо первого, либо второго типа.

6) Формулирование программы. Здесь имеются в виду конкретные программы, поддерживающие стратегии, выбранные предприятием: программа по найму служащих, чтобы привлечь нужных людей, программа переподготовки служащих, программа повышения качества товара и услуг, программа форсирования сбыта, программа проведения рекламной кампании, оповещающей о лидерстве данных услуг и др.

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

8) Обратная связь и контроль. Фирма нуждается в проверке результатов внедрения своей стратегии и мониторинге новых тенденций в предпринимательской среде. Для этого она проводит проверки, а порой и ревизию реализации своей стратегии, программ и даже целей.

Вопросы для обсуждения

1. Что понимается под стратегическим планированием? .
2. Стратегическое планирование - это то же самое, что планирование маркетинга, планирование сбыта и реструктурирование предприятия?
3. Приведите примеры того, как стратегическое планирование может благотворно сказаться на:

а) одном конкретном отеле;
б) региональной сети отелей;
в) национальной сети отелей.

4. Каково значение деления компании на так называемые стратегические подразделения бизнеса?
5. Какие, по вашему мнению, формы вертикальной интеграции могут иметь место в индустрии путешествий в ближайшие 10 лет?

Ключевые термины

Анализ факторов внутренней среды (internal environmental analysis). Периодическая проверка сильных и слабых сторон компании.

Благоприятные маркетинговые возможности (marketing opportunities) Зона рыночной потребности, в которой компания может действовать с прибылью для себя.

Вертикальная интеграция вперед (forward integration). Стратегия роста, предполагающая поглощение компанией предприятия, находящегося ближе к потребителям (например, гостиница, приобретающая тур-агентство).

Вертикальная интеграция назад (backward integration). Стратегия роста, предполагающая приобретение компанией предприятия, поставляющего ей товары или услуги (например, сеть ресторанов, приобретающая пекарню).

Горизонтальная диверсифицированная стратегия (horizontal difersification strategy). Стратегия роста товарной номенклатуры, предполагающая поглощение компанией предприятия, выпускающего товары, привлекательные ее привычным клиентам, но технологически не родственные товарам, выпускаемым самой компанией.

Горизонтальная интеграция (horizontal integration). Стратегия роста, предполагающая поглощение компанией своих конкурентов.

Конгломератная диверсифицированная стратегия (conglomerate diversification strategy). Стратегия роста, предполагающая поглощение компанией предприятия, выпускающего товары, не имеющие ничего общего с товарами, выпускаемыми самой компанией.

Концентрированная диверсифицированная стратегия (concentric diversification strategy). Стратегия роста, предполагающая поглощение компанией предприятия, выпускающего товары, синергичные (созвучные) по своим технологическим или маркетинговым характеристикам товарам самой компании.

Корпоративное стратегическое планирование (corporate strategic planning). Долгосрочное планирование, посредством которого корпорация определяет свою главную цель, учреждает свои стратегические подразделения, придает каждому из них определенные ресурсы, планирует развитие новых сфер бизнеса.

Матрица Ансоффа "расширение товар/рынок" (Ansoff product/market expansion grid). Модель, помогающая планировать расширение товарной номенклатуры.

Матрица Бостонской консалтинговой группы (growth/share matrix). Модель, разработанная Бостонской консалтинговой группой, помогает менеджерам планировать развитие портфеля (набора) сфер деятельности предприятий).

Матрица мультифакторного "портфеля" General Electric (General Electric multifactor portfolio matrix). Модель, разработанная специалистами компании General Electric, помогающая менеджерам планировать развитие портфеля инвестиций.

Миссия корпорации (corporation mission statement). Определяет глобальные цели и направления деятельности компании, служит сплочению ее сотрудников, вселяя в них веру в свои возможности. Она помогает географически разобщенным предприятиям, входящим в компанию, ощущать себя членами единого большого коллектива, стремящегося к достижению общей цели.

Стратегический союз (strategic alliances). Альянс между независимыми корпорациями, договорившимися между собой о сотрудничестве и сохраняющими свою независимость.

Стратегическое планирование, ориентированное на рынок (market-oriented strategic planning). Управляемый процесс развития и поддержания взаимосвязи между целями компании, ее ресурсами и изменяющимися условиями рынка.

Стратегическое подразделение бизнеса (strategic business units). Одно или несколько подразделений бизнеса, занимающих особое место в стратегических планах компании.

Угрожающие маркетинговые факторы (marketing threats). Некие опасности, вызванные к жизни неблагоприятными тенденциями или развитием событий, которые в отсутствие защитного маркетингового противодействия приведут к падению сбыта или доходов компании.

Факторы макросреды (macroenviron-mental forces). Демографические, экономические, технологические, политические, правовые, социальные и культурные факторы, влияющие на работу предприятия.

Факторы микросреды (microenviron-mental forces). Потребители, конкуренты, каналы распределения, поставщики.

Глава 4. Специфика услуг индустрии гостеприимства и туризма

Victoria House - небольшой пансионат на островке в Карибском море, расположенном неподалеку от Гондураса. В нем нет ни телевизора, ни газетного киоска, и есть только один телефон. Глядя на океан с пляжа, примыкающего к пансионату, гости могут видеть волны, разбивающиеся о барьерный риф, - прекрасное место для рыбалки и подводной охоты. Рекламные брошюры Victoria House обещают североамериканским туристам отдохновение от стресса деловой жизни в этом тропическом раю, о прелестях которого они могут судить по фотографиям с бунгало

под соломенной крышей и пальмами на берегу Карибского моря.

Но когда гости прибывали в этот рай, первое впечатление разительно отличалось от образа, созданного рекламой. Пансионат состоял из главного корпуса (комнаты для гостей на втором этаже, регистратура, столовая и бар - на первом), дома для сотрудников и 12 бунгало для гостей. Шофер служебного автобуса, доставлявшего гостей, высаживал их между главным корпусом и домом для сотрудников. Вместо потрясающего вида океанских просторов они вынуждены были созерцать заднюю дверь кухни, свисающие с бельевой веревки простыни и стоящую под домкратом машину.

Что и говорить, администрация пансионата не очень заботилась о том, какое будет у гостей первое впечатление. Сами они выросли на острове и поэтому принимали потрясающие океанские виды как должное. Подъезд к пансионату был спроектирован так, чтобы обслуживающему персоналу было удобнее таскать чемоданы гостей в камеру хранения.

Руководство не задумывалось о том, что многие из гостей на острове впервые и настроены на иной прием. Что конкретно имел нью-йоркский бизнесмен, решивший приехать туда? Обещания брошюры избавить его от накопившихся стрессов, билет на самолет и талон на проживание в пансионате. Руководство было просто обязано позаботиться о том, чтобы его первые впечатления подкрепляли образ "Карибского рая", созданный брошюрой. В терминологии гостиничного маркетинга это называется "материализацией неосязаемого товара".

Осознав свою ошибку, руководство распорядилось построить новую подъездную дорожку, которая доставляла бы гостей к главному корпусу не "с тыла", а с парадной стороны. Теперь, сходя с автобуса, они видят прекрасно спланированные клумбы с образцами местной флоры, пальмы и потрясающие воображение океанские просторы. Все это способствует подкреплению позитивной установки гостей на хороший отдых.

Краткое содержание главы

Мы начнем главу с обсуждения главных специфических **черт всякой услуги: неосязаемость, неотделимость от источника и объекта услуги, непостоянство качества и несохраняемость.**

Затем мы расскажем, каким образом руководство сервисных фирм может повысить эффективность своего бизнеса. Эти **стратегии руководства обслуживанием включают в себя материализацию неосязаемого товара, управление обслуживающим персоналом, преодоление боязни риска, приспособление своих возможностей к существующему спросу и гарантирование постоянства качества.**

Первоначально маркетинг развивался применительно к продаже физически ощутимых товаров, таких, как зубная паста, сталь, автомобили, различное оборудование. В наши дни в разных точках планеты наметилась четкая тенденция к феноменальному расширению сферы услуг, т. е. производству таких товаров, которые практически лишены физического содержания. В США из всех работников, принятых с 1969 г. на впервые создающиеся рабочие места, до 95% приходится на сферу обслуживания, дающую стране свыше 75% совокупного национального дохода. Индустрия гостеприимства и туризм - один из секторов этой быстро развивающейся сферы. Другие секторы - это банковское дело, здравоохранение, индустрия развлечений, юридическая помощь и транспорт. В результате повышения жизненного уровня и увеличения у людей свободного времени сфера обслуживания стала составлять основу экономики большинства западных стран. Быстрый рост индустрии услуг сделал необычайно актуальными научные изыскания в области ее функционирования и маркетинга. В этой книге мы расскажем о

результатах новейших исследований в этой области.

В данной главе будут проанализированы специфические характеристики фирм в индустрии гостеприимства. И эти характеристики будут далее прослеживаться через все разделы книги.

Культура обслуживания

Некоторые менеджеры склонны оценивать свою работу в терминах конкретных, осязаемых товаров, произведенных под их руководством. Причем замечено, что в ресторанах быстрого обслуживания, где менеджеры считают, что там продаются только гамбургеры, обслуживающий персонал отличается нерасторопностью, медлительностью, имеет неопрятный внешний вид, как и само заведение, в результате чего мало кто из посетителей приходит к ним еще раз. Поэтому одна из главных задач индустрии гостеприимства состоит в том, чтобы развивать обслуживающую сторону бизнеса, развивать культуру сервиса.

Эта культура заключается в умелом удовлетворении нужд клиента. Она должна характеризовать стиль работы руководства и пропитывать деятельность компании сверху донизу. Айсадор Шарп поддерживает культуру обслуживания в отелях компании Four Seasons личным примером общения с персоналом и последовательной политикой компании в этом вопросе. Принцип приоритета интересов клиента подкрепляется у них практикой поощрения служащих за неординарные действия, направленные на удовлетворение нужд клиента, - их провозглашают лучшими работниками года.

Высокая культура обслуживания помогает служащим решать проблемы клиента. Чтобы она процветала в учреждении, ее надо поощрять. Люди обычно делают то, за что их поощряют. В гл. 11 мы обсудим вопросы культуры обслуживания более подробно.

Специфика маркетинга сферы услуг
ЛЮДИ, работающие в сфере маркетинга услуг, не должны упускать из виду четыре специфические черты своего товара: неосязаемость, неотделимость от источника, непостоянство качества и несохраняемость.

Неосязаемость
В отличие от материальных товаров услуги нельзя попробовать на вкус, на ощупь, их не увидишь и не услышишь до момента их непосредственного оказания. До того как пассажир сел в самолет, у него есть только авиабилет и обещание авиакомпании доставить его целым и невредимым до места назначения. Гостиничные работники отдела сбыта не могут взять с собой на рынок гостиничный номер, чтобы продемонстрировать "товар" во время продажи. Фактически они продают не сам номер, а только право занять его на определенное количество времени. Когда гость покидает гостиницу, с ним не остается ничего гостиничного, кроме оплаченного счета. Так ли это на самом деле? Роберт Люис справедливо заметил, что тот, кто приобрел какую-либо услугу, в руках ничего не уносит, но в памяти удерживает многое. Человек уносит с собой воспоминание, которым он может поделиться с другими.

Чтобы уменьшить неопределенность, порождаемую исконной неосязаемостью сферы услуг, клиент, прежде чем обратиться за ними, ищет нечто осязаемое, свидетельствующее хоть в какой-то мере о качестве этих услуг. Внешний вид ресторана - вот что видит посетитель, подходя к нему. В каком состоянии поддерживается примыкающий к нему участок и общий вид ресторана дают нам возможность судить о том, насколько хорош он или плох. Самые разнообразные факты материального характера сигнализируют о качестве нематериальных услуг. Руководство Regent Hotel в Гонконге делает все возможное, чтобы убедить посетителя, что весь их персонал, как носящий униформу, так и приходящий на работу в обычной одежде, дорожит репутацией своей

фирмы. Профессионализм и элегантность - это слагаемые имиджа Regent Hotel, его визитная карточка, как и припаркованные перед входом шикарные лимузины, использующиеся гостями для представительских целей или же просто для того, чтобы доставить по адресу срочное послание кого-нибудь из них.

Центры для проведения культурных мероприятий и различных конференций - один из секторов индустрии гостеприимства - особенно нуждаются в подобной визитной карточке. Они должны отличаться от пансионатов и обычных отелей. Вот черты, отличающие эти центры:

- Специальный конференц-зал, использующийся только по этому назначению.
- Круглосуточное функционирование вместе с гарантией безопасности как для самих гостей, так и для их имущества. Так, чтобы они могли без опаски оставлять в номерах свои портфели, компьютеры и тому подобное.
- Кофе в любое время, а не только в перерыве между заседаниями конференций.
-Комплексное обслуживание и фиксированные цены для каждого участника конференции за каждые сутки.

Международная Ассоциация конференц-центров предлагает оперативные базы данных для организаторов мероприятий, которые содержат информацию о всех центрах такого рода: размеры, местоположение, возможности, цены и т. д. Организатор может увидеть на своем мониторе план помещения и особенно конференц-зала и выбрать такой центр, который бы идеально подходил для его целей.

Неотделимость от источника и объекта услуги
В большинстве ситуаций, типичных для индустрии гостеприимства, оказание услуги требует присутствия и того, кто оказывает ее, и того, кому она оказывается. Служащие, осуществляющие этот контакт с клиентом, - часть продаваемого товара. Блюда в ресторане могут быть приготовлены прекрасно, но если официант не умеет их поднести как следует, это снижает общую оценку ресторана в глазах посетителя. И суждение его будет скорее всего негативным.

Изначальная неотделимость продаваемой услуги означает также, что и клиенты оказываются ее частью. Какая-нибудь влюбленная пара могла выбрать этот ресторан за то, что у него репутация уютного и романтичного, но если за соседним столиком окажется шумная компания, вечер этой парочки будет испорчен. Так что менеджер должен позаботиться о том, чтобы одни посетители не отравляли удовольствия другим посетителям.

Еще один аспект понятия "неотделимость" заключается в том, что не только служащие, но и клиенты должны знать обязательные условия, при которых услуга может быть оказана. Например, Holiday Inn - Newark пользуется популярностью среди туристов, только что прибывших из Европы. Большинство из них платит наличными или дорожными чеками, поскольку кредитных карточек у них нет. На этой почве часто возникают недоразумения с гостями, не знающими, что за все дополнительные услуги они должны заранее заплатить в регистратуре, в том числе и за программы кабельного телевидения. Другими словами, принцип неотделимости подразумевает, что менеджеры должны управлять не только своими служащими, но и клиентами.

Непостоянство качества
Услуги сферы гостеприимства отличаются изменчивостью, т. е. их качество зависит от того, кто их оказывает и при каких условиях. Есть несколько причин этой изменчивости. Во-первых, услуги такого рода оказываются и принимаются одновременно, что ограничивается возможность контролировать их качество. Временная неустойчивость спроса делает проблематичным сохранение качества обслуживания в периоды, когда спрос становится повышенным. Многое зависит от состояния оказывающего услугу в момент ее оказания. Один и тот же человек может

прекрасно обслужить вас сегодня и скверно - завтра. Причины этого скверного обслуживания могут быть самые разные: может быть, он заболел, а может быть, у него семейные проблемы. Изменчивость и колебания в качестве услуги - главная причина недовольства, высказываемого клиентами в адрес индустрии гостеприимства.

Несохраняемость
Услуги нельзя складировать. Стокомнатный отель, в котором сегодня заполнено только 60 комнат, не может сдать завтра 140 комнат. Потери от несданных 40 комнат - это невосполнимые потери. Из-за того, что отели торгуют таким "скоропортящимся" продуктом, они вынуждены брать с гостей плату за бронирование номеров даже в тех случаях, когда им не пришлось этим воспользоваться. Рестораны тоже начинают требовать с посетителей, желающих зарезервировать для себя столик, деньги вперед. Они понимают, что если эти посетители не придут к назначенному времени, шансов посадить за этот столик кого-нибудь другого может не представиться. Чтобы обеспечивать стабильный доход, предприятию приходится лавировать между своими возможностями и текущим спросом, поскольку потери из-за невостребованность компенсировать невозможно.

Стратегии управления обслуживанием

ЛЮДИ, работающие в сфере индустрии гостеприимства, могут значительно повысить эффективность своих услуг, если будут учитывать некоторые характерные особенности своего бизнеса.

Материализация неосязаемого товара
Маркетинг услуг включает в себя снабжение возможных клиентов материалами, помогающими им зрительно представить себе предлагаемые услуги. Рекламные плакаты, внешний вид помещения и служащих способствуют этому. Рекламный материал обязательно должен содержать фотографии комнат для гостей, конференц-зала с указанием его вместимости и возможностей для перестановки в нем мебели - все это необходимо знать организатору, планирующему снять это помещение для проведения в нем конференции.

Занимаясь маркетингом услуг ресторана при гостинице, можно угостить проживающего собственной выпечкой - это не только даст ему представление о качестве пищи в ресторане, но и настроит его на дружеский лад. Обходя комнаты, полезно иметь с собой фотографии обеденного зала, образцы сервировки столов, благодарственные отзывы предыдущих клиентов. Многое зависит от того, как выглядит человек, занимающийся маркетингом, как он одет, как отвечает на вопросы, - все это помогает сформировать у возможных посетителей положительный имидж вашего заведения.

Несмотря на свои проблемы, Леона Хелмсли была прекрасным "импресарио" для своей сети отелей. Она добилась того, что у потенциального клиента возникало очень явственное представление о них: на рекламе этих отелей было изображено махровое полотенце огромного размера, высокое качество и мягкость которого поневоле ассоциировались с уютом и гостеприимством.

Физическая очевидность выражается множеством различных форм. Например, обертки на стаканах в гостиничных номерах призваны убедить гостя, что стаканы чисто вымыты. Бумажная полоса на туалетной бумаге, а также на сантехническом оборудовании свидетельствует о том, что в ванной комнате была произведена уборка.

Все в индустрии гостеприимства корреспондируется с чем-то. Красно-белые полосы тента над витринами ресторана вместе с огромными синими вывесками на белой стене, на которых

начертано его название - T. G.I. Friday, - настраивают гостей на то, что это приятное, без особых претензий заведение. Однако влюбленная парочка, ищущая комфорта и элегантности, будет весьма разочарована, если решит отужинать в этом ресторане. Уже входя в вестибюль гостиниц Hampton Inn's, вы чувствуете, что здесь вы найдете чистоту, комфорт и уют, причем сравнительно дешево: никаких швейцаров в ливрее перед входом, сам вестибюль - небольших размеров, с простой и удобной мебелью, за столиком в регистратуре - приветливый служащий в форменной одежде отеля.

Фирменное оформление. Предприятия индустрии гостеприимства всегда очень ревниво относились к своему визуальному имиджу - так называемому фирменному оформлению. Компания McDonald's подала в суд на своего конкурента, который осмелился позаимствовать у нее элемент оформления вывески - золотую арку. То же самое сделала и фирма Holiday Inn. Суд, рассматривая эти дела, признал, что такие вещи, как оформление здания, меню, одежда служащих ресторана, подлежат защите как фирменное оформление. Владельцы Taco Cabana подали иск на Two Pesos, во многом скопировавшего, по их мнению, интерьер их ресторана. Аналогичным образом Prufrock Ltd. судился с Dixie House, утверждая, что конкуренты украли у них саму концепцию солидного заведения, специализирующегося на приготовлении хорошей "домашней" пищи с соответствующим оформлением обеденного зала: открытое кухонное помещение, перегородки между столиками, старинные столики и светильники, старомодный бар и старомодные обои на стенах.

Для того чтобы успешно бороться с конкурентами на современном рынке, владелец предприятия или его руководство разрабатывают свое фирменное оформление, но они не должно копировать оформление конкурентов, чтобы не отбивать у них клиентов. Однако специалисты утверждают, что далеко не так просто определить, какие черты внешнего оформления условий, в которых происходит обслуживание клиентов, можно считать исключительной собственностью компании.

То, что в США это правило в основном соблюдается, не означает, что оно принято повсеместно. Поездив по миру, особенно побывав в так называемых развивающихся странах, легко убедиться, что там местные предприниматели весьма свободно обращаются с фирменным оформлением известных зарубежных компаний. Иногда это доходит до того, что известные фирмы просто не могут пользоваться своими собственными символами в этих странах. Так, например, рестораны Burger King работают в Австралии под вывесками Hungry Jack.

Внешний вид заведения
Внешний вид заведения, не поддерживаемый должным образом, может нанести существенный вред его репутации. Например, плакаты, которые продолжают рекламировать праздничное мероприятие, прошедшее две недели назад. Вывески, в которых по вечерам не горят некоторые буквы, замусоренная площадка для парковки машин, обслуживающий персонал в давно нестиранной форменной одежде на рабочем месте, которое сто лет как не подметалось. Все эти знаки способствуют формированию у клиента отрицательного впечатления о том месте, куда он прибыл.

Внешний вид заведения должен соответствовать его специфике. Это неотъемлемая часть общего впечатления от него, которое должно сохраняться в памяти клиента. Работникам регистратуры в роскошном отеле лучше всего подойдет форменная одежда строгого, консервативного покроя из шерстяной ткани. Регистраторов отеля на тропическом курорте можно одеть в цветастые гавайские рубашки. Те, кто работают за стойкой в ресторане быстрого обслуживания, могут носить простую форменную одежду из полиэстера.

Фирменные средства стимулирования продаж должны акцентировать стиль и рыночную позицию учреждения. Изображение Рональда МакДональда вполне уместно на эмблеме ресторанов

McDonald's, но клоун не подойдет к эмблеме отелей Four Seasons. Короче говоря, все элементы внешнего вида должны быть проанализированы с точки зрения их соответствия предпочтениям того впечатления, созданию которого они призваны способствовать.

Выгода от того, что клиент не становится собственником товаров индустрии гостеприимства

В сфере обслуживания клиент не имеет права собственности на товары, которыми пользуется. Эта черта, часто указываемая как наиболее характерная для индустрии услуг, - выгода для предприятий индустрии гостеприимства и для их клиентов. В самом деле, вместо того чтобы приобретать жилой фонд в корпоративную собственность и самим содержать обслуживающий персонал, предприятию индустрии гостеприимства удобнее платить ренту владельцам гостиницы. Преимущество здесь состоит в том, что ты платишь только за право пользования комнатой, а получаешь доступ к капиталу, не связанному с владением жилым помещением, и плюс к этому - дополнительные услуги гостиницы (питание, комнаты отдыха, киоски и т. д.)

Озеленение предприятий индустрии гостеприимства

В последнее время озеленение как интерьеров помещений, так и участков земли, на которых они располагаются, широко используется в качестве создания позитивного имиджа заведения. Название "папоротниковый бар" ассоциируется с молодежью интеллигентного типа и с заведениями, которые они предпочитают. Тем не менее не только им нравится зеленая лужайка перед баром и комнатные цветы внутри него.

В районе озера Тахо местные власти ввели строгие правила визуальной эстетики, которым должны следовать все предприятия индустрии гостеприимства. Когда компания Embassy Suites Resort планировала создание пансионатов у озера Тахо, до 70% средств, израсходованных на строительство корпусов и обустройство участка, было истрачено под нажимом местных властей, которые настаивали на определенном стиле архитектуры корпусов и ландшафта и даже на определенном цвете, в какой следует красить наружные стены здания.

Управление обслуживающим персоналом

В индустрии гостеприимства служащие - самый важный компонент товара и маркетинговых средств воздействия на рынок. Это означает, что отдел маркетинга должен работать в тесном контакте с кадровой службой. Там, где такой отдельной службы нет, эти функции выполняет менеджер предприятия. Он сам нанимает приветливых и работоспособных служащих и проводит политику, способствующую поддержанию хороших отношений между служащими и клиентами. Даже незначительные просчеты, связанные с кадровой политикой администрации, могут оказывать большое влияние на качество товара. В одном из ресторанов быстрого обслуживания руководство ничего не имело против того, чтобы все служащие заканчивали работу к 10.15 вечера. Для этого приходилось закрывать ресторан в 09.40, хотя табличка на двери указывала, что он работает до 10.00.

При правильной организации управления предприятием индустрии гостеприимства руководство имеет клиентуру двух типов: те, кто им платит (клиенты), и те, кому они платят (служащие). Работа по созданию условий, при которых поощряется хорошее обслуживание клиентов, называется **внутрикорпоративным маркетингом.** На предприятиях индустрии гостеприимства отдел маркетинга занимается не только **традиционным маркетингом,** ориентированным на сбыт товара на рынке, но и развитием во всех работниках менталитета, ориентированного на клиента (см. гл.11). Отрывок из книги Big Ideas in Services Marketing (см.: Leonard Berry в Creativity in Services Marketing, M. Venkatesan et al. Chicago: American Marketing Association, 1986, pp. 6-8) может служить прекрасной иллюстрацией того, как важно иметь вышколенный обслуживающий персонал:

Мы решили, что останемся в Вашингтоне еще на одну ночь, поскольку по завершении всех дел просто не успевали на последний рейс. Места в гостинице мы, естественно, не имели, но находились неподалеку от недавно открытой гостиницы, принадлежавшей компании Four Seasons. Мы ранее уже останавливались в ней и нам там понравилось. Подходя к регистратуре, мы ломали голову, какие доводы могут лучше всего убедить их предоставить нам комнату, и уже настроились на холодный прием, обычно оказываемый всем поздним гостям. Но, к нашему великому удивлению, регистраторша подняла голову, улыбнулась нам и, назвав по имени, спросила, как у нас идут дела. Она даже имена запомнила! И нам стало ясно, почему всего за год Four Seasons стала самой популярной гостиницей в столичном округе и почему за столь короткий срок завоевала почетный четырехзвездочный статус.

Преодоление боязни риска у клиентов
Клиент, собирающийся воспользоваться услугами индустрии гостеприимства, испытывает некоторую тревогу, поскольку не может знать заранее качество товара. Однако существуют способы уменьшить эту тревогу. Представьте себе работника отдела сбыта, которому его начальник поручил организовать занятия по переподготовке персонала. Допустим, этот человек никогда не организовывал подобных мероприятий и никогда не контактировал с работниками гостиниц. Если учеба пройдет гладко, начальнику это понравится и организатор получит повышение. Если что-нибудь пойдет не так, во всем будет виноват человек, организовавший учебу.

Обсуждая с администратором гостиницы детали проведения мероприятия, организатор вынужден полагаться не на свой опыт, а на опыт администратора гостиницы. Если тот знает свое дело, то сумеет развеять беспокойство клиента, сообщив ему, что им приходилось организовывать сотни подобных мероприятий, и все они прошли успешно. Свой профессионализм он может подтвердить, показав благодарственные письма своих прежних клиентов и продемонстрировав своему возможному клиенту помещение и оборудование конференц-зала. Этим он, без сомнения, завоюет его расположение.

Один из способов успокоить клиента - предоставить ему шанс увидеть воочию возможности отеля или ресторана. Это так называемые ознакомительные экскурсии для организаторов совещаний и турагентов. Авиалинии часто предоставляют для них бесплатные билеты, поскольку заинтересованы в установлении деловых контактов. Гостиницы предоставляют им бесплатно номера и питание в ресторане, чтобы посредники между ними и их будущими постояльцами могли убедиться в качестве товара и рекомендовать его своим клиентам.

Обычный риск, на который приходится идти клиентам, впервые обращаясь к услугам предприятия индустрии гостеприимства, объясняет привязанность путешествующих людей к фирмам, услугами которых им часто приходилось пользоваться в прошлом. Переманить клиента всегда непросто. Вот, например, на какие ухищрения пустилась ради этого компания Crowne Plaza: они предлагали своим гостям фиксированные цены, но говорили, что те могут заплатить меньше, если посчитают, что предоставленные услуги не соответствуют указанным расценкам. Эта тактика оказалась очень эффективной: она привлекла много новых клиентов, и почти все они безоговорочно платили запрошенную цену.

Адаптация своих возможностей к спросу
Поскольку услуги - "скоропортящийся" товар, приспособление возможностей к спросу - главное условие успешного функционирования предприятий индустрии гостеприимства. Например, День Матери, отмечаемый во второе воскресенье мая, обычно характеризуется пиком активности во всех точках общепита между 11.00 и 14.00 часами. Этот трехчасовой период дает уникальную возможность для сбыта ресторанной продукции, но чтобы воспользоваться ею, руководству надо

добиться двух вещей: во-первых, заставить все мощности своего заведения работать по максимуму и, во-вторых, помнить, что основной их целью все-таки остается удовлетворение потребностей посетителей.

Многие рестораны по случаю Дня Матери организуют буфеты, чтобы увеличить возможности сбыта. Хороший буфет создает не только праздничную атмосферу, но и впечатление изобилия и разнообразия и очень удобен с точки зрения сбыта, отменяя необходимость готовить пищу по заказам клиентов. Преобладающая форма обслуживания клиентов - самообслуживание, в то время как обслуживающий персонал занят преимущественно тем, что получает деньги и выдает чеки. Это дает возможность обслужить больше клиентов, поскольку не надо тратить время на принятие заказа и передачу его исполнения другому работнику. Оборот столиков значительно возрастает, увеличивая производственные возможности ресторана. Конечно, надо иметь соответствующий буфетный инвентарь. Нельзя три часа держать пищу на плите без потерь для ее качества и внешней аппетитности и потому надо готовить ее небольшими порциями, которые будут расходиться за 20 - 30 минут.

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

Хорошие кафетерии, такие как K&W в Северной Каролине, преуспевают, потому что умеют маневрировать. Цены у них умеренные, и вкусам посетителей там умеют угодить. Хорошо готовят простые блюда, вроде ростбифа и цыпленка в горшочке, хотя экзотические приправы вроде индийского кэрри у них не очень получаются.

А как отель готовится к ожидаемому "мертвому сезону"? Представьте себе, что вы менеджер отеля, знающий, что через шесть месяцев в вашем бизнесе будет двухнедельный период низкой активности. Как вы сможете избежать потерь? Один из способов - отправить на этот период часть обслуживающего персонала в отпуск и урезать всяческие траты. Более конструктивный способ - перенести акцент на такие сферы бизнеса, которые сулят вернее прибыли, как, например, сдать свой отель какой-нибудь корпорации, планирующей на этот период проведение конференции или конгресса. Обычно заявки на подобные мероприятия подаются заранее - от одного до шести месяцев до планируемого начала. Можно также приурочить к "мертвому сезону" ознакомительные экскурсии для посредников в вашем бизнесе, пригласив в свой отель журналистов, составителей различных путеводителей, представителей туристических агентств и т. д.

Когда отель или ресторан работают на пределе своих возможностей, потому что вдруг нагрянуло много неожиданных гостей, тоже могут возникнуть проблемы. В ресторане может оказаться так много посетителей, что повара не будут успевать готовить для них блюда, а официанты - их разносить. В таких случаях не избежать недовольства посетителей, они и сами в следующий раз к вам не придут, и своих знакомых отговорят. Исследования показали, что жалобы посетителей на недостатки обслуживания значительно возрастают, когда мощности предприятия задействованы на 80% и выше. Умение приспособить возможности своего предприятия к текущему спросу - ключ к успеху в индустрии гостеприимства.

Постоянство качества обслуживания

Постоянство - другой ключевой фактор успеха в сфере обслуживания. Оно означает, что клиенты получают нужный им товар, не опасаясь неожиданных сюрпризов. В индустрии гостеприимства это означает, что кофе, заказанный на 3 часа дня, когда в вашем совещании будет перерыв, будет ожидать вас в буфете именно в это время. В ресторанном бизнесе - что креветочная подливка будет такой же вкусной, какой она вам показалась две недели назад, что полотенце в туалете такое же чистое и что запас водки того самого сорта, который вам так понравился на прошлой неделе, не

иссякнет и в следующем месяце.

Казалось бы, что гарантия постоянства качества товара и обслуживания - простое дело, но это не так, потому что против постоянства работает множество факторов. Даже в самой политике компании бывают пункты, относительно которых нет полной ясности. Например, в отелях, работающих на основе так называемого "американского плана", проживающий приобретает все услуги пакетом. Если он попросит вернуть ему деньги за обед, которого он не съел по той или иной причине, один служащий может удовлетворить его просьбу, а другой - откажет.

Политика компании зачастую сама создает непостоянство качества ее услуг. Менеджер, ведающий закупками, может заказать партию нового сорта водки и заключить контракт с другим поставщиком даров моря ради экономии средств компании. Это может сказаться на качестве креветочной подливки и обернуться неудовольствием клиента, который в следующий раз не придет в этот ресторан, как и тот, кто не нашел в карте вин нужного сорта водки. Таким образом экономия, полученная менеджером от заключения новых контрактов, может быть сведена к нулю.

Одна корпорация проводила конференцию в Далласе, на которую было приглашено свыше 100 человек, и для этого забронировала конференц-зал и соответствующее количество номеров в отеле Sheraton. Мероприятие прошло успешно, и когда спустя два года эта корпорация организовывала аналогичную конференцию, было решено воспользоваться услугами того же отеля. Организатор конференции без проволочки оплатил все счета и ожидал, что никаких проблем не возникнет. Однако администрация отеля попросила его указать, сколько именно номеров он бронирует. Организатор возразил, что два года назад такие гарантии не требовались, участники конференции сами регистрировались по прибытии и корпорация, таким образом, не несла финансовой ответственности за не явившихся. Единственное, за что она платила заранее, это за кофе во время перерывов между заседаниями и за банкет по окончании конференции. В ответ на это было заявлено, что теперь в отеле новый менеджер по сбыту и он более строго придерживается финансовой политики руководства. В результате отель Sheraton потерял выгодного клиента, который обратился к их конкуренту, оказавшемуся более гибким в вопросах финансовой политики.

Случайные колебания спроса тоже могут значительно повлиять на постоянство качества обслуживания. Если автобус, полный школьников, приехавших на экскурсию из соседнего города, остановится у ресторана быстрого обслуживания за две минуты до прихода туда семьи из трех человек, то как бы хорошо ни была налажена работа в этом ресторане, эта семья не получит качественного обслуживания. Хотя и невозможно полностью исключить подобные сюрпризы, руководство должно стараться поддерживать постоянство качества товара и обслуживания в своем заведении. В наши дни клиенты становятся все более и более требовательными в этом вопросе.

Точки соприкосновения

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

Под **точкой соприкосновения** понимается любая точка, в которой происходит контакт между клиентом и служащим. Это может показаться вам слишком элементарным, но все-таки представьте себе, что мы с вами собираемся остановиться в некоем отеле под названием King's Crown.

Наш самолет совершил посадку и вот мы стоим у так называемой "карусели", ожидая свой багаж.

Вдруг одному из нас приходит в голову идея позвонить в отель, где для нас забронированы места, и попросить, чтобы за нами прислали какое-нибудь транспортное средство.

Точка соприкосновения 1: голос в телефонной трубке. К сожалению, телефон-автомат в зале аэропорта оказывается реликтом времен Второй мировой войны и вместо мелодичных гудков вы слышите какое-то хрюканье. Телефон хрюкает и хрюкает. Когда вам уже начинает казаться, что количество этих мерзких звуков равняется национальному долгу США, вы слышите долгожданное "Алло!" Вы осведомляетесь, действительно ли вам ответили из отеля King's Crown, а не из преисподней. Подтвердив, что это действительно King's Crown, голос, предвосхищая все ваши дальнейшие сообщения, добавляет: "Не вешайте трубку!" и исчезает на продолжительное время. Когда голос вновь возвращается, вы говорите, кто вы и откуда и спрашиваете, нельзя ли прислать за вами машину или микроавтобус. Голос говорит: "Подождите минуточку!" - и снова пауза. Вы слышите, как где-то далеко звонит телефон. Наконец, трубку берет представитель регистратуры, чтобы спросить вас "а что вам, собственно, надо". Вы снова называете себя и повторяете свою просьбу. "Но мы вас ожидаем завтра! - говорит регистратор. - Вы уверены, что уже прибыли?" Вы отвечаете, что на этот счет у вас никаких сомнений нет, что вы действительно находитесь в аэропорту у пресловутой "карусели", где кроме вас уже нет никого с вашего рейса. После продолжительной дискуссии вам сообщают, что комнату для вас и вашего спутника они найдут, но, к сожалению, эта комната для некурящих. Очень жаль, что вы курите! Хотя нет, одна комната для курильщиков только что освободилась, поскольку джентльмен, занимавший ее, умер от эмфиземы легких. Так что ждите на выходе из Терминала 2: за вами придет микроавтобус!

Пройдя темным тоннелем, где, к счастью, на вас никто не напал, вы попадаете, наконец, на асфальтированную площадку. Моросит мерзкий холодный дождь - и ничего, хотя бы немного напоминающего крышу!

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

Точка соприкосновения 3: носильщик-невидимка. Когда до столика регистратуры остается примерно сантиметров 30, внезапно материализуется доселе остававшийся невидимым носильщик и намеревается "помочь" вам с чемоданами. Поскольку вы уже дотащили свой многотонный груз почти до места, вы отвергаете великодушное предложение и чувствуете на себе его исполненный презрения взгляд, словно говорящий: "Ну и скряги же эти провинциалы!"

Точка соприкосновения 4: регистратура. Носильщик - не единственное существо, способное внезапно материализоваться перед вами. У самой регистратуры вас опережает толпа делегатов конференции, посвященной вопросам разведения ондатры, и выстраивается очередь к окошку. Ваша очередь подходит через сорок семь минут и пятьдесят семь секунд.

Как и следовало предвидеть, регистратор не предупредил санитаров скорой помощи о вашем прибытии, и они все еще пьют чай, а тело покойного все еще находится в прокуренной комнате, которая предназначена вам. Из остолбенения вас выводит голос регистратора, спрашивающий вас, как вам нравится их вестибюль, потолок которого недавно инкрустировали натуральным жемчугом, что обошлось отелю в 365 млн. долл. А потом вас (или нас обоих) увозят в полицейский участок за попытку покушения на жизнь регистратора гостиницы, которого вы чуть не задушили насмерть.

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

Нельзя сказать, что члены "гостиничного истеблишмента" целенаправленно избегают "точек соприкосновения", они попросту не замечают их. Для одних эти точки до того примелькались, что стали невидимыми, а маршруты других пролегают словно в другом измерении. Говорят, что владельцы одного сингапурского отеля потратили миллион долларов для того, чтобы построить лестницу, прямо ведущую в их личный мезонин. Вряд ли этот отель популярен среди приезжих. Пресловутые "точки соприкосновения" можно сделать менее болезненными для гостей только тогда, когда руководство знает об их существовании и само испытало их, как говорится, на собственной шкуре.

На рис. 4.1 показаны основные элементы (аспекты) функционирования сферы обслуживания, которые включают точки соприкосновения. Представьте себе, что в ресторан заходит посетитель А. За столиками он видит других посетителей. Их поведение и выражение их лиц оказывают воздействие на посетителя А. Если у всех довольный вид, свидетельствующий о том, что им здесь нравится, посетитель А тоже почувствует себя комфортно. И напротив, если все нетерпеливо поглядывают на часы и безуспешно пытаются привлечь внимание официантов, посетитель А мгновенно насторожится. Также он обращает внимание на обстановку и на обслуживающий персонал ресторана. Кухня может остаться за пределами его непосредственного восприятия, если не находится за стеклянной перегородкой.



Рис. 4.1. Точки соприкосновения в сфере обслуживания

Один из важных факторов развития сферы обслуживания - решить, какие компоненты ее оставить доступными взору посетителя. Некоторые рестораны спроектированы так, чтобы касса не бросалась в глаза входящему в зал. Все, конечно, понимают важность этого аппарата, но не обязательно, чтобы именно его стрекот приветствовал посетителя. Куда лучше, если это будет машина для варки кофе, сувенирный киоск или витражи с изображением фирменных блюд. Если из зала ресторана видна кухня, то очень важно, чтобы поварские фартуки и колпаки сверкали белизной и, главное, чтобы у поваров был вид настоящих профессионалов своего дела. Весьма непросто постоянно чувствовать себя на виду и многие отказываются работать в таких условиях, говоря, что кухня - это не театральная сцена, а они - не актеры. Как видим, результат работы обслуживающего персонала зависит от множества переменных факторов.

Резюме главы

I. Культура обслуживания заключается в умелом удовлетворении нужд клиента. Она должна характеризовать стиль работы руководства и пронизывать всю деятельность компании сверху донизу.

II. Четыре специфические черты сферы услуг
1) Неосязаемость. В отличие от товаров в вещественной форме услуги нельзя попробовать на вкус, на ощупь, их нельзя ни увидеть, ни услышать до самого момента их оказания. Чтобы уменьшить неопределенность, порождаемую исконной неосязаемостью услуг, клиент, прежде чем обратиться за ними, ищет нечто осязаемое, свидетельствующее хотя бы в какой-то мере об их качестве.
2) Неотделимость от источника и объекта услуги. В большинстве ситуаций, типичных для индустрии гостеприимства, оказание услуги требует присутствия и того, кто оказывает ее, и того, кому она оказывается. Служащие, осуществляющие этот контакт с клиентом, - часть продаваемого товара. Изначальная неотделимость этого товара от источника, его предоставляющего, означает также, что и клиент оказывается его частью. Третий аспект понятия "неотделимость" заключается в том, что не только служащие, но и клиенты должны знать обязательные условия, при которых услуга может быть оказана.
3) Непостоянство качества. Качество услуг индустрии гостеприимства зависит от того, кто их оказывает и при каких условиях. Услуги оказываются и принимаются одновременно. Временная неустойчивость спроса делает проблематичным сохранение качества обслуживания в периоды, когда спрос становится повышенным. Многое зависит от состояния оказывающего услугу в момент ее оказания.
4) Несохраняемость. Услуги не могут сохраняться. Если оказывающие услуги хотят максимизировать прибыль, они должны лавировать между своими возможностями и текущим спросом, поскольку потери из-за невостребованности компенсировать невозможно.

III. Стратегии управления обслуживанием
1) Материализация неосязаемого "товара". Рекламные материалы, внешний вид помещения и самих служащих - все это дает клиенту реальное представление о предлагаемых услугах. **Фирменное оформление** - это то, что создает визуальный облик фирмы в глазах потребителя. Для того чтобы успешно бороться с конкурентами на современном рынке, владелец или руководство компании разрабатывает ее фирменное оформление, которое не должно точно копировать оформление предприятий их конкурентов. **Форменная одежда служащих** играет важную роль в создании имиджа предприятия, должна соответствовать его специфике, отличая его от других фирм, и вызывать гордость персонала.
Внешний вид предприятий индустрии бизнеса. Дизайн их внешнего вида должен усиливать позиционирование товара в представлении потребителя в не меньшей степени, чем средства продвижения товара и стимулирование его сбыта.
Озеленение предприятий. Одним из обычных способов создания позитивного имиджа заведения

и отличия его от других служит световое оформление и озеленение как интерьеров помещения, так и участков земли, на которых они расположены.
2) Управление обслуживающим персоналом
В индустрии гостеприимства служащие - самый важный компонент товара и маркетинговых средств воздействия на рынок. Практически это означает, что отдел маркетинга предприятий этой индустрии должен работать в тесном контакте с отделом кадров. **Внутрикорпоративный маркетинг** - применение маркетинга к работе с наемными сотрудниками - это и есть внутрикорпоративный маркетинг. Он создает условия, при которых поощряется хорошее обслуживание. Он включает в себя обучение персонала, развитие в нем ориентации на клиента и оказывает поддержку сотрудникам.
3) Преодоление боязни риска у клиента. Обычный риск, на который клиенту приходится идти, - это когда он впервые обращается к любому из предприятий индустрии гостеприимства. Этот риск объясняет привязанность людей к фирмам, услугами которых им часто приходилось пользоваться ранее.
4) Адаптация своих возможностей к спросу. Поскольку услуги - "скоропортящийся" продукт, приспособление возможностей к спросу составляет главное условие успешного функционирования предприятий сферы обслуживания. Во-первых, сервисные предприятия должны приводить систему их функционирования в соответствие с возможностями бизнеса работать в максимальном режиме. Во-вторых, они должны помнить, что их цель - удовлетворение потребителей. Исследования показали, что жалобы посетителей на недостатки обслуживания значительно возрастают, когда мощности предприятия задействованы на 80% и выше.
5) Постоянство качества услуг - это когда клиент получает нужный ему товар, не опасаясь неожиданных сюрпризов.

Вопросы для обсуждения

1. Перечислите четыре характерные черты индустрии гостеприимства применительно к обеду в первоклассном ресторане.
2. Почему комнаты в гостинице относятся к категории "скоропортящихся" продуктов?
3. Какими средствами пользуются рестораны и отели вашего города, чтобы сделать свои услуги "осязаемыми" для их потенциальной клиентуры?
4. Объясните, почему обслуживающий персонал ресторана является частью "товара", получаемого посетителем?
5. Фирма, работающая на основе маркетинговой концепции, объединяет все моменты, способствующие удовлетворению потребителя. Объясните, почему это особенно важно для индустрии гостеприимства.
6. Каким образом служба бронирования мест в отеле, занимающаяся прогнозом будущего развития, может управлять спросом?
7. Перечислите некоторые из наиболее обычных способов, какими пользуется руководство ресторана для обеспечения постоянства качества обслуживания.

Ключевые термины

Внутрикорпоративный маркетинг (internal marketing). Работа, включающая в себя обучение и мотивации персонала с целью развития в нем ориентации на удовлетворение запросов клиента.

Имидж организации (organization image). Образ организации в глазах потребителя или группы потребителей.

Интерактивный маркетинг (interactive marketing). Маркетинг, осуществляемый фирмой, осознающей, что качество ее услуг в значительной степени зависит от качества взаимодействия между покупателем и продавцом.

Культура обслуживания (service culture). Система ценностей и убеждений, поддерживаемых предприятием сферы обслуживания, реализующая идею, что его главной целью является оказание потребителю качественных услуг.

Неосязаемое (intangible). То, что не имеет физических параметров, что нельзя видеть, осязать слышать и обонять. Примером неосязаемого является услуга.

Неосязаемость услуг (service intangibility). Одна из основных черт сферы услуг, благодаря которой их невозможно попробовать на вкус, на ощупь, их не увидишь и не услышишь вплоть до момента их продажи.

Неотделимость услуг от источника их предоставления **(service inseparability).** Принцип, согласно которому одной из главных черт сферы услуг является то, что они оказываются и принимаются одновременно и неотделимы от источника их предоставления независимо от того, является ли он человеком или машиной.

Непостоянство качества (service variability). Одна из основных черт услуг, благодаря которой их качество в значительной степени зависит от того, кто их оказывает, когда и каким именно образом.

Осязаемые элементы (physical evidence). Рекламный материал, средства стимулирования спроса, работники фирмы и элементы ее внешнего оформления, используемые для материализации неосязаемых услуг в представлении потребителей.

Принцип неотделимости (inseparable). От источника услуги заключается в том, что услуга не существует отдельно от того, кто ее оказывает.

"Скоропортящийся" характер услуг (service perishability). Одна из основных черт сферы услуг, благодаря которой их нельзя "складировать" до востребования.

Услуга (service). Действие, направленное на удовлетворение нужд потребителей. В одних случаях она привязана к материальному товару, в других - нет. Она является исконно неосязаемой и в результате ее потребитель не приобретает товар в вещественной форме.

Глава 5. Маркетинговая среда

Фирма Domino занимает лидирующее положение в бизнесе, связанном с изготовлением и доставкой на дом пиццы. Эта сеть закусочных была основана в 1960 г. в штате Мичиган братьями Монаган, которые заявили, что обязуются доставлять заказчикам свой продукт в течение 30 минут с момента заказа. За первую неделю существования их фирмы Том Монаган вместе с братом заработал менее $15. Через восемь месяцев брат занялся другим делом, но Том не хотел сдаваться. Правда, и он через 10 лет, видя, что не может вылезти из долгов, был вынужден объявить о своем банкротстве. Его кредиторы, помучившись некоторое время с его детищем, увидели, что управлять сетью ресторанов -слишком трудное дело, и обратились к нему с предложением занять пост управляющего. Том Монаган принял предложение и несмотря ни на что продолжил политику расширения предприятия. К 1980 г. в сети уже насчитывалось 290 пиццерий. Дело пошло на лад, и в настоящее время компания контролирует 5000 предприятий с оборотным капиталом в $2,2 млрд.

Своим феноменальным успехом в 1980-е годы фирма обязана некоторым рыночным факторам. Увеличилось количество работающих матерей-одиночек, бездетных семей, а также многодетных семей, в которых работает не один отец семейства, но и мать тоже. Все это способствовало тому, что американцы стали больше экономить время и меньше - деньги. В результате они стали чаще

обедать в ресторанах и чаще пользоваться полуфабрикатами и готовыми продуктами даже тогда, когда обедали дома. Фирма Domino преуспела, потому что у нее был умелый руководитель и прекрасно разработанный комплекс маркетинговых мер, ориентированных на быстро растущий сегмент рынка.

Прежде всего Domino оказалась в лидерах благодаря передовой технологии. Эта фирма была первой, где стали пользоваться вертикальным миксером и доставлять готовый продукт в коробке из гофрированного картона, лучше сохраняющей тепло. Другими новшествами, впервые внедренными в пиццериях этой фирмы, были герметичные контейнеры для хранения теста, усовершенствованные печи и конвейеры.

Этот успех не прошел не замеченным. Артур Гутнер, председатель правления фирмы Pizza Hut, заявил в 1985 г., что они будут более агрессивно бороться на рынке доставки своих продуктов на дом. Но Том Монаган ничего не имел против конкурентов. Он говорит в своей книге: "Конкуренция делает нас изощреннее, заставляет нас искать ответы на все каверзные вопросы и не дает нам закиснуть в самодовольстве и думать, что мы знаем все на свете".

Любой бизнес всегда испытывает воздействие условий предпринимательской сферы, которые поначалу было трудно предугадать. На компанию работало более 80 000 шоферов, доставлявших заказчикам за год более миллиона пицц, и порой они попадали в аварии. Журнал First Edition, издающийся агентством NBC, обнародовал цифры, согласно которым 20 таких аварий, произошедших по вине шоферов Domino, имели смертельный исход. Эти данные были затем повторены в новостях CBS, в New York Times и в местной печати. Высказывалось предположение, что несчастные случаи были напрямую связаны с пресловутым обещанием фирмы доставлять своим клиентам пиццу за 30 и менее минут. Том Монаган ответил на эти обвинения, что фирма Domino не меньше других печется о безопасности граждан, и объявил во всеуслышание бесплатный телефонный номер, по которому может позвонить каждый, заметивший нарушение правил дорожного движения, совершенного шоферами фирмы.

В 1989 г. Монаган объявил, что подумывает о том, чтобы продать предприятие и целиком отдаться религиозной и филантропической деятельности. От этих слухов забеспокоились не только держатели лицензии Domino и ее поставщики, но и конкуренты, которые начали внедряться на рынок доставки пиццы на дом более активно. Если до 1991 г. фирма владела этим рынком на 90%, то теперь эта доля снизилась до 46%, а доля Pizza Hut соответственно поднялась до 24%. Компания Little Caesar's тоже начала теснить Domino на этом рынке, борясь с Pizza Hut за второе место на нем. Заметив эти негативные для фирмы тенденции, Том Монаган вновь серьезно занялся делами фирмы. Пример Domino показывает, насколько важно любому предприятию индустрии гостеприимства быть гибким и учитывать изменения внешней среды.

Идея доставлять пиццу на дом оказалась очень удачной, поскольку была предложена, когда проблема доставки на дом готовой пиццы стала очень злободневна. В борьбе с появляющимися конкурентами компания использовала новые технологии. По мере того как успех Domino становился все более очевиден, другие пиццерии вступили в жесткую конкурентную борьбу за новый рынок, используя порой не очень честные методы. Например, когда у водителей Domino случались аварии, конкуренты распускали слухи, что это происходит из-за давления, оказываемого на них руководством компании, озабоченным выполнением своего рекламного лозунга "Доставим пиццу за 30 мин после заказа". Группы "возмущенной общественности" провели демонстрацию, подрывающую престиж фирмы. Возможно, Монаган не допустил бы этого, если бы не отвлекся в то время от дел фирмы. Domino, как и всякая другая компания, должна всегда бдительно следить за всеми изменениями на рынке.

Victoria Station - образец фирмы, настолько озабоченной тем, чтобы делать все основательно, что

не заметила, как сбилась с пути, и все с той же основательностью продолжала идти в неверном направлении. В начале 70-х годов концепция ресторана, предложенная фирмой Victoria Station, казалась очень удачной. Они начали как вагон-рестораны и позднее сохранили железнодорожный антураж в качестве оформления интерьера. В меню преобладали мясные блюда из говядины и баранины, в основном в виде жаркого на ребрышках. Эти рестораны были ориентированы на посетителей, предпочитающих основательную пищу, непринужденную, "вокзальную" атмосферу и умеренные цены. Основанная в 1969 г., эта компания к 1976 г. превратилась в сеть из 46 ресторанов. Каждое снижение стоимости блюд хотя бы на пункт оборачивалось для компании прибылью в сотни тысяч долларов. Руководство разрабатывало новые технологии приготовления пищи, чтобы уменьшить потери от ужарки и уваривания мяса, совершенствовало методы контроля над себестоимостью, чтобы максимизировать прибыли, и улучшало планировку и внешнее оформление помещения.

Фирма Victoria Station делала ставку на профессионализм в работе, но не замечала, что предпринимательская среда постепенно меняется. В середине 70-х годов начали расти цены на мясо, и фирма должна была либо смириться с понижением своих доходов, либо повышать цены на мясные блюда. Также и вкусы людей менялись в сторону жареных цыплят и макаронных изделий. Victoria Station отработала технологию приготовления замечательного жаркого на ребрышках, но посетители хотели чего-то другого. Руководство же компании не замечало этих тенденций до тех пор, пока они не начали значительно влиять на их доходы. Оно так и не сумело изменить имидж своих ресторанов, и в конце 80-х годов фирма пришла к банкротству, сохранив за собой только несколько ресторанов на Северо-Западе. Пример этой фирмы говорит о том, насколько опасно замыкаться на проблемах внутреннего развития и не иметь эффективной системы отслеживания изменений внешней среды.

Таким образом, фирма Domino является прекрасным примером компании с внешней ориентацией, способной использовать в своих интересах новые возможности, создаваемые изменениями внешних факторов. С другой стороны, фирма Victoria Station служит примером компании, ориентированной на саму себя, не сумевшей изменить свою маркетинговую политику так, чтобы в большей степени удовлетворять вкусам клиентов, изменившихся под влиянием изменений внешней среды.

Краткое содержание главы

В гл. 5 описывается маркетинговая среда, в которой действуют фирмы, и указываются внешние факторы, влияющие на их маркетинговые решения.

Сначала мы дадим определение внешней микросреды как сил, действующих в поле, непосредственно примыкающем к фирме, и влияющих на ее способность обслуживать своих клиентов. Микросреда включает в себя **саму фирму, ее поставщиков, рыночные каналы, клиентов и широкую общественность.**

Затем мы поставим микросреду в более широкий контекст - **макросреду,** в которой действуют силы более широкого, общественного характера: **конкурентные, демографические, экономические, природные, технологические, политические и культурные.** Мы посмотрим, как эти силы могут влиять на маркетинговые решения.

Мы обсудим каждый из этих факторов и укажем **главные тенденции** в развитии внешней макросреды в США.

Завершим эту главу изложением наблюдений относительно того, **как фирмы реагируют на изменения маркетинговой среды.** Можно указать на две позиции противоположного характера,

которые в таких случаях обычно занимают фирмы: пассивное приспособление к изменившейся рыночной среде **и активное управление ею.**

Маркетинговая среда фирмы состоит из внешних факторов и сил, которые влияют на ее способность поддерживать и развивать успешные торговые операции клиентами своих целевых рынков. Она включает в себя микро- и макросреду. К **микросреде** фирмы относятся силы, действующие в сфере, непосредственно примыкающей к ней, которые могут влиять на ее способность обслуживать клиентов: сама фирма, посредники, клиенты и широкая общественность. К **макросреде** относятся более широкие, социальные силы, которые влияют на микросреду: демографические, экономические, природные, технологические, политические, конкурентные и культурные. Мы начнем с рассмотрения микросреды, а затем перейдем к макросреде.

Микросреда фирмы

Главная задача управления маркетингом - сделать деловые предложения фирмы привлекательными для рынка, на который фирма работает. Степень ее успеха на рынке зависит от различных факторов, из которых складывается ее микросреда. Эти факторы показаны на рис. 5.1. Это сама фирма, ее поставщики, посредники, клиенты и широкая общественность.

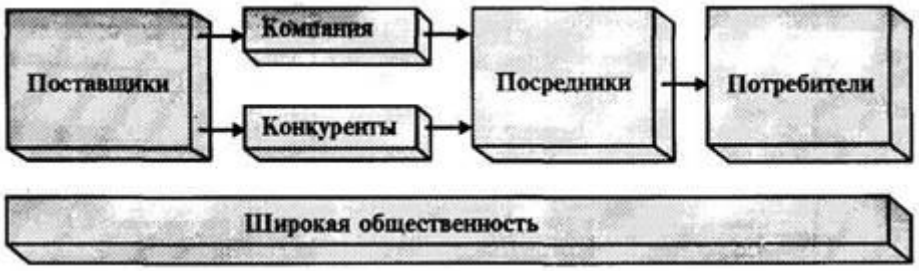


Рис. 5.1. Главные факторы микросреды фирмы

Фирма

Маркетинговые менеджеры не работают в вакууме. Они работают в тесном контакте с руководством фирмы и ее различными отделами. Финансовый отдел занимается изысканием и использованием денежных ресурсов, требующихся для выполнения плана маркетинга. Бухгалтерия дает расчет доходов и издержек фирмы, чтобы отдел маркетинга имел представление о том, насколько эффективно он работает. Отдел инноваций разрабатывает новые товары, чтобы вписаться в развивающийся рынок. Административно-хозяйственный отдел заботится о чистоте помещения, в котором осуществляет свои операции отдел сбыта. Очевидно, что все отделы фирмы вносят свой вклад в успешное выполнение плана маркетинга.

Поставщики

Поставщики - это фирмы и частные лица, которые поставляют ресурсы, необходимые компании для производства товаров и оказания услуг. Тенденции в развитии рынка, влияющие на поставщиков, могут серьезно повлиять на выполнение предприятием его плана маркетинга. Предположим, управляющий ресторана решил порадовать своих постоянных посетителей, объявив, что он заказал 200 живых омаров на ближайший уик-энд. Однако в пятницу утром поставщик даров моря позвонил ему и сообщил, что в связи с трудностями доставки товаров из Бостона он сможет привезти требуемых омаров только в субботу. Следовательно, управляющий ресторана должен либо срочно найти какой-нибудь другой источник поставки, либо разочаровать своих посетителей, заказавших столики на этот вечер.

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

Посредники

Маркетинговыми посредниками называются фирмы, которые помогают ей рекламировать, продвигать на рынок, продавать и доставлять товар покупателю. В индустрии гостеприимства это фирмы, помогающие находить клиентов и осуществлять сбыт: агентства путешествий, туристические агентства, оптовики и представительства отелей на местах. Все они обычно связаны друг с другом. Например, туристический оптовик-разработчик составил тур-пакет, куда входит все необходимое для отдыха, включая доставку клиента до места на наземном транспорте, самолете и его проживание в гостинице. Такой пакет рекламируется через газету и туристические агентства. При этом оптовик получает скидку, позволяющую ему не только платить своим агентам, доводящим "товар" до покупателя за разумную цену, но и получать доходы для себя. Это означает, что отели должны подходить осмотрительно к выбору посредников, выбирая таких, которые и до потребителя товар доставят, и оплатят отелю его услуги.

Предприятия производственной сферы нуждаются в **транспортных посредниках,** чтобы доставлять покупателям произведенный товар. Для осуществления этого предприятие может подписать контракт с транспортным агентством, которое возьмет на себя эту заботу, или же обзавестись своим собственным транспортом. Предприятия индустрии гостеприимства тоже нуждаются в транспортных услугах, например, для доставки пищевых продуктов в свои рестораны. У некоторых сетей ресторанов есть централизованные склады и даже собственные фабрики-кухни типа той, что имеет Red Lobster в Орландо (штат Флорида). Транспортные услуги по доставке продуктов питания на предприятия компании обычно осуществляются транспортными агентствами на контрактной основе. Гостиницы также нуждаются в транспорте, чтобы доставлять до них своих гостей. Такого рода услуги редко осуществляются транспортными агентствами на контрактной основе: обычно сами гости заказывают себе транспорт. В этих условиях предприятие индустрии гостеприимства имеет меньше возможностей контролировать работу транспортных средств. Еще хуже обстоят дела с авиалиниями. Забастовка работников авиалиний или банкротство авиакомпании может сделать недосягаемыми для многих людей удаленные курорты. Если авиалинии поднимают тарифы и фирмы и частные лица начинают экономить на путешествиях, это может значительно снизить доходы гостиниц и агентств, обслуживающих туристов. Например, опрос среди проживающих в отелях Sheraton показал, что около 60% из них прибыли воздушным транспортом, а среди людей, пользующихся услугами агентств по аренде автомашин, - целых 70%. Повышение тарифов на авиалиниях снизит доходы и отелей, и агентств по аренде автомашин.

Некоторые богатые фирмы, чей бизнес особенно сильно зависит от работы воздушного транспорта, начали обзаводиться собственными авиалиниями. Например, фирма Carnival, специализирующаяся на организации круизов и привлекающая людей со всей Северной Америки, стала собственником авиалинии, чтобы снизить транспортные издержки и гарантировать постоянный приток клиентов из главных городов континента.

Авиакатастрофы и терроризм в аэропортах тоже могут повлиять на доходы гостиниц. Например, когда в декабре 1985 г. террористы открыли огонь в Римском и Венском аэропортах, убив 22 человека, это привело к сокращению туристского потока из США на 60%. В качестве защитных мер руководство отеля Sheraton в Риме сменило маркетинговую стратегию,

переориентировавшись с американских туристов на членов экипажей авиалайнеров. Этот сегмент рынка, конечно, не дал доходов, эквивалентных тем, что гостиница имела от американских туристов, но позволил ей пережить кризис. Работа крупных отелей, агентств по аренде автомашин, пансионатов и конференц-центров зависит от работы авиалиний. Эти предприятия должны поддерживать тесный контакт с местными туристическими и транспортными агентствами, если хотят, чтобы их регионы были обеспечены достаточным количеством рейсов.

Агентства по маркетинговым услугам тоже являются своего рода посредниками для предприятий индустрии гостеприимства. Они включают в себя фирмы, занимающиеся маркетинговыми исследованиями, рекламные агентства, средства массовой информации, консалтинговые фирмы. Все они помогают предприятиям пробивать своим товарам дорогу на перспективный рынок. Эти агентства могут очень сильно отличаться по компетентности, качеству услуг и их цене. Предприятия, обращающиеся к ним за помощью, должны помнить об этом и своевременно отказываться от услуг тех, чьей работой они не удовлетворены.

Финансовые посредники - это банки, кредитные и страховые компании и прочие организации, финансирующие сделки, совершаемые предприятиями индустрии гостеприимства, и страхующие от рисков, с которыми сопряжена их работа. Повышение платы, взимаемой за страхование, особенно за страхование при торговле спиртным, заставило некоторые предприятия индустрии гостеприимства уйти из бизнеса. Поскольку возможности предприятия функционировать могут быть поставлены под угрозу повышением процентной ставки за кредитование, ограничениями кредита или и тем и другим одновременно, предприятиям следует развивать тесные связи с наиболее важными из финансовых институтов.

Макросреда фирмы

Фирма вместе со своими поставщиками, посредниками, реальными и потенциальными клиентами действует в более широком контексте макросреды, которая создает благоприятные возможности и угрожающие факторы. Фирма должна наблюдать за этими силами, находящимися вне ее контроля, и соответственно реагировать на них. Макросреда состоит из шести таких групп факторов. Их взаимодействие с фирмой показано схематически на рис. 5.2.

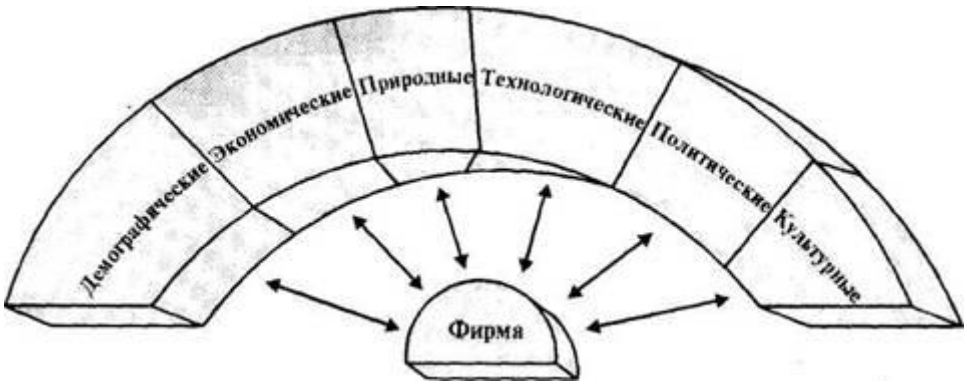


Рис. 5.2. Главные факторы макросреды фирмы

Конкуренты

Всякой фирме противостоит широкий спектр конкурентов. Рыночная теория гласит, что для того чтобы преуспеть в бизнесе, фирма должна удовлетворять потребности клиентов лучше, чем ее конкуренты. Специалисты по маркетингу должны приспосабливаться не только к изменяющимся потребностям клиентов, но и к стратегиям ее конкурентов. Фирма должна получить стратегическое преимущество, внедрив в сознание клиентов приоритет своих товаров.

Единой оптимальной стратегии конкурентной борьбы, которая подошла бы любой фирме, не

существует. Каждая фирма должна выбирать стратегию соответственно своим размерам и положению на рынке. Большие фирмы, занимающие доминирующее положение в индустрии, могут применять стратегии, не приемлемые для фирм меньших размеров. Но и у небольших фирм есть свои стратегии, применяя которые они могут получить определенные преимущества. Например, крупная сеть ресторанов может вкладывать немалые денежные средства в рекламу по национальному телевидению, распределив бремя компенсации этой суммы между сотнями своих филиалов. С другой стороны, не имея филиалов и соответственно необходимости стандартизовать для них свое меню, маленькие частные рестораны могут разнообразить его, быстро приспосабливаясь к местным вкусам. Как большие, так и малые фирмы должны сами вырабатывать для себя маркетинговые стратегии, которые могут дать им преимущество в конкурентной борьбе за рынок.

Менеджеры зачастую не замечают своих конкурентов. Так, управляющий рестораном Seafood Restaurant (Дары моря) в Хьюстоне считал, что у него нет конкурентов, поскольку его заведение было единственным рестораном с такой специализацией во всем районе, и очень скоро обанкротился. Жители этого района Хьюстона предпочитали тратить свои деньги в ресторанах другого типа, а если кому уж очень хотелось отведать даров моря, тот ездил в другие районы.

Каждая фирма вынуждена вести конкурентную борьбу на четырех уровнях, которые можно представить себе расположенными на четырех концентрических кругах вокруг этой фирмы:

1. Она может считать своими конкурентами другие фирмы, которые предлагают ее потенциальным клиентам аналогичные товары и услуги за примерно такую же цену. На этом уровне McDonald's может рассматривать как своих конкурентов фирмы Burger King, Wendy's и Hardee's.

2. Фирма может также считать своими конкурентами все другие фирмы, производящие сходные товары и услуги. Таким образом, McDonald's может рассматривать как своих конкурентов все рестораны быстрого обслуживания, включая Boston Chicken, Kentucky Fried Chicken, Taco Bell и Arby's.

3. Фирма также может считать своими конкурентами все фирмы, предлагающие товары и услуги, отдаленно напоминающие те, на которых она специализируется. Таким образом, McDonald's может рассматривать как своих конкурентов не только рестораны быстрого обслуживания, но и все предприятия, специализирующиеся на приготовлении пищи, включая кафетерии в супермаркетах.

4. Фирмы могут считать своими конкурентами все фирмы, способные бороться с ней за ее потенциальных клиентов. Таким образом, McDonald's может рассматривать как своих конкурентов магазины продовольственных товаров, в которых потенциальные клиенты могут закупать продукты для приготовления пищи для самих себя.

Рекламная кампания фирмы McDonald's, проведенная под лозунгом "Вы заслужили передышку на сегодня", была нацелена именно на этот четвертый уровень, убеждая домохозяек оторваться от кухонной плиты и придти к ним. Для круизной компании Carnival наиболее актуальным является третий уровень, т. е. фирмы, организующие круизы в другие регионы, например, на Гавайи.

Дальние уровни зачастую представляют большую угрозу, чем ближние. Фирма Budget Motels, конкурентами которой были другие сети мотелей, тоже организовавшие на своей территории рестораны быстрого обслуживания, вроде Bob Evans или Denny's, решила бороться не с ними, а с ларьками, торгующими приготовленной и затем замороженной пищей, вроде пиццы, которую можно быстро разогреть в микроволновой печи.

Конкуренция и рыночные барьеры
Возможность выхода на рынок и свободного ухода с него оказывает на конкурентную борьбу значительное влияние. Ресторанная индустрия характеризуется **низкими барьерами при выходе** на рынок. Требуется сравнительно небольшой капитал, чтобы начать свое дело. Некоторые предприниматели, открывшие свои рестораны почти без конкурентной борьбы, за год наживают себе четыре или даже пять конкурентов. Этот означает, что всегда следует предвидеть появление конкурентов и действовать исходя из предпосылки, что конкуренция - непреложный факт вашего бизнеса. И еще одна важная предпосылка - считайте своей главной целью угодить клиенту, потому что клиент может уйти от вас к другим.

У гостиничного бизнеса - другая проблема. Это **высокие барьеры** при уходе с рынка. Для того чтобы построить отель, требуется значительный капитал, так как надо учитывать невозвратимые издержки. Вследствие этого отели, которые не в состоянии окупить свое строительство, налоги и прочие постоянные издержки, но производят достаточный валовой доход, способный компенсировать их хотя бы отчасти, обычно не закрываются, а продолжают работать, хотя ничего не приносят, кроме убытков. Спрос резко падает, но количество комнат в отелях остается прежним. В результате борьба за клиента еще более обостряется.

Есть еще один фактор, ответственный за атмосферу конкуренции в гостиничном бизнесе. Строительство большинства отелей задумывалось, когда спрос превышал предложение и этот бизнес был на подъеме. Между стадией планирования и открытием предприятия обычно проходит около 4 лет, а то и больше. К этому времени в гостиничном бизнесе может начаться спад. И как это ни печально, но вновь построенным отелям часто приходится распахивать двери перед первыми гостями в период экономического спада.

Похоже, что строители отелей движимы стадным инстинктом. За период в 18 месяцев появилось около 50 самых удачных гостиничных проектов и концепций. Среди них Renaissance, Emerald, Royce, Courtyards, Marquis, Crown Plazas, Embassy Suites, Residence Inns, Park Suites, Quality Inns и др.

Демографическая среда
Демографией называется наука, изучающая народонаселение по численности, плотности, разделению на группы по признаку возраста, пола, расы, рода занятий и других статистических признаков. Демографическая среда небезынтересна для специалистов по маркетингу, поскольку рынок состоит из людей. Основные демографические тенденции описаны ниже.

Изменения в возрастной структуре населения

Самая главная демографическая тенденция, отмечаемая сегодня в США, - это старение населения. Данная тенденция связана с падением рождаемости, с одной стороны, и увеличением средней продолжительности жизни - с другой.

В 1995 г. население США составляло 260 млн. человек, а к 2030 г. ожидается его увеличение до 300 млн. Во время "детского бума", который начался сразу после окончания Второй мировой войны и продолжался до начала 1960-х годов, уровень рождаемости достиг своего пика. Но за "детским бумом" последовал "детский дефицит": к середине 1970-х годов рождаемость резко упала в связи с прогрессом в производстве противозачаточных средств, увеличением числа работающих женщин и с тем, что многим супружеским парам хотелось "пожить для себя". К концу 1980-х годов кривая рождаемости снова поползла вверх, хотя размеры семей и не увеличивались: это поколение, родившееся в период послевоенного "детского бума", само достигло половой зрелости, вызвав новый всплеск рождаемости, правда, меньших размеров. В

1990-х годах уровень рождаемости снова понизился и, как ожидают, будет продолжать падать.

Вторым фактором старения населения является увеличение средней продолжительности жизни. Сейчас она составляет 75 лет (71,5 для мужчин и 78 для женщин), увеличившись по сравнению с 1900 г. на 26 лет. Средний возраст сейчас составляет 31 год и он должен достичь 36 лет в 2000 г. и 42 лет - в 2050 г.

Изменение возрастной структуры населения приведет к различному росту численности разных возрастных групп в этом десятилетии, и данный факт окажет влияние на целевые маркетинговые стратегии. Ниже приведены тенденции роста для шести возрастных групп.

Дети. В течение 1990-х годов количество детей дошкольного возраста будет плавно уменьшаться по мере того как послевоенное поколение будет выходить из детородного возраста. Так что к концу века владельцам ресторанов быстрого обслуживания надо искать замену для этой клиентуры. Они уже начали переориентировать свои заведения на более старший возраст.

Юноши. Количество людей в возрасте между 10 и 19 годами в первой половине 1990-х годов уменьшится, а в конце века начнет увеличиваться. Это самый благодатный материал для ресторанов быстрого обслуживания, из которого формируются и клиентура, и персонал (старшие школьники). Кроме того, дети и юноши являются посетителями школьных столовых. **Молодые люди.** Возрастная группа, включающая в себя людей между 20 и 34 годами, в течение 1990-х годов будет уменьшаться по мере того как те, кто родился в период "детского дефицита", взрослеют. На эту клиентуру ориентированы такие рестораны, как Bennigan's и Friday's. Они также заполняют ночные клубы и бары.

Ранний средний возраст. Послевоенное поколение будет продолжать создавать диспропорцию и в этой возрастной группе от 35 до 49 лет. Количество людей в возрасте между 40 и 44 годами увеличится на 50%. Эта клиентура отличается более утонченными вкусами по части еды и выпивки и предпочитает останавливаться в дорогих отелях.

Поздний средний возраст. До конца века возрастная группа от 50 до 64 лет будет продолжать уменьшаться. Работоспособная часть этого населения достигнет пика своей карьеры. Они любят кушать не дома, предпочитают развлечения и путешествия.

Пенсионеры. Возрастная группа, включающая в себя людей старше 65 лет, увеличится на одну треть между 1980 и 2000 г. К 2000 г. стариков будет вдвое больше, чем подростков. Эта группа ищет тишины, нуждается в более спокойном отдыхе. Любит путешествовать не меньше, чем предыдущая. Она также составляют клиентуру ресторанов с умеренными ценами, но с хорошей пищей и кафетериев.

Доля пожилого населения и прогнозируемый его прирост за период 1990 - 2025 гг.

	950	**970**	**990**	**995**	**000**	**010**	**025**	**% прироста**
В мире	,1	,4	,2	,5	,8	,3	,7	+56,5
Более развитые регионы	,6	,6	2,0	2,9	3,5	4,4	8,3	+52,5
Англия								+23,6

	0,7	2,9	5,7	5,6	5,4	5,8	9,4	
Германия	,7	3,7	4,6	4,8	5,5	8,4	0,5	+40,4
Франция	1,4	2,9	4,0	4,9	5,6	6,0	1,2	+51,4
Италия	,3	0,9	4,1	5,6	7,0	8,9	2,3	+58,2
США	,1	,8	2,6	2,6	2,3	2,8	8,5	+46,8
Канада	,7	,9	1,5	2,0	2,4	3,3	8,6	+61,7
Япония	,9	,1	1,7	3,9	6,2	0,1	4,4	+208,5

Рис. 5.3

На рис. 5.3 можно видеть прогнозируемое увеличение численности населения в возрасте 65 лет и старше как в среднем на планете, так и в некоторых отдельно взятых странах. Старение населения создает новые возможности для индустрии гостеприимства и путешествий. Более 75% денег, получаемых этой индустрией, приходится на данную возрастную группу. Автобусные путешествия, которые и сейчас дают немалую прибыль, будут еще более популярны. Рестораны, ориентированные на пожилых людей, отличаются некоторыми особенностями: хорошо освещены, меню напечатано крупными буквами, в них работают степенные и приветливые официанты и т. д.

Изменения американской семьи

Американский идеал семьи (два ребенка, две машины и дом в пригороде) постепенно теряет свою притягательность. Американцы женятся и выходят замуж позже, детей заводить не торопятся. Хотя 96% взрослого населения имеет свою семью, средний возраст вступления в первый брак неуклонно увеличивается. Сейчас почти половина всех семей не имеет детей младше 18 лет. Среднее количество детей в семьях, решившихся на то, чтобы завести их, сейчас меньше двух, а это - значительное снижение против 3,5 в 1955 г.

Количество работающих женщин, имеющих детей, увеличилось более чем вдвое по сравнению с 1960 г. и сейчас составляет более 67%. Работают 79% матерей, не имеющих детей моложе 18 лет, в то время как среди мужчин в этой же возрастной категории работающих меньше - только 74%. Женские заработки составляют до 40% семейного бюджета, что позволяет семье приобретать больше товаров и высшего качества. Когда оба члена семьи работают, они не могут себе позволить одновременно брать продолжительный отпуск, и в результате этого отпуска стали короче, но их берут чаще.

Чувствуя, что они обделяют своих детей вниманием в течение года, родители стали чаще брать их с собой во время отпуска, уезжая на курорт, чтобы покататься на лыжах, поиграть в теннис или гольф. Раньше это считалось развлечением "только для взрослых". Сейчас родители берут с собой детей даже в служебную командировку. Это открывает новые перспективы для отелей и курортов, которым прежде не часто доводилось обслуживать детей. Наиболее предприимчивые создают группы, где за детьми присматривают во время отсутствия их родителей и организуют все необходимое для семейного отдыха.

Средняя продолжительность отпуска упала с 6,0 дней в 1983 г. до 4,8 - в 1988 г. Сейчас она равняется 4,3 дня. Индустрия субботно-воскресного отдыха интенсивно развивалась в 1980-е годы

и продолжает развиваться в 1990-е. Кроме того, в связи с тем, что работающей женщине трудно выкроить время для приготовления пищи, а семья, в которой двое работающих, может позволить себе тратить на еду больше, возросли потребности в полуфабрикатах, доставке ресторанной пищи на дом, в организациях общественного питания быстрого обслуживания.

Для индустрии гостеприимства это имеет наряду с положительными также и отрицательные стороны. Например, жизнь в современном обществе чревата стрессами. Стрессы, порождаемые в период депрессии 1930-х годов угрозой голода, сменились современными стрессами, вызываемыми вечным дефицитом времени, ростом преступности и прочими социальными проблемами. Работники индустрии гостеприимства, зачастую не желая этого, усугубляют стрессовую атмосферу, в которой живут их клиенты. Это ставит под угрозу прибыльность ресторанного и гостиничного бизнеса, поскольку клиенты, испытавшие отрицательные эмоции, больше не придут в этот ресторан и в эту гостиницу.

Маяки маркетинга 5.1

Days Inn делает ставку на ветеранов

В 1985 г. американская гостиничная компания Days Inn приняла решение активно использовать для своего центра по бронированию работников старше 65 лет. В то время там наблюдалась текучесть кадров до 100% и было очень трудно подыскивать замену уволившимся работникам. Идея использования на этой работе пожилых показалась заманчивой. Демографическая ситуация была благоприятной: средняя продолжительность жизни увеличилась, люди стали покидать работу раньше. Согласно "Нью-Йорк Таймс", большинство американцев уходили на пенсию до достижения ими 63-летнего возраста. Некоторые рассматривали это как заслуженный отдых, другие - без особого желания. В 1930 г. работали двое из каждых трех 60-летних мужчин, к 2000 г. ожидается, что из людей этой возрастной категории будет работать один из каждых четырех. В добавок к этому наблюдается увеличение числа людей, переваливших 65-летний рубеж. Одно из последних социологических исследований утверждает, что около 25% пенсионеров недовольны своим положением и хотели бы вернуться на работу. Эта группа представляет собой несколько миллионов потенциальных работников, и именно этими трудовыми резервами решила воспользоваться Days Inn.

Предварительные результаты были неутешительны: практически никто не откликнулся на их объявление. Социологический опрос показал, что большинство пенсионеров перестали интересоваться подобными объявлениями, поскольку до этого они неоднократно предлагали свои услуги, но их не брали по причине возраста. Тогда Days Inn изменила тактику и начала использовать местные доски объявлений и личные каналы. Эта тактика оказалась успешной, и в настоящее время в центре по бронированию свыше одной трети работников составляют пожилые сотрудники. Текучесть кадров значительно уменьшилась, опоздания на работу и прогулы практически прекратились.

Days Inn так довольна своим опытом, что начала проводить ярмарки для ищущих работы пенсионеров по всей стране. В этих ярмарках могут принимать участие другие фирмы, также заинтересованные в найме пенсионеров. Сейчас очень многие гостиницы используют их в качестве регистраторов, водителей, ночных портье, экономов, торговых представителей и даже менеджеров. Это поучительный пример того, как гостиничная фирма, исчерпав традиционные способы найма служащих для одного из ключевых секторов - центра по бронированию, открыла для себя новый источник рабочей силы - работников старшего поколения.

К сожалению, очень немногие из владельцев ресторанов отдают себе отчет в том, что специфика работы их предприятий чревата стрессами, и еще меньшее число способны достойно выходить из стрессовых ситуаций, сохраняя клиентуру. Исследователи выявили свыше 60 социальных и

психометрических факторов, способствующих созданию стрессовой обстановки в ресторанах.

Рестораны могут сделать кое-что для снятия стрессов, порождаемых современной жизнью. Например:

- Для представителя западной культуры свойственно требовать больше пространства, чем для представителей азиатской культуры.

- *Размер столиков.* Наблюдения, сделанные в Англии, свидетельствуют о том, что многие посетители предпочитают уйти, нежели попросить разрешения сесть за столик, за которым сидит хотя бы один человек.Такая же тенденция обнаружена в столовой Electric Company в Коста-Рика: посетители жаловались на тесноту, медленное обслуживание и вообще на стрессовую обстановку. Единственное, что может сделать руководство для того чтобы не терять клиентов, это ставить в зале столики не только на четверых, но и на двоих. Хотя это и не ликвидировало проблему полностью, но оборот столиков улучшился.

- **Шум.** В эпоху, когда уровень шума является одним из основных показателей благополучия или неблагополучия по части экологии, с ним надо бороться и индустрии гостеприимства.

- **Освещение и цвет** - важные факторы в работе не только ресторанов, но и всякого предприятия индустрии гостеприимства. Панели из темного дерева, которые так нравились преимущественно мужской клиентуре, не кажутся такими уж привлекательными женщинам-посетительницам. Как-то уже высказывалась мысль, что некоторые рестораны быстрого обслуживания, чтобы увеличить оборот столиков, выбирают для стен такой цвет, который не располагает посетителей задерживаться.

И, наконец, постоянно увеличивается количество семей, состоящих из одного человека. Некоторые молодые люди предпочитают не заводить собственную семью, перебираясь из родительского дома на холостяцкую квартиру. Кто-то оказался одиноким в результате развода или смерти супруга (или супруги). К 2000 г. такие семьи, состоящие из одного человека, составят 47%. Они представляют наиболее активно развивающуюся социальную группу, имеющую собственные потребности. Например, семьи из одного человека тратят больше на развлечения и питание вне дома и чаще берут приготовленную пищу на вынос. По данным Национальной ассоциации ресторанов, одинокие посетители тратят на рестораны больше половины своего ежемесячного дохода, в то время как семейные люди - не более 37%.

Миграция населения

Миграция в солнечные штаты. В 1980-е годы численность населения южных и юго-западных штатов росла гораздо быстрее, чем других регионов страны. Ожидается, что эта тенденция сохранится, и в результате между 1990 и 2000 гг. более чем на 20% увеличится население штатов Аризона, Флорида, Невада и Нью-Мексико.

Миграция из сельских в городские районы. Если не считать короткого периода в начале 1970-х годов, все это столетие в Америке отмечалась миграция из сельских районов в городские. В больших городах более динамичная жизнь, выше доходы, большее разнообразие товаров и услуг, чем в маленьких городах и сельских районах, разбросанных по всей стране.

Миграция из центра города в пригороды. Массовый отток населения из центра города на окраины начался в Америке еще в 1950-х годах. Большие города оказались в кольце еще больших пригородных зон. В наши дни эта тенденция продолжается. Статистическое Бюро США называет разрастающиеся пригороды статистическими районами метрополии (СРМ). Планируя открытие новых точек, сети ресторанов должны принимать в расчет их демографическую структуру.

Обычно они выходят в новые СРМ, имея там солидную базу, иначе их деятельность в данных районах не будет успешной.

Повышение образовательного уровня населения и работников в "белых воротничках"1
В 1950-е годы половина взрослого населения США бросала школу после 8-го класса. В 1980-е годы уже 70% взрослых американцев имели среднее образование, а в 1992 г. более 20% закончили колледж. Повышение образовательного уровня обычно повышает спрос на высококачественные товары. Образованные покупатели более взыскательны, отдавая предпочтение дорогим винам и более питательным продуктам.

---

1 Работники в белых воротничках - это, как правило, управленцы, занимающие должности, требующие высокой квалификации. {Прим. научн. ред. перевода).

Маяки маркетинга

Послевоенный бум рождаемости
В результате бума рождаемости, который начался в 1946 г. и продолжался до 1964 г., в одних только США на свет появилось 75 млн. детей, ставших одной из сил, формирующих рыночную среду. Они превратились в своего рода "движущуюся мишень" для специалистов по маркетингу, создавая новые рынки по мере своего взросления. Сначала дети, затем подростки, затем молодые люди, а ныне уже и не столь молодые, в 1950-е годы они задали работу для производителей игрушек и детской одежды, в 1960-е - для фабрикантов джинсов, магнитофонов и жевательной резинки, в 1970-е - для индустрии развлечений и неформальной моды, в 1980-е - для производителей дорогих автомобилей и владельцев стильных ресторанов, в 1990-е - для строителей новых домов, оздоровительных центров, детских учреждений.

Сейчас они начинают седеть, раздаваться в ширину. Они достигли пика своей профессиональной карьеры и тратят больше денег, чем тратили когда-либо. Они составляют примерно треть всего населения, 40% - работающего, и на их долю приходится более половины всех зарабатываемых в стране денег. Они перебираются в богатые пригороды, становятся домовладельцами, растят детей, превращаются в самое богатое в истории страны поколение. Они составляют самый прибыльный рынок для финансистов, торговцев недвижимостью, детскими товарами, мебелью, тренажерами, дорогими машинами и предметами роскоши.

Послевоенное поколение пронизывает все слои населения, но специалисты по маркетингу обращают на него столь повышенное внимание потому, что его верхушку составляют самые мобильные, самые просвещенные и самые обеспеченные сегменты общества. В Америке они получили множество прозвищ. В середине 1980-х годов их называли "yuppies" (young urban professionals) - "молодые городские профессионалы", "yumpies" (young upwardly mobile professionals) - "молодые карьерно-ориентированные профессионалы", "bumpies" (black upwardly mobile professionals" - "чернокожие карьерно-ориентированные профессионалы" и "yummies" (young upwardly mobile mommies) - "молодые карьерно-ориентированные матери". Потом на смену им пришли "DINKs" (dual-income, no-kids couples) - "бездетные семейные пары, живущие на двойной доход".

В 1990-е годы "yuppies" и "DINKs" превращаются в "DEWKs" (dual-earners with kids) - "семейные пары с детьми, живущие на двойной доход", "MOBYs" (mother older, baby younger) - "мама старше, детка младше", "WOOFs" (well-off older folks) - "предки с достатком". Самым старшим представителям послевоенного поколения теперь за сорок, самым младшим - за тридцать. Поколение превращается из "потрясателей земли" в "потрясателей мошной", его былой радикализм сменяется радикулитом. Оно подходит к середине жизненного пути, переоценивая

достигнутое, совершенное и завоеванное.

Повзрослевшее послевоенное поколение подходит к жизни по-другому. Иной у них стиль жизни, иначе они едят и пьют. И деньги они тратят не на то, на что тратили прежде. 44% семей в Америке возглавляются представителями этого поколения и 60% этих семей имеют детей младше 18 лет. Поэтому фокус их интересов сместился с внешнего мира на внутренний. Проводить вечера в кругу семьи становится все более и более привычным для них. Интересы их ближайшего окружения и семьи становятся для них все более важными. Они, как и раньше, тратят много на себя, но характер этих трат несколько меняется: они стали менее экстравагантными и расточительными в своих тратах, покупают больше высококачественных продуктов и приобретают больше предметов роскоши.

Некоторые специалисты по маркетингу считают, что повышенное внимание к этому поколению со стороны подавляющего большинства фирм уделялось ими за счет других сегментов рынка, в частности, покупателей, которым теперь от 18 до 29 лет. Это поколение руководитель одного из известных рекламных агентств назвал "поколением X". По его словам, эти люди, слишком долго жившие в тени послевоенного поколения, к 2000 г. будут насчитывать около 62 млн. человек, а еще через 10 лет полностью заменят собой это поколение на потребительском рынке: от продуктов косметики и модной одежды до меблировки домов и путешествий. Именно они будут определять, какие джинсы, какие машины и какое мыло будут производиться в десятилетие, начинаемое с 1995 г.

Но пока первое послевоенное поколение продолжает доминировать на рынке. Некоторые специалисты по маркетингу считают, что ему надоело быть объектом пристального внимания. Они считают, что надо разрабатывать более тонкие стратегии, избегать огульного объединения поколения в стереотипные группы: "yuppies", "DEWKs" и т. д. Как их ни называй, но это поколение оказалось самой мощной силой на рынке, и будет оставаться этой силой в ближайшие годы.

Образовательный уровень населения повышается во всем мире, и это связано главным образом с нуждами развивающейся промышленности. Вот статистические данные по разным странам мира относительно людей в возрасте от 25 до 34 лет, имеющих высшее образование: в Канаде они составляют 16,1% этой возрастной категории, во Франции - 7,6, в Германии - 11,8, в Великобритании - 11,2, в Италии - 6,7, в Японии - 22,9, в США - 24,2%. Количество образованных людей обычно отражает уровень культуры. В некоторых странах отмечается уклон в сторону технических дисциплин, что тоже связано с этими тенденциями.

Расширяется прослойка квалифицированных работников управляющей сферы, так называемых "белых воротничков". За период с 1950 по 1985 г. она выросла с 41 до 54% при соответствующем уменьшении количества рабочих, выполняющих производственные операции - так называемых "синих воротничков" с 47 до 33%. Такие фирмы, как Marriott Foodservice и ARAMARK, воспользовались этими изменениями в структуре рабочей силы и начали создавать на предприятиях, использующих только "работников в белых воротничках", свои пункты общественного питания.

Увеличивающаяся этническая и расовая дифференциация
Соединенные Штаты часто называли тиглем, в котором носители разных национальных культур, прибывшие со всего мира, переплавляются в единую, более или менее гомогенную массу. Но все больше и больше фактов свидетельствует о том, что "переплавки" не происходит, и США можно сравнить скорее не с тиглем, а с "салатницей", в которой различные группы людей хотя и перемешаны, но все же сохраняют свои этнические и культурные различия.

Представители белой расы составляют в США 84%, черной - почти 12%. Численность выходцев из Латинской Америки все увеличивается и в настоящее время перевалила за 22 млн. человек. Численность выходцев из Азии тоже за последнее время быстро растет. В 1980-е годы примерно 500 000 человек, ежегодно иммигрировавших в США, составляли примерно одну пятую часть ежегодного прироста населения страны. Большую часть составляли мексиканцы, филиппинцы, корейцы, китайцы и вьетнамцы. Каждая из этнических групп имеет свои специфические культурные предпочтения. Многие предприятия индустрии гостеприимства начали подстраивать свои услуги и рекламные кампании под вкусы одной или нескольких этих групп.

Экономическая среда

Экономическая среда состоит из факторов, которые влияют на покупательскую способность населения и характер покупок. От покупательской способности людей зависит не только их уровень благосостояния, но и само существование рынка. Поскольку общая покупательская способность определяется текущими доходами, наличием сбережений, уровнем цен и развитием кредитования, специалисты по маркетингу должны быть в курсе основных тенденций в изменении доходов у населения и характере осуществляемых ими покупок.

Изменение уровня доходов

Реальный ДОХОД на душу населения на протяжении 1970-х и 1980-х гг. неуклонно снижался по мере того как инфляционные процессы, высокий уровень безработицы и увеличение налогового бремени уменьшали количество свободных денег. В результате этого многие американцы тратили их все осторожнее. Ответом на это стало появление сетей третьеразрядных гостиниц и быстрый рост дешевых ресторанов быстрого обслуживания.

Тем не менее за последние годы экономические условия улучшаются и текущие прогнозы предсказывают подъем реальных доходов у некоторых категорий населения. Послевоенное поколение войдет в свой наиболее продуктивный период и значительно увеличится количество работающих семейных пар. Уже сейчас в половине семей работают и муж, и жена. Эти зажиточные слои населения будут приобретать более дорогие товары, покупать продукты, приготовление которых не требует много времени, будут больше путешествовать и тратить больше денег на развлечения, культурные и оздоровительные мероприятия, повышение образовательного уровня. С другой стороны, 1990-е годы будут десятилетием "выжимания покупателя". Вместе с повышением доходов повысятся расходы: надо будет выплачивать долги, накопленные в период покупательского бума 1980-х годов, на рынке уменьшится доля отечественных товаропроизводителей, повысится налоговое бремя, люди будут откладывать большие суммы на оплату обучения в колледжах и к предстоящему выходу на пенсию. Таким образом, несмотря на повышение доходов у населения, можно предположить, что "выжатые покупатели" будут тратить свободные деньги еще более экономно, чем в предыдущем десятилетии. И будет продолжаться повышение их требовательности к качеству приобретаемых продуктов и услуг.

В складывающихся условиях специалисты по маркетингу должны обращать большее внимание на распределение доходов, чем на средний доход на душу населения. Распределение доходов в США все еще остается неравномерным. На верху социальной пирамиды находятся покупатели, относящиеся к высшему классу, чьи покупательские привычки не меняются в связи с изменениями экономической ситуации, кто всегда остается главным потребителем люксовых товаров. Есть также зажиточный средний класс, который хотя и является традиционно осторожным в покупках, все-таки может позволить себе время от времени хорошую жизнь. Рабочий класс вынужден строго ограничиваться самыми необходимыми тратами на пищу, одежду и жилье и должен жестко экономить, чтобы откладывать деньги. И, наконец, есть низший класс (люди, живущие на пособие по бедности, и многие из пенсионеров), который вынужден считать каждый грош, прежде чем купить что-то из самого необходимого для жизни.

Изменения в характере покупок
Перемены в главных экономических факторах, таких, как уровень дохода, стоимость жизни, процентные ставки, наличие сбережений у населения и возможности кредита, оказывают значительное влияние на рынок. Фирмы используют экономические прогнозы, чтобы предвидеть эти перемены. Получая предупреждения такого рода, предприятия могут сократить свои издержки и с помощью соответствующих маркетинговых мер воздействия на рынок - маркетинга-микса - выйти из экономического шторма. Рестораны, например, могут изменить свои меню и предложить на время спада более дешевые блюда.

У людей по мере роста их доходов часто меняются покупательские привычки. Например, зарабатывающие от $20 000 до $30 000 тратят на питание 15,8% своего дохода, а зарабатывающие $50 000 и более - только 12,8%. С другой стороны, траты на развлечения, составляющие у людей первой группы 4,7%, подскакивают у людей второй группы до 6,1%. Эрнст Энгель обнаружил, что по мере увеличения семейного бюджета траты на продукты питания пропорционально уменьшаются, на жилье - остаются почти без изменения, а на все остальное - увеличиваются. Эта закономерность получила название **закона Энгеля.** Последующие исследования подтвердили его правоту.

Природная среда
Природная среда - это ресурсы самой природы, необходимые для маркетинговой деятельности или оказывающие на нее влияние. В 1960-е годы родилось движение людей, озабоченных тем, что развитие современной промышленности наносит природе огромный урон. Массовыми тиражами выходили книги, предупреждающие о том, что вода, земля и воздух находятся в опасности, что природные ресурсы планеты невосполнимы. В Америке были созданы клубы активистов, такие, как "Клуб Сиерра", "Друзья планеты", законодатели предложили ряд мер, направленных на защиту окружающей среды.

Консервация ресурсов
В штате Техас группы активистов нашли достаточную поддержку, чтобы запретить коммерческий промысел красной рыбы и морской форели, заставив рестораны сначала завозить эти продукты из других штатов, а потом и вовсе исключить их из меню. В некоторых районах запрещено использовать открытые жаровни из-за их дыма. Северо-западные штаты страдают от нехватки воды. Выбирая для себя рынки и готовя маркетинговые меры воздействия на рынок (маркетинг-микс), необходимо быть в курсе экологических проблем.

Закон о предотвращении загрязнения природной среды, принятый в штате Флорида в 1988 г., потребовал от предприятий индустрии гостеприимства сократить к 1994 г. накопление мусора в курортной зоне на 30%. Ко времени принятия этого закона фирма Disney World уже разработала несколько программ, направленных на уничтожение или вторичную переработку мусора. Так что они просто продолжили эти программы, чтобы внести свой вклад в достижение контрольных цифр. При закупке продуктов для ресторанов предпочтение стало отдаваться большим контейнерам. Например, томатную пасту стали покупать не в маленьких банках, а в больших емкостях, и в результате этого количество пустых банок среди мусора уменьшилось в год на 86 000. Уменьшение размеров бумажных салфеток на 25% позволило сократить бумажный мусор на 130 т. Изношенное постельное белье стали использовать на тряпки, уменьшив таким образом нужду в бумажных полотенцах, предназначенных для уборки помещений. На предприятиях фирмы стали использовать для поливки газонов, деревьев и площадок для игры в гольф не питьевую, а так называемую "серую" воду - использованную и очищенную особым способом. По словам Роберта Пенна, начальника отдела местного муниципалитета по экологии, использование "серой воды" не только дало экономию муниципальных средств, но и безукоризненно с экологической точки зрения.

Другой пример экологически грамотного маркетинга в сфере индустрии гостеприимства предлагает Ким Ричардс, президент фирмы, занимающейся развитием курортной зоны. Проектируя площадку для гольфа дома отдыха Ventana Canyon Resort, он использовал дерна на 40% меньше, чем обычно для площадок такого типа. Это позволило сократить количество воды, ежедневно расходуемой для ее полива. Кроме того, создавая эту площадку, он не уничтожил деревья, росшие там, а пересадил их в другое место.

Фирма Hyatt, разворачивая строительство Hyatt Regency Waikoloa, позаботилась о том, чтобы не губить микроорганизмы, обитающие в прудах на территории, мешающих строительству: были вырыты новые водоемы, куда эта фауна была переселена. Отели фирмы Sheraton в Африке и в регионе Индийского океана обращаются к своим гостям с просьбой прибавлять к своему счету один доллар, который будет использован в проектах по консервации природной среды. Отели фирмы Inter-Continental Hotels выпускают информационный бюллетень, в котором рассказывают о мероприятиях, проводимых ими по борьбе с загрязнением окружающей среды. Например, в одном из последних бюллетеней было сказано, что Венской отель приобрел новое оборудование для прачечной, потребляющее меньше электроэнергии и значительно уменьшающее количество токсичных элементов в отработанной воде.

Отходы, не поддающиеся утилизации

Предприятиям индустрии гостеприимства необходимо активизировать свои экологические мероприятия. Факт нашего времени - все усиливающееся воздействие промышленности на природную среду. Одна из актуальнейших проблем - не поддающиеся утилизации промышленные отходы. Ежегодный вывоз их на городские свалки возрастет с 157,2 млн. т в 1986 г. до 192,7 млн. в 2000 г. При таких темпах в некоторых штатах, включая Огайо, Пенсильванию, Нью-Джерси, Кентукки и Вирджинию, уже к концу 1990-х годов негде будет закапывать этот "твердый" мусор, а половина штатов исчерпает возможности сваливать его на поверхности земли. И на рестораны обычно указывают как на главную причину этой проблемы:

- одноразовые пластиковые контейнеры для жидкости представляют собой опасность даже будучи закопанными, потому что они не разлагаются в земле;

- вся одноразовая посуда не подлежит вторичной переработке и использованию;

- изделия из пенопласта, содержащие хлористо-фтористые соединения углекислот, представляют опасность для озонного слоя атмосферы.

В связи с этим пищевая индустрия (особенно один из ее сегментов - рестораны быстрого обслуживания) является объектом нападок прессы. Обеспокоенность общественности привела к тому, что в некоторых городах и регионах введен запрет на использование одноразовых контейнеров для пищевых продуктов, разработаны специальные программы по вторичному использованию после переработки отходов и введены налоговые льготы для производителей материалов, которые могут разлагаться в земле и быть утилизованными. Есть, тем не менее, и обнадеживающие факты: только третья часть одного процента закопанных отходов состоит из упаковочных материалов предприятий питания быстрого обслуживания, хлористо-фтористые соединения углекислоты содержатся только в 3% изделий из пенопласта, использующегося в пищевой промышленности, и в настоящее время производство этих материалов полностью прекращено.

Под давлением групп активистов в программы защиты окружающей среды вовлечены и правительственные структуры. Если предприятия не хотят, чтобы государство занималось организацией их природоохранных мер, они должны сами решать эти вопросы. Предприятия

пищевой промышленности уже развернули программы, направленные на сокращение использования упаковочных материалов, на уничтожение мусора путем сжигания и вторичное использование после переработки. Кроме того, они совместно с широкой общественностью должны всемерно способствовать экологическому просвещению населения, принимая участие в обсуждении проблемы загрязнения окружающей среды и в поисках путей ее решения.

Повышение цен на энергоносители

Нефть - один из невосполнимых ресурсов земли уже создала весьма серьезную проблему для будущего экономического прогресса. Все ведущие индустриальные державы оказались зависимы от этого ресурса, и до тех пор, пока не найдены полноценные альтернативные источники энергии, нефть будет оставаться доминирующим фактором экономической и политической картины мира. Повышение цен на энергоносители, происходившее в 1970-е годы, и драматические эпизоды, вроде войны в Персидском заливе, стимулировали поиски альтернативных источников энергии. Снова стал популярным уголь, многие институты разрабатывают практические способы использования энергии атома, ветра и, особенно, солнца. Фактически сотни фирм уже продают оборудование, с помощью которого солнечное тепло используется на обогрев домов и другие нужды.

Технологическая среда

Самая мощная сила, управляющая нашими судьбами, - это технологический прогресс. Он дал нам пенициллин, кардиохирургию и противозачаточные средства. Он также выпустил на волю такие ужасы, как водородная бомба, нервно-паралитический газ и химическое оружие. Мы обязаны ему и тем, что пользуемся благами вроде телевидения и автомобиля, о которых трудно сказать, чего, в них больше - хорошего или плохого.

Темпы технологического прогресса постоянно возрастают. Многие вещи, без которых невозможно представить себе современную жизнь, еще 30 лет назад были редкостью или вообще не существовали: электронные счетные машины, ксероксы, рестораны быстрого обслуживания, персональные компьютеры, реактивные самолеты, факсы и видео-приставки к магнитофонам и т. д. Футурологи обещают, что в будущем люди будут перемещаться в пространстве на летающих автомашинах и с помощью реактивных мини-двигателей, укрепленных прямо на поясе, что путешествия в космос (включая проживание в космических гостиницах) станут обычным явлением.

Технологический прогресс затронул и индустрию гостеприимства: во многих гостиницах регистрация прибытия и убытия гостей производится на компьютерах, в ресторанах процесс приготовления многих блюд автоматизирован, чтобы исключить возможность ошибки, заказы получают по факсу, администрация имеет в своем распоряжении компьютерные программы, помогающие оптимизировать прибыль через регулирование цен в зависимости от спроса. Эти и другие технологические новшества помогают фирмам выдерживать конкурентную борьбу за рынок.

Фирма Taco Bell, продающая мексиканские мясные пирожки "тако", разработала программу "К-минус", означающую как "минус кухня". Эта про-

грамма, начатая в середине 1980-х годов, направлена на постепенную ликвидацию кухни. Такая политика была отчасти продиктована тем, что работа на кухне всегда относилась к разряду наименее популярных среди ресторанного персонала. Другая причина заключалась в том, что

пункты общественного питания без кухни более мобильны и их проще разместить в таких стратегически выгодных точках, как бульвары, супермаркеты, аэропорты и кинотеатры. Taco Flex-Station - цех по приготовлению "тако" - может производить до 900 пирожков в час, и политика руководства фирмы направлена на скорейшую реализацию горячей продукции через тысячи пунктов общественного питания, обслуживаемые вышколенными служащими фирмы.

Австралийская авиакомпания Qantas Airways также являет пример технологического мышления. Там разработаны специальные кресла для пассажиров первого класса, сидя на которых удобно пользоваться портативными компьютерами. Qantas нашла также способ снабдить кресла внешним источником тока, что не могут не оценить пассажиры международных рейсов. Внутреннего источника тока обычно хватает для работы компьютера в течение 3 часов. Этого вполне достаточно для внутренних рейсов, но не для тринадцатичасовых перелетов через Тихий океан.

Сейчас по компьютеру можно заказать себе билет на самолет, арендовать автомашину, зарезервировать номер в отеле. На некоторых авиалиниях исчезла нужда в бумажных авиабилетах: там запись заявки пассажира и оплата через кредитную карточку, зарегистрированная компьютером, служат в качестве билета. В некоторых отелях фирмы Hyatt Hotels гости могут через мультимедиа, минуя регистратуру, регистрировать свое прибытие и убытие. Сейчас в большинстве фешенебельных отелей есть свои факсы. Деловые люди хотят иметь в своих номерах две телефонные линии: одну для телефона, другую для факса или модема компьютера. В будущем вместо посадочного талона будет использоваться специальная универсальная карточка, снабженная компьютерной микросхемой. Проходя на посадку, пассажир будет пропускать ее через специальную щель вместо того, чтобы показывать ее контролеру. По ней он сможет получить номер в отеле и арендованную автомашину. Но, как хорошо понимают менеджеры по введению передовых технологий, всегда находятся люди, отрицательно относящиеся к технике. Часто путешествующие гости без сомнения оценят экономящие время новшества, но многие из редко путешествующих предпочтут получать те же услуги не от машин, а от людей. Так что в ближайшем обозримом будущем традиционные процедуры регистрации и обслуживания вряд ли отомрут.

Технологический прогресс всегда встречал противодействие со стороны людей, которые видят в нем угрозу природе, свободе личности и даже самому существованию человеческого рода. Многие группы активистов организуют движения протеста против открытия ресторанов в пригородных зонах и в исторических местах, а также против сооружения отелей, аэропортов и увеселительных заведений в национальных парках. Занимаясь маркетингом, необходимо иметь представление об изменениях, происходящих в технологической среде, и пользоваться технологическими новшествами в интересах людей. Но надо быть также осторожным в отношении тех новаций, которые могут ущемить в чем-то потребителей и вызвать у них чувство протеста.

Политическая среда

Маркетинговые решения во многом диктуются особенностями политической среды, включающей в себя законодательные и правительственные учреждения, а также различные политические группировки, оказывающие влияние на индивидуальную и коллективную деятельность человека. В этом разделе мы расскажем о некоторых политических тенденциях и покажем, как они влияют на управление рынком.

Рост числа законодательных актов и постановлений, регулирующих бизнес

По мере того как товары усложняются, возрастает озабоченность по поводу их качества. Государственные учреждения все чаще вовлекаются в контроль за продажей, начиная с мер противопожарной безопасности и кончая правилами санитарии и гигиены. Прежде всего предприятия подлежат контролю со стороны государственных чиновников в вопросах торговли спиртным, правила которой различны не только в разных штатах, но часто и в разных районах

одного штата. Путешествующие тоже часто рассматриваются правительственными чиновниками как источник пополнения местного бюджета. Обычно считается, что деньги, взимаемые в качестве гостиничного налога, идут на развитие туризма. Во многих случаях, однако, допускается весьма вольная интерпретация этого пункта, и деньги тратятся, например, на приобретение статуи для пригородного парка. Руководство отелей должно следить за тем, чтобы данные средства расходовались более эффективно. Оно должно также совместно с другими заинтересованными организациями следить за тем, чтобы указанные налоги не становились слишком обременительными. В Нью-Йорке, например, в 1990 г. гостиничный налог был поднят до 21, 25% для всех гостиничных номеров стоимостью больше $100 в сутки. В результате этого устроители конференций стали избегать Нью-Йорк за его недружелюбную политику в этом вопросе. Они просто выбирали другие города в качестве места проведения своих мероприятий и в итоге наполняемость отелей снизилась на 37%. В результате, несмотря на повышение этого налога, муниципалитет получил в виде суммарного налога меньше, чем получал до того. Убедившись в этом, Нью-Йорк снизил гостиничный налог с проживающих, сделав его таким же, как и в других городах.

Государственное регулирование бизнеса предпринимается с тремя целями. Во-первых, оно призвано защищать фирмы друг от друга. Хотя обычно фирмы относятся положительно к конкуренции, они пытаются нейтрализовать ее, когда она начинает ущемлять их интересы. В США вопросами недобросовестной конкурентной борьбы занимается Федеральная комиссия по торговле и Антимонопольный отдел при Департаменте юстиции. В них часто поступают жалобы фирм на нечестные приемы их конкурентов, такие, как недобросовестная реклама и недобросовестные цены, наносящие ущерб их бизнесу.

Во-вторых, государственный контроль преследует цели защитить потребителей от нечестного бизнеса. Не чувствуя за собой контроля, фирмы могут выпускать недоброкачественные и низкосортные товары, дезориентировать покупателей -лживой рекламой, обманывать их, манипулируя ценами. Различные государственные агентства выявляют случаи недобросовестной торговли и предлагают меры борьбы с ней. Бизнес, однако, может минимизировать государственное вмешательство в свои дела, активно занимаясь саморегулированием. Такие организации, как American Motel and Hotel Association и National Restaurant Association, много делают для поощрения добросовестной торговли. Эти организации разработали рекомендации по продаже алкоголя, требованиям санитарии и критериям правдивости ресторанного меню.

В-третьих, государственный контроль преследует цели защитить интересы общества от издержек коммерческой деятельности предприятий. Не всегда прибыльный бизнес улучшает качество жизни людей, которым он служит. В интересах всего общества государственные учреждения разрабатывают рекомендации по борьбе с курением, с загрязнением окружающей среды, использованием устаревшего оборудования и т. д.

Государственное регулирование и контроль по всей вероятности еще более усилятся в будущем. Руководители предприятий индустрии гостеприимства, занимаясь развитием своих предприятий и маркетингом выпускаемого "товара", должны знать основы законодательства в вопросах защиты конкуренции, потребителей и общества.

Давление со стороны правительственных учреждений
Для проведения в жизнь своих законодательных актов Конгресс учредил несколько федеральных агентств: Федеральную комиссию по торговле, Административный комитет по продовольствию и лекарствам, Межштатную комиссию по коммерции, Федеральную комиссию по средствам коммуникации, Федеральное управление по энергетике, Гражданскую комиссию по аэронавтике, Комиссию по вопросам безопасности продуктов, Агентство по защите окружающей среды и Управление по делам потребителей. Эти агентства могут оказывать значительное влияние на

маркетинговые операции любой фирмы. Обычно они используют свою власть с осторожностью, но порой не очень церемонятся. Как правило, во главе их стоят юристы и экономисты, часто не имеющие практического опыта в маркетинге и бизнесе. За последние годы Федеральная комиссия по торговле ввела в свой штат экспертов по маркетингу, чтобы лучше разбираться в этих сложных вопросах.

Государственная власть в США настолько сильна, что правительство может оказывать давление на предприятия индустрии гостеприимства не только по линии законодательства. Примером может служить забастовка 1993 г. на авиакомпании American Airlines, организованная персоналом, обслуживающим пассажиров во время полета. В дело вмешался сам президент Клинтон, обратившись к Роберту Крэндалу, исполнительному директору компании, с настоятельной просьбой решить проблему. Престиж и власть главы государства настолько велики, что авиакомпания выполнила требования бастующих. American Airlines находится под контролем стольких федеральных агентств, что правительству оказать давление на руководство этой авиакомпании очень легко.

Другой пример - вопрос о продаже отеля Tarrytown Hilton в Вестчестерском округе Нью-Йорка. Владельцы отеля, страховая компания Prudential Insurance и компания Hilton, выставили его на продажу. Обычно продажа отеля считается вопросом сугубо личным и проходит без особой шумихи. В данном же случае все получилось иначе. Председатель муниципального управления округа Вестчестер публично объявил, что муниципалитет подумывает о том, чтобы купить этот отель и сделать его временным пристанищем бездомных. Это вызвало бурный протест общественности, в результате чего владельцы отеля отменили его продажу. Люди решили, что отель уже превращается в ночлежку для бездомных и отменили свои предварительные заказы на проведение там встреч, банкетов и вечеринок. Убытки отеля составили $800 000 чистыми плюс 45%-ное сокращение доли на рынке по некоторым из услуг.

Рост влияния общественных организаций
За последние два десятилетия значительно увеличились число общественных организаций и соответственно их роль на политической арене. Одна из них, известная как Mothers Against Drunk Driving ("Матери против пьянства за рулем"), осложнила жизнь индустрии гостеприимства, потребовав, чтобы рестораны проявляли больше ответственности, подавая алкогольные напитки своим посетителям. Огромное количество организаций как государственных, так и частных, представляющих широчайший спектр интересов (зашита окружающей среды, различных меньшинств, потребителей, производителей и т. д.), функционирует на разных уровнях (государство, штат, округ, город и т.д.). Умелые руководители предприятий индустрии гостеприимства пользуются этими движениями в своих целях: организациям нужно где-то проводить свои конференции, семинары, встречи и светские рауты. Некоторые предприятия устанавливают очень тесные связи со своими "подопечными". Например, определенная часть дома отдыха для горнолыжников находится под патронажем Национальной ассоциации чернокожих горнолыжников.

Повышение внимания к этике и ответственности перед обществом
Писаные правила не могут охватить всех нюансов маркетинга, а существующие законы зачастую трудно претворить в жизнь. Но кроме писаных законов и правил существуют также неписаные законы профессиональной этики, которые тоже управляют бизнесом. В хороших фирмах следят не столько за тем, как управляющие придерживаются буквы закона, сколько за тем, чтобы они "делали все как положено". В этих дорожащих своей репутацией фирмах всегда помнят о необходимости защиты долговременных интересов клиентов и окружающей среды.

Недавние скандалы в мире бизнеса и экологические бедствия делают еще более актуальными этические нормы и социальную ответственность. Для маркетинга эти вещи всегда актуальны, но, к

сожалению, далеко не всегда можно разобраться, какую линию поведения надо избрать в каждой конкретной ситуации. Поэтому многие промышленные и торговые ассоциации разрабатывают свои кодексы профессиональной этики, а многие фирмы - рекомендации для своих работников, когда тем приходится решать сложные вопросы социальной ответственности.

Культурная среда

Культурная среда включает в себя институты и учреждения, которые оказывают влияние на основные ценности, предпочтения и поведенческие нормы общества. А общество в свою очередь формирует основные ценности и верования своих членов. Они воспринимают мировоззрение, определяющее их взаимоотношения с другими членами общества. Многие культурные феномены могут оказывать влияние на решения, которые принимают люди при проведении ими маркетинговых операций.

Стойкость культурных ценностей

В любом обществе люди придерживаются определенных основополагающих ценностей. Например, большинство американцев считает, что главное в жизни - это быть честным, трудолюбивым, иметь хорошую семью и не жалеть денег на благотворительность. Эти ценности можно считать основополагающими, потому что все остальные в культуре американцев являются производными от них. Они переходят от родителей к детям, они пропагандируются государственными учреждениями, подкрепляются в школе, в церкви, в рабочем коллективе. Поэтому основные ценности такие стойкие. Вторичные ценности более гибкие, их легче поменять. Убеждение в пользе семейной жизни первично, убеждение, что чем раньше заведешь семью, тем лучше, - вторично. Так что если вы работаете в агентстве, занимающемся планированием семьи, вам будет легче убеждать людей заводить семью попозже, чем не заводить семьи вовсе. Хороший специалист по маркетингу имеет некоторые шансы изменить вторичные ценности людей, но изменить первичные - никаких.

Во многих странах Западного мира некоторые убеждения, связанные с личными привычками (например, курение и алкоголь), на протяжении двух столетий значительно менялись, но не до такой степени радикально, как в США. В период освоения Дикого Запада отношение к выпивке было более чем терпимое. Введение "сухого закона" было попыткой полного искоренения этой пагубной привычки. В наши дни общество мирится с употреблением горячительных напитков, но призывает, чтобы и те, кто "употребляет", как и те, кто продает спиртные напитки, осознавали свою ответственность. Ведущие фирмы ликеро-водочной промышленности ответили на это кампанией за "повышение культуры употребления алкогольных напитков". Индустрия гостеприимства отреагировала, разработав строгие правила торговли спиртным и организовав соответствующее обучение персонала, занимающегося ею по долгу службы. Индустрия верит, что в деле изменения вкусов потребителей активный маркетинг тоже может сыграть положительную роль. Вместо того чтобы бездумно спаивать своих посетителей, ресторан может сместить акцент на культурные мероприятия или хорошую кухню: это не в меньшей степени будет способствовать процветанию бизнеса.

Индустрия гостеприимства имеет свои предприятия по всему миру. Местные культурные нормы и запреты могут оказывать влияние на их функционирование. Если ваша фирма имеет свой отель в Израиле, вам придется соблюдать правила, связанные с приготовлением кошерной пищи. В вашем ресторане будет две кухни: одна для мясных блюд, другая - для диетических продуктов. Поскольку кошерное мясо дорого, стоимость ресторанной пищи в этом отеле будет выше, чем в других странах.

Субкультуры

В каждом обществе есть группы людей, объединенных ценностными системами, базирующимися на общем жизненном опыте или жизненных ситуациях. Эти группы людей представляют так

называемые субкультуры. Подростки, работающие женщины, паства епископальной церкви - все это разные субкультуры внутри единого общества. Их объединяют общие убеждения, предпочтения и нормы поведения. Поскольку субкультуры характеризуются специфическими покупательскими потребностями и привычками, предприятия индустрии гостеприимства могут выбирать их в качестве своего целевого рынка и ориентировать на них свой маркетинг.

Как предприятия реагируют на маркетинговую среду
Многие фирмы рассматривают маркетинговую среду как "неконтролируемый элемент", к которому они должны приспосабливаться. Они пассивно принимают маркетинговую среду как данность и не пытаются ее изменить. Они просто анализируют ситуацию, в которой вынуждены работать, и пытаются пользоваться ею в своих интересах.

Другие фирмы предпринимают попытки перспективного управления маркетинговой средой. Вместо того чтобы просто наблюдать и подстраиваться под нее, эти фирмы активно действуют, пытаясь на нее воздействовать. Они нанимают лоббистов, чтобы изменить законодательство, влияющее на их бизнес, организуют благоприятное освещение их деятельности в средствах массовой информации. Они заваливают суд жалобами на государственных чиновников, пытающихся регулировать их взаимоотношения с конкурентами, и через систему контрактов и соглашений обеспечивают себе лучший контроль над каналами сбыта.

Отделы маркетинга даже очень крупных предприятий не всегда могут влиять на факторы маркетинговой среды. Зачастую им приходится довольствоваться ролью пассивного наблюдателя, в лучшем случае приспосабливающегося к ней. Например, у фирмы, пытающейся оказать воздействие на экономическую среду, на географическую миграцию населения или изменить главные культурные ценности населения, слишком мало шансов преуспеть в этом. Тем не менее при каждом благоприятном случае специалисты по маркетингу предпочитают занимать активную позицию и пытаются повлиять на силы, составляющие их маркетинговую среду.

Сканирование маркетинговой среды должно вестись по соответствующему плану. Оно включает в себя следующие шаги: 1) определение в ближайшем окружении зон, подлежащих сканированию; 2) определение источников и методов и сбора информации, а также того, кто будет собирать ее и с какой частотой повторять процедуры сбора; 3) реализация программы сбора данных; 4) анализ данных и использование их в процессе маркетингового планирования.

Одна из основных задач, особенно в малых предприятиях типа ресторана, - назначить ответственных за сбор информации. Боб Саутуэлл, бывший управляющий ресторана Houston Country Club, заставлял своих секретарей регулярно просматривать журналы на предмет новых идей относительно меню, менеджеров бара и столового помещения - новых идей относительно развития их секций. (См. табл. 5.1, представляющую собой примерный план мероприятий по сканированию маркетинговой среды.)

Таблица 5.1

Примерный план сканирования маркетинговой среды для ресторана

Факторы	Источники информации	Ответственные лица	Частота сканирования
Потребитель	Клиенты	Обслуга	Ежедневно

и услуг	Посетители	Менеджеры	Ежедневно
	Служащие	Бухгалтеры	Ежедневно
	Туристические бюро	Менеджеры	Ежемесячно
Социальные /культурные	Профессиональные журналы	Менеджеры	Еженедельно или ежемесячно
		Бармен	
		Обслуга	
		Секретари	
		Бухгалтеры	
	Журналы, читаемые посетителями	Менеджеры Хозяин/хозяйка гостиницы	Еженедельно или ежемесячно
		Секретари	
	Газеты	Менеджеры	Ежедневно
Конкуренты	Посетители	Менеджеры, Обслуга	Еженедельно или ежедневно
	Газеты	Менеджеры, шеф-повар	Ежедневно
	Визитеры	Менеджеры	Ежедневно
Экономические	Газеты	Менеджеры	Ежедневно
	Регулярные отчеты	Бухгалтер Сбытовики	Ежедневно
	Экономические информационные бюллетени .	Менеджеры	Еженедельно или ежемесячно
	Коммерческая палата	Менеджеры	Ежемесячно
Правовые	Профессиональные журналы	Правление	Ежемесячно
	Бюллетени	Менеджеры	Еженедельно или ежемесячно
Технологические	Профессиональные журналы	Менеджеры, шеф-повар, Бухгалтер	Еженедельно или ежемесячно
	Профессиональные выставки	Менеджеры, шеф-повар, бухгалтер	Ежегодно

Таблица представляет примерную систему сканирования. Однако каждый ресторан или гостиница должны вносить в нее свои изменения с целью развития и совершенствования, чтобы она стала особой моделью изучения маркетинговой среды, способной решить задачи именно данной фирмы.

Резюме главы

I. Микросреда состоит из факторов, действующих в сфере, непосредственно примыкающей к фирме, и влияющих на ее способность обслуживать своих клиентов. Среди этих факторов сама фирма, ее поставщики, посредники, ее клиенты и широкая общественность.
1) Фирма. Маркетинговые менеджеры работают в тесном контакте с руководством фирмы и ее различными отделами.
2) Поставщики - это фирмы и частные лица, которые поставляют ресурсы, необходимые для производства товаров и оказания услуг.
3) Маркетинговые посредники - это фирмы, которые помогают рекламировать, продвигать, продавать и доводить через свободную сеть товар до покупателя.
4) Транспортные системы служат для того, чтобы доставлять покупателям произведенный товар. Предприятия индустрии гостеприимства нуждаются в транспортных услугах, чтобы доставлять товары и перевозить клиентов.
5) Агентства по маркетинговым услугам - это фирмы, занимающиеся маркетинговыми исследованиями, рекламные агентства, средства массовой информации, консультанты. Все они помогают предприятиям индустрии гостеприимства определять целевой рынок и продвигать на него свои товары и услуги
6) Финансовые посредники - банки, кредитные и страховые компании, прочие организации, финансирующие сделки, совершаемые предприятиями индустрии гостеприимства и уменьшающие риски, с которыми сопряжена их работа.

II. Макросреда. К макросреде относятся более широкие социальные силы, которые влияют на микросреду. Это демографические, экономические, природные, технологические, политические, конкурентные и культурные факторы.
1) Конкуренты. Каждая фирма должна выбирать стратегию конкурентной борьбы соответственно своим размерам и положению на рынке. Чтобы выжить, она должна лучше конкурентов удовлетворять потребности и запросы своих потребителей.
2) Демографическая среда. Демография - это наука, изучающая народонаселение: численность, плотность, деление на группы по возрасту, полу, расе, роду занятий и другим статистическим признакам. Демографическая среда небезынтересна для специалистов по маркетингу, поскольку рынок, который они изучают, формируется из людей.
3) Экономическая среда состоит из факторов, которые влияют на покупательские способности населения и характер покупок. Поскольку общая покупательская способность населения определяется текущими доходами, наличием сбережений, уровнем цен и развитием кредитования, специалисты по маркетингу должны быть в курсе главнейших тенденций в изменении доходов у населения и в характере осуществляемых ими покупок.
4) Природная среда - это ресурсы самой природы, необходимые для маркетинговой деятельности или оказывающие на нее влияние.
5) Технологическая среда - это самая мощная сила, воздействующая не только на маркетинг, но и на наши судьбы вообще.
6) Политическая среда включает в себя законодательные факторы, правительственные органы, а также различные политические группировки, оказывающие влияние на индивидуальную и коллективную деятельность человека.
7) Культурная среда включает в себя институты и учреждения, которые оказывают влияние на основные ценности, предпочтения и поведенческие нормы общества.

III. Как предприятия реагируют на маркетинговую среду. Многие фирмы рассматривают маркетинговую среду как "неконтролируемый элемент", к которому они должны приспособиться. Другие предпринимают попытки перспективного управления маркетинговой средой. Вместо того чтобы наблюдать и пассивно адаптироваться, они занимают активную позицию, пытаясь оказать на нее воздействие. Для того чтобы следить за меняющейся маркетинговой средой, они

используют метод сканирования или мониторинга.

Вопросы для обсуждения

1. Насколько изменилась основная концепция фирмы McDonald's с 1960-х годов? Как может измениться эта концепция в ближайшее десятилетие, если учесть новые силы, появившиеся в маркетинговой среде?
2. Какие тенденции в развитии маркетинговой среды будут оказывать влияние на фирму Hyatt в 1990-е годы? Если бы вы были ее директором по маркетингу, что бы вы предприняли, чтобы справиться с этими тенденциями?
3. Укажите главных конкурентов фирмы Pizza Hut или какого-либо ресторана в вашем городе.
4. Как маркетинговая среда повлияла на гостиничный дизайн?
5. Объясните, какие тенденции в развитии маркетинговой среды повлияли на изменения в меню гостиниц сети Sheraton.
6. Раз мы можем так мало контролировать развитие макросреды, зачем тогда вообще беспокоиться о ней?
7. Приведите пример какой-нибудь тенденции в развитии каждого из элементов макросреды и объясните, как эта тенденция повлияла на жизнь какого-либо предприятия индустрии гостеприимства.

Ключевые термины

Агентство маркетинговых услуг (marketing services agencies). Маркетинговые исследовательские фирмы, рекламные агентства, средства массовой информации, маркетинговые консалтинговые фирмы и другие организации, оказывающие помощь компаниям в определении целевых рынков и в продвижении на них своих товаров и услуг.
Демография (demography). Наука, изучающая народонаселение: его численность, плотность, деление на группы по признаку возраста, пола, расы, рода занятий и других статистических показателей.
Дистрибьюторские фирмы (physical distribution firms). Фирмы, занимающиеся складированием и транспортировкой товаров, которые помогают предприятию доставлять производимые им товары до потребителя.
Закон Энгеля (Engel's laws). Тенденции, замеченные более ста лет назад Эрнстом Энгелем относительно распределения семейного бюджета по мере роста доходов. Его интересовало, сколько тратится на питание, жилье, транспорт, здравоохранение и т. д.
Консюмеризм (consumerism). Организованное движение граждан в защиту прав потребителей, имеющее целью усилить права и возможности покупателей в их взаимодействии с продавцами.
Культурная среда (cultural environment). Институты и факторы, которые оказывают влияние на основные ценности, предпочтения и поведенческие нормы общества.
Макросреда (macroenvironment). Более широкие социальные силы, которые влияют на микросреду предприятия. Это демографические, экономические, природные, технологические, политические, конкурентные и культурные факторы.
Маркетинговая среда (marketing environment). Факторы, воздействующие на маркетинговую деятельность фирмы, на возможности ее развития и успех торговых операций с потребителями целевых рынков.
Маркетинговые посредники (marketing intermediaries). Фирмы, которые помогают рекламировать, продвигать, продавать товар и доводить его до покупателя. Это агентства, специализирующиеся в распределении товаров и услуг, а также финансовые посредники.
Микросреда (microenvironment). Факторы, действующие в сфере, непосредственно примыкающей к фирме, и влияющие на ее способность обслуживать своих клиентов. Микросреда включает саму фирму, посредников, потребителей, поставщиков и широкую общественность.
Перспективное управление маркетинговой средой (environmental management perspective). Действия фирм, предпочитающих оказывать воздействие на маркетинговую среду вместо того, чтобы только наблюдать и пассивно приспосабливаться к ней.

Политическая среда (political environment). Законодательные учреждения, правительственные организации, а также различные политические группировки, оказывающие влияние на индивидуальную и коллективную деятельность человека.
Посредники (middlemen). Организации, помогающие фирмам найти потребителей и осуществить с ними сделки - продажи.
Поставщики (suppliers). Фирмы и частные лица, которые поставляют ресурсы, необходимые компании и ее конкурентам для производства товаров и услуг.
Природная среда (natural environment). Ресурсы самой природы, необходимые для маркетинговых операций или оказывающие на них влияние.
Технологическая среда (technological environment). Силы, создающие новые технологии, которые в свою очередь создают новые товары и открывают новые маркетинговые возможности.
Финансовые посредники (financial intermediaries). Банки, страховые и кредитные компании и прочие организации, финансирующие сделки, совершаемые предприятиями индустрии гостеприимства, и уменьшающие риски, сопряженные с его работой.
Широкая общественность (public). Любая группа людей, проявляющая интерес или потенциально способная заинтересоваться деятельностью фирмы, или же способная оказать какое-либо влияние на возможность достигнуть свои цели.

Глава 6. Маркетинговые исследования и информационные системы

Как-то раз воскресным утром лета 1986 г. шестеро служащих компании Marriott поселились в недорогом отеле недалеко от аэропорта Атланты Устроившись в тридцатидолларовых номерах со стандартными косматыми красными ковриками на полу и пурпурными велюровыми шторами на окнах, они занялись привычным делом. Один из них позвонил вниз и сказал, что у него порвался шнурок. Не может ли кто-нибудь сбегать в магазин за новыми шнурками для него? Другой внимательно осмотрел туалетные принадлежности: сорт мыла, шампуня и полотенца. Третий снял пиджак, завалился на кровать и принялся стонать, охать и так ерзать на ней, что спинка кровати стучала в стену, а его коллега в соседней комнате слушал эти звуки и отмечал про себя, что звукоизоляция в отеле никудышная.

Так в течение шести месяцев "разведчики" фирмы Marriott разъезжали по стране, собирая данные относительно гостиниц для туристов - рынок, на который их фирма очень хотела пробиться. Получив в свое распоряжение подробнейшую информацию о слабых и сильных сторонах своих предполагаемых конкурентов, Marriott выделила 500 миллионов долларов на создание сети гостиниц, которые побьют их по всем показателям, начиная от мыла в ванной и кончая звуконепроницаемыми стенами.

По просьбе Marriott фирма, занимающаяся вопросами размещения рабочей силы, провела интервью с 15 региональными управляющими из пяти ведущих сетей гостиниц для туристов, чтобы получить представление об их требованиях к управляющим гостиниц, которые они контролируют, узнать их мнение о возможностях продвижения по службе и повышения квалификации, услышать их пожелания относительно тарифной сетки оплаты труда Ли Пилсбери, в прошлом служащий фирмы Marriott, считает, что этот сбор "разведданных" нисколько не противоречил профессиональной этике, поскольку члены команды, поселяясь в гостиницах, не скрывали, что работают на фирму Marriott, а интервьюеры прямо говорили региональным управляющим, что, хотя в настоящее время вакансий в фирме нет, но в ближайшее время, возможно, будут. Фактически фирма Marriott отобрала для себя из числа проинтервьюированных пять региональных управляющих.

Новая сеть гостиниц для туристов получила название Fairfield Inns. Фирма Marriott и в будущем прибегала к сбору "разведданных", прежде чем открыть новую гостиницу в новом регионе. Фирма постоянно активно занимается маркетинговыми исследованиями, включая опрос по телефону и по почте, чтобы иметь представление о своей позиции на рынке и обратную связь с клиентурой. Внимание, которое менеджеры фирмы уделяют сбору, интерпретации и использованию этого рода информации, во многом способствовало ее росту и процветанию.

Краткое содержание главы
Глава 6 посвящена основным принципам маркетинговых исследований и подчеркивает важность сбора информации для каждой фирмы.

Мы начинаем главу с описания маркетинговой информационной системы, включающей специалистов, оборудование и процедуры, которые используются для сбора полезной информации, ее оценки и доведения до сведения тех, кто принимает маркетинговые решения.

Затем мы обсудим четыре главных этапа, которые проходит всякое маркетинговое исследование: **определение проблемы и постановка целей, разработка плана исследования, проведение самого исследования по этому плану и, наконец, интерпретация собранных данных и доведение их до заинтересованных лиц.**

Далее мы опишем возможные источники информации, представляющей как первичные, так и вторичные данные, а также методы, которые могут быть использованы для сбора этих данных: наблюдение, опрос и эксперимент.

Завершит главу обсуждение способов **доведения информации** до заинтересованных лиц - кому надо и когда надо.

Проводя предварительный анализ, составляя план маркетинга и претворяя его в жизнь, менеджеры нуждаются в самой разнообразной информации. Им нужна информация о клиентуре, о конкурентах, о поставщиках и о прочих участниках рынка. Один известный практик маркетингового дела сказал так: "Управлять бизнесом значит управлять его будущим, а управлять будущим значит управлять информацией".

В прошлом столетии большинство отелей и ресторанов были в частном владении или же входили в небольшую региональную сеть. Управляющие собирали нужную информацию, общаясь с людьми, наблюдая за ними и задавая вопросы. В этом столетии нужно не только больше информации, но и сама информация должна быть лучшего качества. По мере того как фирмы расширяются до национального, а то и международного масштаба, им нужна информация о более крупных и более удаленных рынках. По мере того как фирмы становятся более специализированными, им нужна более точная информация о том, как их клиентура реагирует на те или иные товары, которые они предлагают. Используя все более и более изощренные маркетинговые стратегии, фирмы сталкиваются со все более и более изощренными формами конкуренции, им нужна информация об эффективности их приемов. И, наконец, в условиях современного, стремительно меняющегося мира менеджеры нуждаются в самой свежей информации для своевременного принятия решений.

Информационный поток постоянно растет. Джон Нейсбит как-то сказал, что Соединенные Штаты переживают грандиозный по своим масштабам переход от индустриального к информационному обществу. Он обнаружил, что сейчас более 65% рабочей силы нанимается с помощью информационной системы, в то время как в 1950 г. - только 17%. Современные компьютеры и передовые технологии способны обрабатывать огромное количество информации. Согласно

одному из исследований, из-за того, что огромное количество фирм специализируется в сборе информации относительно товаров на рынке, и вся эта информация становится доступной любому менеджеру, каждую неделю на его компьютер может обрушиваться лавина новых наименований - от миллиона до миллиарда. По словам Нейсбита, "главная проблема сейчас состоит не в том, как получить информацию, а в том, как не утонуть в ней".

И тем не менее можно постоянно слышать жалобы менеджеров на нехватку нужной информации и на переизбыток ненужной. Еще менеджеры жалуются на то, что фирма собирает так много маркетинговой информации, что из нее очень трудно извлечь самые элементарные факты. Довольно часто подчиненные утаивают информацию, которая, по их мнению, может показать их работу в невыгодном свете. Важная информация зачастую приходит так поздно, что использовать ее с толком не представляется возможным. Менеджеры по маркетингу нуждаются в точной и своевременной информации. Многие фирмы изучают потребности своих менеджеров в информации и разрабатывают информационные системы, с помощью которых эти потребности удовлетворяются.

Маркетинговая информационная система

Маркетинговая информационная система (МИС) включает в себя специалистов, оборудование и процедуры, которые используются для сбора полезной информации, ее сортировки, анализа, оценки и своевременного доведения до тех, кто принимает маркетинговые решения. Принципиальная схема такой системы дана на рис. 6.1.

Маркетинговая информационная система начинается с менеджеров, ими же она и заканчивается, и она не заработает, если к ней не подключить всех менеджеров фирмы. Сначала МИС взаимодействует с менеджерами по маркетингу, оценивая нужду фирмы в информации. Затем начинаются сбор и обработка информации, поступающей из трех источников: внутренние материалы, маркетинговая разведка и маркетинговые исследования. Вся эта информация после соответствующего анализа направляется уже в обработанном виде менеджерам по маркетингу, которым она должна помочь в принятии решений.

А теперь рассмотрим более подробно, как функционирует эта маркетинговая информационная система.



Рис. 6.1

Оценка потребности в информации

Хорошая информационная система всегда представляет некий компромисс между информацией, которой менеджерам хотелось бы обладать, и действительно необходимой и практически доступной информацией. Некоторые менеджеры склонны требовать информацию, даже не подумав, сколько будет стоить фирме получение этой информации и действительно ли она им так уж необходима. Другие по причине большой занятости могут забыть вовремя запросить действительно нужную им информацию. Поэтому руководителям фирмы необходимо либо самим постоянно контактировать с менеджерами, чтобы заранее знать об их потребности в информации, либо предоставить это делать машине. Например, рестораны фирмы Mrs. Fields' Cookies снабжают своих менеджеров по маркетингу прогнозом продаж на каждый час работы и когда прогнозируемый уровень не выдерживается, компьютер предлагает определенные меры для поднятия уровня продаж, в частности, собрать дополнительную информацию о рынке, методом выборки проверить качество товара и т. д.

Менеджерам надо заранее предвидеть возможность появления на рынке нового товара. Однако конкуренты обычно тщательно скрывают этого рода информацию. Когда фирма Kentucky Fried Chicken (KFC) занималась разработкой их знаменитого маленького сэндвича с курятиной, только некоторые ее менеджеры знали об этом. Фирма разработала новые спецификации для ингредиентов и предложила их поставщикам подписать договор о неразглашении коммерческой тайны, так как не хотела, чтобы конкуренты узнали о новинке до того, как появятся опытные образцы. Тем не менее кое-кто из конкурентов, у кого, возможно, были хорошие информационные системы, узнали о планах KFC. Может быть, они прослышали, что поставщик хлеба проговорился о том, что KFC сделала заказ на булочки для гамбургеров меньшего, чем обычно, размера. А, возможно, они прослышали о том, что кто-то из руководителей KFC сказал, что их фирма собирается усилить меню для вторых завтраков. Так, если даже подписывается документ о неразглашении коммерческой тайны, кое-что может просочиться, и менеджеры по маркетингу должны держать ухо востро, чтобы не проворонить важного хода конкурента.

Фирма должна сопоставить ценность, которую та или иная информация может представлять для нее, и цену, которую придется заплатить за ее приобретение. Ценность информации определяется тем, как она будет использована, и суждение об этой ценности может быть весьма субъективным.

Да и цену, в которую обойдется получение информации, порой довольно трудно определить. Надо произвести быстрые подсчеты совокупной стоимости информации, складывающейся из ее получения, обработки, сортировки и доведения до заинтересованных лиц. Иногда дополнительная информация может совсем незначительно повлиять на маркетинговое решение, принимаемое менеджером, и ее стоимость может превышать ее ценность. Например, управляющий ресторана подсчитал, что запуск в производство нового блюда без сбора дополнительной информации маркетингового характера даст $500 000 чистого дохода, а если собрать эту информацию, выложив за это $30 000 или даже больше, можно улучшить маркетинговые возможности нового продукта, доведя доход до $525 000. При таком раскладе было бы просто глупо тратиться на эту дополнительную информацию.

Получение и обработка информации
Информация, нужная маркетинговым менеджерам, может быть извлечена из собственных источников путем маркетинговой разведки и проведения маркетинговых исследований. Аналитическая группа обрабатывает полученный материал и предоставляет его менеджерам в удобном для пользования виде.

Внутренние источники
Большинство маркетинговых менеджеров постоянно пользуются внутренними источниками информации для принятия решений по текущему планированию, реализации и контролю маркетинговых операций. **Внутренние источники** - это рабочие материалы и архивы фирмы, из которых можно извлекать информацию с целью оценки текущей маркетинговой ситуации и маркетинговых проблем. К внутренней информации относятся отчеты бухгалтерии предприятия о продажах, затратах, движении наличности. Ежедневные отчеты ресторана могут содержать цифры по общему сбыту, сбыту на одного продавца, сбыту на один пункт меню, среднюю выручку и счета посетителей. Ежедневные отчеты гостиницы могут содержать цифры по занятости номеров, количеству гостей, общей выручке, количеству невостребованных зарезервированных номеров и данные относительно аренды помещения коллективами. Отвечая на вопросы, предложенные табл. 6.1, менеджер сможет оценить собственные потребности в информации.

Полезная информация также содержится в графике работы кухни, в отчетах об объеме продаж, в отчетах регистратуры, в отчетах о востребованных продажах. Вот несколько примеров того, как внутренние источники помогают менеджерам принимать маркетинговые решения.

Для своевременного принятия решения о размещении рекламного объявления менеджеры отелей изучают отчеты о забронированных номерах и вообще регистрационную книгу проживающих. Если большинство февральских отпускников бронируют себе номера в ноябре, то рекламировать свое заведение в декабре будет поздновато.

Таблица 6.1

Вопросы, помогающие оценить потребность в информации

.	Какие решения вы обычно должны принимать?
.	Какая информация вам нужна для того, чтобы принимать эти решения?
.	Какую полезную информацию вы получаете регулярно?

.	Какую информацию вы хотели бы получать, но не получаете?
.	Какую информацию вы получаете, хотя она вам и не нужна?
.	Какую информацию вы хотели бы получать ежедневно? Еженедельно? Ежемесячно? Ежегодно?
.	Информацию по какой теме вы бы хотели получать постоянно?
.	Какие базы данных вы сочли бы полезными для себя?
.	Какие программы по анализу информации вы хотели бы иметь?
0.	Назовите четыре наиболее насущных усовершенствования, в которых нуждается информационная система, которой вы пользуетесь.

Регистрационная книга отеля может дать информацию о лучших туристических агентствах. Когда планируются какие-нибудь мероприятия рекламного типа, представитель отеля может созвониться с турагентствами или даже лично приехать в агентство, чтобы пригласить агентов на это мероприятие с целью способствовать лучшей заполняемости номеров в будущем.

Информация о постояльцах

Один из самых важных элементов в любой маркетинговой информационной системе, используемой в индустрии гостеприимства, - это процесс использования информации о гостях. Без учета этой информации невозможно совершенствовать обслуживание, создавать эффективные рекламные кампании и программы стимулирования сбыта, разрабатывать новый товар и улучшать уже производимые, составлять планы маркетинга и продаж. К сожалению, большинство фирм имеют весьма смутное представление о своих постояльцах.

Актуальная для отеля информация о постояльцах представлена в табл. 6.2.

Таблица 6.2

Специфическая информация, которая может быть получена от постояльцев

Информация о постояльце	**Общая характеристика гостиничных услуг**
Имя	Характеристика номера
Адрес	Обычный номер
Почтовый код	Апартаменты
Факс (дом.)	Апартаменты люкс
Факс (раб.)	Различные услуги (отметить крестиком)
Номера телефонов:	Междугородный телефон
домашний	Обслуживание в номере
рабочий	Мини-бар

авто	Оздоровительный клуб
Цель поездки:	Другие услуги по предложению еды
деловая	Комната отдыха и рекреации
личная	Товары розничной торговли
Как заказан номер	Продолжительность проживания
лично	Дни проживания (указать даты)
организацией	Как прибыл
туристическим агентством	на личном автомобиле
Место работы	на арендованном автомобиле
Адрес места работы	на туристском автобусе
Должность	поездом
Способ оплаты:	на такси
кредитная карточка	самолетом:
какая:	авиалинии
наличными	
чеком компании	
счетом компании	

На первый взгляд многие пункты этого списка кажутся излишними и даже нескромными. Но тем не менее все чаще и чаще в предприятиях индустрии гостеприимства гостям предлагается заполнить подобные бланки. Конечно, надо иметь чувство меры и не слишком вторгаться в частную жизнь гостя, и досаждать ему различными анкетами. Информацию такого рода можно почерпнуть из регистрационных книг и из различных отчетов.

Информация о закономерностях в поведении клиентуры
Без информации о закономерностях в поведении клиентуры невозможно ни планировать собственные доходы или прибыль, ни организовывать их получение. Наиболее актуальной информацией такого рода для отелей, авиакомпаний, круизных линий и агентств по аренде автомобилей можно считать следующую:

- как происходит бронирование;
- как бронь ликвидируется;
- каков процент фактического бронирования по сравнению с наведением справок по этому вопросу;
- как происходит бронирование сверх потребностей;
- колебания наплыва клиентуры в разгар сезона, в обычное время и в "мертвый сезон";
- как сезон влияет на прибыль.

Такого рода данные невозможно получить, если их сбор не планировался руководством фирмы за счет соответствующего управления информационной системой. Очень трудно, а то и вовсе невозможно, извлечь эту информацию из документации фирмы, если не позаботиться заранее о форме, в которой она может понадобиться отделу маркетинга.

Информация о постояльцах должна помогать отделу маркетинга знать привычки и предпочтения тех из них, кто не в первый раз прибегает к услугам фирмы. Если постоялец просил, чтобы ему доставляли в номер определенную газету, это должно быть отражено в его "персоналии", так что в

свой следующий приезд он мог быть уверен, что об этой его привычке в отеле не забудут. Если в свой пятый приезд гость получит лучшую комнату без надбавки, он наверняка и в шестой раз остановится в этом же отеле.

Управление процессом сбора информации
Накопление этой крайне необходимой информации не может зависеть от прихоти руководителей отделов и должно вестись не от случая к случаю, а по определенной системе, включающей в себя различные методики.

Заполняемые от руки журналы и карточки гостей практически исчезли из обихода, сохранившись лишь в маленьких городских и сельских гостиницах, в домах рыбака, в гостевых комнатах на ранчо или ферме, в B&B1 . Несмотря на то, что эта методика отдает прошлым столетием, для небольших предприятий индустрии гостеприимства она остается вполне подходящей.

Карточки отзывов гостей часто распространяют среди обедающих в столовой и вручают отъезжающим гостям. В них обычно содержится много полезной информации, на которую следует обращать внимание всем заинтересованным лицам. Например, несколько отрицательных отзывов о качестве пищи - это потенциальная проблема для работников пищеблока. Если после некоторых действий корректива характера наметилось улучшение, значит эти меры оказались эффективными.

Один из недостатков карточек отзывов гостей - в том, что они могут и не отражать мнение большинства. Обычно эти карточки заполняют лишь наиболее рассерженные и наиболее довольные гости. Поэтому подобная методика может оказаться полезной, чтобы выявить, назревающие проблемы, но объективную картину состояния дел с ее помощью не получить.

---

1 Bed and Breakfast ("ночлег и завтрак")- сеть дешевых пансионатов (прим. научн. ред. пер.)

Данные регистрационных карточек, перенесенные в компьютер - эта отнимающая довольно много времени процедура дает мало практической пользы, потому что извлекать информацию из этого "сырого материала" так же трудно, как и из обычного архива. Единственное преимущество - в экономии места, и поэтому к этой процедуре все-таки прибегают на небольших предприятиях.

Автоматизированные системы. Увеличение возможностей автоматизированных систем архивирования данных о клиентуре и снижение стоимости этих систем создает предпосылки для более тесных связей между предприятиями индустрии гостеприимства и их клиентами. Большие фирмы, такие, как сеть отелей или круизные линии, вполне могут позволить себе роскошь завести подобную систему. Сейчас на рынке имеется большое количество готовых систем, и поэтому прежде чем приобретать одну из них, необходимо тщательно изучить и проверить ее в действии. Помните, что автоматизированная система архивирования данных о клиентуре является частью более широкой системы, такой, как база данных для маркетинга и контроля за прибылью.

Эта автоматизированная система может очень помочь в вопросах сбыта. С ее помощью можно найти координаты людей, которые раньше часто пользовались услугами фирмы, но потом перестали. Сбытовики могут связаться с бывшими клиентами и справиться, нет ли у них желания возобновить контакты.

Автоматизированная система архивирования данных о гостях позволит получить преимущество перед конкурентами, особенно частному предприятию или в небольшой сети гостиниц. Несколько отелей или небольших сетей могут создать объединенную автоматизированную систему. Представьте себе, как приятно постоянному клиенту, который, обычно останавливаясь в

Бостонском отеле, просил принести ему в апартаменты бутылку шампанского определенного сорта или, например, особую подушку для аллергиков, получить это в отделении фирмы в Мауи, даже не заказывая!

Инспекция, замаскированная под клиентов. Фирмы часто нанимают людей, которые должны обратиться в предприятия этой фирмы за какой-либо услугой и затем доложить, как их обслужили. Руководство калифорнийской сети ресторанов Ruby's использует таких замаскированных инспекторов, чтобы их менеджеры держали ухо востро и все служащие относились к посетителям, каждый из которых может оказаться инспектором, с должным уважением.

Главное в этом приеме - не только наказывать за выявленные недочеты, но и поощрять за хорошие показатели. Психологи называют это "подкреплением позитивных моментов". Если служащие чувствуют, что единственная цель замаскированной инспекции - выявление и наказание плохих работников, воспитательный потенциал программы будет реализован не полностью.

Информация с места продажи. Журнал торговой точки также дает возможность собирать и затем распределять через компьютерную сеть очень полезную информацию, например, об индивидуальных посетителях, расплачивающихся кредитной карточкой.

Некоторые специалисты по индустрии быстрого обслуживания считают, что в будущем торговые точки ресторанов будут снабжены экспертными системами, т. е. будут пользоваться компьютерными программами, работающими по принципу искусственного интеллекта. Данные относительно предпочтений посетителей, размера заказа и диапазона блюд будут браться из компьютера, в который заложена программа, условно называемая "компьютобургер". Программа предскажет, что и в каких количествах будет заказываться в разное время рабочего дня, и даже сама сделает общий заказ.

Большой интерес к информационным системам на местах продажи проявляют казино. Некоторые игровые машины сами уже теперь способны регистрировать количество запусков и записывать выигрыши и проигрыши игроков, сделавших это с помощью магнитной карточки. Казино может с помощью специальных клубных карт выявить приемы игроков.

Отель Hilton в Лас-Вегасе имеет систему, которая может давать необходимую маркетинговую информацию. Эта система включает:

- центральную систему слежения, которая может выдать информацию об обороте каждого из игровых залов и систематизировать ее по рыночным сегментам;
- систему слежения за игроками в казино, которая не только может дать общее число, но и классифицировать игроков по рыночным сегментам, т. е. сказать, сколько сидит за столами и сколько - у игорных автоматов;
- базу данных по всем постояльцам, останавливавшимся в Hilton, с указанием их сумм затрат по рыночным сегментам;
- маркетинговые исследования относительно демографических характеристик гостей, как часто они останавливались в отеле, сколько кто потратил в разбивке по рыночным сегментам.

Корпоративные клиенты и информация о маркетинговых посредниках. База данных о корпорациях, дающих коллективные заявки, очень важна для отелей и домов отдыха, специализирующихся на размещении конференций и совещаний. Так, фирма Benchmark Hospitality Conference Resorts делится своими соображениями относительно рисков, сопряженных с этим бизнесом. Прежде чем организовать встречу с представителями корпорации, желающей сделать заказ, предприятию индустрии гостеприимства желательно иметь о нем информацию следующего характера:

- место в своей отрасли и перспективы роста;
- доходы и расходы компании из ежегодных отчетов;
- соотношение долгов предприятия и его активов;
- корпоративная культура;
- о том, как эта компания использует помещение во время проведения конференций.

Эту информацию можно извлечь из ежегодных отчетов, финансовых анализов организаций различных статей в профессиональных журналах типа *Wall Street Journal и New York Times* и просто из разговоров со служащими компании.

Маркетинговая разведка

Маркетинговые разведывательные данные включают в себя всю повседневную информацию о всех изменениях в рыночной среде, помогающую менеджерам разрабатывать план маркетинга и тактику его реализации. Служба маркетинговой разведки определяет источники информации и затем собирает ее и доставляет в соответствующей форме менеджерам по маркетингу.

Внутренние источники маркетинговой разведки

Данные, интересующие службу маркетинговой разведки, могут часто попадать в поле зрения ответственных работников фирмы, работников регистратуры, обслуживающего персонала, агентов по закупкам и торговых представителей. Но служащие, к сожалению, часто слишком заняты своими непосредственными обязанностями, чтобы передавать эту информацию заинтересованным лицам. Поэтому фирма должна оплачивать их работу как сборщиков информации и учить добывать разведывательные данные и докладывать кому надо о всех интересных изменениях на рынке. Менеджеры обязаны постоянно инструктировать об этом своих подчиненных.

Немалую роль в сборе полезной информации могут сыграть владельцы отелей и члены правления. Джон Ф. Пауэр, генеральный управляющий New York Hilton and Towers, привез из Японии важные сведения относительно меню. "Я осознал, - говорит он, - насколько отличается японский завтрак от нашего, и это необходимо учитывать, составляя меню. Если во время обеда большинство приезжих не возражает против того, чтобы попробовать наши блюда, то завтракать они все же предпочли бы по-своему".

В результате "разведывательных данных", собранных во время поездки Пауэра, в нью-йоркском Hilton, как и в обычном японском утреннем буфете, теперь на завтрак можно заказать суп "мисо", нори (сушеные морские водоросли), якидзакана (гриль из рыбы), сырые яйца, натто (ферментные бобы), осиако (маринованные овощи) и вареный рис.

Внешние источники маркетинговой разведки
Индустрия гостеприимства не может обходиться лишь своими средствами в сборе полезной маркетинговой информации. Поэтому каждая конкретная фирма должна заинтересовывать организации, с которыми она работает в контакте (поставщиков, туристические агентства, бюро по организации конференций) - в передаче ей интересующей ее информации. Данные, в получении которых заинтересована фирма, можно разделить на три категории: 1) информация о макросреде; 2) информация о конкурентах; 3) информация о различных новшествах и тенденциях. Типы информации, в которой заинтересована любая фирма, работающая в сфере гостеприимства, и источники ее получения указаны в табл. 6.3.

Таблица 6.3

Типы информации	Внешние источники информации
Сведения о визитерах Профиль визитеров Основные тенденции визитеров Расходы визитеров Дни визитов Цель визитов	Бюро по визитерам (местное, штата, федеральные) Торговая палата Колледжи и университеты Публичные компании Лыжные курорты
Возможности для отдыха (желаемые и фактические)	Газеты и журналы Национальные парки, заповедники, бюро земельного управления Авиалинии, круизные линии Ассоциации (отелей, ресторанов, авиалиний, круизных линий, казино и т. д.)
Возможности размещения (желаемые и фактические)	
Природоохранные организации	
Возможности пищеблоков (желаемые и фактические (использованные))	Музеи и выставки Банки и другие финансовые институты
Частные экскурсионные бюро	
Возможности розничных магазинчиков (желаемые и фактические)	
Сведения о конкурентах	Поставщики, розничные торговцы
Ценовая политика	Консультанты
Ассортимент товаров	Туристические агентства
Плановое расширение	Туроператоры
Расширение товарного ряда изделий	Авиалинии, круизные линии, автобусные и железнодорожные компании
Потребители	
Стратегическое направление	
Рекламные кампании и средства продвижения товара	Печатные публикации конкурентов
Настроения служащих	Профессиональные издания
Публикации ассоциаций	
Положение с кадрами,	Конференции, собрания

льготы	
Занятие конкурентов	
Репрезентативны торговых ассоциаций	
Новшества и тенденции	
Новые технологии для производства товаров и услуг	Те же, что и для сбора сведении о конкурентах
Новшества в ценовой политике	
Усовершенствование оборудования	

Очевидно, что только тактичное и дружественное обхождение может побудить людей (поставщиков, торговцев, потенциальных служащих и т. д.) собирать эту информацию для фирмы. Чтобы развивать с ними неформальные контакты, членам руководства фирмы рекомендуется вступать в профессиональные организации. На различных мероприятиях, проводимых этими организациями, можно собрать много полезной маркетинговой информации.

Источники информации о конкурентах
Информацию о конкурентах можно добыть из их годовых отчетов, статей в профессиональных журналах, речей, пресс-релизов, брошюр и рекламы. Управляющим отелей и ресторанов следует периодически наведываться во владения конкурентов.

Один из главных моментов в работе службы, занимающейся сбором информации о конкурентах, - четко определить, какие фирмы следует рассматривать как конкурентов. В бизнесе то, что кажется очевидным, часто оказывается ошибочным. Например, отель при аэропорте может считать своими конкурентами другие отели, расположенные вблизи аэропорта. Но в сущности они составляют только часть конкурентов. Поскольку пассажир может поехать в известную гостиницу в центре города, а не остаться ночевать вблизи аэропорта, то и эта гостиница - конкурент гостиницы при аэропорте, как, впрочем, при известных условиях и аналогичные гостиницы при других аэропортах.

Так, на конференции одной из ассоциаций, проводимой в гостинице одного из аэропортов, ее президент сказал, что следующая конференция будет проведена в гостинице одного из аэропортов на Среднем Западе, а в какой именно - это будет зависеть от предложенной цены и желания руководства гостиницы сотрудничать с ассоциацией. Круизные компании, чьи суда курсируют между материком и Гавайами, могут оказаться конкурентами компании, маршрут которой заканчивается побережьем Мексики. Полковник Уиллиамсбург в Вирджинии пришел к заключению, что его главный конкурент - Диснейлэнд, а не какой-нибудь другой ресторан, расположенный в историческом месте. Так что менеджерам прежде надо определить круг своих конкурентов, а затем уже начинать сбор информации о них.

Коммерческие источники маркетинговой информации о рынке
Фирма может также покупать информацию на стороне. Одним из источников такого рода является фирма под названием "Диалог", имеющая доступ к 350 базам данных о рынке США. Сидя за компьютером, менеджер может получить нужную ему информацию о новых товарах, тенденциях в развитии отрасли и прогнозах на будущее, данные о финансовом положении публичных и частных предприятий. В настоящее время существует свыше 3000 оперативно доступных баз данных. Например, действующая база данных под названием Adtrack содержит всю информацию о рекламе, размещенной в 150 главных периодических изданиях по потребностям и бизнесу.

Фирмы могут пользоваться этой базой данных, чтобы составить представление о стратегиях и стилях рекламных кампаний конкурентов, узнать, насколько часто они проводят их и в каких изданиях, и т. д.

База данных Donnelly Demographics содержит информацию о демографической картине США в целом, а также данные по отдельным штатам и городам. Electronic Yellow Pages содержат выписки из почти 4800 телефонных книг, выпущенных почтовым ведомством США. Это самый большой телефонный справочник. Такая фирма, как Burger King, может, пользуясь им, связаться с ресторанами фирмы McDonald's в любой точке страны. Существуют готовые и оперативно доступные базы данных почти по всем аспектам необходимой маркетинговой информации.

Маркетинговые исследования

Менеджеры не всегда могут ждать, пока у них соберется достаточно информации, поступающей от службы маркетинговой разведки. Часто необходимо изучение специфических ситуаций. Когда McDonald's решил добавить салаты к своим меню, плановые отделы должны были знать, каким овощам отдается предпочтение и чем салаты лучше всего заправлять.

Фирма Ben's Steakhouse во Флориде хотела знать, какой процент ее потенциальных клиентов слышал про их рестораны, как они узнали про их существование, что они о них знают и какого они мнения об их фирменных блюдах - бифштексах. Эта информация позволила бы ей судить об эффективности маркетинговой коммуникации. Обычная маркетинговая разведка не может предоставить информацию такого рода - необходимы специализированные маркетинговые исследования.

В процессе маркетинговых исследований фирма определяет свои возможности функционирования на рынке и проблемы, которые при этом возникают. Она отслеживает и дает оценку своим маркетинговым операциям, которую затем доводит до своего руководства.

Исследователей рынка интересует множество вопросов, наиболее типичными из которых можно считать следующую "горячую десятку": оценка рыночного потенциала фирмы, анализ доли рынка, определение характеристик рынка, анализ продаж, изучение тенденций в бизнесе, краткосрочные прогнозы, изучение товаров конкурентов, долгосрочные прогнозы, изучение собранной информации о рынке и тестирование выпускаемой продукции.

Фирма может проводить маркетинговые исследования собственными силами либо нанимать исследователей со стороны. Большинство крупных фирм (фактически более 73%) имеет собственные отделы маркетинговых исследований. Но даже они время от времени пользуются услугами других фирм - для полевой работы и специальных исследований.

Фрэнк Комачо, бывший вице-президент отдела маркетинга фирмы Marriott, указал на следующие задачи своей фирмы в области маркетинговых исследований как самые приоритетные:

- сегментация рынка и его размеры;
- развитие основной концепции фирмы и тестирование товара;
- эффективность ценовой политики;
- слежение за рынком;
- удовлетворение запросов потребителя.

Небольшие отели и рестораны могут получить помощь в проведении маркетинговых исследований от местных университетов и колледжей, имеющих соответствующие программы. К исследованию можно подключать и студентов - для сбора информации о перспективной клиентуре и проведения интервью с клиентами. Многие преподаватели пользуются этим, чтобы

предоставить студентам возможность приобрести опыт исследовательской маркетинговой работы.

Процесс маркетинговых исследований
Маркетинговые исследования - целенаправленный процесс, включающий четыре этапа: определение проблемы и постановку цели исследования, разработку плана исследования для сбора информации, реализацию этого плана, сбор и анализ данных, интерпретацию и представление результатов (рис. 6.2).

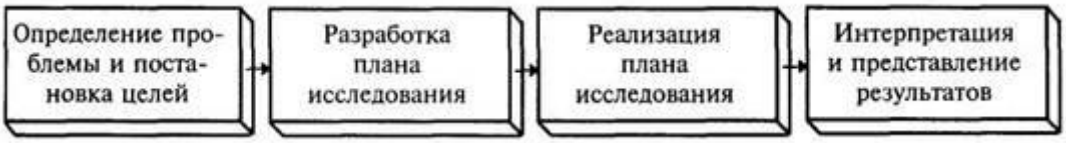


Рис. 6.2. Определение проблемы и постановка цели исследования

Чтобы определить проблему и поставить цели исследования, необходима совместная работа менеджеров по маркетингу и исследовательского отдела. Никто лучше менеджеров не понимает важности появляющейся проблемы и необходимости принятия по ней соответствующего решения, и только специалисты-исследователи могут предложить оптимальную методику поиска информации, необходимой для принятия этого решения, и организовать ее сбор и обработку.

Ответственность за интерпретацию полученных результатов в основном ложится на менеджеров, которые должны иметь достаточное представление о маркетинговых исследованиях, чтобы не сделать из представленных данных неверного вывода и не затребовать от исследовательской группы гораздо больше информации, чем это абсолютно необходимо. Но в любом случае исследователи должны помочь менеджерам определить проблему и сделать правильные выводы из полученных результатов.

Как-то управляющий рестораном обратился к исследователям с просьбой установить, насколько посетители целевого рынка осведомлены о существовании его заведения. Ему казалось, что ресторан имел мало посетителей потому, что люди просто не знали о нем. Однако исследователи обнаружили, что уровень осведомленности потенциальных посетителей о существовании этого ресторана был достаточно высок, и этого было достаточно, чтобы управляющий успокоился, хотя проблема заполняемости ресторана осталась. Причина же заключалась в том, что люди рассматривали этот ресторан скорее как место, куда можно пойти, чтобы отпраздновать какое-то важное событие, нежели просто пообедать. Как видно, управляющий неправильно определил проблему и поставил- не ту цель исследования.

Итак, определив Совместно проблему, менеджер и исследователь формулируют цель исследования. По своим целям маркетинговые исследования подразделяются на три типа: предварительные, если собирается предварительная информация, помогающая поставить гипотезу, описательные, если описывается структура или размеры рынка, и аналитические, если с их помощью проверяется гипотеза о причинно-следственных связях. Обычно исследование начинается с предварительной части, затем переходит к описанию и/или анализу полученных данных.

Печальный пример проекта, которому был дан ход без предварительного маркетингового исследования, - строительство гостиниц в районах резерваций для американских индейцев. В ожидании наплыва туристов было построено 52 гостиницы, но только две из них смогли выжить. Из-за непродуманного размещения для строительства чаще выбирались редко посещаемые места в удаленных регионах. Предварительные маркетинговые исследования позволили бы выявить тенденции в посещаемости региона, сегментации рынка - диапазон туристских предпочтений для маркетинговых исследований особого труда не представляет.

Разработка плана исследования
Второй шаг в маркетинговом исследовании - выявление потребности в информации, без которой невозможно решить поставленную задачу, и составление плана ее сбора.

Выявление потребности в определенной информации - это фактически перевод абстрактных целей исследования на язык конкретных фактов. Когда Марриот решил приступить к созданию сети новых, недорогих отелей, он преследовал две цели: переманить туристов у конкурирующих фирм и сделать это без ущерба для своих уже существующих отелей. Для реализации этих целей ему потребовалась следующая информация:

- Какими чертами должны отличаться новые отели?
- Какой должна быть их ценовая политика?
- Где они должны быть размещены? Можно ли их разместить вблизи уже существующих отелей фирмы без ущерба для них?
- Каковы прогнозы на сбыт и доходы?

Обзор вторичной информации. Для того чтобы удовлетворить нужду менеджера в информации, исследователь может предоставить ему вторичную информацию, первичную информацию или информацию обоих типов. Под вторичной информацией имеется в виду уже существующая информация, собранная другими по другому случаю для какой-то другой цели. Под первичной информацией понимается информация, собранная специально для данного случая.

Обычно исследователи начинают с обзора вторичной информации, поскольку собрать ее быстрее, чем первичную, и стоит она гораздо дешевле. Это как внутренние источники, так и внешние (периодическая печать, книги по бизнесу, базы данных коммерческих учреждений, электронные базы данных).

Например, ежегодный справочник "Рестораны США", выпускаемый Национальной ассоциацией ресторанов для своих членов, дает годовые прогнозы продаж как в масштабах государства, так и по отдельным штатам. Фирма, интересующаяся этими цифрами, должна выбрать между оплатой услуг исследовательской группы, которая может собрать нужную информацию, и вступлением в Ассоциацию, чтобы получать эту информацию через их публикации. Последнее дешевле.

Однако вторичной информации часто бывает недостаточно для принятия решений. Прежде всего требуемой информации может просто не существовать. Но даже если она и существует, то может оказаться частичной, не очень адекватной или относящейся лишь к определенному моменту. Например, один профессиональный журнал хотел установить рейтинг сетей гостиниц среди командированных менеджеров и коммивояжеров. Вложив соответствующие анкеты в один из номеров, он распространил их среди подписчиков. Хотя откликнулось меньше 0,05% подписчиков, журнал поместил свой рейтинг, основанный на таком не представительном опросе.

Таким образом, хотя с обзора вторичной информация хорошо начинать всякое маркетинговое исследование, но признать ее достаточной для принятия решений нельзя, и потому фирма должна позаботиться о сборе первичной информации.

Планирование сбора первичной информации
Некоторые менеджеры считают, что той первичной информации, которую они собирают, имея несколько заготовленных типовых вопросов и находя при необходимости людей для интервьюирования, им достаточно. Но спорадический сбор информации часто оказывается бесполезным или, еще хуже, вводящим в заблуждение. Как наглядно показано в табл. 6.4, при планировании сбора первичной информации необходимо продумать метод сбора данных, тип

контакта, план выборки и инструментарий исследования.

Таблица 6.4

Метод	Контакт	План выборки	Инструментарий исследования
Наблюдение Интервью Эксперимент	По почте По телефону Личный	Единица выборки Размер выборки Процедура выборки	Опросник анкеты Механические инструменты

Методы. Основные методы, используемые в маркетинговых исследованиях, - наблюдение, интервью и эксперимент. Методом наблюдения собирается информация о действиях определенных людей в определенных ситуациях. Например, группа наблюдателей может посетить соседний ресторан, чтобы изучить их меню (цены, величина и консистенция порций), понаблюдать за тем, как они обслуживают посетителей. Или чтобы составить представление о том, как разместить свои торговые точки, можно "подсмотреть" это у конкурирующих фирм: как они разместили свои торговые точки, что находится по соседству с каждой из них, каково транспортное обеспечение их клиентуры. Если вы работаете в гостинице, то целесообразно даже отправить наблюдателей как посетителей в свои кафе, чтобы знать, как там кормят, и уровень чистоты и обслуживания.

Методом наблюдения можно собрать информацию, которую люди обычно скрывают или не могут предоставить. Множество тарелок с недоеденной пи- Г щей красноречивее всяких слов говорит о качестве этой пищи. Однако более тонкие нюансы, мотивирующие поведение клиентуры, невозможно выявить простым наблюдением. Очень трудно выявить особенности, проявляющиеся нерегулярно и редко. Из-за этой своей известной ограниченности методы наблюдения необходимо дополнять методами интервьюирования

Интервью - лучший метод сбора информации описательного характера. Интервью как метод маркетингового исследования может быть структурированным и неструктурированным. Во время структурированного интервью заранее заготовленные списки вопросов, требующих ответа "да" или "нет", предъявляются всем респондентам без каких-либо дополнительных объяснений. Неструктурированное интервью позволяет интервьюеру управлять опросом в зависимости от ответов, даваемых респондентом.

Вопросы могут быть прямыми и косвенными. Например, пытаясь выяснить причины низкой посещаемости какого-нибудь ресторана, например, Arby's, интервьюер может прямо спросить респондента: "Почему вы не обедаете в Arby's?", а может предпочесть и менее лобовой подход: "Какого типа люди обедают в Arby's"? Анализ ответов может выявить такие факторы, влияющие на посещаемость этого ресторана, о которых респонденты даже не отдавали себе отчет на сознательном уровне.

Главное достоинство метода интервьюирования - его универсальность. Фактически он может быть применен для сбора какой угодно информации и в самых разнообразных маркетинговых ситуациях. При умелом построении опроса можно собрать информацию и быстрее, и дешевле, чем при использовании метода наблюдения.

Но этот метод имеет и свои недостатки. Некоторые люди затрудняются давать ответы на вопросы по той простой причине, что они никогда не задумывались о том, что они делают и почему. А,

может быть, они не хотят тратить свое время на ответы или не хотят отвечать на такие вопросы практически незнакомому человеку. Одни люди не любят отвечать на вопросы, в которых не считают себя специалистами, а другие, не задумываясь, отвечают на любые вопросы, чтобы только не показаться невежественными. А некоторые респонденты любят давать такие ответы, которые, по их мнению, нравятся интервьюеру. Умелое построение вопросников может помочь минимизировать эти проблемы.

В начале 1980-х годов руководство сети ресторанов быстрого обслуживания Hardee's, осознавая низкую эффективность их работы, провело несколько опросов. Эти опросы выявили очень низкую осведомленность населения даже о самом существовании этой сети ресторанов. Результаты опросов также показали, что необходимо улучшить обслуживание и саму атмосферу заведения. Руководство отреагировало на результаты этих исследований - улучшило интерьеры, приобрело новое оборудование и разработало новую технологию производства гамбургеров.

Если метод наблюдения лучше всего использовать для проведения "разведки", а интервьюирование - для сбора информации описательного характера, то экспериментальный метод хорош для того, чтобы разобраться в причинно-следственных связях явлений. Суть эксперимента может состоять в том, чтобы подобрать группу однородных субъектов и, контролируя различные не связанные между собой факторы, проследить разницу в реакциях индивидуумов на различное воздействие.

Прежде чем ввести в меню новый сэндвич, ресторан типа Arby's может провести эксперимент, чтобы найти ответы на следующие вопросы:

- Как этот новый сэндвич повысит сбыт ресторана?
- Как его введение отразится на сбыте других блюд меню?
- Какого типа реклама окажет наибольшее воздействие на сбыт нового товара?
- Какие цены можно назначить на него и как они могут сказаться на сбыте товара?
- На кого следует ориентировать новый товар: на взрослых, на детей, на тех и других?

Например, для того чтобы проверить эффект различных цен, ресторан может провести такой простой эксперимент: начать продавать этот сэндвич в одном из ресторанов сети за одну цену, а в другом ресторане в городе такого же типа - за другую. Если города эти действительно похожи и все другие маркетинговые моменты как-то идентичны, то разница в сбыте должна быть напрямую связана с разницей в цене. Эксперимент значительно усложнится, если ввести дополнительные переменные и расширить масштаб эксперимента до нескольких городов.

Контакт между интервьюером и респондентом может осуществляться по почте, по телефону и лично.

Контакт по почте имеет много преимуществ. С помощью анкет, пересылаемых по почте, можно собрать большой объем информации при очень небольших материальных затратах. Респонденты дают более прямые ответы на деликатные вопросы по почте, чем при личном или телефонном интервьюировании. Какое-либо воздействие на респондента со стороны интервьюера при таком методе опроса тоже практически исключено. Этот метод более удобен для респондентов, которые могут ответить на вопросы анкеты в свое свободное время. Это практически единственный метод, которым можно работать с людьми, часто находящимися в разъездах по долгу службы, как, например, с организаторами конференций.

Но метод контактов по почте имеет и ряд недостатков. Анкета должна состоять из простых вопросов, изложенных простым языком. Эти вопросы требуют таких же простых и ясных ответов и в одном и том же порядке. Интервьюер не может ни упростить, ни усложнить вопросы. Такой

недостаток гибкости ведет к тому, что опрос по почте занимает больше времени, чем при личном контакте и по телефону. Практическое отсутствие у интервьюера возможности влиять на респондента снижает процент реагирования, т. е. не все анкеты возвращаются в заполненном виде к интервьюерам. А раз этот процент реагирования низок, то, значит, и ответы нельзя считать полностью типичными для той части населения, которую респонденты представляют.

Интервью по телефону - более быстрый метод сбора информации. Он также дает большую гибкость: интервьюер может объяснить непонятные вопросы и в зависимости от реакции респондента опустить одни вопросы и добавить другие. Телефонное интервьюирование позволяет контролировать контакт с респондентами: интервьюер может сам выбирать респондентов, обладающих требуемыми характеристиками, и процент реагирования здесь гораздо выше, чем при интервьюировании по почте.

Однако интервью по телефону имеет и свои недостатки: респонденты с большей неохотой отвечают на вопросы, которые считают деликатными, и хотя гибкость - положительное качество, вместе с ней приходит и возможность интервьюера оказывать на респондента определенный нажим: сама манера говорить, строить свои вопросы и другие личностные моменты могут повлиять на ответы респондента. Кроме того, интервьюеры могут по-разному интерпретировать один и тот же ответ. И, чтобы сэкономить время, некоторые интервьюеры могут приписывать респондентам некоторые ответы, даже не задав соответствующих вопросов.

К сожалению, в последнее время широкая публика проявляет все большее нежелание участвовать в телефонном интервьюировании. Дело в том, что некоторые нечестные фирмы под видом разрешенного законом интервьюирования занимаются махинациями. Участились также случаи, когда воры под видом интервьюирования выясняют время дня, когда их потенциальные жертвы чаще всего отсутствуют дома.

Личное интервьюирование бывает двух типов: индивидуальное и групповое. Индивидуальное интервьюирование обычно происходит дома, в конторе, на улице, в магазине. Интервьюер должен заручиться согласием респондента уделить ему некоторое количество времени - от нескольких минут до нескольких часов. В случае долгого интервью некоторые фирмы предлагают небольшую сумму денег в качестве компенсации за потерянное время.

Индивидуальным интервью широко пользуются в изучении предпочтений туристов. Пожалуй, это единственный способ узнать что-либо о людях, приезжающих в ваш город на короткое время и чье имя и адрес там неизвестны практически никому. Например, в Колорадо фирма Steamboat Springs проинтервьюировала 600 туристов, приезжающих к ним в период летних отпусков. Такого рода интервью связаны с приблизительной выборкой: в поисках потенциальных респондентов интервьюер обычно ориентируется на определенные возрастные группы (например, 20% респондентов должны быть белые девушки моложе 20 лет, 20% девушки негроидной расы того же возраста, 40% - люди старше 60 лет и т. д.), и интервьюер может здесь ошибиться, неправильно определив "на глазок" возраст, расу и даже пол интервьюируемых. Кроме того, у него могут быть личные предубеждения к людям определенной расы или возраста.

Интервью "фокус-групп" обычно проводится специально подготовленным человеком с группой от шести до десяти человек. Интервьюер беседует с группой в течение нескольких часов об организации обслуживания, о новом товаре и т. д. Он должен быть объективным, владеть предметом разговора, уметь общаться с группой людей, иметь представление о психологии потребителя. Участники разговора обычно получают небольшие суммы или подарок за свое участие. Мероприятие организуется в приятной, непринужденной обстановке, за чашкой чая. Интервьюер начинает с более широких вопросов, постепенно сужая тему дискуссии, стимулируя групповую динамику, способствующую открытости и свободе высказывания каждого. В то же

самое время он фокусирует внимание группы на определенной теме. Отсюда и название приема - сфокусированное интервью. Все происходящее снимается на видеокассету и в дальнейшем изучается с целью выявления интересующей исследовательскую группу информации. Иногда за процедурой следят также и представители руководства фирмы и рекламного агентства.

Сфокусированное групповое интервью быстро становится одним из главных инструментов маркетинговых исследований, имеющих своей целью изучение менталитета и поведения потребителя. Эта методика легко вписывается в служебные обязанности менеджеров отелей и ресторанов. Например, в обычае некоторых из них приглашать на бесплатный ужин представителей того или иного сегмента рынка, на который отель или ресторан ориентирован. Во время ужина, в неформальной обстановке, менеджер может побеседовать с ними о том, что им нравится в работе этого заведения и что оно могло бы сделать, чтобы их пребывание в этом городе стало еще более приятным. Гостям нравится внимание руководства гостиницы или ресторана, а руководство получает ценную информацию.

Вот примеры, как методика группового интервью может использоваться для улучшения работы ресторана.

В одном кафе, страдающем от недостатка клиентуры, было проведено интервьюирование двух групп посетителей. Одну группу сформировали из тех, кто сказал, что больше никогда не придет в это заведение, а вторую - из тех, кто не возражал против повторного посещения. Из этих разговоров владельцы узнали, что посетители считали кафе местом, где можно хорошо провести время, но жаловались на то, что пища довольно однообразна. Проблема была решена расширением ассортимента и внесением в меню некоторых модных блюд.

Материал группового интервью, проведенного для Энди Рейса, владельца Cafe Provincial в городе Эванстон (штат Иллинойс), позволил увидеть причины его проблем. Он узнал, что клиенты бывали бы в его заведении чаще, если бы у кафе была стоянка для автомобилей посетителей (владелец считал, что достаточно имеющегося неподалеку паркинга). Кроме того, он узнал, что посетителям не нравилось обедать на террасе, обставленной слишком бедно для приличного кафе (стеклянные столы и стулья из гнутого дерева). Энди Рейс прислушался к критике: сменил мебель на террасе и оборудовал стоянку для автомашин посетителей. Результаты не замедлили сказаться в повышении интереса к кафе вообще и к террасе, в частности.

Личное интервью - очень гибкий инструмент, который может применяться для сбора большого количества полезной информации. Специально обученные интервьюеры могут работать с группой клиентов довольно длительное время и прояснить достаточно трудные вопросы. Они могут показывать респондентам рекламу товаров, сами товары, упаковку этих товаров, наблюдать за реакцией респондентов и фиксировать особенности их поведения.

Главные проблемы с личным интервью - это довольно высокие затраты и ограниченность выборки. Они обходятся в три-четыре раза дороже, чем телефонные интервью. И поскольку при групповом интервью необходимо ограничивать выборку ради экономии времени и снижения стоимости, часто трудно делать обобщения на таком специфичном материале. Еще одна проблема - влияние личности интервьюера на ход личного интервью, поскольку у него довольно много возможности воздействовать на группу респондентов.

Успешность всякой методики, основанной на контакте исследователя с клиентурой, зависит от того, какая именно информация нужна, и от того, с какими респондентами приходится иметь дело. Внедрение компьютеров в процесс коммуникации оказало влияние на методы получения информации. Некоторые фирмы используют методы интервьюирования с помощью компьютеров. С экрана монитора интервьюер задает вопросы и заносит ответы респондента в компьютер, минуя

стадию кодирования и редактирования, что экономит время и уменьшает возможность ошибки. Этот тип интервью особенно хорош для постояльца гостиницы, регистрирующего свое прибытие или убытие. Компьютер может быть установлен в холле на виду у всех гостей. Наличие компьютера, регистрирующего мнения и пожелания, способствует созданию у гостя хорошего впечатления о таком отеле.

План выборки. В любом маркетинговом исследовании выводы о настроениях значительной группы потребителей делаются на основе "образцов", т. е. мнений выбранных представителей этой группы. Образец, или выборка - это сегмент населения, отобранный, чтобы представлять население в целом. Таким образом, чтобы давать исследователю возможность судить о мыслях и поведении большой части населения, его выборка должна быть максимально представительной.

Прежде чем делать выборку, надо продумать следующие три вопроса. Во-первых, из кого ее делать? Это не всегда легко решить. Например, изучая вопросы принятия решений по поводу семейного отпуска, кого надо интервьюировать: мужа, жену, других членов семьи, представителя туристического агентства? А, может быть, их всех? Чтобы ответить на этот вопрос, исследователю надо решить, какого типа информация ему нужна, и кто ею скорее всего обладает.

Во-вторых, сколько людей надо проинтервьюировать? Большая выборка дает более достоверные результаты. С другой стороны, для получения достоверных результатов не всегда надо делать срез всего рынка или даже его значительной части. На основании выборки, составляющей менее 1% населения, можно получить достоверные результаты, если эта выборка сделана правильно.

В-третьих, как производить выборку? Выборка может быть случайной, когда каждый представитель населения имеет одинаковый шанс быть отобранным, или целенаправленной, когда исследователь выбирает тех представителей населения, у которых, по его мнению, легче всего получить требуемую информацию. Или исследователь может выбирать определенное количество участников каждой из определенных демографических групп (квотированная выборка). Эти и другие методы выборки имеют разный потенциал в точности, количестве времени, которое они требуют, количестве денег, в которое обходится их применение. Обычно сами цели производимого исследования предопределяют, какой метод выборки может оказаться наиболее эффективным. Сравнительные характеристики разных методов выборки приведены в табл. 6.5.

Таблица 6.5

Случайная выборка	
Простая случайная выборка	Каждый представитель имеет равный шанс быть отобранным
Стратифицированная случайная выборка	Население делится на взаимно исключающие друг друга группы (например, по возрасту) и из каждой делается случайная выборка
Кластерная (ареальная) случайная выборка	Население делится на взаимно исключающие друг друга группы (например блоки) и из каждой делается случайная выборка
Неслучайная выборка	
Выборка ради простоты	Исследователь отбирает для интервью людей, у которых легче всего получить информацию

Выборка ради точности	Исследователь отбирает для интервью людей, которые могут дать наиболее точную информацию
Квотированная выборка	Исследователь отбирает для интервью определенное число людей из каждой определенной категории

Инструментарий исследования. Собирая первичную информацию, исследователь пользуется различными методиками: структурированное и неструктурированное интервью, компьютеризованное интервью и т. д. В основе этих методик лежит одна и та же техника - постановка вопросов интервьюером и ответы на них респондентов. Обычно это делается с помощью специальных вопросников (при устном опросе) и анкет (при письменном).

Вопросники и анкеты состоят из серии вопросов, задаваемых респонденту, который должен дать на них свои ответы. Все эти материалы должны быть умело составлены и тщательно проверены, прежде чем будут запущены в дело. В небрежно подготовленных вопросниках и анкетах можно увидеть одни и те же типичные ошибки (см. Маяки маркетинга 6.1).

Конец страницы 187

Начало страницы 188

Маяки маркетинга 6.1

Вопросы к составителям вопросников

Формулирование вопросов в вопроснике - далеко не простое дело. Как бы вы отнеслись к следующим вопросам, если бы увидели их в анкете, которую вас попросил заполнить управляющий ресторана, куда вы зашли пообедать?

1. Не могли бы вы назвать свой доход за последний год с точностью до сотни долларов? (Даже если бы вы знали свой годовой доход с такой точностью, неужели вы стали бы отвечать на такой личный вопрос первому встречному?)

2. Как часто вы едите вне дома? (Вопрос сформулирован недостаточно конкретно для такого типа опроса: "вне дома" можно обедать и в заводской столовой, а вас ведь интересуют рестораны?)

3. Как часто вы едите полный обед (завтрак?) в течение рабочей недели?

1___2____3____4____5____ (Вопрос не охватывает всех работающих людей. А что, если кто-то вообще не обедает? На этот случай надо добавить позицию "О____".

4. Сколько в среднем вы тратите на обед?

_от 0 до $2,00 __от $2,00 до $4,00

_от $4,00 до $6,00 _от $6,00 до $8,00

(К какой категории отнести себя тем, кто тратит ровно $2,00, $4,00 или $6,00? По-видимому, сразу к двум, а те, кто тратит свыше $8,00?)

5. Хотелось ли бы вам, чтобы в этом ресторане вечером в пятницу и субботу играл оркестр? Да ____ Нет____ (Многие не имеют ничего против того, чтобы в ресторане играл оркестр, когда они там ужинают, и поэтому они пометят крестиком позицию "Да___". Но значит ли это, что они собираются у вас ужинать каждую субботу? Кроме того, респондент должен знать, что приглашение эстрадного оркестра обычно делается за счет увеличения стоимости блюд или напитков. Так что не мешало бы выяснить, что думает по этому поводу респондент и на что, по его мнению, надо накинуть цену: на еду или на выпивку? И, наконец, важно уточнить, какой оркестр имеется в виду. Кто-то может поставить крестик, думая, что собираются пригласить джаз, и будет очень разочарован, если это окажется хард-рок.

6. Когда вы получили больше ресторанных купонов: в этом апреле или в прошлом?

(Кто может помнить такое?)

7. В вашей оценке ресторана какие черты наиболее актуальны и аттрактивны?

(Что такое "актуальные и аттрактивные черты"? Не используйте в анкете ученых терминов, которые могут оказаться непонятными респонденту.)

Конец страницы 188

Начало страницы 189

Подготавливая эти материалы, исследователь должен решить, какие вопросы задавать, в какую форму их облекать и в какой последовательности перечислять. Составляя анкеты, исследователи частенько забывают включить важные вопросы и дают такие, на которые нельзя ответить или вообще не стоит отвечать. Каждый вопрос следует взвесить с точки зрения того, помогает ли ответ на него достичь цели исследования или нет. Если нет, то его лучше опустить.

Форма, в которой задается вопрос, часто влияет на ответ. В маркетинговых исследованиях применяются вопросы двух типов: закрытые и открытые. К закрытым вопросам предлагаются разнообразные ответы, и респондент должен указать на один или несколько из них, которые он считает верными или лучше всего отражающими его отношение к поднятому вопросу. Открытые вопросы требуют от респондентов развернутых самостоятельных ответов. Например, изучая мнение пассажиров об авиакомпании Delta Airlines, можно спросить их: "Что вы думаете об авиакомпании Delta Airlines?" Или можно предложить им закончить фразу: "Решая, самолетом какой авиакомпании лететь, я руководствуюсь следующими критериями..." С помощью этих и других открытых вопросов часто можно получить интересную информацию, потому что респонденты не стеснены заранее заготовленными ответами. Этими вопросами пользуются тогда, когда исследователь пытается узнать, что люди думают по какому-либо вопросу, нежели тогда, когда он пытается выяснить, сколько людей думает так, а не иначе. Закрытые вопросы, с другой стороны, задаются тогда, когда ответы довольно просто предсказать и они легко обрабатываются, интерпретируются и представляются в виде таблиц.

Особое внимание следует уделять тому, как строится вопрос. Он должен быть прямым, недвусмысленным и простым. Важна также последовательность, в которой вопросы задаются. Первый из них должен возбуждать интерес к поднимаемой теме, остальные следовать за ним в логической последовательности. А наиболее трудные и личные вопросы надо задавать в конце, когда враждебная реакция респондента уже не может испортить интервью. В табл. 6.6 дан обзор наиболее часто используемых закрытых и открытых вопросов.

Исследователи должны проявлять максимум осторожности, чтобы своими вопросами или

примерами ненароком не обидеть респондентов. Классический пример ошибки, сделанной во время проведения маркетингового исследования, - случай с одной из авиакомпаний США. Эта компания предложила специальную скидку для спутниц пассажиров, приглашенных на одно из рекламных мероприятий этой фирмы, полагая, что этими спутницами будут, конечно, жены. После этого мероприятия фирма разослала женам анкеты, в которых был такой невинный вопрос: "Как вам понравилась путешествовать на нашем самолете в качестве спутницы мужа?" Среди ответов на этот вопрос анкеты были и такие: "Какое путешествие? Я никуда не летала!" Руководству авиакомпании пришлось выслушать множество гневных отповедей, в которых звучали угрозы привлечь их к суду за вмешательство в личную жизнь или за развал семьи.

Конец страницы 189

Начало страницы 190

Таблица 6.6

Закрытые вопросы

ТИП Описания Пример

Альтернативный (Дихотомный) Вопрос, на который предлагается два ответа на выбор Вы заказали свой билет по телефону? Да Нет

Мультивыбор Вопрос, на который предлагается три или более ответов на выбор С кем Вы путешествуете на этот раз ? Ни с кем С супругой (гом) С супругом (гой) и детьми Только с детьми С друзьями/ сослуживцами В туристической группе

Шкала Лайкерта Указание степени согласия или несогласия респондента с сутью сделанного заявления Маленькая авиакомпания обычно обслуживает лучше Совершенно не согласен Не согласен Не знаю Согласен Совершенно согласен

Семантический дифференциал Шкалирование оппозиций, описывающих Ваше восприятие феномена (поставить крестик на линии между оппозициями) Авиакомпания Delta Большая Маленькая Опытная Неопытная Современная Отсталая

Оценочная шкала Шкала с ранжированием любого признака от "неудовлетворительно" до "отлично" Обслуживание на Delta можно признать Отличным Хорошим Посредственным Плохим

Шкала важности Указание степени важности любой характеристики от "совсем неважно" до "исключительно важно"

Шкала внимания к покупке Шкала, описывающая внимание респондента к покупке Если было бы возможно пользоваться услугами телефонной связи во время длительного перелета, я бы обязательно воспользовался бы этими услугами наверное, воспользовался бы этими услугами

Конец страницы 190

Начало страницы 191

не уверен, что воспользовался бы наверное, не воспользовался бы наверняка, не воспользовался бы

ОТКРЫТЫЕ ВОПРОСЫ

Тип вопроса Его описание Пример

Абсолютно неструктурированный Словесные ассоциации Вопрос, ответить на который можно как угодно Слова даются одно за другим, и респонденту предлагается сказать первое же слово, которое он вспомнит по ассоциации Какое Ваше мнение о компании Delta? Какие еще слова приходят Вам на ум, когда вы слышите следующие слова: Авиакомпания Дельта Путешествие

Закончить предложение (рассказ) Даются незаконченные предложения (рассказ), которые летом респонденты должны закончить Когда я решаю, самолетом какой компании лететь, дм меня самыми главными факторами являются

Рассказ по картинке (Респондентам предлагается рассказан на этой картинке) гь, что они думают о изображенном

А вот отель Observation City Resort в г. Перте (Австралия) дает пример того, как маркетинговое исследование может привести к блестящим результатам. Отель вошел в полосу застоя и руководство ломало голову, как вывести его из этого состояния и добиться успеха. Были собраны статистические данные о постояльцах, из которых стало ясно, что если отель и впредь будет ориентироваться лишь на отдыхающих, ему суждено прозябать вечно. Менеджеры также проанализировали состояние дел у конкурентов и обнаружили, что могут переманить у них часть клиентуры, а именно, командированных деловых людей, приезжающих в город в будни. Руководство знало, что для этого необходимо разработать план привлечения этой клиентуры и для выполнения этого плана потребуются усилия всего коллектива.

Были проведены маркетинговые исследования по сбору информации, необходимой для выработки этого плана.

о Для установления соотношения спроса и предложения на гостиничные номера в центральном деловом районе г. Перта и в районе аэропорта среди приезжих менеджеров и работников фирм, ответственных за деловые поездки, были распространены анкеты фирмы Observation City Resort.

о Под наблюдение были взяты все крупные предприятия индустрии гостеприимства, известные своим интересом к командированным.

о К сбору первичной информации были сначала привлечены штатные сотрудники отдела кадров отеля, а затем в центральный и пригородные

районы были посланы специальные исследовательские группы для проведения выборки респондентов и распространения анкет.

Результаты проведенного исследования превзошли все ожидания. За четыре года процент проживающих в отеле командированных деловых людей увеличился с 8 до 40. Этот прогресс оказался возможным благодаря тому, что руководство и работники отеля изучили рынок, приблизились к потенциальным клиентам и изыскали возможность удовлетворить их нужды.

Представление плана исследования.

На этой стадии исследователи представляют план в письменном виде. Особенно это необходимо в случае крупномасштабного исследования или участия в работе фирм со стороны. В плане должны быть указаны все подлежащие исследованию проблемы и поставлены все цели, очерчен круг информации, которую надо собрать, упомянуты источники вторичной информации и методы сбора первичной информации. И, наконец, план должен содержать предположения относительно того, каким образом проведенное исследование должно помочь маркетинговым менеджерам принимать решения. Оформленный в виде официального документа план исследования - это своего рода договор между руководством фирмы и исследовательской группой по всем важным аспектам исследования - по вопросам содержания и методики. Прежде чем утвердить проект, руководство должно его еще раз внимательно просмотреть.

Реализация плана исследования

Получив план маркетингового исследования, руководитель проекта приступает к его реализации. План реализуется в процессе сбора, обработки и анализа нужной информации. Эта работа может быть поручена сотрудникам собственного отдела маркетинговых исследований, что дает фирме большую возможность контролировать сам процесс сбора и качество собираемой информации. С другой стороны, приглашение исследователей со стороны тоже имеет свое преимущество, поскольку они, будучи специалистами в своей области, могут выполнить работу быстрее, да и обойдется это фирме дешевле.

Для маркетингового исследования самые большие затраты и самая большая опасность наделать ошибок обычно бывают на стадии сбора информации. Руководитель проекта должен постоянно контролировать работу технических исполнителей, следя, чтобы она велась согласно утвержденному плану, чтобы интервьюеры не ошибались и не делали пропусков, чтобы респонденты, дающие необъективную или заведомо неверную информацию, не пустили их по ложному следу.

Собранная информация должна быть выверена и подготовлена к компьютерному анализу. С помощью стандартных программ результаты заносятся в таблицы, делаются подсчеты среднего арифметического и прочих основных показателей.

Конец страницы 192

Начало страницы 193

Интерпретация результатов исследования и отчет

Теперь исследователям остается дать интерпретацию результатам исследования, сделать соответствующие выводы и представить отчет руководству фирмы. Он не должен быть перегружен цифрами и сложными статистическими выкладками. Менеджерам нужны не они, а обнаруженные закономерности, знание которых поможет им принимать правильные решения. То есть важны не сами данные, а их правильная интерпретация.

Ответственность за интерпретацию собранного материала не должна целиком ложиться на плечи одних исследователей, и менеджеры не должны в этом вопросе слепо полагаться на них. Интерпретировать статистические данные можно по-разному, и поэтому, чтобы быть уверенными в том, что данная интерпретация верна, менеджеры должны участвовать в обсуждении результатов исследования. Возможно, в ходе этого обсуждения у менеджеров возникнут дополнительные вопросы, ответы на которые можно найти, проанализировав еще раз данные исследования. Исследователи в этом случае должны указать на соответствующую информацию и

помочь сделать на ее основе новые выводы.

Интерпретация - важная стадия маркетингового процесса. Даже блестяще проведенное исследование ничего не даст, если менеджер сделает из него неверные выводы. Дело в том, что в вопросах маркетинга ему порой бывает трудно сохранить объективность. Часто он видит в предоставленной информации то, что хочет увидеть, и не замечает того, что противоречит его ожиданиям. Именно поэтому интерпретация данных анализа должна быть результатом совместных усилий менеджеров и исследователей.

Интерпретация и отчет - последняя стадия процесса маркетингового исследования. А раз исследование - процесс, то необходимо относиться к нему именно как к процессу, т. е. продвигаться от стадии к стадии, не пропуская ни одной. Некоторые из проблем, которые могут возникнуть в ходе исследовательского процесса, рассмотрены в разделе

Маяки маркетинга 6.2.

Проблемные зоны исследования

1. Торопливость в выводах Владелец одного ресторана подумывал о том, чтобы приобрести пианино и организовывать по вечерам выступления артистов эстрады. Группа исследователей разработала анкету, один из вопросов которой относился к этому проекту. Посетителей спрашивали, не возражают ли они против увеселительной программы, задуманной руководством ресторана, не уточнив, однако, какого типа эта

программа будет. Посетители не возражали, в большинстве своем думая, что это оркестр, под который они смогут танцевать. Владелец ресторана, получив утвердительный ответ, уже отдал распоряжение купить пианино и начать переговоры с артистами. Надо думать, его весьма удивило бы отсутствие восторга публики, если бы его план был реализован. К счастью, этого не произошло. Во время повторного анкетирования' вопрос был сформулирован более точно - и ответы большинства опрошенных оказались отрицательными.

Руководство одного загородного клуба хотело знать, не считают ли члены клуба, что их здание нуждается в ремонте и переоборудовании, не сказав, однако, какие суммы потребуются для этого и как это скажется на членских взносах. Большинство членов ответили, что считают. Управляющий пригласил высокооплачиваемых консультантов, чтобы они разработали чертежи реконструкции помещения клуба. Когда эти чертежи вместе со сметой и предложением повышения членских взносов были представлены на обсуждение общего собрания, члены клуба пришли в ужас от таких расходов и отклонили проект.

Мораль: если бы во время первоначального опроса была упомянута сумма, в которую обойдется переоборудование помещения, это сберегло бы клубу тысячи долларов, которые пришлось заплатить группе консультантов за разработку проекта реконструкции здания.

2. Дефицит качественной информации

Большинство сообщений о различных опросах, печатающихся в профессиональных журналах индустрии гостеприимства, в основном содержит информацию описательного характера. Например, в результате подобного исследования компания "Procter and Gamble" обнаружила, что

самый главный фактор, благодаря которому люди, часто путешествующие, предпочитают останавливаться в том или ином отеле, - это чистота. Подобная информация слишком обща, чтобы быть качественной. Чтобы с толком ее использовать, надо знать, какими критериями гости руководствуются, когда судят о том, отличается ли отель чистотой или нет. Поговорив с различными группами, менеджер может выяснить, как гости оценивают чистоту комнаты, какие факторы раздражают их больше всего и заставляют считать помещение грязным и т. д.

3. Сделав выборку, не забывай о сегментах

Результаты анкетирования должны быть проанализированы не только с целью выяснения среднего арифметического показателя, но и различий внутри группы, охваченной исследованием. Средние показатели зачастую скрывают различия между сегментами рынка. Например, в одном клубе проводился опрос мнения членов клуба о качестве обедов в их столовой. Среднее арифметическое было 2 балла, складывающееся из разных оценок: один человек был очень доволен качеством пищи, три человека были вполне довольны и пять были недовольны. Когда экспериментальная выборка была разделена на два сегмента (довольные и недовольные), результаты были более интересными для менеджера, чем сред-

Конец страницы 194

Начало страницы 195

нее арифметическое в 2 балла: одна группа показала высокий уровень удовлетворенности - 1,5 балла, а другая - еще больший уровень неудовлетворенности - 2,7 балла. Теперь руководство должно было решать, что делать: повышать качество пищи, прислушавшись к недовольным, или оставить все без изменения, как того хотели довольные.

4. Неправильное использование статистических данных

Один исследователь определял причины очень высокого наплыва слушателей в школах бизнеса на специальность "гостиничное и ресторанное дело" (96%) и решил, что на педагогической ниве всякий спрос прямо пропорционален количеству преподавателей. Он даже дал свою формулу, по которой школы бизнеса могут рассчитать приток слушателей. Если с тремя преподавателями по гостиничному и ресторанному бизнесу школа имеет 251 студента, то при найме еще двух число студентов повысится до 426. Но руководителей школ бизнеса, решившихся планировать работу на следующий учебный год по этой формуле, ждет большое разочарование.

Вышеназванные факторы могут привести к противоположным результатам исследований. Иногда может показаться, что клиенты не поступают согласно намерениям, высказанным ими в анкетах, в то время как результаты просто были неправильно интерпретированы из-за ошибок, произошедших в той или иной проблемной зоне маркетинговых исследований.

5. Когда выборка называется непредставительной.

Социологическая выборка - это сегмент людей, отобранный для представления всего населения. "В идеале выборка должна быть представительной до такой степени, что исследователь может, изучив выборку, делать предположения относительно целого. Управляющие гостиниц часто получают премии на основании удовлетворенности работой гостиницы, высказанной в опросе, проведенном среди постояльцев. Но иногда некоторые постояльцы дают более низкий рейтинг, чем остальные, хотя кажется, что они всем довольны. Например, во время одного из опросов респонденты в возрастной категории от 26 до 35 лет оценивали уровень обслуживания в гостинице ниже, чем все другие. Но, как выяснилось, они и работу конкурирующей организации

оценили точно так же: ниже, чем другие сегменты населения. Внешне их недовольство никак не проявлялось. Они просто имели тенденцию давать более низкий рейтинг, чем другие. Когда в поле зрения исследователей попадает слишком много или слишком мало представителей подобной категории населения, общая картина исследуемого явления может оказаться искаженной: если их слишком мало, то оценка окажется завышенной, если их слишком много - заниженной.

Конец страницы 195

Начало страницы 196

Вторичный анализ информации

Маркетинговое исследование обычно преследует конкретные цели, но это не значит, что информация, собранная в ходе его, не может быть использована, скажем, для более широкого статистического анализа или чтобы установить еще какие-нибудь закономерности, кроме тех, выявление которых было целью данного исследования. Такой дополнительный анализ уже "отработанных" данных позволяет менеджерам выйти за рамки стандартного подхода и ответить на такие вопросы, как, например:

о Каковы главные переменные факторы, влияющие на сбыт, и насколько важен каждый из них?

о Если поднять цены на 10% и увеличить расходы на рекламу на 20%, то как это повлияет на сбыт?

о Что лучше всего помогает предсказать, кто именно придет в мой отель, а не в отель моего конкурента?

о Какие переменные факторы важнее всего учитывать, проводя сегментацию рынка, и что это за сегменты?

Математическое моделирование реальных систем, процессов и результатов тоже может помочь менеджерам принимать верные маркетинговые решения. С помощью этих моделей можно найти ответы на вопросы типа "А что, если?" и "А что лучше?". За последние 20 лет специалисты по маркетингу разработали большое количество моделей, с помощью которых менеджеры могут улучшать решения по комплексу маркетинговых мер воздействия на рынок (маркетинг-микс), конструировать территорию сбыта и план его стимулирования, выбирать лучшие места для точек розничной торговли, разрабатывать оптимальную рекламу, прогнозировать сбыт новых товаров.

Доведение информации до заинтересованных лиц

Ценность маркетинговой информации равна нулю до тех пор, пока менеджеры не используют ее для принятия конкретного решения. Поэтому очень важно, чтобы собранная в процессе исследования информация дошла до определенных менеджеров в определенное время. Большие фирмы имеют централизованные маркетинговые информационные системы, снабжающие менеджеров информацией о текущей работе, последними данными маркетинговой разведки, отчетами о проведенных исследованиях. Эта повседневная информация необходима менеджерам для планирования маркетинговых операций, реализации этих планов и контроля за ней. Но им нужна не только такая повседневная информация, но и специально собранная для принятия оперативных решений по конкретным ситуациям. Например, менеджеру по сбыту, у которого появились проблемы на рынке, срочно нужны данные о сбыте в прошлом году, а управляющий ресторана, обнаруживший, что его

склад затоварен продуктами для популярного блюда, должен знать, как обстоят дела со снабжением в других ресторанах сети. В фирмах с централизованной информационной системой все, что нужно сделать менеджерам в подобных ситуациях - это направить свой запрос в отдел маркетинговых исследований и ждать ответа. Иногда, правда, этот ответ приходит, когда уже поздно...

За последнее время в системах передачи информации произошли поистине революционные изменения. В связи с широким внедрением персональных компьютеров, совершенствованием процессоров и средств связи многие фирмы занимаются децентрализацией информационных систем, давая своим менеджерам прямой доступ к имеющейся информации. Используя терминал на своем рабочем месте, они могут запросить любую информацию, хранящуюся в памяти компьютерной сети, проанализировать эту информацию, подготовить доклад по ней с помощью текстового редактора и передать эту информацию по сети другим заинтересованным лицам (см. Маяки маркетинга 6.3).

Маяки маркетинга 6.3

Децентрализация маркетинговой информационной системы

В последнее десятилетие централизованные информационные системы уступают место системам, передающим управление информацией от экспертов менеджерам. Многие фирмы разрабатывают информационные сети, соединяющие в систему отдельные технологии, такие, как текстовое редактирование, обработка данных и представление результатов.

Представьте себе рабочий день менеджера будущего. Придя на работу, он нажимает на соответствующие клавиши компьютера, стоящего на его рабочем столе, и читает доклад о ситуации на данный час. Затем он переключается на сообщения о всех происшествиях за прошедшую ночь, делает распечатку того, что он должен сделать за этот день. Отметив про себя, что люди, с которыми он должен переговорить в неформальной обстановке, в 10.30 делают перерыв, чтобы выпить чашку чая, он дает команду своему компьютеру напомнить ему зуммером в 10.25, что пора спускаться в буфет.

Сделав обход отеля, менеджер возвращается к компьютеру, начинает сканирование местной прессы, имеющей отношение к гостиничному делу, и Wall Street Journal. Просмотрев интересующие его статьи, он решает, что с ними не мешало бы ознакомиться его заместителям, и дает компьютеру команду передать эту информацию на их мониторы.

После обеда ему надо встретиться с Фрэнком Кроссаном, одним из главных корпоративных клиентов отеля.

В порядке подготовки к этой встрече он вызывает из памяти компьютера информацию, относящуюся к Кроссану и его фирме, которая поможет провести эту встречу в более дружеской и непринужденной форме и получить нужную для руководства отеля информацию. Заканчивая рабочий день, он берет с собой портативный компьютер. Пообедав в кругу семьи, он идет к себе в

кабинет и, путешествуя по системе Интернет, получает доступ к информации, интересующей его: мнения туристов о Майами, городе, в котором он живет и работает. Он узнает, что они думают о городских отелях, ресторанах, об экскурсиях по городу.

Ходят слухи, что известная шведская фирма SARA собирается купить в Майами гостиницу. Генеральный директор просил его подготовить доклад об этой фирме. Поэтому менеджер получает доступ к базе данных CompuServe и получает несколько соответствующих файлов, затем он обращается еще к нескольким справочным базам данных и получает несколько газетных статей о SARA. Он копирует эти файлы на твердый диск.

Следующий день - выходной. Менеджер делает распечатку нужного материала и, пользуясь текстовым редактором, пишет доклад для генерального директора. Затем он посылает сообщения руководителям отделов. Ну а теперь ему можно отправиться на пляж!

Такая система открывает огромные перспективы. Она позволяет менеджерам оперативно получать необходимую информацию и так же быстро приспосабливать ее к своим целям. По мере того как эта система будет становиться дешевле, все больше менеджеров будут осваивать эту технику, все больше предприятий индустрии гостеприимства будет заниматься децентрализацией своих информационных систем.

Международные маркетинговые исследования

Международные маркетинговые исследования проходят те же стадии, что и аналогичные исследования внутри одной страны: от определения проблемы, подлежащей исследованию, и разработки плана - к интерпретации результатов исследования и представления соответствующего отчета. Тем не менее при маркетинговых исследованиях на международном уровне могут возникнуть и специфические проблемы. Если внутри страны мы имеем дело с достаточно однородными рынками, то в международной практике приходится сталкиваться с рынками стран, в значительной степени отличающихся друг от друга по своему экономическому развитию, культурным традициям и покупательским привычкам.

Занимаясь рынками зарубежных стран, исследователь с трудом ориентируется во вторичной информации. Если в США найти достоверные данные та-

кого рода не представляет трудности: там имеются десятки местных исследовательских центров, то в огромном количестве стран Третьего мира таких центров нет вообще. Даже крупнейшие центры по международному маркетингу могут работать далеко не во всех странах. Например, фирма A. C. Nielsen, крупнейшая фирма такого рода, имеет офисы лишь в 28 странах за пределами США. Так что даже тогда, когда необходимая вторичная информация существует, ее приходится добывать по капелькам из различных источников, договариваясь по каждому конкретному случаю на межгосударственном уровне, чтобы свести эту информацию воедино, а сопоставить и работать с ней оказывается очень трудно.

Ввиду вечного дефицита вторичной информации международные проекты маркетинговых исследований вынуждены собирать собственную первичную информацию. Но и здесь исследователи сталкиваются с проблемами, от которых не страдают их коллеги, работающие с национальными рынками. Например, им порой трудно делать даже элементарную выборку. Если в США исследователи могут пользоваться телефонными книгами, данными последней переписи

населения и огромным количеством других источников социологической информации, то такого рода данные могут просто отсутствовать во многих странах. Так что там невероятно трудно определиться даже по вопросу о респондентах. Но даже когда проблема определения респондентов преодолена, с ними зачастую невозможно просто связаться по телефону, по почте или лично, как в США. В некоторых странах телефон - большая редкость. Например, в Египте телефон есть у четырех человек из тысячи, в Турции - у шести, а в Аргентине - у тридцати двух. В некоторых странах почта в высшей степени ненадежна. В Бразилии, например, до 30% писем вообще не доходит до адресата. Во многих развивающихся странах плохие дороги и еще худшие транспортные системы делают многие районы практически недоступными, а личное интервьюирование - трудным и дорогостоящим.

Различия в национальных культурах ставят перед международными маркетинговыми исследованиями дополнительные проблемы. Самая серьезная из них - языковой барьер. Например, вопросники, подготовленные на одном языке, должны затем переводиться на языки всех стран, охваченных исследованием. И ответы должны также переводиться со всех национальных языков на тот язык, на котором вопросник был составлен. Все это повышает расходы, связанные с исследованием, и чревато различными ошибками.

Перевод вопросников с языка на язык - не такая уж легкая проблема, как может показаться. Многие нюансы пропадают, поскольку устойчивые словосочетания в разных языках могут иметь разное значение. Один специалист по международному маркетингу из Дании советовал провести такой эксперимент: попросить перевести обратно на английский язык страницу вопросника, переведенного на какой-нибудь из экзотических национальных языков. Вас может ожидать шок! Один переводчик решил, что английское выражение "out of sight, out of mind" (с глаз долой - из сердца вон) означает "невидимые вещи безумны".

Конец страницы 199

Начало страницы 200

Поведение человека в роли покупателя, особенно когда он принимает решение покупать или не покупать, очень отличается в разных странах, еще более запутывая исследователей в области международного маркетинга. Отличаются люди и в их отношении к самому исследованию. В одной стране они с большим желанием принимают в нем участие, в других же их отказ от всякого сотрудничества - одна из главных проблем. В некоторых исламских странах жителям, особенно женщинам, вообще запрещается входить во всякий контакт с иностранцами, и в таком случае исследователь не сможет даже по телефону узнать об их отношении к той или иной фирме и вообще об особенностях их покупательского поведения. Высокий уровень неграмотности во многих странах делает невозможным использовать при работе с некоторыми группами населения метод письменного анкетирования. А представители среднего класса могут лукавить, отвечая на вопросы, чтобы показаться более преуспевающими, чем они есть на самом деле. Например, изучая вопрос потребления чая в Индии, исследователи столкнулись с тем, что более 70% респондентов сказали, что обычно покупают один из нескольких самых дорогих сортов чая, в то время, как по статистике более ,60% чая, продаваемого в Индии, относится к самым дешевым сортам.

Однако несмотря на все эти трудности, интенсивные исследования международного маркетинга, проводимые за последнее время, повысили интерес к этим проблемам во многих странах. Международные корпорации не могут обходиться без маркетинговых исследований международного масштаба, хотя имеют небольшой шанс на успех. Международные маркетинговые исследования стоят дорого, и проблем с ними предостаточно, но отказаться от них - еще дороже. Наделав массу ошибок и упустив прекрасные возможности, это осознают многие бизнесмены. Многие проблемы, связанные с международными маркетинговыми исследованиями,

могут быть преодолены людьми, осознавшими их значимость.

Маяки маркетинга 6.4

Маркетинговые исследования в малом бизнесе

Пока в этой главе мы рассматривали маркетинговые исследования - от определения целей исследования до составления отчета о его результатах - как длительный и целенаправленный процесс, организуемый крупными фирмами, активно занимающимися маркетингом. Но многие небольшие, не приносящие большого дохода предприятия тоже пользуются маркетинговыми исследованиями. Совершенно необязательно применять дорогостоящие и сложные методики, описанные в этой главе.

Конец страницы 200

Начало страницы 201

Практически любое предприятие может пользоваться не требующими больших затрат методами маркетинговых исследований. И чтобы работать по этим методикам, не нужно быть экспертом. Они настолько просты, что с ними может справиться практически каждый.

Большое количество маркетинговой информации можно собрать, просто наблюдая за тем, что происходит вокруг. Управляющий маленького ресторана вполне может оценить состав собственной клиентуры, просто подсчитывая в разное время дня количество своих посетителей и на глазок определяя их статус. О рекламе конкурентов нетрудно составить представление, регулярно смотря местные телевизионные программы и читая местные газеты.

Менеджеры могут проводить небольшие исследования, пользуясь неформальными контактами с клиентами. Менеджер туристического агентства может узнать о пристрастиях своих клиентов, пригласив небольшую группу в ресторан. А менеджеру ресторана и приглашать их не надо - они сами приходят. Надо только уметь разговаривать с ними. А о качестве еды в больничной столовой можно узнать, поговорив с пациентами. Менеджеры ресторанов могут звонить по телефону, наобум набирая цифры, и узнавать мнение людей о своем собственном заведении и о конкурирующих организациях. Могут они также время от времени проводить простые эксперименты. Немного изменяя тактику контактов с клиентами, можно найти оптимальный вариант. Варьируя шрифты и общее оформление газетной рекламы, менеджер может наблюдать изменения общего эффекта от ее воздействия на потенциальных клиентов.

Вторичная информация в равной мере доступна большим и малым предприятиям. Торговая палата, местные средства массовой информации, государственные учреждения выпускают массу публикаций, представляющих интерес для малых предприятий. Одно только Бюро по малому бизнесу США публикует десятки бесплатных брошюр с рекомендациями по самым разнообразным вопросам. Местные газеты часто печатают материалы, связанные с покупательскими привычками граждан.

Иногда и местный колледж может вызваться помочь провести какое-нибудь простенькое исследование. Для колледжей малый бизнес представляет большой интерес как наглядный пример для занятий со студентами по маркетингу.

Даже очень маленькие организации с очень маленьким бюджетом могут собирать вторичную информацию, вести наблюдение и проводить эксперименты. Хотя затраты на простенькие маркетинговые исследования гораздо меньше, чем на полномасштабные, но к их подготовке

следует относиться со всей серьезностью: тщательно продумывать цели, заранее формулировать вопросы, умело извлекать полезную информацию и не забывать систематически корректировать получаемые результаты. Если исследование тщательно спланировано и этот план умело реализован, то и "камерное" маркетинговое исследование может дать достоверную информацию, использование которой способно повысить результативность маркетинговых решений.

Конец страницы 201

Начало страницы 202

Резюме главы

Маркетинговая информационная система (МИС) включает специалистов, оборудование и процедуры, которые используются для сбора полезной информации, ее оценки и доведения до сведения тех, кто принимает маркетинговые решения.

МИС начинается с менеджеров, ими же она и заканчивается, и она не заработает, если к ней не подключить всех менеджеров фирмы. Сначала МИС взаимодействует с менеджерами по маркетингу, оценивая потребности фирмы в информации. Затем начинаются сам сбор и обработка информации, поступающей из трех источников: внутренние материалы, маркетинговая разведка и процесс маркетинговых исследований. Вся эта информация после соответствующего анализа направляется в нужной форме и в нужное время менеджерам по маркетингу, которым она должна помочь принимать конкретные решения в области составления маркетингового плана, его реализации и контроля.

I. Оценка потребностей фирмы в информации. Материалы, собранные хорошей информационной системой, всегда представляют собой компромисс между информацией, которой менеджерам хотелось бы обладать, и действительно необходимой и практически доступной информацией.

П. Получение и обработка информации. Информация, нужная менеджерам по маркетингу, может быть извлечена из собственных материалов, путем маркетинговой разведки и проведения маркетинговых исследований. Аналитическая группа обрабатывает полученный материал и представляет его менеджерам в удобном к использованию виде.

1) Внутренние источники - это собственные рабочие материалы и архивы фирмы, из которых можно извлекать информацию, когда нужно оценить текущую маркетинговую ситуацию или выявить маркетинговые проблемы и возможности.

2) Данные маркетинговой разведки включают ежедневную информацию о всех изменениях в маркетинговой среде, помогающую менеджерам разрабатывать план маркетинга и тактику его реализации. Разведывательные данные могут быть получены из внутренних и внешних источников.

а) Внутренние источники, через которые фирма может получать разведданные, - это владельцы фирмы, ее руководящие работники и служащие.

б) Внешние источники включают работников конкурирующих фирм, государственные учреждения, поставщиков, профессиональные журналы, журналы по бизнесу, газеты, бюллетени профессиональных ассоциаций и конференций, базы данных, которые можно получить через систему Интернет.

в) Маркетинговые исследования - это процесс сбора и анализ информации, с помощью которого

определяются маркетинговые

Конец страницы 202

Начало страницы 203

возможности и проблемы, отслеживаются проводимые маркетинговые операций, анализируется и поставляется заинтересованным лицам полученная полезная информация о рынке. Маркетинговые исследования - это целенаправленный процесс, имеющий начало и конец. Он включает четыре этапа: определение проблемы и постановка цели, разработка плана исследования, реализация этого плана, интерпретация и представление результатов.

1) Определение проблемы и постановка цели. По своим целям маркетинговые исследования подразделяются на три типа:

а) Предварительные, если с их помощью определяется проблема и предлагается гипотеза.

б) Описательные, если описываются структура и размеры рынка.

в) Аналитические, если проверяется гипотеза о причинно-следственных связях.

2) Разработка плана сбора информации.

а) Выявление потребностей фирмы в определенной информации - это фактически перевод абстрактных целей исследования на язык конкретных фактов информационных потребностей. Чтобы их удовлетворить, исследователи собирают информацию двух типов: вторичную и первичную. Под вторичной информацией подразумевается уже существующая информация, собранная другими по другому случаю и для других целей. Под первичной информацией подразумевается информация, собранная специально для данного случая.

б) Методы исследования. Основными методами, применяемыми в маркетинговых исследованиях, являются наблюдение, интервью и эксперимент.

Наблюдение - это сбор первичной информации о действиях определенных людей и определенных ситуаций с помощью наблюдения.

Интервью (структурированное или неструктурированное, прямое или косвенное) является лучшим способом сбора информации описательного характера. Эксперимент - лучший способ сбора информации аналитического характера.

в) Контактные методы. Информация может быть собрана интервьюером лично, по почте и по телефону.

г) План выборки. Выводы о предпочтениях значительной группы потребителей часто делаются на основании мнений отобранных представителей этой группы. Прежде чем делать выборку, надо продумать три проблемы:

- Из кого делать выборку
- Сколько людей опросить
- Как производить выборку

д) Инструментарий исследования. Собирая первичную информацию, исследователи пользуются различной техникой: интервьюирование (структурированное и неструктурированное), механические инструменты, структурированные модели (например, тест-маркетинг). При структурированном интервью используются стандартизованные анкеты (вопросники).

е) Представление плана исследования. На этой стадии план исследования представляется в письменном виде, чтобы с ним ознакомились заинтересованные менеджеры.

3) Реализация плана исследования производится в процессе сбора, обработки и анализа информации.

4) Интерпретация результатов и отчет. На этой стадии исследовательская группа дает свою интерпретацию результатов исследования и представляет отчет руководству фирмы.

5) Вторичный анализ информации. Маркетинговые исследования обычно преследуют конкретные цели, но это не значит, что информация, собранная в ходе исследования, не может быть использована еще раз для другого, более широкого статистического исследования, или выявления каких-либо дополнительных закономерностей. Вторичный анализ информации ищет ответы на вопросы типа "А что, если?" и "А что лучше?"

III. Доведение информации до заинтересованных лиц. Ценность маркетинговой информации равна нулю до тех пор, пока менеджер не использует ее для принятия маркетингового решения. Поэтому важно, чтобы собранная в процессе маркетингового исследования информация дошла до определенных менеджеров в определенное время.

Вопросы для обсуждения

1. Какую роль играют маркетинговые исследования в реализации маркетинговой концепции фирмы?

2. В чем отличие маркетинговой информационной системы и системы маркетинговой разведки?

3. Укажите и обсудите главные этапы маркетингового исследования.

4. Подумайте, какие конкретные задания можно поставить перед исследователями, если вас волнуют следующие проблемы: принятие решения по дистрибьюционной политике, принятие решения по товарной политике, принятие решения по рекламной кампании, принятие решений по персональным продажам, принятие решений по ценовой политике.

5. Объясните, почему определение проблемы и постановка задач перед исследователями часто считаются самыми трудными этапами исследовательского процесса.

6. Исследователи обычно начинают процесс сбора необходимых дан-

ных с изучения вторичной информации. Какими источниками этой информации может пользоваться управляющий крупного ресторана, интересующийся тенденциями в потребительских предпочтениях.

7. Обсудите положительные и отрицательные стороны использования специальных карточек отзывов посетителей в ресторане.

8. Какой тип исследования наиболее продуктивен в следующих ситуациях и почему: а) McDonald's хочет узнать, какое влияние оказывают дети на сбыт его продукции; б) Hilton хочет собрать информацию о том, что думают заезжие бизнесмены о разнообразии меню, самих блюдах и об обслуживании в их ресторане; в) Bennigan's обдумывает вопрос об открытии своего отделения в быстро растущем пригороде; г) Arby's хочет проверить эффект двух рекламных тем по горячим сэндвичам в двух городах; д) чиновник, ответственный за туризм в вашем регионе, хочет знать, как ему лучше потратить представительские деньги.

9. "Фокус-группы" - один из наиболее представительных методов маркетинговых исследований в индустрии гостеприимства. Каковы его достоинства и недостатки?

Ключевые термины

Аналитическое исследование (causal research). Маркетинговое исследование, проводимое с целью проверки гипотезы о причинно-следственных связях.

Внутренние источники информации (internal records information). Рабочие материалы и архивы фирмы, из которых можно извлечь информацию, помогающую оценить текущую маркетинговую ситуацию и выявить маркетинговые проблемы и возможности.

Вторичная информация (secondary data). Уже существующая информация, собранная для других целей.

Выборка (sample). Сегмент людей, отобранных для маркетингового исследования, чтобы представлять всю группу, интересующую исследователя.

Закрытые вопросы (closed-end questions).

Вопросы, к которым предлагается несколько возможных ответов на выбор респонденту.

Инспекторы под видом клиентов (shoppers). Люди, получившие задание побывать в гостинице или ресторане под видом клиентов и затем сообщить свои впечатления руководству.

Интервью (survey research). Сбор первичной информации, в ходе которого респондентам задаются вопросы, касающиеся их предпочтений, отношения, осведомленности и особенностях их покупательского поведения.

Интервью "фокус-групп" (focus group interviewing). Длительная (до нескольких часов) беседа специально обученного интервьюера с группой от шести до десяти человек, в ходе которой выясняется их отношение к товару, обслуживанию, организации.

Интервьюер фокусирует беседу на интересующих его вопросах.

Маркетинговая информационная система (МИС) (marketing information system). Система,

включающая в себя экспертов, оборудование и процедуры, с помощью которых собирается, сортируется, анализируется, оценивается и распределяется необходимая своевременная и точная информация, помогающая принимать маркетинговые решения.

Маркетинговые исследования (marketing research). Систематический сбор, накопление, анализ и представление руководству данных и выводов, имеющих отношение к специфической маркетинговой ситуации, в которой находится фирма.

Маркетинговые разведывательные данные (marketing intelligence). Повседневная информация о развитии маркетинговой среды, помогающая менеджерам разрабатывать и подправлять маркетинговые планы. Наблюдение (observational research).

Метод сбора первичной информации, в ходе которого исследователи наблюдают за определенными людьми, их действиями и определенными ситуациями.

Описательное исследование (descriptive research). Маркетинговое исследование, предпринятое с целью описания маркетинговых проблем, ситуаций и рынков, в частности, таких, как рыночный потенциал по какому-либо товару или демографические характеристики или отношения потребителей.

Открытые вопросы (open-end questions).

Вопросы, на которые респонденты должны отвечать собственными словами, а не по подсказке интервьюера.

Первичная информация (primary data).

Информация, собранная специально для данного случая.

Предварительное исследование (exploratory research). Маркетинговые исследование по сбору предварительной информации, которая помогает определить проблему и предложить гипотезу.

Эксперимент (experimental research).

Метод сбора первичной информации, в ходе которого подбираются группы респондентов, получающие разное задание, контролируются взаимосвязанные факторы и выявляются различные реакции на маркетинговое воздействие.

Глава 7. Потребительский рынок и покупательское поведение потребителя

В 1988 г. журнал Working Woman обогнал по тиражу все другие американские бизнес-журналы, включая Fortune, Forbes и Business Week. В наши дни работают две трети всего женского населения и 79% женщин, не имеющих детей младше 18 лет. (Кстати, среди мужчин, не имеющих детей младше 18 лет, процент работающих ниже). Джон Нейсбитт и Патрисия Абурдин считают, что в 1990-е годы женщины перехватывают у мужчин лидерство. В связи с этой тенденцией в экономике создается ситуация, когда количество женщин, занятых на квалифицированной работе, приближается к критической массе: уже сейчас они занимают почти 40% руководящих и административных постов.

Количественный рост женщин на руководящих постах создал новую категорию в клиентуре

отелей - деловая женщина в командировке. В 1970 г. они составляли лишь 1% постояльцев отелей, а теперь - почти 40%. К 2000 г. их будет не меньше 50%. Уже в конце 70-х годов управляющие отелей начали осознавать важность этой категории постояльцев, но еще не знали, как бороться за эту клиентуру. Может быть, объявить некоторые этажи женскими? Может быть, оборудовать специальные комнаты для женщин дополнительными осветительными приборами у зеркала, сушилками для волос и вешалками для платьев и юбок в шкафу? Может быть, стоит разработать специальную программу мероприятий под кодовым названием "Леди"? Многие сети отелей делали все это, и даже больше. Некоторые провели опросы среди женщин, пытаясь выяснить, не считают ли они, что их следует обслуживать иначе, чем мужчин. Это мало что дало, потому что откуда женщинам знать, как в отелях обслуживают мужчин? Но большинство опрошенных все-таки предпочли бы, чтобы к ним относились просто как к деловым людям в командировке, и вовсе не хотели, чтобы их выделяли в особую категорию по половому признаку.

Так что многие из первых программ такого рода оказались неэффективными. Мужчины, стоящие во главе известных сетей гостиниц, просто не понимали особенностей поведения этого сегмента их рынка. Женщины не хотели, чтобы к ним относились покровительственно или выделяли в особую группу, но у них действительно были специфические потребности. Джеймс Эванс, вице-президент фирмы Hyatt, указал на некоторые из них. Он, в частности, заметил, что женщины требуют повышенных мер по обеспечению безопасности. Он также сказал, что они, без сомнения, оценят, если комнаты оборудуют зеркалами для макияжа, добавят света в ванной, продлят часы обслуживания в номерах и в ресторанном меню появится больше легких закусок.

Отели отреагировали на это внесением соответствующих изменений в меню, добавлением светлых тонов в интерьере, лучшим освещением не только ванных комнат, но и на стоянках для автомобилей постояльцев, не говоря уж о дополнительных зеркалах и вешалках для юбок. Кстати, большинство этих новшеств (кроме, разве, вешалок для юбок) приветствовали и постояльцы-мужчины. Были повышены также меры безопасности: в регистратуре номера комнат гостей не называются во всеуслышание, двери оборудуются электронными запорами, смотровой глазок занял более низкое положение на двери, так что женщинам теперь не надо влезать на стул, чтобы заглянуть в него, на этажах появились консьержи, а в некоторых отелях - так называемые клубные этажи, попасть на которые можно, только имея специальный ключ. На этих этажах имеется специальный холл, где можно посидеть, выпить коктейль, съесть легкий завтрак. Женщины предпочитают организовывать деловые встречи именно там, а не у себя в комнате и не в главном холле.

Отели сделали очень многое и пошли на значительные траты, чтобы стать более привлекательными для деловых женщин - быстро развивающегося сегмента рынка, интересы которого они только учатся понимать. Те отели, которые больше преуспели в своих попытках понять запросы этих клиентов, завоевали большую долю рынка. Вот это и называется маркетингом - учиться понимать нужды потребителя и особенности его поведения.

Краткое содержание главы

Глава 7 вводит понятие потребительского поведения и развивает его применительно к конкретным ситуациям, когда потребитель принимает решение о покупке.

В начале главы мы предложим модель поведения потребителя. Затем покажем сильную зависимость поведения потребителя от его культурных, социальных, личностных и психологических характеристик.

Затем мы выделим функциональные роли, которые люди могут играть в процессе покупки: инициатор, влияющий, принимающий решение, покупатель и пользователь.

В заключение мы обсудим принятие решения о покупке как процесс, включающий несколько этапов: осознание необходимости сделать покупку, поиск информации о товарах, оценку предлагаемых альтернатив, решение купить и послепродажное поведение.

Анализируя поведение потребителей, надо быть очень осторожным в своих оценках. Часто они превращают в простую бумажку то, что казалось выигрышным билетом. Как только вы начинаете думать, что понимаете потребителя, он удивляет вас своей иррациональностью. Но то, что кажется иррациональным менеджеру, является абсолютно разумным для потребителя. Поведение потребителя никогда не бывает простым, поскольку на него оказывает влияние множество факторов. Тем не менее, понять его - одна из главных задач менеджера по маркетингу.

Чэмберс, Чако и Льюис подвели итог своим наблюдениям за поведением потребителей в виде пяти постулатов. Эти постулаты могут послужить хорошим отправным пунктом для начала обсуждения вопросов, связанных с поведением потребителя.

Постулат 1: Поведение потребителя целенаправленно. Как уже отмечалось, то, что порой кажется менеджеру иррациональным, то абсолютно разумно для потребителя.
Постулат 2: Потребитель имеет свободу выбора. Он совершенно не обязан замечать ваши маркетинговые ухищрения. Обрушивающийся на него коммуникационный поток перерабатывается выборочно. Чаще всего он вычленяет из него несколько товаров, и именно между ними делает свой выбор.
Постулат 3: Поведение потребителя представляет собою процесс. Для ведения маркетинговых операций необходимо понимать этот процесс.
Постулат 4: На поведение потребителя можно влиять. Поняв, каким образом в сознании потребителя происходит принятие решений о покупке и что может повлиять на этот процесс, специалист по маркетингу может оказывать влияние на поведение потребителя.
Постулат 5: Потребителя надо воспитывать. Часто потребители действуют вопреки собственным интересам из-за недостатка знаний. Например, некоторые из них считают, что нет ничего плохого в том, чтобы выпить, а потом сесть за руль. Одна из главных общественно полезных задач маркетинга - воспитывать потребителя.

В этой главе мы рассмотрим динамику поведения потребителя и опишем потребительский рынок. Когда мы говорим о **покупательском поведении потребителя,** имеем в виду поведение конечных потребителей - индивидуумов и членов их семей, которые покупают товары и услуги, удовлетворяя собственные нужды. **Потребительский рынок** состоит из этих индивидуумов и членов их семей, которые покупают или приобретают товары и услуги с целью удовлетворения собственных нужд. Потребительский рынок США - это свыше 255 млн. людей, приобретающих товары и услуги на сумму свыше $2 трлн. ($9000 на каждого, будь это взрослый или ребенок). Каждый год в этот рынок вливается еще несколько миллионов человек, приносящих с собой более $100 млрд., что делает рынок США одним из самых привлекательных потребительских рынков в мире.

Потребители отличаются друг от друга возрастом, вкусами, уровнем образования и доходов. И они покупают огромное количество самых разнообразных товаров и услуг. Как же они делают свой выбор, совершая покупки?

Модель потребительского поведения

В наши дни рынок стал ареной жестокой конкурентной борьбы. За последние 30 лет индустрия гостеприимства пополнилась сотнями новых фирм, в результате чего в стране начали функционировать тысячи новых отелей и ресторанов. В дополнение к этому за последние годы

индустрия гостеприимства и путешествий претерпевает процесс глобализации. Фирмы, имеющие свои штаб-квартиры в США, Германии и Гонконге, вступили друг с другом в жесткую конкурентную борьбу за рынки Сингапура и Японии. Чтобы выиграть эту битву, они тратят большие суммы на маркетинговые исследования, которые должны выявить, что их потребители хотят покупать, где, как, сколько и почему.

Главный вопрос этих исследований можно сформулировать так: как потребители реагируют на различные маркетинговые стимулы, которые фирма может использовать для привлечения их внимания? Фирма, которая в самом деле понимает, как потребители будут реагировать на их рекламу, товары, цены, имеет огромное преимущество перед своими конкурентами. Именно поэтому исследователи из различных фирм и университетов пристально изучают динамику маркетинговых стимулов и реакций потребителей. Психологическая модель покупательского поведения показана на рис. 7.1. Эта схема свидетельствует, что маркетинговые и прочие стимулы входят в "черный ящик" сознания потребителя и вызывают соответствующие реакции. От специалистов по маркетингу зависит, что попадет в этот "черный ящик".



Рис. 71. Модель покупательского поведения

На рисунке слева показаны основные маркетинговые стимулы - так называемые четыре "р" (product, price, place, promotion): первые буквы английских названий основных маркетинговых мер воздействия на рынок: (товарная политика, ценовая политика, политика формирования каналов сбыта и товародвижения, политика продвижения, т. е. формирования спроса и стимулирования сбыта). В группу других стимулов включены основные факторы окружающей покупателя среды - экономические, технологические, политические и культурные. Все эти стимулы попадают в "черный ящик" покупателя, где они преобразуются в определенные решения, которые можно видеть на схеме справа, а именно: выбор товара, торговой марки, дилера, времени и объема покупки.

При проведении маркетинговых операций специалисту по маркетингу необходимо понимать, как внутри "черного ящика" определенные стимулы вызывают определенные реакции. "Черный ящик" состоит из двух отделений: 1) личностные характеристики самого покупателя, влияющие на то, как он воспримет стимулы и отреагирует на них; 2) самого процесса принятия решения, оказывающего влияние на его результат. Рассмотрим сначала первое "отделение" "черного ящика", а затем - второе.

Личностные характеристики, влияющие на потребительское поведение

Что и как покупает человек - предопределяется его культурными, социальными, личностными и психологическими характеристиками (рис. 7.2). Большую их часть маркетинг не может контролировать, но принимать во внимание тем не менее должен.

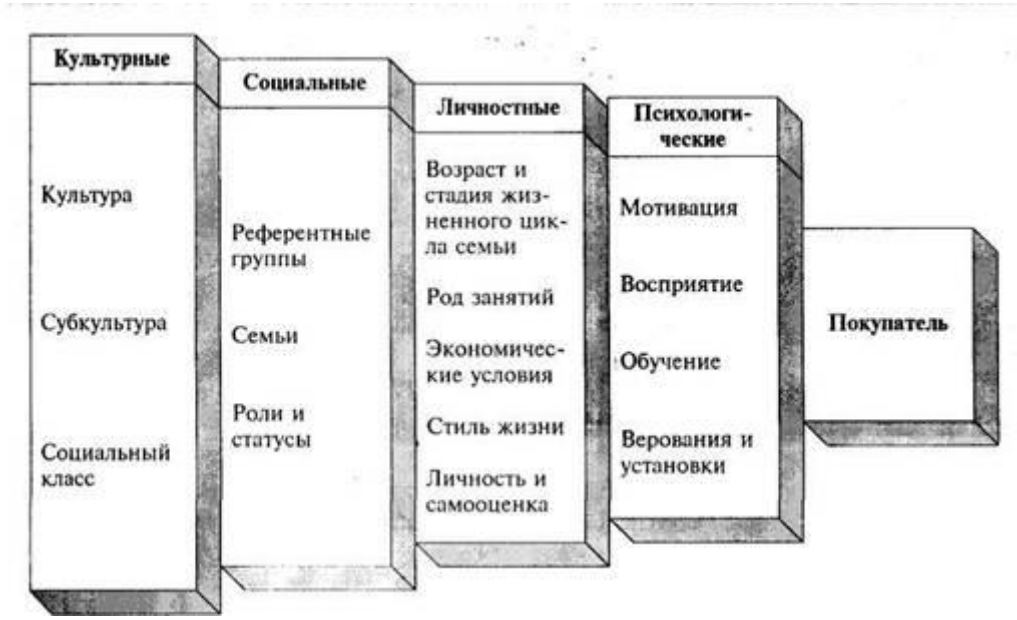


Рис. 7.2. Факторы, влияющие на поведение покупателя

Культурные факторы

Культурные факторы оказывают на поведение покупателя значительное влияние. Культурные факторы - это сложное понятие, включающее собственно культуру, субкультуру и классовую принадлежность.

Культура

Культура - это основная сила, предопределяющая желания и все поведение человека. Она включает основные ценности, желания, поведенческие особенности, которые он усваивает, живя в обществе. Но само общество - не статичная, а развивающаяся единица. В наши дни основы культуры, усвоенные человеком в детстве, изменяются повсеместно. Культура выражается через огромное множество осязаемых вещей, которые можно объединить в четыре основные категории: пища, жилище, одежда и искусство. Культура - неотъемлемая часть индустрии гостеприимства и туризма. Она предопределяет, что мы едим, куда и как мы ездим и где останавливаемся в пути. Культура динамична: она изменяется, адаптируясь к изменениям окружающей среды.

Специалисты по маркетингу постоянно пытаются определить тенденции изменений в культуре, чтобы разрабатывать новые товары и услуги, которые формирующийся рынок способен оценить. Например, повышенная тяга к здоровому образу жизни, характерная для современной американской культуры, привела к появлению во многих гостиницах спортклубов и спортзалов, а те гостиницы, которые не могли позволить себе такую роскошь, начали заключать договоры с местными спортклубами, чтобы те разрешали их гостям тренироваться на своих площадках. Тяга американцев к более легкой и здоровой пище привела к изменениям в ресторанных меню. Теперь люди у себя дома предпочитают окрашивать стены в более светлые тона и покупать простую мебель - и это отразилось на дизайне интерьеров гостиниц и ресторанов.

В то же самое время значительное количество потребителей не прочь побаловать себя чем-нибудь вкусненьким. В ресторанах часто можно видеть посетителей, которые, съев вареную рыбу и легкий салат, на десерт заказывают огромную порцию жирного мороженого.

Поведение потребителя в разных национальных культурах

Понять поведение потребителя достаточно трудно даже для фирм, операции которых не выходят за пределы границ одного государства. Для фирм, имеющих отделения во многих странах,

понимать своих клиентов значительно труднее. Даже если потребители, живущие в разных странах, не отличаются радикально по своим жизненным ценностям и установкам, их поведение во время покупки может разительно отличаться. Занимаясь международным маркетингом, надо знать об этих различиях и вносить в свои маркетинговые планы соответствующие изменения. Вот несколько характерных культурных различий, незнание которых может отрицательно сказаться на престиже организации, которую вы представляете:

- Покачивая головой, люди в большинстве стран говорят "Нет", а в Болгарии и Шри-Ланка - "Да".
- В Южной Америке, Южной Европе и во многих арабских странах прикоснуться рукой к человеку, значит выразить ему свою любовь и дружбу. На Востоке же это делать считается неприличным.
- В Норвегии и Малайзии считается неприличным оставлять что-то недоеденным на своей тарелке, а в Египте, наоборот, неприлично съесть все дочиста.

Специалисты по маркетингу должны в каждом конкретном случае решать, до какой степени они должны приспосабливать свои товары и услуги к уникальным потребностям различных рынков, на которых они работают. С одной стороны, они заинтересованы в стандартизации того, что предлагают. Это экономит их собственные силы и средства. С другой стороны, модификация товаров и услуг, производимая в связи с конкретными условиями, способствует лучшему удовлетворению потребностей местного рынка. Вопрос о том, что надо делать с маркетинговыми мерами воздействия на рынок (маркетинг-микс) в международных условиях: стандартизировать или адаптировать - вызвал за последнее время множество оживленных дискуссий.

Субкультура

Внутри каждой культуры уживаются различные **субкультуры,** представители которых - группы людей, разделяющих общие системы ценностей, основанных на общности опыта и жизненных ситуаций. Национальные группы (например, ирландцы, поляки, итальянцы, живущие в США) имеют отчетливо выраженные этнические черты и интересы. Религиозные группы (например, католики, мормоны, протестанты, мусульмане и евреи) тоже являются субкультурами, имеющими свои собственные предпочтения и табу. Группы, формирующиеся по признаку расы (например, американские негры и выходцы из Азии), тоже имеют свои собственные культурные установки и привычки. Люди, живущие в одном, несколько изолированном от других, географическом районе (например, Крайний Юг, Калифорния, Новая Англия), тоже представляют собой субкультуры, отличающиеся своим характерным стилем жизни.

Вот несколько примеров того, как поведение потребителя зависит от культуры, в которой он вырос. Один студент, подрабатывавший во время летних каникул в городском клубе г. Корпус-Кристи (штат Техас), рассказал нам о неудачном эксперименте с меню, проведенном рестораном клуба. Управляющий решил угостить членов клуба говядиной, вяленной на солнце. Это один из способов естественной обработки мяса перед употреблением его в пищу: присутствующие в мясе энзимы способствуют разложению волокон и соединяющих их протеинов. Приготовленное этим способом мясо имеет специфический привкус, который многим нравится. Однако вяление естественным способом - дорогостоящий процесс. В некоторых странах вяленая говядина считается деликатесом. Многие гурманы хвалят его за нежный вкус и специфический запах. Но, очевидно, этот запах оказался слишком специфическим для жителей южного Техаса. Едоки вернули блюда не тронутыми, говоря, что у мяса "странный" запах. То, что считается деликатесом в одних районах, может рассматриваться как испорченный продукт в других.

Давно известно, что некоторые рестораны, разработавшие какое-то оригинальное фирменное блюдо, процветают в одном регионе, но мгновенно разоряются, когда пытаются расширить свой эксперимент на другие регионы. Именно поэтому рестораны быстрого обслуживания известных фирм, имеющих отделения в разных странах мира, понимая, что люди в разных регионах имеют

разные вкусы, вносят соответствующие изменения в свои фирменные блюда. Во многих регионах США алкогольные напитки являются обязательной частью обеда, а в некоторых - запрещены законом, как, например, в Библейском Поясе (Bible Belt) на Юге.

Иногда бывает и так, что национальные блюда субкультуры становятся популярны по всей стране и даже в интернациональном масштабе. Например, рестораны с мексиканской кухней появляются в Лондоне, Монреале, Окленде и Сингапуре. Однако в каждом из этих городов местные рестораторы модифицируют мексиканские блюда применительно к местным вкусам. Туристы из Санта-Фе (штат Нью-Мексико) будут, вероятно, разочарованы, попробовав мексиканское блюдо, изготовленное в Окленде. Эти рестораны занимаются прибыльным бизнесом, заимствуя из какой-то национальной культуры блюдо и адаптируя его к вкусам людей другой культуры.

Занимаясь маркетингом, необходимо понимать влияние культуры, в которой человек вырос, на его поведение на рынке. Многие субкультуры составляют важный сегмент рынка, и специалисты часто разрабатывают маркетинговые программы, направленные на завоевание этого сегмента.

Общественные классы

Любое общество имеет ту или иную классовую структуру. **Общественные классы** - это относительно стабильные неупорядоченные подразделения человеческого общества, члены которых имеют сходные интересы, ценности и поведенческие нормы. Обществоведы выделили семь таких подразделений в американском обществе: верхний слой высшего класса (менее 1%), нижний слой высшего класса (около 2%), верхний слой среднего класса (12%), средний класс (32%), рабочий класс (38%), верхний слой низшего класса (9%) и нижний слой низшего класса (7%).

Некоторые склонны считать, что в молодых нациях, таких, как США, Канада, Австралия и Новая Зеландия, принадлежность к тому или иному общественному классу определяется единственным фактором: размерами дохода. Однако это не так: принимаются во внимание не только размеры дохода, но и другие факторы: род занятий, источник дохода, образование, состояние здоровья и многие другие. В более древних культурах принадлежность к классу действительно определяет единственный фактор - факт рождения в нем. И этот факт часто значит больше, чем уровень дохода или образования. Для специалистов по маркетингу общественные классы интересны тем, что люди, принадлежащие к одному классу, обычно характеризуются сходными поведенческими особенностями, в том числе и покупательским поведением. Социальное происхождение определяет предпочтения в выборе товаров и торговых марок, например пищи, путешествий, времяпрепровождения. Некоторые предприятия индустрии гостеприимства ориентируются в своей деятельности на вкусы и привычки только одного класса. Ресторан Four Seasons в верхнем Манхэттене ориентирован на представителей высшего класса, а Joe's Cofee Shop в нижнем Манхэттене - на представителей низшего класса. Поскольку многие журналы (например, *Town and Country, Family Circle*) ориентированы на определенные классы, предприятиям индустрии гостеприимства такой же ориентации целесообразно помещать свою рекламу именно в них, учитывая даже языковые различия, характерные для представителей разных классов.

Фирма Carnival Cruise Lines стала крупнейшей из круизных компаний благодаря своей четкой ориентации на нижний слой среднего класса и высший слой низшего класса: раньше подобные компании игнорировали эту публику. А вот Cunard's Sea Goddess Line, наоборот, даже внешне напоминает богатую яхту. В своей рекламной брошюре они, ориентируясь на высший класс и верхний слой среднего класса, подчеркивают эксклюзивность своей клиентуры, обещая роскошное путешествие в компании с самой утонченной публикой. "Вас ожидают изысканная кухня, лучшие вина и сибаритский комфорт". Обе фирмы процветают благодаря тому, что умело апеллируют к вкусам избранного ими рынка.

Социальные факторы

Поведение потребителя также зависит от многих социальных факторов, включая референтные группы, семью, а также от его собственной роли и статусе в этих группах. Все эти факторы заслуживают того, чтобы принимать их во внимание при разработке маркетинговых стратегий.

Социальные группы

На поведение человека и его социальные установки большое влияние оказывает его ближайшее окружение, которое представляет различные социальные группы. Те группы, к которым он принадлежит сам, называются **членскими группами.** Они включают *первичные социальные группы* (семья, друзья, соседи, коллеги по работе и другие люди, между которыми регулярно поддерживаются близкие отношения) и *вторичные социальные группы* (люди, между которыми поддерживаются более формальные и менее регулярные связи: церковная паства, профессиональные организации и т. д.). В ряде стран некоторые вторичные социальные группы по тому влиянию, которое они оказывают на своих членов, приближаются к значимости первичных. Например, жизнь членов мормонских общин в США в огромной степени определяется их религиозными воззрениями, что следует принимать во внимание при проведении маркетинговых операций, направленных на их привлечение. Например, их не может привлечь реклама прекрасных вин шикарных ресторанов и других питейных заведений, поскольку они совершенно не употребляют алкогольных напитков.

Референтные группы - это те группы, которые влияют на позицию и поведение индивида и с которыми он прямо или косвенно сравнивает свои поступки. Люди могут испытывать влияние так называемых эталонных, групп, к которым они не принадлежат, но хотели бы принадлежать. Например, студент-первокурсник, мечтающий стать членом правления корпорации Hyatt, может идентифицировать себя с этой группой людей, хотя и не является ее членом.

Занимаясь маркетингом, необходимо иметь представление об эталонных группах участников рынка, который пытаешься завоевать. Эти группы оказывают значительное влияние на потребителей: 1) они демонстрируют пока еще недосягаемый для них стиль жизни; 2) они формируют свои жизненные установки, концепцию и самооценку; 3) хотят быть во всем похожими на них, и это может влиять на то, какие товары, каких фирм и у каких продавцов потребители будут стараться покупать.

Влияние эталонных групп распространяется по-разному на покупательские предпочтения в вопросе выбора разных товаров. Наиболее сильно оно, если покупка замечена членами группы, которую покупатель так уважает. При покупке товаров для сугубо личного пользования влияние этой группы не столь значительно. Некоторые ночные и загородные клубы, ассоциируемые в сознании людей с эталонными группами, привлекают тех, кто хотел бы принадлежать к этим группам и общаться с теми, кто является полноправным членом этих клубов.

Группы обычно имеют своих **лидеров общественного мнения.** Это люди, которые благодаря своим знаниям, умениям и личностным характеристикам пользуются авторитетом у других членов группы и формируют мнение членов группы по определенным вопросам. Все сферы общества имеют своих лидеров, и человек, являющийся лидером в каких-то вопросах, может подчиняться влиянию других членов группы в других вопросах. Занимаясь бизнесом, необходимо знать лидеров в конкретных группах и не забывать приглашать их на важные мероприятия. Например, имена этих лидеров должны обязательно фигурировать в списке гостей на празднование годовщины отеля или на церемонии по случаю открытия нового ресторана.

Семья

Члены семьи могут оказывать очень значительное влияние на покупательское поведение друг друга. Семья все еще остается самой главной покупательской организацией в американском

обществе и с этой точки зрения изучалась неоднократно. Исследователи знают довольно много о роли мужа, жены и детей в приобретении различных товаров и услуг. Влияние детей, например, очень значительно в ресторанах быстрого обслуживания, и не случайно реклама корпорации McDonald's направлена главным образом на них. Ролики фирмы регулярно прокручиваются в субботних утренних программах для детей, рекламируя новые игрушки, которые они получат вместе со "счастливым гамбургером", если еще раз посетят их заведение.

Роли и статусы

Человек всегда принадлежит ко многим группам - к собственной семье, к клубам, членом которых он является, к разным трудовым и общественным коллективам. Его положение в каждой из этих групп можно определить с помощью терминов "роль" и "статус". **Роль** представляет собой действия, которых ожидают от человека другие члены группы, в которую он входит. Наиболее обычные для любого человека это роли сына или дочери, мужа или жены, начальника или подчиненного.

Какую бы роль вы ни играли в своей среде, она оказывает влияние на ваше поведение как покупателя. Например, студент колледжа, обедая в ресторане со своими родителями, будет вести себя не так, как он ведет себя, когда обедает в компании своих сверстников. Заказывая банкет для членов своей церковной общины, богатый человек боится, как бы о нем не подумали, что он кичится своим богатством, и в результате выберет блюда подешевле. Заказывая же банкет для своих сослуживцев-банкиров, он будет заказывать блюда подороже, беспокоясь прежде всего об их качестве, и чтобы они не подумали, что он скряга.

Наше окружение оказывает влияние на то, какую роль мы играем в нем. Обедая в фешенебельном ресторане, люди ведут себя не так, как в ресторане быстрого обслуживания. И они ожидают, что и обслуживающий их в этих разных ситуациях персонал тоже будет вести себя по-разному. Когда кто-то играет не ту роль, которую от него ожидают, это вызывает недовольство. Например, когда человек садится за стол в фешенебельном ресторане, принято, чтобы официант придвигал его стул. Но этот же человек весьма бы удивился, если бы ему помог сесть за столик кто-то из обслуги ресторана быстрого обслуживания типа White Castle.

В каждой роли содержится указание на *статус индивида,* отражающий большее или меньшее уважение к нему со стороны других членов группы. Часто роли выбираются именно из-за статуса, сопряженного с ними. Например, один бизнесмен заказывал билет первого класса и очень расстроился, когда ему предложили лететь туристским классом. Однако причиной его расстройства было не то, что в туристском классе хуже обслуживание, а то, что его знакомые могли бы подумать о нем, увидев его в салоне туристского класса.

Роль и статус каждого человека не относятся к постоянным и неизменным величинам. Когда человек становится членом престижных социальных групп, его роль и статус в обществе удивительно меняются. Может оказаться, что от него будет зависеть, где организовать следующее крупное мероприятие, вроде конференции или съезда. Так что занимаясь маркетингом, необходимо следить за изменениями роли и статуса ваших постоянных клиентов и изменять свои роли соответственно, чтобы не упустить крупный заказ на сотни и даже тысячи мест в гостинице, авиалайнере, ресторане и др.

Личностные факторы

На поведение покупателя также оказывают влияние его личностные характеристики, такие, как возраст, этап жизни, род занятий, финансовое положение, стиль жизни, жизненное кредо и самооценка.

Возраст и жизненный цикл семьи

Интерес людей к определенному типу товаров и услуг изменяется в течение их жизни. Например, в первые годы жизни ребенка его питание очень ограничено, по мере его роста и созревания диапазон питания расширяется, постепенно включая большинство продуктов, потребляемых человеком, а в старости для большинства людей начинается период ограничений специальными диетами. Точно так же с возрастом людей связаны предпочтения, отдаваемые разным видам отдыха и развлечений.

Многие возрастные факторы человеческих интересов часто выпадают из поля зрения менеджеров по маркетингу. Вероятно, это связано с резкой разницей в возрасте между теми, кто определяет маркетинговые стратегии, и теми, кто покупает товары и услуги. Специальные исследования запросов клиентов старшего поколения выявили огромное значение, которое они придают таким "мелочам", как поручни и дополнительные полотенца в ванной, ночник у кровати, крупный шрифт всяческих объявлений в вестибюле и меню в столовой. Несмотря на очевидную значимость подобных вещей, исследователи отметили тот странный факт, что информация о них почему-то "не включается в рекламные проспекты".

Успешное ведение маркетинга, рассчитанного на людей разного возраста, возможно, потребует создания базы данных по различным возрастным категориям клиентуры и специальных агентств со специально подготовленными людьми для работы с контингентом различного возраста и культурных запросов.

На поведение покупателя также оказывает влияние **жизненный цикл семьи** (молодой холостяк/молодая незамужняя женщина; молодая семейная пара с детьми или без детей; старый холостяк/старая дева; пожилая пара без детей или имеющая взрослых детей; разведен и без детей/разведен и с детьми и т. д.) и финансовое положение, сопряженное с тем или иным этапом жизненного цикла. В последнее время в планах по маркетингу многих фирм фигурируют данные о целевых рынках, разбитых на сегменты по этому признаку.

Многие рестораны успешно работают с клиентурой, состоящей преимущественно из одиноких молодых людей и молодых семейных пар без детей. Часто эти рестораны пытаются обосноваться в новых жилых массивах, особенно в богатых пригородах, где доходы местных жителей приближаются к шестизначным цифрам. В некоторых случаях результаты оказались плачевными. Один такой ресторан вынужден был закрыться после того, как он полгода пытался выжить, безуспешно стремясь привлечь людей, которые, по словам владельца этого, ресторана, "могут не беспокоиться по поводу закладных на свой дом". Позднее неудачливый ресторатор обнаружил, что, кроме закладной, у его потенциальных клиентов были еще самые разнообразные траты, которые он не принял в расчет: за дорогие машины, обстановку, оплату няни, которая должна сидеть с детьми, пока родители обедают в ресторане и т. д.

Род занятий

Род занятий человека влияет на характер его покупок. Например, рабочие-строители часто обедают в передвижных столовых, обслуживающих их непосредственно на рабочем месте. Деловые люди обедают в солидных ресторанах, а их клерки - в расположенных по соседству ресторанах быстрого обслуживания. Консультантам солидных фирм их руководство не разрешает ходить в подобные рестораны, считая, что это будет создавать негативный имидж фирмы, если станет известно, что их сотрудники, получая $200 в час, обедают в дешевых забегаловках. Для успешного маркетинга необходимо идентифицировать профессиональную принадлежность людей, способных заинтересоваться вашими товарами.

Маяки маркетинга 7.1

Потребители-ветераны

В связи с общим "старением" нации в США люди старшего поколения (кому больше 55 лет) становятся очень привлекательным рынком для индустрии гостеприимства. В наши дни их уже свыше 55 млн. В 1996 г. более 4 млн. представителей послевоенного поколения перешли пятидесятилетний рубеж, и в их полку будет прибывать в течение следующих 20 лет. Эти 55 млн. контролируют почти половину денег, находящихся в свободном обращении в США, а это свыше $600 млрд. Эта возрастная группа тратит больше наличных денег, чем какая-либо другая. Хотя в их возрасте надо уделять повышенное внимание своему здоровью, у большинства из них здоровье в полнейшем порядке, а активности может позавидовать и молодежь. Поскольку у представителей этой группы населения есть больше свободного времени и денег, они являются идеальными потребителями услуг индустрии гостеприимства и туризма. Занимаясь маркетингом, необходимо помнить, что эта группа не гомогенна, а отличается довольно пестрой демографией и разнообразными жизненными запросами. По мере того как стереотипное представление о них, как о немощных затворниках, оказывается все более и более не соответствующим действительности, специалисты по маркетингу разрабатывают специальные стратегии для привлечения этого важного сегмента рынка.

Самый главный фактор, который следует иметь в виду отелям, ориентированным на эту возрастную группу, мы уже упомянули выше: это наличие у них денег и времени. Денег у них куры не клюют, и торопиться им некуда. Некоторые отели развернули деятельность по привлечению этого сегмента рынка, не изучив предварительно их потребностей и не подготовив соответствующим образом обслуживающий персонал. Бизнесмены ценят быстрое и четкое обслуживание, а пожилые люди не любят подобной спешки, которую они могут понять как намек, что им пора "выметаться". Они предпочитают неспешное, старомодное обслуживание при свечах. Многим пожилым супружеским парам нужны отдельные кровати, но не потому, что любви нет места в их отношениях, а просто из-за различных недомоганий. Многие предпочитают снимать апартаменты с хорошим освещением, большой ванной и телевизором с дистанционным управлением.

Материальное положение

Материальное положение людей очень сильно влияет на характер и количество совершаемых ими покупок. Переживая экономические трудности, потребители снижают до минимума расходы на питание в ресторанах и на развлечения даже во время отпуска. Когда они решаются пойти на такие траты, то долго думают, прежде чем остановить свой выбор на определенном ресторане и блюде, которое собираются заказать. Занимаясь маркетингом, необходимо наблюдать за тенденциями в распределении доходов, наличии сбережений и процентных ставок на вклады. Если экономический барометр предсказывает спад, необходимо срочно изменять позиционирование и ценовую политику. Возможно, ресторанам придется добавить к меню несколько недорогих блюд, которые позволят удержать ускользающую клиентуру.

И наоборот, период экономического процветания создает новые благоприятные возможности. Потребители проявляют большую склонность покупать дорогие вина и импортное пиво, увеличиваются их расходы на воздушные и морские путешествия, и тогда ресторанам также пора пересматривать свои меню, но, естественно, в другую сторону. Предприятия индустрии гостеприимства должны пользоваться благоприятными возможностями экономического подъема и вовремя предпринимать защитные меры в период экономических спадов. Иногда менеджеры реагируют слишком поздно на изменение экономической ситуации. Бдительность в вопросах макросреды никогда не бывает чрезмерной. Менеджерам по маркетингу надо постоянно следить за публикациями в специальных журналах типа *Wall Street Journal,* в экономических разделах местной прессы, регулярно читать экономические отчеты местных и региональных банков.

Стиль жизни

Люди, принадлежащие к одной субкультуре, общественному классу и даже имеющие одну и ту же

профессию, могут иметь разные **стили жизни**. Изучая **стиль жизни** потребителей, исследователи часто выходят за пределы их классовых и личностных характеристик. Стиль жизни - это весь диапазон действий человека в жизни и его взаимодействий с другими людьми.

Стили жизни изучаются наукой, известной как психографика. Она охватывает все главные параметры человеческой личности, указанные в табл. 7.1.

Усилиями многих исследователей разработаны различные классификации стилей жизни. Первые три известны как группы активности (деятельности), интересов и мнений. Некоторые исследовательские фирмы развили такую классификацию. Наиболее известная из них - "типология VALS" (Values and Lifestyle), разработанная в 1978 г. Согласно ей потребители делятся на девять групп, выделяются еще три группы в зависимости от того, ориентированы ли они на самих себя, на внешний мир или просто "плывут по течению". Более поздняя версия этой классификации ("VALS-2") делит потребителей на группы сообразно их потребительским тенденциям, т. е. как они тратят свое время и деньги. Она делит людей на восемь категорий, учитывающих два главных параметра: ориентация людей и наличие у них жизненных ресурсов.

Таблица 7.1

Стили жизни

Деятельность	**Интересы**	**Мнения**	**Демография**
Место работы	Семья	Я сам	Возраст
Хобби	Дом	Общество	Образование
Участие в общественной жизни	Работа	Политика	Доход
	Общественная деятельность	Бизнес	Профессия
Призвание		Экономика	Размер семьи
Развлечения	Отдых	Просвещение	Жилищные условия
Членство в клубах	Мода	Товары	Место проживания
Общественная деятельность	Питание	Будущее	Размеры города
	Средства массовой	Культура	Этап жизненного
Покупки	информации		цикла семьи
Спорт	Личные достижения		

Прежде всего потребители в зависимости от их главной ориентации в жизни подразделяются на три подгруппы: ориентированные на идею (те, "кто верует" и "кто претворяет веру в жизнь"), ориентированные на статус (те, "кто достигает желаемого статуса" и "кто пытается достичь его") и ориентированные на действие (те, "кто действует ради опыта" и "кто действует ради результатов").

Все потребители независимо от их ориентации также подразделяются на две категории: имеющие ресурсы для достижения своих целей или не имеющие таковых. Под ресурсами подразумеваются размеры дохода, образование, здоровье, уверенность в себе, энергия и т. д. Люди, обладающие этими ресурсами, какая бы у них не была ориентация, делятся на "актуализаторов" и "вечных борцов". Первые реализуют свою жизненную ориентацию, а вторые, у кого жизненных ресурсов мало или нет вовсе, лишь борются за претворение в жизнь своей ориентации, но зачастую ничего не добиваются. Человек за свою жизнь может сменить несколько стилей. Стиль жизни человека оказывает непосредственное воздействие на его покупательское поведение.

Эта классификация стилей жизни ни в коем случая не может считаться универсальной для всех стран, потому что в разных странах стили жизни разные. Согласно Мак Кэн-Эриксон для английского общества характерны следующие стили жизни: "авангардисты" (любители перемен), "догматики" (традиционалисты), "истинные британцы", "хамелеоны" (приспосабливающиеся к мнению большинства) и "лунатики" (самодовольные неудачники).

Понятие стиля жизни при надлежащем использовании может помочь специалистам по маркетингу разобраться в изменяющихся жизненных ценностях потребителя и определить, как они влияют на его покупательское поведение. Например, женщина, занимающая ответственный пост в корпорации, находясь в ресторане, может играть роль деловой или светской женщины. Она фактически играет несколько ролей, и то, как она их смешивает, и составляет ее стиль жизни.

Схема, разработанная Джонатаном Роббином, позволяет представить население страны в виде групп с различным стилем жизни и дает информацию о товарах, которые предпочитают люди этих групп, о том, каким средствам массовой информации они доверяют, о магазинах, куда они ходят, о географических районах, где они сосредоточены.

Эта геодемографическая схема, известная как "Призма", делит территорию страны на 36 000 специально закодированных демографических зон. С ее помощью специалист, занимающийся маркетингом, узнает, например, что в точке 48236 (кодовый номер города Гроссе-Пуант в штате Мичиган) непропорционально высок процент населения с деньгами и интеллектом. Поэтому этот район представляет собой хороший рынок для продажи книг, компьютеров и прочих товаров, необходимых для работы в любой из ученых профессий. Подобная информация позволяет маркетологам в индустрии гостеприимства принимать лучшие решения по определению территорий для своих телевизионных и почтовых кампаний по стимулированию сбыта.

Личность и самооценка

Личностность каждого человека, без сомнения, влияет на его поведение как покупателя. Под **личностью** понимаются отличительные психологические характеристики, определяющие индивидуальные и относительно устойчивые реакции человека на окружающую среду.

Личностные характеристики могут быть использованы в анализе предпочтений, отдаваемых потребителями определенным сортам товара. Например, исследователи, работающие на фирму по производству пива, установили, что типичные потребители этого напитка отличаются повышенной общительностью и агрессивностью поведения. Эта информация может быть использована при создании фирменного знака и при определении адресата рекламной кампании.

Стэнли Паски, 72-летний старший бармен в Drake Hotel в Чикаго, говорит: "Общительность - главная черта характера, необходимая каждому бармену. К сожалению, искусству общения не обучают в школах, готовящих барменов... Мне приходилось поддерживать разговоры с посетителями, во время которых я не сказал ни одного слова. Помню, как один из них, покидая мое заведение, поблагодарил меня за то, что выслушал его". Паски считает, что в хорошем бармене должно быть что-то от отца, от философа, от священника и от искусителя. Думается, что

эти черты важны в маркетинге для любой из отраслей индустрии гостеприимства.

Многие специалисты в области маркетинга широко пользуются понятием, имеющим непосредственное отношение к личности человека, - понятием самооценки. У каждого из нас есть довольно сложное представление о самих себе, и наше поведение обычно подстраивается под это представление. Те, кто считает себя активными личностями, которым сам черт не брат, вряд ли купят билет на круиз, поскольку в сознании большинства людей круиз ассоциируется с пожилыми джентльменами, возлежащими в шезлонгах. Скорее всего они предпочтут отдых среди любителей подводной охоты или горнолыжников. Умелой рекламой удалось изменить у людей представление об этом виде отдыха, и сейчас круизные линии привлекают не только людей пенсионного возраста, но и активную молодежь.

Роль представления о самом себе особенно велика, когда выбирается себе занятие на время отдыха: гольф, яхта, путешествие на мотоцикле по пересеченной местности, рыбная ловля, охота или что-нибудь еще. Те, кому приходилось отдыхать у большого водоема, могли заметить некоторую натянутость отношений между яхтсменами и владельцами моторных катеров. Яхтсмены презрительно отзываются о мотористах, как о "вонючках", а мотористы считают яхтсменов чопорными занудами.

Психологические факторы

На выбор, который человек делает во время покупки, также оказывают свое влияние четыре главных психологических фактора: мотивация, восприятие, усвоение, а также убеждения и отношения.

Мотивация

Всякий человек в любое мгновение своей жизни ощущает самые разнообразные потребности. Некоторые из них - биологические, возникающие, когда человек испытывает голод, жажду или какой-либо дискомфорт. Другие потребности - психологического характера, возникающие, когда человек испытывает состояние напряженности нервной системы, порожденное тем, что окружающие не хотят признавать его заслуг, его талантов или его прав как члена коллектива. Большинство этих потребностей обычно недостаточно сильные, чтобы побудить человека к совершению немедленного действия. Потребность становится **мотивом** поведения, когда достигает достаточного уровня интенсивности. Это напряженное состояние заставляет человека действовать с целью снятия его. Психологи разработали несколько теорий, объясняющих мотивы деятельности человека. Две из них, являющиеся наиболее популярными - теории Зигмунда Фрейда и Абрахама Маслоу, - дают два различных подхода к поведению потребителя, и обе могут быть использованы при маркетинговом анализе.

Теория мотивации по Фрейду. Фрейд полагал, что люди в основном не осознают истинных психологических сил, формирующих их поведение. Он рассматривал человеческое поведение как процесс роста, во время которого человек подавляет множество побуждений. Эти побуждения ему так и не удается ни полностью изгнать, ни взять под полный контроль: они проявляются в его снах, в различных многозначительных оговорках, а также в навязчивых неврозах и психозах.

Исследователи мотивации даже из небольшого количества примеров, собранных во время наблюдения за покупателями, могут получить массу интересной скрытой информации, проливающей свет на мотивы, которыми те руководствуются, делая свой выбор при покупке. Часто используются так называемые "ненаправляющие интервью" (т. е. когда респондент сам говорит о том, что его интересует) и различные *проективные методики,* назначение которых состоит в том, чтобы застать средства защиты скрытого Я врасплох: ассоциативные эксперименты, интерпретация картинки, ролевая игра и т. д. Изучение мотивации потребителей выявило интереснейшие и подчас забавные вещи насчет скрытых мотивов, которыми они

руководствуются при выборе того или иного товара. Например, одно классическое исследование этого рода показало, что многим покупателям не нравится чернослив, потому что он сморщенный и напоминает им о болезнях и старости. Несмотря на то, что исследование мотивации потребителей порой приводит к таким неожиданным выводам, даже они могут пригодиться для специалиста по маркетингу, пытающемуся разобраться в особенностях поведения клиентуры.

Теория мотивации по Маслоу. Абрахам Маслоу тоже пытался объяснить, почему определенные потребности заставляют человека действовать в определенное время. Почему один человек тратит уйму времени и энергии, чтобы обеспечить себе личный покой, а другой лезет из кожи вен, чтобы добиться известности? Ответ Маслоу сводится к тому, что человеческие потребности организованы в некую иерархическую систему: от наиболее значимых до наименее значимых. Наиболее важными Маслоу считает физиологические потребности, за ними следуют в порядке убывания их значимости для человека потребность самосохранения, социальные потребности, потребность в признании и уважении и потребность в самоутверждении и самовыражении. Человек пытается удовлетворить прежде всего самую насущную из потребностей. После своего удовлетворения потребность перестает быть мотивом, и тогда человек может заняться удовлетворением следующей наиболее насущной потребности. Например, голодающий человек (потребность 1) не очень обеспокоен вопросом, насколько чист воздух, которым он дышит (потребность 2), да и мнение других о нем (потребность 3), равно как и желание прославиться (потребность 4) тоже отступят на задний план, не говоря уж о том, что человек, у которого пусто в желудке, вряд ли заинтересуется последними новинками в мире искусства (потребность 5). Но по мере того как каждая из этих потребностей удовлетворяется, наступает черед для следующей по ранжиру.

Так что обычно для наших потребностей существует система приоритетов. Например, студент университета, у которого остается после всех вычетов на обучение, питание, книги и т. д. около $500 в год на развлечения, вряд ли потратит $400 на путешествие во Флориду в весенние каникулы. Скорее всего он будет тратить понемногу на "небольшие радости" в течение всего года. Вот если на него вдруг неожиданно свалится $2000, то тогда появится возможность поддаться искушению и удовлетворить эту давно ощущаемую потребность высшего порядка.

Восприятие

Мотивированный человек готов действовать. Каковы будут действия, зависит от его *восприятия* ситуации. В одной и той же ситуации два человека, имеющие одну и ту же мотивацию, будут действовать по-разному, в зависимости от того, как они воспринимают данную ситуацию. Одному официанты в ресторане "Friday's" кажутся заурядными увальнями, а другому - веселыми оригиналами.

Почему люди по-разному воспринимают одну и ту же ситуацию? Все мы получаем от нее определенные стимулы, воздействующие на наши органы чувств: зрение, слух, обоняние, осязание и вкус. Тем не менее каждый из нас получает, перерабатывает и понимает полученную информацию по-своему. *Восприятие* - это процесс, посредством которого индивидуум собирает, организует и интерпретирует информацию, создавая свою собственную, осмысленную картину мира.

Люди по-разному воспринимают одинаковые стимулы благодаря трем перцептивным процессам, из которых складывается восприятие: выборочная экспозиция, выборочное искажение и выборочное сохранение в памяти.

Избирательная экспозиция. Люди ежедневно подвергаются воздействию огромного количества стимулов, из которых реклама занимает не последнее место. В среднем за день человек видит более 1500 рекламных объявлений. Поскольку невозможно обратить внимание на все эти

стимулы, большинство из них наше сознание просто не фиксирует. Оно может быть уподоблено экспонированной фотопленке: только проявив ее, мы можем увидеть, что на ней запечатлелось благодаря правильно или неправильно выбранной экспозиции. Другими словами, восприятие наше действует, выборочно отбирая определенные стимулы. Поэтому отделам маркетинга приходится здорово поработать, чтобы привлечь внимание потребителя. Их реклама пройдет незамеченной для большинства людей, не интересующихся рекламируемым товаром, но даже те, кто интересуется, могут не заметить ее, если она не выделяется хоть чем-то среди океана других реклам.

Один из способов сделать это - *позиционирование.* Так специалисты по маркетингу называют определение отличительных особенностей данного товара в ряду ему подобных и обеспечение его запоминаемости и узнаваемости. Обычно потребители могут вспомнить от четырех до семи фирменных названий одного класса товаров, Чтобы проверить это, попросите вашего друга назвать за 30 секунд все фирмы, специализирующиеся в каком-нибудь виде услуг, например, аренде автомашин. Скорее всего первыми будут названы Avis, Hertz и Budget, а других за отведенное ему время ваш друг навряд ли сможет вспомнить. Как такое может быть, если существуют десятки агентств по аренде автомашин? Все дело в том, что эти фирмы очень умело провели свое позиционирование, и именно поэтому мы можем мгновенно вспомнить их названия. Позиционирование производится благодаря качеству, количеству и содержанию рекламы, а также средствам массовой информации, каналами которых фирма воспользовалась.

Избирательное искажение. Не обязательно каждый стимул, замечаемый потребителем, будет воспринят так, как этого хотелось рекламодателям. Получая какую-либо информацию, люди пытаются втиснуть ее в уже сформированную картину мира, существующую в их сознании. Процесс приспособления новой информации к уже имеющейся психологи называют выборочным искажением. Например, если кто-то прочтет плохой отзыв о его любимом' ресторане Thai, то он скорее всего попытается исказить эту информацию, чтобы не менять сложившейся позитивной оценки этого ресторана. Он может решить, что автору статьи не понравились приправы к таиладским блюдам, потому что тот привык к американизированной тайской кухне и не может оценить кушанья, приготовленные настоящими таиландцами. Вообще люди обычно интерпретируют всякую новую информацию так, чтобы она не противоречила сложившимся суждениям.

Избирательное запоминание. Люди забывают очень многое из того, что узнают. Они имеют тенденцию запоминать лишь ту информацию, которая подкрепляет их сложившиеся установки и убеждения. Так что процесс сохранения в памяти является тоже выборочным, как и остальные компоненты процесса восприятия. Благодаря избирательности сохранения в памяти любой новой информации человек, который всегда предпочитает останавливаться в отеле Sheraton, обратит внимание на заметку в журнале, в которой об этом отеле отзываются с похвалою. Тот, кто предпочитает останавливаться в отеле Hilton, вряд ли запомнит эту заметку. Люди обычно запоминают информацию, которая поддерживает их убеждения.

Усвоение

Когда люди действуют, они узнают много нового, они учатся. **Усвоение** - это психологический термин, описывающий изменения в поведении индивидуума под влиянием накопленного опыта. Большинство поведенческих особенностей человека - благоприобретенные. Теоретики утверждают, что психологической основой усвоения является сложное переплетение побуждений, стимулов, раздражителей, реакций и подкрепления.

Когда потребитель знакомится с товаром, он учится им пользоваться и узнает что-то новое. Члены комитета, уполномоченные выбрать место для проведения конференции, прежде чем принять решение, испытывают на себе услуги конкурирующих друг с другом отелей. Они едят в их

ресторанах, отмечая для себя уровень профессионализма обслуживающего персонала, изучают особенности номеров отелей. На основе этих наблюдений они делают свой выбор. Во время проведения самой конференции они продолжают знакомиться с отелем, узнавая все новые и новые черты. На основе своих впечатлений и впечатлений других участников конференции они делают вывод, удачен ли был их выбор. Если удачен, то это их успех. Если нет, что ж, и на ошибках учатся.

Гостиницы должны помогать гостям лучше узнавать о качестве их оборудования и услуг. Отели высшего класса предоставляют туры для постояльцев, останавливающихся впервые, и знакомят со всеми условиями проживания. Постояльцы, заезжающие не в первый раз, получают повышенный сервис у обслуживающего персонала, а также письма и литературу.

Убеждения и отношения

В процессе своих действий и усвоения люди приобретают убеждения и установки, которые в свою очередь оказывают влияние на их поведение.

Убеждение - это не подвергаемое сомнению мнение, которое человек имеет по поводу чего-либо. Например, потребитель может быть убежден в том, что гостиницы фирмы Adam's Mark Hotel предлагают лучшие в своей категории жилищные условия и имеют лучший обслуживающий персонал. Это убеждение может базироваться на его собственном опыте или же на мнениях других людей. В этом убеждении может присутствовать эмоциональный компонент, но его может и не быть.

Для занимающихся маркетингом очень важно знать, какие у людей есть убеждения по поводу их товаров и услуг. Убеждения положительного характера укрепляют престиж фирмы. Люди действуют исходя из своих убеждений. Если становится ясно, что какое-то необоснованное негативное убеждение подрывает сбыт, отдел маркетинга должен незамедлительно начать кампанию, направленную на изменение этого убеждения.

Необоснованные убеждения потребителя могут серьезно повлиять на доходы предприятия и даже поставить под угрозу само его существование. Среди таких убеждений могут быть следующие:

- В этом ресторане подают гамбургеры из мяса кенгуру
- Этот отель служит для мафии штаб-квартирой
- Этот дом отдыха - только для гомосексуалистов
- Этот мотель правильнее было бы называть "клоповником"
- На этих авиалиниях не гарантируется безопасность
- В этой стране стандарт не обеспечивает здоровую пищу

Такого рода категорические суждения часто можно услышать о чем угодно: о религии, о политике, о музыке, о продуктах питания. Через них люди выражают свое отношение к этим вещам. **Отношением** называются относительно устойчивая оценка и определенные чувства, связанные с каким-либо объектом или идеей. Отношениями определяются наша симпатия или антипатия к ним. Отношения часто называются также *установками.* Благодаря своей установке на здоровую пищу многие люди видят в курятине здоровую альтернативу говядине и свинине. В результате этого потребление мяса цыпленка на душу населения настолько возросло в США, что Национальный совет производителей свинины попытался изменить отношение потребителей к свинине как к вредной для здоровья пище. В своей рекламе они стали называть свинину "альтернативным белым мясом", пытаясь внедрить в сознание потребителей идею, что между свининой и грудкой цыпленка особой разницы нет. Понять, в чем состоит установка человека относительно чего-либо, - это первый шаг на пути изменения ее или подкрепления.

Отношения и установки очень трудно изменять, потому что все они взаимосвязаны в сознании человека. Изменение одной из установок может повлечь за собой необходимость других, и порой трудных, подвижек. Для фирмы гораздо легче произвести товар, на который распространяется положительное отношение потребителя, чем изменить его негативное отношение к выпускаемым ею товарам. Конечно, бывают и исключения из этого правила, когда высокая цена, заплаченная за изменение отношения потребителей, окупается.

Среди рестораторов бытует поговорка, согласно которой качество ресторана определяется последним блюдом, которым тебя в нем угостили. В этой поговорке отразилась одна из черт отношений - их изменчивость. Посетитель, который много раз обедал в одном ресторане и всегда оставался доволен, на этот раз съел что-то, ему не понравившееся. Его позитивное отношение к ресторану начинает меняться. Он покидает его с чувством, что его подвели - формируется негативное отношение. Если и в следующий раз такое повторится, он больше никогда в жизни в этот ресторан не придет: негативное отношение зафиксируется, а негативные отношения изменяются еще труднее, чем позитивные. Тем более опасно не угодить посетителю, когда он приходит в первый раз: у него немедленно вырабатывается негативное отношение, которое не позволит ему придти к вам еще раз.

Отношения, выработанные в детстве, часто оказывают влияние на то, что мы покупаем, будучи уже взрослыми. У детей иногда по непонятной причине появляется антипатия к определенным местам, людям, овощам. Но не меньше мест, людей и овощей, к которым у них формируется положительное отношение. Первое посещение Disneyland или ресторана McDonald's часто оставляет неизгладимое и полностью положительное впечатление. Со многими фирмами индустрии гостеприимства у посетителей связаны стойкие позитивные или негативные установки, уходящие корнями в детские воспоминания. Резкое слово, сказанное управляющим гольф-клуба, воздушная болезнь на борту самолета коммерческой авиакомпании и недостаток симпатии со стороны стюардессы - все это способствует выработке отрицательного отношения, которое порой сохраняется на всю жизнь.

Disneyland и McDonald's рассматривают детей как своих пожизненных посетителей. Они хотят, чтобы дети возвращались к ним и в подростковом возрасте, и когда сами станут родителями, а потом дедушками и бабушками. Многим предприятиям индустрии гостеприимства и туризма не мешало бы научиться этому у таких маяков маркетинга.

Горнолыжные и морские курорты и гольф-клубы разрабатывают для детей специальные программы развлечений и специальные меню, видя в этом дополнительный источник доходов и сейчас, и в будущем, когда дети вырастут. Steamboat Springs Ski Resort предлагает программу для детей от шестимесячного возраста до 15 лет. Акцент делается на том, что отдыхать в Стимбоат интересно и безопасно. Успешно работают с детьми Smuggler's Notch в Вермонте и Omni Segamore в Нью-Йорке. Лидером в этом деле следует признать Hyatt Hotels, уже давно организовавшей Camp Hyatt. Эта фирма доказала, что отель может заботиться о детях, оставаясь при этом фешенебельным.

Негативные отношения очень трудно изменить, стоит им только появиться. Владельцы новых ресторанов часто хотят, чтобы деньги к ним текли рекой, и в дальнейшем они забывают, что хорошее начало - это уже полдела. Один из них жаловался на непостоянство посетителей. В первые дни у него отбоя не было от посетителей, они стояли в длинной очереди, чтобы попасть к нему. И вот, всего несколько месяцев спустя, даже по вечерам зал остается полупустым. А он так старается!.. Очевидно, он не смог обслужить как надо своих первых посетителей. И хотя потом и исправил многие из ошибок, совершенных вначале, его первые посетители не только сами не пришли к нему во второй раз, но и постарались распространить худую молву про его заведение.

Подводя итоги, мы можем еще раз повторить, что существует множество сил, влияющих на поведение потребителя. Его выбор - это результат сложного переплетания множества факторов: культурных, социальных, личностных и психологических. Многие из них не поддаются контролю со стороны отдела по маркетингу, однако, зная их, можно лучше понять поведение потребителя и его реакции, порой кажущиеся странными.

Потребитель как участник процесса принятия решения о покупке

Занимаясь маркетингом, необходимо иметь представление о том, каким образом обычно принимается решение о покупке и какую роль в этом процессе играет каждый из его участников. Выделить из этой группы того, кто фактически принимает решение, довольно просто. Бизнесмены обычно сами выбирают отель, в котором хотят остановиться во время командировки, и поручают секретарше зарезервировать в нем номер. Ресторан быстрого обслуживания, где можно пообедать всей семьей, обычно выбирают дети, а родители только дают свое формальное одобрение. Труднее выбрать место, куда поехать во время отпуска. Отец семейства, возможно, хотел бы отправиться в горы, а его жена предпочла бы поехать на море. У детей могут быть свои собственные предпочтения. Окончательное решение в таких случаях обычно принимается сообща.

Процесс принятия коллективного решения может быть отображен схемой (рис. 7.3), на которой указывается функциональная роль каждого:

- **Инициатор** - тот, кому первому пришла в голову идея сделать покупку или отправиться куда-то. Например, мать семейства может предложить всем: "Давайте сегодня пообедаем все вместе в ресторане".
- **Влияющий** - человек, обладающий достаточным авторитетом, чтобы оказать влияние на принятие окончательного решения. Например, дети слышали от своих друзей, что в детской секции ресторана Sizzler неплохо кормят, и они могут предложить отправиться туда.
- **Принимающий решение** - тот, чье слово оказалось решающим для принятия решения по всему вопросу или его части. Мать семейства может не захотеть поддержать предложение пойти в Sizzler и решить, что все семейство отправится в Garcia's.
- **Покупатель** - человек, оплачивающий покупку. Например, в нашем случае это отец семейства, который расплачивается за семейный обед кредитной карточкой.
- **Пользователь** - тот, кто употребляет купленный товар по назначению или пользуется оплаченной услугой. От удовлетворения или, наоборот, недовольства каждого члена семейства тем, как их покормили в Garcia's, будет зависеть, придут ли они туда еще раз и как скоро.

Фирме необходимо знать, кто и какую играет роль в принятии решения о покупке, ибо от этого зависит и направленность рекламы, и дизайн товаров. Например, известно, что решение приехать на остров Роатан, расположенный неподалеку от Гондураса, обычно принимается мужчинами в возрасте от 25 до 40 лет, поскольку этот курорт популярен среди аквалангистов-любителей. Известно также, что спутницы этих аквалангистов оказывают непропорционально большое влияние на выбор конкретного дома отдыха, в котором предпочитают остановиться на острове. Так я то дома отдыха, ориентирующиеся на аквалангистов, не должны в своей рекламе сбрасывать со счетов обе категории отдыхающих, поскольку они влияют на принятие решения. Зная, кто и какие роли играет в принятии решения, можно подстраивать соответственным образом свои маркетинговые планы.



Рис. 7.3. Решение о покупке

Компания Southwest Airlines, очевидно, понимает, какую роль играет секретарша (или секретарь) корпорации в выборе авиакомпании. Многие авиалинии забывают, что часто именно она (или он) принимает решение, а не босс. Или секретарь является "советчиком" в процессе принятия коллегиального решения. Многие авиакомпании забывают об этом, а Southwest Airlines не забыла, когда, открывая свое отделение в Далласе, организовала обед секретарям крупных местных корпораций, в конце которого всем вручались вазочки с шоколадными конфетами, известными как "кэнди-киссез" ("поцелуйчики") "от Авиалиний, которые так любят вас". Секретарши так высоко оценили любовь авиакомпании, что эти вазочки до сих пор украшают их стол, хотя конфеты давно съедены. На этой вазочке красуется номер телефона, по которому надо звонить, чтобы забронировать билет на Southwest Airlines, - номер, которым, как видно, пользуются тысячи раз.

Покупка как процесс и результат

Теперь мы готовы рассмотреть, как идет сам процесс принятия решения о покупке. Он проходит, как показано на рис. 7.4, пять основных этапов: осознание необходимости сделать покупку, поиск информации о товарах, оценка предлагаемых вариантов, решение купить, поведение после покупки.



Рис. 7.4. Процесс принятия решения о покупке

Схема подчеркивает тот факт, что процесс покупки начинается задолго до принятия решения сделать ее и продолжается даже после того, как покупка совершена. Из этой схемы следует, что, занимаясь маркетингом, нельзя фокусировать внимание на самой покупке, забывая, что это - лишь один из этапов процесса.

Из схемы можно заключить, что процесс покупки проходит все пять этапов, чтобы вы не покупали. Однако, совершая привычные покупки, потребители часто пропускают некоторые из них. Посетитель бара, подходя к стойке, сразу же заказывает свой любимый сорт пива, пропуская стадии информационного поиска и оценки предлагаемых вариантов. Психологи называют это "автоматическим переводом стрелки на обгонный путь". Мечта любого занимающегося маркетингом человека - иметь покупателей, реагирующих на его товары подобным автоматическим переходом к сокращенной программе их приобретения. Однако такое бывает не

часто и лишь в случаях привычных покупок. Рис. 7.4 иллюстрирует более типичные случаи, когда потребитель сталкивается с новой и к тому же комплексной ситуацией покупки.

Чтобы показать на примере, как эта схема работает, представим себе некую студентку по имени Розмари Мартинес, у дружка которой в следующую субботу будет день рождения, и давайте мысленно последуем за ней через все этапы процесса выбора подарка.

Осознание проблемы

Процесс покупки начинается с осознания покупателем проблемы или нужды. Он ощущает разницу между фактическим и желаемым положением вещей. Проблема может быть спровоцирована внутренним стимулом. Из своего предыдущего опыта покупатель знает, как действовать в случаях возникновения подобной потребности, и начинает поиск способов удовлетворить ее.

Возникновение ощущения потребности может быть также спровоцировано внешним стимулом. Например, Розмари проходит мимо магазина канцелярских товаров и видит на витрине открытки с надписью "С Днем рождения!", и это сразу же напоминает ей о том, что приближается день рождения ее дружка. Она знает, что он любит немецкую кухню и решает отпраздновать это событие в немецком ресторане. Или таким внешним стимулом мог быть аромат свежеиспеченного хлеба, который она почувствовала, проходя мимо немецкого ресторана. Она сразу же вспомнила о том, что ее дружок любит немецкую кухню, и неплохо бы сходить в этот ресторан в день его рождения, который, кстати, приближается...

Собирая такого рода информацию, специалист по маркетингу изучает стимулы, которые наиболее часто вызывают интерес потребителя к определенным товарам и приводят к их приобретению, и разрабатывает программы стимулирования сбыта, в которых задействуются эти стимулы. В своей рекламе они могут наглядно показать, как с помощью их товаров решаются подобные проблемы. Например, фирма T. G. I. Friday's рекламирует свои подарочные сертификаты как решение проблемы рождественских покупок. Логика этой рекламы проста: везде накануне Рождества царит покупательский ажиотаж, и поэтому зачем давиться в очередях, когда так просто приобрести подарочный сертификат и купить первоклассные продукты в приятной атмосфере магазинов полуфабрикатов при ресторанах Friday's?

Поиск информации

Вслед за возникновением потребности что-то купить может возникнуть и потребность в информации о товарах, способных удовлетворить ее. Но нужда в этой информации может и не возникнуть. Если потребность слишком остра и под рукой есть вполне приемлемый товар, вы, вполне возможно, сразу же, без поисков дополнительной информации, его купите. Но если такого товара под рукой нет, вы, отложив в памяти возникшую потребность, начинаете поиск информации о нужных вам товарах.

Как долго эти поиски продлятся, будет зависеть от интенсивности вашей потребности в товаре, от количества исходной информации и степени доступности дополнительной, от значения, которое вы придаете дополнительной информации, и от того, насколько вам нравится или не нравится сам процесс сбора информации.

Наша Розмари справилась у нескольких друзей, не знают ли они хороший ресторан с немецкой кухней. Потом она просмотрела ресторанную рекламу в местных журналах. И, наконец, заглянула в желтые страницы телефонного справочника. В результате своих поисков Розмари узнала названия и адреса трех немецких ресторанов.

Итак, потребитель может получить информацию из нескольких источников, среди которых стоит

упомянуть следующие:

- *Личные источники:* семья, друзья, соседи, знакомые.
- *Коммерческие источники:* реклама, продавцы, поставщики готовых товаров, дилеры, упаковка, компьютерные данные.
- *Публикации:* обзоры ресторанного бизнеса, статьи в разделе путешествий и отдыха, рейтинги потребительских товаров.

Влияние различных информационных источников может быть разным в зависимости от товара и покупателя. Большую часть информации мы обычно получаем из коммерческих источников, но наиболее влиятельными для нас все-таки остаются личные. Коммерческие источники обычно лишь информируют покупателей о наличии товаров, в то время как личные источники дают им оценку, а кое-какие даже легитимизируют покупку. Люди могут узнать о ресторане из рекламы, но прежде чем пойти туда, наведут о нем справки у друзей. Личные источники более влиятельны и впечатляют больше, чем реклама, потому что считаются особенно заслуживающими доверия.

Собирая информацию об интересующих товарах, потребители узнают о том, насколько широк может быть выбор и каковы специфические особенности каждого из товаров. Маркетинговые меры воздействия на рынок - маркетинг-микс - обычно готовятся с учетом этих интересов потребителя: они подчеркивают достоинства товаров и торговых марок и указывают на выгоды, которые потребители извлекут, сделав свой выбор в их пользу. Фирма также должна собирать информацию о своих конкурентах и подчеркивать в рекламе свои отличительные особенности.

Занимаясь маркетингом, необходимо выявлять источники информации своих потребителей и сравнительную авторитетность каждого из них. В различных опросах надо обязательно интересоваться, когда покупатели впервые услышали об этом товаре, что это была за информация, насколько они доверяют данному источнику. Эти данные помогут при подготовке эффективной рекламной кампании и планов стимулирования сбыта.

Оценка вариантов

Мы видели, как потребитель использует информацию, чтобы узнать о наличии широкого спектра товаров, способных удовлетворить его потребность. Но как он осуществляет выбор в пользу одного из них? Как он мысленно сортирует и перерабатывает имеющуюся у него информацию, чтобы отмести все альтернативы, кроме одной? К сожалению, невозможно свести в единую и простую схему не только сложные процессы оценки вариантов, которыми пользуются разные покупатели, но и те процессы, которыми пользуется один и тот же покупатель при покупке разных товаров.

Розмари Мартинес предпочитает рестораны с хорошей кухней и хорошим обслуживанием. В принципе все рекомендованные ей рестораны отвечают этим требованиям. Еще одним критерием, важным для нее, является романтическая обстановка и какая-нибудь эстрада. И, наконец, будучи студенткой, она ограничена в средствах, и поэтому цены блюд тоже немаловажны. Выбрав несколько ресторанов, отвечающих ее главным требованиям, она решает в пользу того, до которого удобнее добираться.

Хотя невозможно вывести единую схему процесса оценки вариантов, мы можем предложить некоторые основные принципы, помогающие его понять.

1. Мы полагаем, что каждый покупатель видит нужный ему товар как некий набор атрибутов. Для ресторана в этот набор входит качество пищи, выбор блюд, качество обслуживания, атмосфера, местоположение и цена. Для разных посетителей разные атрибуты представляются более актуальными, поскольку больше отвечают их потребностям.

2. Каждый из этих атрибутов может удостаиваться разного внимания со стороны посетителей. То есть каждый из потребителей уделяет каждому из них большее или меньшее внимание в зависимости от своих потребностей.
3. Часто потребитель вырабатывает свои собственные представления о рейтинге каждого из известных ему предприятий по части каждого из этих атрибутов. Такой набор представлений об определенном предприятии известен как **имидж фирмы.** Представления потребителя об атрибутах предприятия могут значительно отличаться от самих атрибутов из-за избирательности его восприятия, избирательного искажения воспринятого и избирательного запоминания.
4. К каждому из атрибутов потребитель подходит с точки зрения его функциональной пользы, которую можно установить, замечая, как меняется общая оценка при изменении различных атрибутов.
5. Отношения потребителя к различным фирмам устанавливаются на основе определенных процедур оценки. При этом используется одна или несколько оценочных процедур в зависимости от характера не только решения о покупке, но и самого потребителя.

Решение сделать покупку
На стадии оценки потребителем вариантов покупки устанавливается рейтинг товара среди тех, из которых предстоит сделать выбор, и формируется намерение купить тот товар, которому отдается предпочтение. Однако между намерением купить и решением сделать это стоят еще два фактора (рис. 7.5).



Рис. 7.5. Этапы процесса принятия решений о покупке

Прежде всего это отношения других людей. Розмари Мартинес выбирает немецкий ресторан, поскольку ее дружок любит немецкую кухню. Ее выбор целиком зависел от гастрономических пристрастий другого человека и от ее собственного желания учесть эти пристрастия. Чем сильнее выражено отношение другого человека и чем ближе он к принимающему решение о покупке, тем сильнее его влияние на выбор. Эта тенденция особенно сильна, когда дело касается детей. Дети не скрывают своих пристрастий, и это оказывает сильное влияние на родителей и дедушек с бабушками, желающих сделать им подарок. На намерение сделать покупку также влияют неожиданно возникающие осложнения. Потребитель формирует свое намерение на основе таких факторов, как размер доходов, ожидаемая цена, ожидаемые выгоды от продукта. Но бывает так, что в момент, когда потребитель уже почти решился действовать, появляются непредвиденные обстоятельства, которые могут заставить его изменить намерение о покупке. В случае с Розмари Мартинес таким непредвиденным осложнением могла быть неожиданная поломка ее машины, ремонт которой, по предварительным подсчетам, должен был обойтись в $200. Это могло заставить ее отменить заказ на обед в ресторане и выбрать менее дорогой подарок.

Поведение после покупки
Маркетинг не заканчивается покупкой потребителем товара. После покупки потребитель может чувствовать довольство или недовольство, и это "послепокупочное" поведение представляет большой интерес для занимающихся маркетингом. Чем объясняется удовлетворение или неудовлетворение покупкой? Ответ на это следует искать в соотношении ожиданий потребителя к тому, каким товар оказался на деле. Если товар оправдал его ожидания, то он доволен, если же не оправдал, то недоволен.

Ожидания потребителя базируются на его собственном прошлом опыте, рекомендациях продавцов, друзей и других информационных источниках. Если продавец преувеличил достоинства товара, покупатель будет разочарован. Чем больше расхождение между ожиданиями и тем, что получил потребитель на деле, тем больше его разочарование. А разочарование клиента - удар по индустрии гостеприимства. Поэтому продавцы не должны обещать того, во что сами не верят. Например, одна туристическая фирма разрекламировала поездку на Бермуды в межсезонье, предлагая большую скидку и обещая туристам массу "счастливых рандеву" в уютных кафе на прекрасно оборудованных пляжах. Когда же те, клюнув на приманку, прибыли на остров, то обнаружили, что и кафе закрылись, и с пляжей снесли все до последнего лежака. Обманутые туристы были очень разочарованы. Фирме удалось с помощью рекламы заманить первую партию на остров, но шила в мешке не утаишь, и скоро заполняемость отелей упала на 50% да так и осталась такой в течение шести следующих лет.

В мае 1994 г. фирма Continental Airlines объявила программу под девизом "Экономь сейчас - поешь после". Идея состояла в том, чтобы отменить обед и тем самым сэкономить деньги. К сожалению, многие пассажиры узнали об этом новшестве лишь в самолете, найдя соответствующее объявление на своих креслах. Рассерженные пассажиры потребовали объяснений. Сопровождающие ничего лучшего не могли сказать, как: "В транспортном агентстве вас должны были предупредить". Это лишь усугубило раздражение.

Маяки маркетинга 7.2

Характерные черты потребителей на рынке индустрии гостеприимства и туризма
Валери Зайтамл, консультант по вопросам маркетинга, опубликовал статью, в которой описаны типологические различия в подходе потребителя к услугам разного типа. В ней, в частности, указывается, что, собираясь воспользоваться услугами фирмы индустрии гостеприимства или туризма, потребитель полагается в большей степени на информацию, почерпнутую из личных источников. Выбирая ресторан в незнакомом городе, люди обычно пользуются советами друзей, бывавших в этом городе, или служащих и консьержей в отеле, где они остановились, поэтому что ресторанам следует обращать особое внимание на этих людей, чаще всего контактирующих с приезжими, и привлекать их к сотрудничеству через ассоциации гостиничных работников, имеющихся во всех больших городах, и даже организовывать для членов ассоциации бесплатные обеды.

Очень важной стадией является поведение клиента после покупки. Нематериальный характер услуг индустрии гостеприимства делает невозможным суждение об их качестве до того, как они оказаны. Поэтому потребители, пользуясь советами друзей в выборе отеля или ресторана, оценивают работу этих заведений на основании личного опыта. Посетитель, впервые обедающий у вас, лишь апробирует ваше заведение. Освоит он его или нет, будет зависеть от того, как вы удовлетворите его запросы.

"Покупая" услуги фирмы индустрии гостеприимства или туризма, клиент рассматривает цену, которую он платит, как показатель качества услуг. Деловая женщина, напряженно работавшая в течение длительного времени, берет по завершении проекта трехдневный отпуск. Она хочет отдохнуть и готова платить $175 в день, но только чтобы пища была отличная и обслуживание качественное. Она звонит в отель и узнает, что ей готовы сделать специальную скидку: удовлетворить все ее запросы всего за $85, поскольку они поощряют женский бизнес. Думается, что женщина вряд ли воспользуется услугами этого отеля, поскольку они слишком уж занизили цену, а это всегда подозрительно. Точно так человек, любящий поесть, вряд ли польститься на гриль из целого карпа всего за $5,99, решив, что блюдо готовится из низкокачественного замороженного продукта, поскольку гриль из свежей рыбы стоит по крайней мере вдвое больше. Высокая цена - всегда в какой-то мере гарантия качества, но ресторан, назначая высокую цену, не

должен обмануть ожиданий клиента, иначе он потеряет его навсегда.

Покупая услуги гостиницы, ресторана или туристического агентства, человек всегда рискует. И поэтому, когда мы хотим угостить друзей или важных деловых партнеров, приглашаем их в тот ресторан, в котором мы лично бывали не раз, и всегда оставались довольны. От добра добра не ищут, и поэтому посетители обычно сохраняют лояльность к любимому ресторану и проверенной гостинице.

Потребители услуг индустрии гостеприимства и туризма часто винят сами себя, если чувствуют разочарование. Заказав шашлык, человек ругает не повара за то, что шашлык оказался пережаренным, а себя, - за то, что не заказал цыпленка. Он любит шашлыки, как их готовят в его любимом ресторане, но он поступил опрометчиво, решив, что и в этом ресторане их готовят именно так, как ему нравится. Поэтому, когда официант спросит, как ему понравился шашлык, он скажет, что все нормально. Однако больше в этот ресторан он не придет. Рестораторы должны знать, что недовольные посетители не всегда жалуются. Поэтому они должны уметь выявлять недовольство гостя и вовремя предотвращать возможность превращения гостя в "невозвращенца". Заметив, что гость отставил блюдо, едва попробовав, официант должен тут же предложить какую-нибудь альтернативу этому блюду или спросить гостя, не пожелает ли он заказать вместо не понравившегося ему блюда другое, приготовление которого не требует много времени.

Почти все крупные покупки сопровождаются так называемым **когнитивным диссонансом,** т. е. дискомфортом, вызванным послепокупочным конфликтом с самим собой: потребители жалеют, что купили товар, в котором оказались недостатки, и не купили другой, в котором было столько достоинств. Когнитивный диссонанс закономерен, потому что идеальных товаров не бывает, и в основе всякой покупки лежит компромисс. Тем не менее многие покупатели не хотят мириться с диссонансом и предпринимают шаги, чтобы уменьшить его. Довольно часто они возвращают купленный товар, требуя, чтобы фирма вернула деньги или обменяла этот товар на другой. Они могут даже подать в суд на фирму. Или они могут просто прекратить делать покупки в этой фирме и отговаривать всех родственников и знакомых иметь с ней какие-либо отношения. В любом из этих случаев фирма несет убытки.

Занимаясь маркетингом, необходимо предпринимать меры для снижения когнитивного диссонанса клиентов и помогать им получать удовольствие от покупок. После завершения конференции, организованной в отеле, его руководство может послать письмо организаторам конференции, благодаря их за выбор именно этого отеля для своего мероприятия и приглашая к дальнейшему сотрудничеству. Любые предложения гостей по улучшению работы отеля должны приниматься с благодарностью.

Понимание потребностей покупателей и сущности процесса покупки - основа успешного маркетинга. Понимая, как потребитель проходит стадию признания необходимости сделать покупку, стадию поиска информации о товарах, стадию осознания предлагаемых альтернатив, как он принимает решение о покупке и как проходит "послепокупочную" стадию, можно научиться лучше удовлетворять запросы потребителя. Понимая, как ведут себя различные участники процесса покупки, можно построить более эффективную маркетинговую программу.

Процесс принятия решения о покупке нового товара

Мы рассмотрели общие вопросы покупки как процесса. Некоторые покупатели проходят стадии этого процесса быстрее, другие - медленнее, а некоторые стадии могут быть даже пропущены. Многое зависит от характера покупателя, от типа товара и от особенностей ситуации, в которой происходит покупка.

Рассмотрим один из частных аспектов процесса принятия решения о покупке: как покупатель

подходит к покупке нового товара. **Новым товаром** мы называем продукт, услугу или идею, воспринимаемые потенциальным покупателем как новые. Нас интересует, как потребители впервые узнают о новом товаре и как они с ним осваиваются, решая, приобретать ли его или не приобретать. Таким образом, под **процессом освоения товара** мы понимаем умственный процесс, в результате которого индивидуум, впервые услышавший о новинке, узнает о ней достаточно, чтобы приобрести, и когда мы говорим, что он освоился с товаром, мы имеем в виду, что он стал регулярным пользователем этого товара.

Этапы процесса освоения товара
Потребители, осваивая новый товар, проходят пять этапов:

1. *Стадия осведомленности.* Потребитель имеет некоторые сведения о товаре, но этой информации ему явно не хватает.
2. *Стадия интереса.* Потребитель собирает информацию о новом товаре.
3. *Стадия оценки.* Потребитель раздумывает, стоит или не стоит пробовать новый товар.
4. *Стадия испытания.* Потребитель берет товар на пробу в небольшом количестве, чтобы самому убедиться в том, представляет ли он ценность или нет.
5. *Стадия освоения.* Потребитель решает стать регулярным пользователем новинки.

Занимаясь маркетингом новых товаров, необходимо помогать потребителю пройти эти стадии. Например, строя новый отель, фирма обычно нанимает управляющего и менеджера по сбыту за год до его открытия. Менеджер по сбыту за это время должен обеспечить осведомленность населения о строящемся отеле. Интерес к нему должен стимулироваться через публикации в прессе, экскурсии на стройплощадку и приемы, организуемые руководством отеля для представителей посреднических фирм. В этот период руководство отеля должно постараться, чтобы на целевом рынке, на который отель будет работать, бытовала благоприятная оценка нового проекта. После открытия отеля для потенциальных ключевых потребителей будут организованы приемы, и их агентам будет предоставлена возможность испытать достоинства нового отеля, пожив в нем какое-то время. На время испытательного периода будут назначены пробные (условные?) цены, чтобы уменьшить риск разочарования со стороны первых гостей. Во время этого периода отель должен изо всех сил стараться работать хорошо, чтобы помочь потенциальной клиентуре освоиться с ним. Часто отели открываются, не только не имея в достаточном количестве квалифицированных работников, но вообще с недоукомплектованным штатом. В результате многие потенциальные потребители так и не переходят на стадию освоения отеля, т. е. так и не становятся его постоянными клиентами.

Индивидуальные различия в отношении к новинкам
Люди очень сильно отличаются друг от друга по степени их готовности попробовать новый товар. Каждый новый товар прежде всего осваивается *"пионерами потребительского рынка"*. Его освоение идет неровно: сначала медленно, затем быстро набирает темпы, товар достигает пика своей популярности, в дальнейшем популярность спадает - сначала быстро, потом медленнее, когда его осваивают последние из наиболее консервативно настроенных потребителей. Эти наблюдения легли в основу выделения пяти категорий потребителей по их отношению к новинкам.

Первыми, как уже говорилось, товар осваивают *новаторы потребительского рынка* (2,5%). Как и всякие пионеры, они приобретают новые товары из любви к риску. После длительной раскачки в дело вступают *ранние последователи* (13,5%). Это лидеры общественного мнения, готовые принимать новые идеи, но делающие это с осторожностью. Быстро развивающиеся фирмы индустрии гостеприимства, вводящие в строй новые проекты один за другим, должны хорошо изучить характер местных "пионеров" и "ранних последователей". Целесообразно привлекать их внимание через контакты по почте и по телефону. Затем новый товар начинает осваиваться

"прогрессивным большинством" (34%): основательными людьми, хотя и не лидерами, которые все-таки осваивают новое раньше среднего обывателя. После того как товар достиг пика своей популярности, в дело вступает *"консервативное большинство"* (34%): скептики, осваивающие новинку уже после того, как почти все их знакомые приняли ее. И последними товар осваивают *"ретрограды"* (16%): закоренелые традиционалисты, подозрительно относящиеся к переменам и принимающие "новинку", уже ставшую традицией.

Резюме главы

I.Модель поведения потребителя. Фирма, которая в самом деле понимает, как потребители будут реагировать на их рекламу, товары и цены, имеет огромное преимущество перед своими конкурентами. Именно поэтому исследователи из различных фирм и университетов пристально изучают динамику маркетинговых стимулов и реакций потребителей. Маркетинговые стимулы включают в себя так называемые четыре "р": сам товар (product), цену на него (price), каналы его продажи (place) и меры по стимулированию сбыта (promotion). Среди прочих стимулов можно отметить главные силы, действующие в окружающей покупателя среде: экономические, технологические, политические и культурные. Все эти стимулы попадают в "черный ящик" сознания покупателя, где они и производят соответствующие реакции: выбор товара, выбор фирмы, производящей товар, выбор дилера, выбор времени и размера покупки.

II. Личностные характеристики, влияющие на потребительское поведение

1) Культурные факторы

а) Культура - это основные силы, предопределяющие желания и все поведение человека. Она включает основные ценности, желания, поведенческие особенности, которые человек усваивает, живя в обществе.

б) Субкультура - внутри каждой культуры уживаются различные субкультуры - группы людей, разделяющих общие системы ценностей, основанные на общности опыта и жизненных ситуаций.

в) Общественные классы - это относительно стабильные и упорядоченные подразделения человеческого общества, члены которых имеют сходные интересы, ценности и поведенческие нормы. В молодых нациях типа США, Канады, Австралии и Новой Зеландии принадлежность к социальному классу определяется не только размерами дохода, но и родом занятий, источником дохода, образованием, здоровьем и прочими факторами.

2) Социальные факторы

а) Референтные группы - это группы, которые оказывают прямое (при личном контакте) и косвенное влияние на соответствующих индивидуумов, служа эталоном для сравнения и являясь источником формирования норм, ценностей и поведения.

б) Семья - главная ячейка человеческого общества, члены которой могут очень значительно влиять на покупательское поведение друг друга. Семья остается главной потребительско-покупательской организацией в американском обществе.

в) Роли и статусы. Роль представляет собой действия, которых ожидают от человека окружающие. Каждая роль несет статус, отражающий социальную оценку его действий со стороны других членов общества. Характер покупок человека часто показывает его статус в обществе.

3) Личностные факторы

а) Возраст и стадии жизненного цикла семьи. Интерес людей к определенному типу товаров и услуг меняется в течение их жизни. По мере роста и возмужания человека диапазон товаров, которыми он интересуется, расширяется. Кроме того, на поведение покупателя также оказывает влияние его семейное положение: женат или холост, имеет ли детей и т. д. Например, молодые семейные пары с детьми часто обедают в ресторанах быстрого обслуживания.

б) Род занятий человека, несомненно, оказывает значительное влияние на характер его покупок товаров и услуг.
в) Материальное положение тоже влияет и на характер выбора товара и на характер самих покупок.
г) Стиль жизни - это весь диапазон действий человека в жизни и его взаимодействие с другими людьми. Это понятие, если им пользоваться умело, помогает понять меняющиеся ценностные основы жизни человека и как они влияют на характер его покупок.
д) Личность и самооценка. Личность каждого человека, без сомнения, влияет на его поведение как покупателя. Под личностью понимаются отличительные психологические характеристики, определяющие индивидуальные и относительно устойчивые реакции человека на окружающую среду. Многие специалисты в области маркетинга широко пользуются и другим психологическим понятием, имеющим непосредственное отношение к личности человека, - понятием самооценки. У каждого из нас есть это довольно сложное представление о самих себе, и наше поведение обычно подстраивается под него.

4) Психологические факторы
а) Мотивация. Потребность становится мотивом поведения, когда достигает достаточного уровня интенсивности. Это напряженное состояние заставляет человека действовать с целью его снятия.
б) Восприятие - это процесс, посредством которого индивидуум собирает, организует и интерпретирует информацию, создавая свою собственную, осмысленную картину мира.
в) Усвоение - этот психологический термин описывает изменения в поведении индивидуума, проистекающие из приобретенного им опыта.
г) Убеждения и отношения. Убеждение - это не подвергаемое сомнению мнение, которое человек имеет по поводу чего-либо. Отношением, или установкой, называется относительно устойчивая оценка, определенные чувства и ощущения, связанные с каким-либо объектом или идеей.

III. Потребитель как участник процесса принятия решения о покупке. Занимаясь маркетингом, необходимо иметь представление о том, каким образом обычно принимаются решения о покупке и какую роль в этом процессе играет каждый из его участников. Выделить из этой группы того, кто фактически принимает решение, довольно просто. Сложнее обстоят дела с определением ролей других участников процесса. Можно выделить пять таких функциональных ролей:

1) Инициатор - тот, кому первому пришла в голову идея сделать покупку товара или услуги.
2) Влияющий - человек, обладающий достаточным авторитетом, чтобы оказать влияние на принятие окончательного решения.
3) Принимающий решение - тот, чье слово оказалось решающим для принятия решения о покупке по всему вопросу или его части.
4) Покупатель - человек, который совершает саму покупку.
5) Пользователь - тот, кто употребляет купленный товар по назначению или пользуется соответствующей услугой.

IV. Процесс принятия решения о покупке
1) Осознание проблемы. Процесс покупки начинается с осознания покупателем проблемы или нужды.
2) Поиск информации. Вслед за возникновением потребности что-то купить может возникнуть потребность в информации о товарах, способных удовлетворить ее. Если потребность слишком остра или под рукой имеется вполне приемлемый товар, вы, вполне возможно, сразу же, без поисков дополнительной информации, его купите. Как долго информационный поиск продлится, будет зависеть от интенсивности вашей потребности в товаре, от количества исходной информации и степени доступности дополнительной, от значения, которое вы придаете дополнительной информации, и от того, насколько вам нравится или не нравится сам процесс

сбора информации.
3) Оценка вариантов. К сожалению, невозможно свести в единую и простую схему не только сложные процессы оценки информации о товарах, которыми пользуются разные покупатели, но и те процессы, которыми пользуется один и тот же покупатель при покупке разных товаров. Существуют разные стратегии оценки предлагаемых альтернативных товаров и услуг.
4) Решение сделать покупку. На стадии оценки устанавливается рейтинг товара среди тех, из которых предстоит сделать выбор, и формируется намерение купить товар, которому отдается предпочтение. Обычно потребитель приобретает товары наиболее предпочтительных торговых марок.
5) Потребительское поведение после покупки. Маркетинг не заканчивается на стадии покупки потребителем товара. После покупки потребитель может чувствовать удовлетворение или недовольство, и это "послепокупочное" поведение представляет большой интерес для занимающихся маркетингом.

V. Этапы процесса освоения нового товара

Потребитель проходит пять этапов, осваивая новый для него товар:

1) Стадия осведомленности. Потребитель имеет некоторые сведения о товаре, но этой информации явно недостаточно.
2) Стадия интереса. Потребитель собирает информацию о новом товаре.
3) Стадия оценки. Потребитель раздумывает, стоит или не стоит пробовать новый товар.
4) Стадия испытания. Потребитель берет товар на пробу в небольшом количестве, чтобы самому убедиться в том, представляет ли он ценность или нет.
5) Стадия освоения. Потребитель решается стать регулярным пользователем новинки.

Вопросы для обсуждения

1. Обсудите важность компонента под названием "черный ящик" в модели покупательского поведения.
2. Предложите концепцию ресторана, имеющую шансы "выжить" в иноземных условиях. Как факторы, показанные на рис. 7.2, скажутся на недостатках или успехах этого ресторана?
3. В каких случаях фактор семьи может оказать сильное влияние на выбор ресторана?
4. Используйте пять этапов процесса принятия решения, обсуждая вымышленную или реальную ситуацию выбора места для проведения отдыха в следующий отпуск.
5. Почему стадия "послепокупочного" поведения включена в схему процесса покупки?
6. Почему фактор удовлетворенности или неудовлетворенности клиента играет такую большую роль в ресторанном бизнесе?

Ключевые термины

Влияющий (influencer). Человек, обладающий достаточным авторитетом, чтобы оказать влияние на окончательное принятие решения о покупке.
Восприятие (perception). Процесс, посредством которого человек собирает, организует и интерпретирует информацию, создавая свою собственную, осмысленную картину мира.
Жизненный цикл семьи (family life cycle). Этапы на жизненном пути человека, определяемые его семейным положением.
Избирательное искажение (selective distortion). Тенденция людей приспосабливать новую информацию к уже имеющемуся личному мнению.
Имидж торговой марки (brand image). Набор убеждений потребителей, связанных с продукцией определенной торговой марки.
Инициатор (initiator). Тот, кому первому пришло в голову предложение или идея сделать покупку.

Когнитивный диссонанс (cognitive dissonance). Дискомфорт, который чувствует покупатель после совершения покупки.
Культура (culture). Набор основных ценностей, потребностей и поведенческих норм, которые человек как член общества приобретает в семье и других важных общественных институтах.
Лидеры общественного мнения (opinion leaders). Представители референтных групп, которые благодаря своим личным качествам, способностям, знаниям и другим характеристикам оказывают значительное влияние на окружающих.

Личное влияние (personal influence). Эффект воздействия, которое может оказать один человек на другого в отношении его позиции, в том числе и при покупке.
Личность (personality). Отличительные психологические характеристики, определяющие индивидуальные и относительно устойчивые реакции человека на окружающую среду.
Мотив, или побуждение (motive or drive). Потребность, достаточно насущная для того, чтобы заставить человека пытаться удовлетворить ее.
Новинка (new product). Товар, услуга или идея, с которыми потенциальные потребители еще не знакомы.
Общественные классы (social classes). Относительно стабильные и упорядоченные подразделения человеческого общества, члены которых имеют сходные интересы, ценности и поведенческие нормы.
Ограниченный информационный поиск (limited problem solving). Сбор информации о товарах, о которых покупатель имеет некоторое представление, но не имеет достаточно детальной информации по их торговым маркам.
Освоение товара (adoption). Решение индивидуума стать регулярным потребителем данного товара.
Осознание проблемы (problem recognition). Этап процесса покупки, на котором происходит осознание некой проблемы или нужды.
Оценка вариантов (alternative evaluation). Стадия в принятии решения о покупке, на которой покупатель использует собранную им информацию о товарах с целью сделать выбор в пользу одного из них.
Поведение после покупки (postpurchase behavior). Этап процесса покупки, на котором потребитель предпринимает действия, вытекающие из его довольства или недовольства сделанной покупкой.
Поиск информации (information search). Этап в процессе принятия решения о покупке, на котором собирается дополнительная информация о заинтересовавшем покупателя товаре. Потребитель может проявлять незначительное внимание к поиску информации или встать на путь активного информационного поиска.
Покупатель (buyer). Тот, кто совершает покупку.
Пользователь (user). Тот, кто потребляет или использует купленный товар или услугу.
Потребительский рынок (consumer market). Все индивидуумы и члены их семей, производящие покупки товаров и услуг для собственного потребления.
Привычное покупательское поведение (routine response behavior). Поведение покупателя в простых ситуациях, когда принимаются решения о недорогих и часто совершаемых покупках. В этих случаях покупатель обычно действует, не задумываясь и не тратя времени на поиск дополнительной информации о товаре.
Принимающий решение (decider). Тот, чье слово оказалось решающим для принятия решения о покупке по всему вопросу или его части: покупать или нет, что купить, как и где.
Процесс освоения товара (adoption process). Мыслительный процесс, который проходит потребитель с того момента, как он впервые услышал о новом товаре, до момента окончательного его освоения.
Психографика (phychographic). Методика изучения и классификации стилей жизни, основанная на трех главных показателях: деятельность, интересы и мнения.
Референтные группы (reference groups). Группы, которые оказывают прямое (при личном

контакте) или косвенное влияние на суждение покупателей и их поведение.
Решение о покупке (purchase decision). Этап в процессе покупки, на котором покупка совершается фактически.
Роль (role). Действия, которых ожидают от человека окружающие.
Самооценка (self-concept). Комплексное представление людей о самих себе.
Статус (status). Общая оценка, с которой в обществе относятся к определенной социальной роли индивидуума.
Стиль жизни (life-style). Способ существования человека, выражаемый через его действия, интересы и мнения.
Субкультуры (subculture). Группы людей, разделяющих общие системы ценностей, основанных на общности опыта и жизненных ситуаций.
Суждение, отношение (attitude). Относительно устойчивая оценка и определенные чувства и ощущения, связанные с каким-либо объектом или идеей.
Убеждение (belief). Не подвергаемое сомнению (суждение), которое человек имеет по поводу чего-либо.
Усвоение (learning). Психологический термин, описывающий изменения вповедении индивидуума, проистекающие из приобретенного им опыта.
Формальные, членские группы (membership groups). Коллективы, к которым принадлежит человек и которые оказывают прямое влияние на его поведение.
Экстенсивный информационный поиск (extensive problem solving). Активный сбор информации в сложной покупательской ситуации, связанной с более дорогими и реже других приобретаемыми товарами.
Эталонная группа (aspirational group). Группа, к которой индивидуум желал бы принадлежать.

Глава 8. Организованные покупатели на рынке услуг

В 1994 г. Дон Уолтер был признан одним из лидеров Convention Liaison Council (Совет менеджеров по организации конференций, съездов, собраний). Он удостоился этой чести своим вкладом в организацию конференций, семинаров и конгрессов в течение последних 30 лет. Всю свою профессиональную жизнь Дон Уолтер заключает сделки или влияет на покупки гостиничных и туристических услуг стоимостью около 100 миллионов долларов. Когда его спросили, что является основным фактором при переговорах с гостиницей, он ответил: "Честность и откровенность". Он утверждает, что откровенность может сэкономить и организатору конференций, и коммерческому директору гостиницы несколько часов при переговорах.

Уолтер не гонится за дешевизной, и наоборот, избегает предприятий, готовых идти на все, лишь бы заключить сделку с ним. Он считает, что такие гостиницы часто находятся в трудном финансовом положении, в результате чего их штат часто неукомплектован. В гостиницах такого типа из-за текучести кадров переговоры проходят с разными их представителями. А когда придет время конференции, участники окажутся недовольны обслуживанием, а из-за нехватки персонала ужин продлится вместо запланированного часа целых полтора. Изменить что-либо по ходу дела будет тоже практически невозможно. Уолтер знает, что такое плохое обслуживание может испортить все заседание. А если собрание пройдет неуспешно, то вред, причиненный репутации ассоциации-организатора, будет несравним с сэкономленными средствами.

Следовательно, договариваясь с гостиницей, Уолтер стремится к заключению справедливой сделки. Он понимает, что гостиница зарабатывает на нем, но за это он ожидает от нее хорошее обслуживание и достойное качество услуг в целом. Выбирая гостиницу, он присматривается к поведению сотрудников гостиницы, чтобы получить представление о том, какого типа обслуживание он может ожидать на планируемом мероприятии.

Сотрудник гостиницы, поднимающий с пола обертку от жевательной резинки, гордится своей

гостиницей - считает Уолтер. Он любит пользоваться гостиницами, где видит из года в год одни и те же лица. Он предпочитает гостиницы с низкой текучестью кадров, где сотрудники продвигаются по служебной лестнице. Если служащий приветствует его по имени, то для Уолтера это признак того, что администрация гостиницы небезразлична к деталям и мелочам, и заставляет своих служащих -проявлять внимание к каждому постояльцу.

Подписав контракт с гостиницей, он предпочитает иметь дело с одним конкретным человеком. Кстати, Уолтер приносит свой собственный контракт и не пользуется типовым контрактом гостиницы. Иногда необходимо внести изменения в распределение номеров, предложенное им гостинице. Когда для него нужно сделать какие-то изменения, он ожидает, что их сделают охотно и незамедлительно. Говоря о развитии бизнеса по организации собраний и конференций, Уолтер отмечает в этом деле особое влияние Americans with Disabilities Act (ADA) , по которому всякий желающий участвовать в собрании должен иметь эту возможность. Причем стороны - и организатор, и гостиница - могут оказаться перед судом в случае несоблюдения этого закона.

Дон Уолтер служит примером высокой покупательской способности организации-заказчика. Он прекрасно понимает, что важно для организаторов собраний и для заказчиков - хорошее обслуживание по справедливой цене. Они не хотят никаких неожиданностей, и когда им нужно изменить что-нибудь по ходу, они ожидают, что администрация гостиницы пойдет им навстречу.

Существенная часть сбыта услуг большинства гостиниц и предприятий общественного питания приходится на долю таких организаций. Рынки коллективных заказчиков чем-то похожи на рынки индивидуальных потребителей. И то и другое - это люди, выполняющие роль покупателя и принимающие решение о покупке, чтобы удовлетворить какие-то потребности. Тем не менее, рынки коллективных заказчиков во многом отличаются от рынков потребителей. Отличия касаются структуры рынка и спроса, характера покупающего субъекта, типов решений и процесса их принятия.

Краткое содержание главы

Глава 8 рассматривает поведение индивидуального покупателя в контексте рынка коллективных заказчиков.

Мы объясним ключевые различия между этими рынками, включая структуру и спрос, природу покупающего субъекта, типы решений и процесс их принятия.

Затем мы ознакомимся с организованными покупателями и рассмотрим основные факторы, влияющие на их поведение на рынке.

Наконец, мы ознакомимся с теми сегментами рынка, где покупателем и продавцом выступают компании, а также с рынком туристских услуг для корпораций.

Процесс покупки

Структура рынка и спрос

Американская ассоциация маркетинга (AAM) проводит больше 20 конференций в году. На долю гостиничных компаний Hyatt и Marriott приходится большая часть доходов от организации конференций, съездов, собраний, причем Marriott обеспечивает более 3000 человеко-суток в год. Если учесть продажу еды и напитков, то доходы от этого предприятия приближаются к полумиллиону долларов. Контракт с корпорацией национального значения типа General Motors (GM) мог бы дать еще большие доходы. Каждая такая организация-заказчик может означать бизнес стоимостью в тысячи долларов.

Спрос организации - производный спрос; в конечном итоге он является проекцией общего спроса на товары потребления и услуги. ААМ планирует и проводит конференции, потому что ее члены, менеджеры по маркетингу, производители и преподаватели, участвовали в предыдущих конференциях на подобные темы. Если участие в определенной конференции окажется недостаточным, ААМ снимет ее с программы. В конечном счете, спрос на продукцию компаний - членов ААМ определяет спрос и на услуги ААМ. Например, если падает посещаемость лекций, то университеты обычно сокращают командировочный бюджет. Если количество проданных машин падает, General Motors сокращает дорожные расходы. Оба эти события отрицательно сказываются на посещаемости конференций ААМ.

Природа покупающего субъекта
Сделка с участием организованных покупателей отличается от сделки с простыми потребителями тем, что в ней участвует *большее количество покупателей и подход к покупке более профессиональный.* Корпорации, часто проводящие заседания в гостиницах, могут нанимать собственных организаторов собраний. Профессиональные организаторы собраний получают специальную подготовку по ведению подобных переговоров. Они являются членами таких ассоциаций, как Meeting Planners International (Международная ассоциация организаторов собраний), которая обучает своих членов новейшей технике ведения переговоров. Работа турагента корпорации заключается в том, чтобы найти авиабилеты по самой низкой цене и обеспечить самый низкий тариф на прокат машин и льготные расценки гостиниц. Следовательно, гостиницам требуются хорошо подготовленные менеджеры, соответствующие хорошо подготовленным покупателям.

Типы решений и процесс их принятия
Организованные покупатели, организации-заказчики обычно сталкиваются с необходимостью принимать более сложные решения о покупке, нежели индивидуальные потребители. Их покупки включают большие суммы денег, технически сложные факторы (размеры и оборудование помещения, комнаты отдыха, аудиовизуальное оборудование и т.п.), экономические соображения и необходимость взаимодействия множества людей на всех уровнях организации. Процесс покупки организацией обычно *более формализован,* чем в случае индивидуального потребителя. К тому же, *подход к покупке более профессиональный.* Чем сложнее покупка, тем вероятнее участие нескольких людей в процессе принятия решения. Счет за однодневную деловую встречу 20 человек может составить несколько тысяч долларов. Если IBM собирается проводить ряд деловых собраний в разных городах страны, то ей будет полезно узнать расценки сетей гостиниц и уделить время анализу их цен.

Наконец, в процессе покупки организация-продавец и организация-покупатель часто в значительной мере зависят друг от друга. Этот бизнес стал консультативным процессом. Сотрудники гостиницы разрабатывают интересные и оригинальные меню, тематические приемы и кофе-брейк. Гостиницы, обслуживающие собрания, решают возникающие проблемы совместно с организаторами. Одним словом, сотрудники гостиницы активно и не жалея усилий тесно сотрудничают с компаниями и ассоциациями, выступающими в роли потребителя их услуг, и находят индивидуальные решения, соответствующие запросу заказчика. Когда управление Sands Exposition Center в Лас-Вегасе обнаружило, что у них не хватает места, чтобы разместить крупную выставку производителей автозапчастей, оно арендовало временное здание-павильон в 40000 квадратных футов (3700 квадратных метров). Чтобы привлечь посетителей в это помещение, устроители разместили в павильоне ресторан. В конце концов гостиницы и фирмы, обслуживающие обеды, удерживают своих клиентов тем, что учитывают их нынешние требования и стремятся предугадать их будущие запросы.

Участники процесса покупки

Принимающий решения субъект, входящий в состав организации-покупателя, - так называемый *покупающий центр,* можно определить как совокупность лиц и групп, принимающих участие в процессе решения о покупке, разделяющих общие цели и риск, связанный с данным решением.

Покупающий центр состоит из тех членов организации, которые в процессе принятия решения о покупке играют одну из шести следующих ролей .

1. Пользователи. Те, кто потребляют товар или услуги. Часто именно они выступают инициаторами покупки. Они определяют требования к продукту. И если, например, остаются недовольны его характеристиками, то могут настроить свою компанию против данной гостиницы.

2. Оказывающие влияние на принятие решения о покупке. Хотя они оказывают непосредственное влияние на решение о покупке, но сами не принимают окончательного решения. Они часто помогают определить требования и предоставляют необходимую для анализа вариантов информацию. Бывшие председатели торгово-промышленных ассоциаций могут оказывать влияние на выбор помещения для проведения соответствующих встреч и конференций. Секретарь исполнительного директора, чья-то супруга - региональный менеджер, и многие другие могут и будут оказывать значительное влияние на выбор места для проведения заседаний, семинаров, конференций и других коллективных собраний.

3. Принимающие решение о покупке. Они вырабатывают требования, которым должен соответствовать продукт, и определяют поставщиков. Например, предполагается, что если деловое собрание региональных представителей компании проводится в Денвере, то отвечающий за этот регион коммерческий директор будет выбирать гостиницу и вести с ее администрацией переговоры.

4. Одобряющие решение о покупке. Санкционируют предлагаемые действия тех, кто принимает решение и будут в дальнейшем пользователями. Хотя организует собрание или конференцию коммерческий директор в Денвере, но все контракты по снятию помещений и т.д., тем не менее, должны быть представлены для официального одобрения заместителю президента корпорации по маркетингу.

5. Покупатели. Они уполномочены выбрать поставщиков товаров и услуг и договориться об условиях их покупки. Покупатели могут помогать при определении требований к продукту и играть важную роль в выборе продавцов и в переговорах с ними.

6. Фильтрующие информацию. Они обладают властью отказать продавцам в доступе к членам покупающего центра и задержать информацию. Например, отвечающий за сделку представитель гостиницы, пытаясь связаться с организатором собрания или конференции, может быть вынужден пробиваться через секретаря. Этому секретарю ничего не стоит помешать его встрече с организатором. Он может не передать сообщение, может ответить, что организатора нет на месте, или же просто отговорить организатора от встречи с продавцом.

Покупающие центры различаются по количеству и типу их участников. Продавцы, контактирующие с организованным потребителем, должны определить:

- главных участников в процессе принятия решения о покупке,
- тип решения, на которое они оказывают влияние,
- степень их влияния,

- критерии для анализа возможной покупки каждого из участников.

Когда покупающий центр состоит из нескольких участников, у продавца может не оказаться времени или возможности вступить в контакт с каждым из них. Мелкие продавцы обычно пытаются пробиться к *ключевым фигурам, оказывающим влияние и принимающим решение о покупке.* Важно не действовать через голову принимающих решение. Большинство принимающих решение предпочитают чувствовать себя ключевой фигурой в принятии решения о покупке; принимающему решение не понравится, если кто-то будет действовать через его голову и вступать в контакт непосредственно с начальником. Чаще всего начальник все равно передаст все принимающему решение, а его недовольство тем, что его пытались обойти, приведет к решению заключить контракт с другой компанией. Более крупные продающие организации работают на многих уровнях, пытаясь расположить к себе как можно большее число участников сделки со стороны покупателя. Их агенты по продажам буквально внедряются во все структуры своих крупных покупателей.

Факторы, влияющие на организованных покупателей
Принимая решение о покупке, покупающие организации подвергаются влиянию множества факторов. Некоторые продавцы считают, что самые важные из них - экономические. Они полагают, что покупатель предпочитает поставщика, предлагающего самые низкие цены, лучший продукт и лучшее обслуживание. Если посмотреть с этой точки зрения, то продавцам гостиничных услуг следует сконцентрировать свое внимание на ценовой политике и установить гибкую систему цен.

Другие думают, что покупатели реагируют больше на личностные факторы, такие, как предпочтение, внимание или нежелание рисковать. Изучение мнений показало, что представители компаний, принимающие решения о покупке, склонны к принятию эмоциональных решений. Они часто руководствуются имиджем, заключают сделки с известными компаниями и не безразличны к всевозможным проявлениям уважения и личного внимания. Они болезненно реагируют на действительное или воображаемое неуважение, склонны избегать контактов с компаниями, которые не реагируют на их запросы или задерживают встречные предложения.

На самом деле покупающие организации обычно реагируют как на экономические, так и на личностные факторы. Когда предложения поставщиков по сути не отличаются друг от друга, разница в ценах становится решающим фактором. Когда же конкурирующие продукты значительно отличаются друг от друга, покупатели сталкиваются с множеством других факторов, влияющих на их принятие решения о покупке, и не ограничиваются сравнением цен.

Организации-покупатели подвержены влиянию следующих четырех групп факторов: в неорганизационные (факторы внешней среды), внутриорганизационные, межличностные и личностные (рис. 8.1).



Рис. 8.1. Главные факторы, влияющие на покупательское поведение организации

Факторы внешней среды

Состояние экономической среды в настоящее время и ее ожидаемое состояние оказывают большое влияние на организованного покупателя. Важными факторами являются уровень первичного спроса, экономическое состояние и стоимость денег. В период экономического спада компании сокращают свой бюджет для командировок, а в хорошие времена увеличивают этот бюджет.

Внутриорганизационные факторы

Каждая организация имеет свои специфические задачи, цели, политику, методы, организационные структуры и системы, задействованные в сделке-покупке. Специалист по маркетингу в сфере гостиничных услуг и других отраслей индустрии гостеприимства должен знать все это как можно лучше. Ему необходимо дать ответ на следующие вопросы:

- Сколько людей участвуют в принятии решения о покупке?
- Кто они?
- Каковы их критерии для анализа возможной покупки?
- Каковы задачи и политика компании и каковы полномочия ее представителей?

Межличностные факторы

Покупающий центр обычно состоит из нескольких участников с разной степенью заинтересованности, авторитетности и способности к убеждению. Продавец гостиничных услуг вряд ли будет знать соотношение сил в группе, принимающей решение о покупке. Но его торговые агенты обычно узнают, кто принимает решение, какие отношения существуют между ними и как эти отношения определяют общую деловую обстановку на переговорах.

Личностные факторы

У каждого участника в процессе принятия решения о покупке есть свои мотивы, представления и пристрастия. Его возраст, заработок, образование, уровень профессионализма, личностные характеристики и отношение к риску влияют на участников в процессе принятия решения о покупке. Кроме того, покупатели проявляют разные стили поведения при покупке. Специалист по маркетингу в сфере гостиничных услуг и других отраслях гостеприимства должен хорошо знать клиентов и приспособить свою тактику к данным вне- и внутриорганизационным, межличностным и личностным факторам.

Принятие решения о покупке организованным покупателем

Организации-покупатели приобретают товары или услуги не для личного употребления, а для проведения учебы, поощрения своих сотрудников или дистрибьюторов. Можно указать на, восемь этапов в процессе покупок, совершаемых организациями, - так называемые стадии покупки. Эта модель называется матрицей организации покупки. Обычно первичная покупка состоит из следующих восьми стадий.

1. Осознание проблемы

Процесс покупки начинается в тот момент, когда кто-нибудь в организации осознает, что возникла проблема или появилась потребность, для решения или удовлетворения которой необходимо приобретение определенного товара или определенного вида услуг. Осознание проблемы может быть результатом как внутренних, так и внешних стимулов. Что касается внутренних стимулов, то новый товар может потребовать созыва нескольких собраний, чтобы представить его торговому персоналу. Управляющий кадрами может посчитать необходимым провести обучение сотрудников и организовать курсы повышения квалификации. Менеджер высшего ранга может полагать, что исполнительной группе было бы полезно уединиться на субботу и воскресенье, чтобы переформулировать стратегию фирмы. Что касается внешних стимулов, то покупатель может увидеть рекламное объявление или ему может позвонить торговый агент гостиницы, предлагающий выгодную для корпорации программу. Разрабатывая рекламные объявления и обзванивая потенциальных клиентов, специалисты по маркетингу могут стимулировать у потенциальных клиентов осознание соответствующих проблем.

2. Формирование потребности

Осознав потребность в каком-либо товаре или услуге, покупатель определяет к ним соответствующие требования. Если речь идет о собрании с целью обучения сотрудников, то потребуются еда и питье, помещение, аудиовизуальное оборудование, все необходимое для устройства перерывов с кофепитием и номера в гостинице. Организатор собраний проводит совещания со своими сотрудниками - директором отдела по кадрам, управляющим по обучению персонала и будущими участниками, чтобы понять, что потребуется для организации и проведения такого собрания. Они все вместе определят уровень цен, характер рабочих помещений и номеров в гостинице, а также питания и других параметров. На этой стадии специалист гостиницы по маркетингу может оказать помощь покупателю. Внимательный специалист по маркетингу может помочь покупателям четко определить потребности их компании и показать, как гостиница может их удовлетворить.

3. Требования к продукту

После того как определены общие потребности, можно перейти к формированию конкретных требований к организации и проведению собрания или конференции. Например, для собрания могли бы понадобиться 20 номеров в гостинице, зал заседаний на 25 человек, оформленный как аудитория с доской, проектором, и отдельная комната для ланча. Если речь идет о большом представительном собрании с площадью для выставки, нужна более детальная информация: о наличии воды на столах, высоте потолков, ширине дверей, безопасности и процедурах получения и сохранения материалов накануне планируемого мероприятия. Продавец должен быть готов ответить на подобные вопросы будущего клиента о возможностях гостиницы и характера представляемых услуг.

4. Поиск поставщика

На этой стадии покупатель занят поиском подходящей гостиницы. Он может обратиться к справочникам, провести поиск на компьютере или обзвонить известные ему гостиницы. Организатор собраний также может приехать в гостиницу для личного осмотра. В итоге он составляет выборочный список подходящих поставщиков требуемых ему товаров и услуг.

5. Предложения

Составив выборочный список поставщиков, организатор собраний предлагает подходящим гостиницам сделать встречное предложение. Поэтому специалисты гостиниц по маркетингу должны иметь навыки в подготовке, написании торговых предложений и проведении их презентации. Торговые предложения должны быть не просто техническим документом, а ориентироваться на рынок и учитывать характер спроса, предоставлять возможности и ресурсы компании так, чтобы отличить их от конкурирующих организаций и выгодно выделить. Многие гостиницы в таких целях пользуются видеофильмами.

6. Выбор поставщика

На этом этапе члены покупающего центра соответствующей организации рассматривают поступившие предложения и осуществляют выбор лучшего. Они анализируют характеристики услуг гостиниц, подавших торговые предложения, принимают во внимание оборудование помещений, уровень обслуживания в гостинице и профессионализм сотрудников. Покупающий центр часто определяет набор своих требований к поставщикам и их соотносительную важность. Как правило, организаторы собраний рассматривают следующие параметры:

- гостиничные номера
- залы заседания
- еда и питье
- процедура оплаты
- регистрация приезда и отъезда
- обслуживающий персонал

Остановив свое внимание на одном из поставщиков, покупающий центр может попытаться договориться о снижении цен, дополнительных условиях, прежде чем сделать окончательный выбор. Специалист гостиницы по маркетингу располагает различными средствами, чтобы снизить цену. Например, можно изменить дату собрания, чтобы оно состоялось в период наименьшего спроса на гостиничные номера. Возможно изменить меню. С другой стороны, специалист по маркетингу может попытаться не пойти на снижение цен, отметив качество услуг, получаемых покупателем, особенно, если оно превышает уровень соответствующих услуг конкурентов.

7. Оформление заказа, спецификации

На этом этапе покупатель оформляет окончательный заказ в адрес выбранной гостиницы, перечисляя технические подробности предстоящего мероприятия. Гостиница в ответ предлагает покупателю официальный контракт. В нем она указывает дату истечения брони помещений, т. е. дату, когда гостиница может сдать помещение другим клиентам. Гостиница также требует минимальные гарантии в отношении еды и питья. Для многих гостиниц и ресторанов банкет, на который рассчитывают как на прибыльный, оборачивается убытком из-за изначального отсутствия или невыполнения таких минимальных гарантий.

8. Анализ исполнения

После совершения сделки, в период ее исполнения, покупатель оценивает приобретенный товар. Он определяет, насколько товар соответствует его требованиям и стоит ли в будущем иметь дело с продавшей его компанией. Для гостиниц очень важно иметь хотя бы ежедневные встречи с организатором собраний, чтобы убедиться, все ли соответствует требованиям, и по ходу попытаться исправить возможные недостатки. Таким образом рекомендуется управлять оценкой покупателя качества услуг гостиницы в период реализации контракта и предотвратить формирование его отрицательного отношения.

Рынки массовых мероприятий фирм и организаций

Массовые мероприятия фирм - один из самых важных типов организованного бизнеса. Менеджеры по маркетингу должны усвоить разницу между рынком фирм и предприятий и рынком индивидуальных потребителей. Рынок компаний часто бывает более сложным и требует больше технической информации, чем рынок обычных потребителей. На рынке обслуживания массового мероприятия компании помещение бронируется больше чем за год до планируемого мероприятия. За это время вполне могут возникнуть изменения; поэтому специалисты по маркетингу должны быть постоянно в контакте с покупателем, чтобы поддержать его во мнении, что он принял правильное решение, выбрав именно данную гостиницу.

Существует четыре типа деловых встреч: слеты (съезды, конференции), собрания ассоциаций, собрания корпораций и собрания специальных организаций (социальные, военные, образовательные, религиозные организации и братства). Рис. 8.2 показывает степень посещаемости трех типов таких мероприятий, а рис. 8.3 - их количество.

Собрания корпораций

Посещаемость (миллионы)

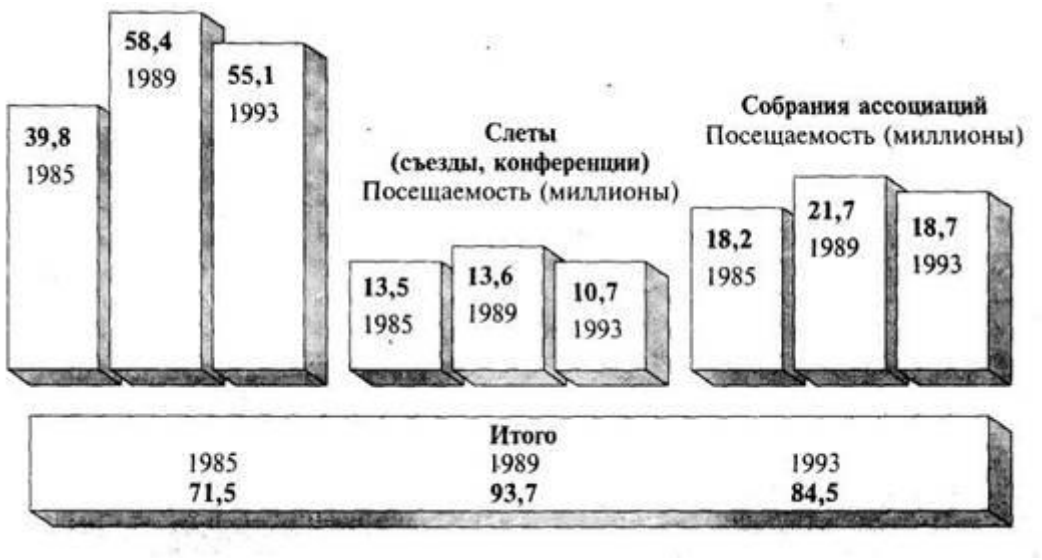


Рис. 8.2. Посещаемость собраний

Как следует из рисунков, в слетах участвует большое количество людей, но собрания проводятся намного чаще. На каждый проведенный слет приходится 100 собраний. В среднем в слете участвует до 900 человек, в собрании корпорации - до 70, а в собрании ассоциации - до 90. Важный критерий для организатора мероприятий, выбирающего гостиницу, - возможность гостиницы обеспечить его участников проживанием. Большинство гостиниц имеет возможность обслужить сотни мелких собраний, в то время как съезды проходят обычно только в крупных гостиницах. Для большинства гостиниц такие деловые встречи составляют существенный сегмент их рынка. Преуспевающие гостиницы знают, какие корпорации стоит привлекать, как использовать деловые встречи для того, чтобы заполнить гостиницы в периоды "мертвого сезона", и как привлекать покупателя преимуществами гостиничных услуг, а не только низким ценам.

Собрания корпораций

Количество (тысячи)

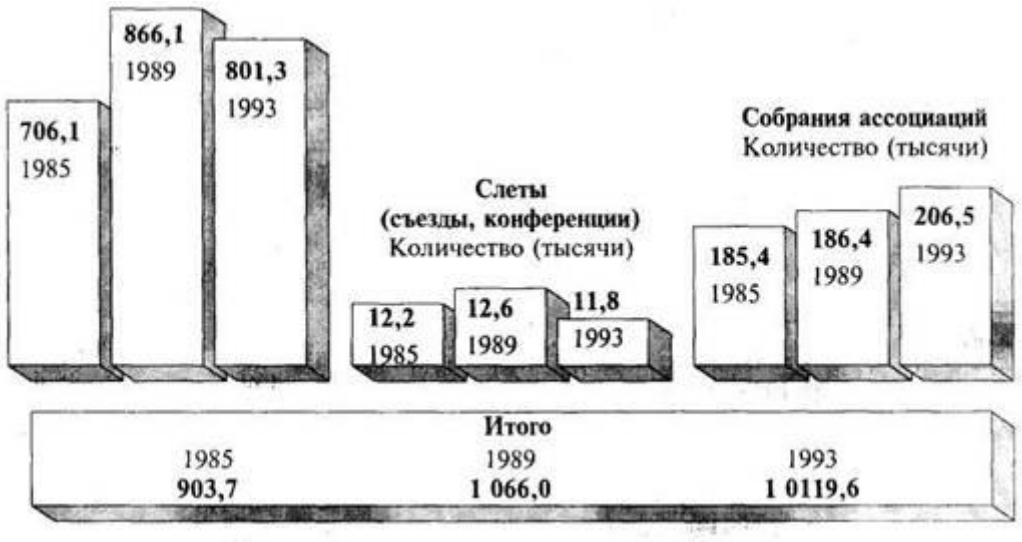


Рис. 8.3. Количество собраний

Слеты (съезды, конференции)
Слеты представляют собой особый рынок, требующий множества дополнительных сопутствующих атрибутов для их организации. Слеты и съезды - это, как правило, ежегодное собрание ассоциации, состоящее из пленарного заседания, заседаний отдельных комитетов и тематических секций. Важной частью ежегодного слета или съезда часто является торговая выставка продукции. Гостиницы, владеющие условиями для проведения таких слетов и съездов, как, например, Chicago Hyatt, Atlanta Marriott Marquis, вполне могут проводить подобные мероприятия среднего и мелкого масштаба. Слеты и съезды, требующие для проведения обширные помещения, как, например, Jacob Javitts Convention Center в Нью-Йорке, часто насчитывают десятки тысяч делегатов. Их называют мероприятиями городского масштаба, поскольку делегаты проживают в гостиницах по всему городу.

Ассоциации обычно выбирают помещения для таких съездов за 2-5 лет до их проведения, а самые крупные мероприятия иногда планируются на 10- 15 лет вперед. Слеты и съезды обычно проводятся в июне, популярны также май, март, апрель, июль и август. Некоторые ассоциации предпочитают проводить свои конференции из года в год в одном и том же городе, в то время как другие склонны организовывать их каждый раз в разных частях страны.

Слеты, съезды и конференции могут быть крупным источником доходов для фирмы-организатора. Регистрационные взносы и продажа площади под выставки приносят большие доходы. Цена площади для выставки зависит от количества участников. Выбирая место для проведения мероприятия, ассоциации ищут помещение, легко доступное и одновременно привлекательное для своих членов. Баланс годового бюджета зависит оттого, насколько хорошо было организовано мероприятие.

При выборе места слетов, съездов и конференций их организаторы считают наиболее важными следующие факторы: доступность гостиниц и помещений, удобство транспорта, его стоимость, приближенность к месту жительства участников мероприятия, климат, возможности для отдыха, наличие достопримечательностей и культурной жизни.

Наиважнейшие факторы для гостиницы - залы заседания, цены, качество блюд, номера, дополнительные услуги, процедура оплаты, регистрация приезда/отъезда, график работы сотрудников, площадь для выставки и прошлый опыт и впечатления. Обратите внимание, что качество питания чрезвычайно существенно для фирмы-организатора конференций. Необыкновенный прием, необычный коктейль и нестандартный кофе-брейк во время работы

могут быть тем исключительным моментом, который выделит этот съезд или конференцию из ряда других и станет предметом последующего обсуждения с коллегами. Плохое качество еды и обслуживания, наоборот, может вызвать отрицательную реакцию участников. Также всегда должны быть возможности дополнительного обслуживания. Сломавшийся видеомагнитофон должен быть отремонтирован или заменен немедленно и не должен прервать выступление докладчика. Автор однажды участвовал в конференции, на которую прилетели два специалиста по рекламе, приглашенные специально для того, чтобы сделать презентацию. Когда они включили проектор для слайдов, он не работал. Гостиница была не в состоянии решить эту проблему и через 20 минут презентация была отменена.

Многие гостиницы теперь заключают договоры с независимыми компаниями, предоставляющими аудиовизуальные средства и обслуживающими их. В крупных гостиницах такие компании содержат офис для оборудования и собственный технический персонал. Для крупных собраний они выделяют своих техников, которые в течение всего времени проведения собрания сразу же готовы разрешить возможные проблемы.

Для организаторов подобных мероприятий также немаловажна процедура оплаты. В тех гостиницах, где считают эту процедуру само собой разумеющейся и не имеют бухгалтерии, ориентированной на клиента, выписка счетов на оплату может создать проблемы. Профессиональные организаторы конференций ожидают получить вовремя понятный, точный счет. В противном случае процедура расчета может оказаться для них кошмаром. Кроме оснащения (оборудования) гостиницы и цен, организаторы конференции считают важным качество питания, процедуру оплаты и профессионализм и внимательное отношение персонала гостиницы.

Бюро по организации слетов, съездов и конференций - это некоммерческие маркетинговые организации, помогающие гостиницам заключать контракты на проведение конференций и собраний. Такие организации часто существуют за счет комиссионных сборов с отелей или с торговых сделок. Они обычно находятся в ведении торговых палат, туристических бюро или местных органов власти. Для организатора слетов, съездов и конференций они часто - первый источник информации. Гостинице, зависящей в своих доходах от успешного бизнеса по проведению конференций, следует поддерживать хорошие деловые отношения с соответствующими бюро по их проведению и даже быть активным членом этой организации.

Собрания ассоциаций и профессиональных объединений
Ассоциации организуют разного типа собрания, включая региональные, тематические, образовательные и собрания советов управляющих. Например, Американская ассоциация по маркетингу (AAM) имеет филиалы во многих крупных городах. Эти филиалы устраивают ежемесячные встречи обычно за ланчем или за обедом. AAM организует или принимает участие в организации многих учебных семинаров. Проводит она и тематические собрания, например, собрания преподавателей по маркетингу в феврале и августе каждого года. В течение года каждая крупная ассоциация планирует несколько десятков собраний, проводимых в разных местах.

При выборе места собрания ассоциации и объединений для организатора наиболее важны доступность гостиницы, наличие соответствующих помещений, удобство транспорта, расстояние от мест проживания участников и расходы на транспорт. Климат, возможности для отдыха и культурная жизнь не так важны, как для слетов, съездов и конференций, потому что само собрание - главная цель участника. Выбирая гостиницу, организатор собраний обращает внимание на качество питания, цены, залы заседания, процедуру оплаты. Общие требования к условиям примерно те же, что и при организации слетов, съездов и конференций, за исключением площадей для выставок.

Обратите внимание, что для организатора собраний ассоциаций и профессиональных объединений наиболее важным условием является хорошее питание.

Членство в Американском обществе руководителей профсоюзных союзов полезно для гостиниц, активно ищущих с ними сотрудничества. Оно дает возможность быть в контакте с руководителями профессиональных союзов и является источником информации о деятельности национальных и региональных ассоциаций. Кроме того, многие корпорации, клиенты гостиниц - члены торгово-промышленных ассоциаций и могут порекомендовать для проведения собрания привычную для себя гостиницу.

Члены союза добровольно участвуют в ее собраниях. Гостинице следует сотрудничать с организаторами собраний, рекламируя себя в качестве подходящего места для их проведения. Полезно информировать организатора собрания и его участников о местных достопримечательностях, предложить развлечения для членов семей участников, программу на послеконференционное время, т. е. представить в лучшем свете как гостиницу, так и местность, где она расположена.

Собрания корпораций

Для сотрудников компании участие в собрании корпорации обязательно. У них нет выбора, поскольку их направляют для участия в соответствующем собрании. Корпорации не разрабатывают специального плана, не проводят изучения рынка для того, чтобы привлечь участников, и поэтому часто планируют собрания всего лишь за несколько недель до начала. Поэтому краткий срок подготовки его проведения - важнейшее основное условие.

Корпорацию беспокоит главным образом то, чтобы собрание было продуктивным и чтобы цели компании были достигнуты. Существуют разные типы собраний корпораций: по обучению персонала, по вопросам управления, планирования. Еще один тип собраний корпорации - собрания поощрительные.

При выборе места проведения собраний корпораций наиболее важными условиями для организатора являются доступность гостиницы, удобство транспорта, расходы на транспорт и близость к месту жительства участников. Самые важные факторы при выборе гостиницы - качество питания, залы заседания, цены, номера, дополнительное обслуживание и процедура оплаты. Организаторы собраний корпораций заинтересованы в том, чтобы продуктивность собрания соответствовала затратам. Успех же зависит от их умения должным образом организовывать собрания. Гостиницы, заинтересованные в том, чтобы привлечь и удержать этот бизнес, должны обеспечить хорошие, оборудованные залы заседания. Организаторы таких собраний заботятся о том, чтобы участники собрания чувствовали себя комфортно, поэтому важно качество гостиничных номеров. Их заботит и качество питания. Для них могут быть важными и условия отдыха. Если собрания длятся несколько дней, то особенно ценятся возможности установления хороших взаимоотношений участников вне официальных заседаний. Гольф или теннис могут способствовать общению участников и прерывать монотонность заседаний. Вечер в местном ресторане, спортивное или культурное мероприятие также могут стать приятным развлечением для участников.

Существенную роль при выборе гостиницы играет культура бизнеса самой корпорации. Специалисты гостиниц по маркетингу должны изучать культуру корпорации-клиента для того, чтобы понять его запросы. Некоторые компании считают, что условия проведения собрания должны быть строго сдержанными, без излишнего расточительства. Они считают, что дают своим сотрудникам пример, рекомендуя им тратить деньги разумно. Другие смотрят на собрания, как на возможность для сотрудников отдохнуть и хорошо провести время или как на заслуженный перерыв в работе. Компании, которые считают, что собрания должны служить как обучению, так и

отдыху и должны поднимать авторитет компании в глазах ее работников, снимают гостиницы класса "люкс" и с готовностью тратят деньги на питание и напитки, развлечения и гостиничные удобства.

Поощрительные поездки - специальный вид награждения сотрудников компании за выполнение или перевыполнение предпринимательских планов. Может, например, оказаться, что фирма признает особые заслуги какого-то своего регионального отделения. Поскольку сама поездка является награждением, участники должны воспринимать и цель поездки и тип гостиницы как что-то особенное. Обычно такие поездки совершаются на Карибские и Гавайские острова, в Европу или на курорты в континентальной части США. Поощрительные поездки длятся дольше, чем собрания (обычно пять-семь дней). Награжденные такой поездкой иногда получают на свой счет депозит наличных средств, предназначенный для восполнения произведенных в гостинице затрат или для оплаты услуг вроде проката машины. Например, фирма Revlon организовала поощрительную поездку для лучших региональных продавцов. Гостиница заранее получила по $500 а счет каждого из участников, которыми участники поездки могли распорядиться по собственному усмотрению. В подобных случаях участники свободно тратят деньги в ресторанах и барах гостиницы и часто доплачивают к выделенной сумме собственные деньги. Такие поощрительные поездки могут быть очень выгодными для гостиницы.

Организаторы поощрительных поездок обычно определяют бюджет из расчета на каждого человека. Для специалистов гостиниц по маркетингу важно это осознать, тем более что определенные издержки бывают непропорциональными. Например, аренда зала заседания может стоить $7,50 на человека, если он рассчитан на 50 человек, но если количество участников 100, то для каждого из них стоимость зала снижается до $4,00. Развлекательная программа гала-банкета может стоить $20.00.. Если присутствуют 100 человек, то каждый из них должен внести $20. Если присутствует 200 человек, то цена для каждого снижается до $10. Если организатор собраний считает расходы на каждого человека, то и специалист гостиницы по маркетингу должен считать так же.

Поощрительные поездки организуются самим предприятием или фирмой и специализирующимися в организации поощрительных поездок туристическими агентствами, специальными консультантами или транспортными агентствами. Сами предприятия все реже организовывают поощрительные поездки. Существует тенденция передавать организацию таких поездок специализированным фирмам и туристическим агентствам. Одна из причин этого заключается в том, что посторонние организации, специализирующиеся на организации поощрительных поездок, часто покупают в комплекте транспортные билеты и номера в гостиницах. В результате они составляют пакет услуг и программы отдыха более эффективно, чем сами предприятия. Фирмы, специализирующиеся в организации поощрительных поездок, обычно представляют компаниям широкий выбор возможных мест для проведения мероприятия, и хотя компания пользуется услугами посторонней фирмы, конечный выбор остается за ней самой. Гостиница же должна сотрудничать как с фирмой, специализирующейся в организации поощрительных поездок, так и с представителями компании, принимающими окончательное решение.

Собрания прочих организаций

Прочие виды собраний (четвертая группа) включает собрания социальных, военных, просвещенческих, религиозных организаций и братств. Эту особую группу объединяет общая чувствительность к ценам. Большинство мероприятий, проводимых такими организациями, оплачиваются самими участниками и иногда их платежи не подлежат налогообложению. В результате участники обычно весьма чувствительны к уровню цен. Они ищут дешевые номера и часто, считая цены гостиницы на питание слишком высокими, предпочитают обедать в других местах или покупать продукты и питаться в своих номерах. Многие группы, входящие в эту

категорию, не заказывают в гостинице и напитков.

Положительная особенность прочих организаций - их готовность проявить определенную уступчивость ради низкой цены на номера. Они готовы устраивать собрания вне сезона или в выходные дни. Они часто предпочитают выходные дни, поскольку большинство участников посещают собрания в свободное от работы время. Таким образом, эти организации являются объектом хорошего промежуточного бизнеса в период затишья в спросе на гостиничные номера.

Таблица 8.1

Факторы, оказывающие влияние на принятие решения на рынке массовых мероприятий фирм и организаци

Факторы, влияющие на принятие решения о покупке	Слеты, съезды	Конференции	Семинары	Собрания
Принимающие решение	Многие: комитеты, президенты филиалов, служащие высшего ранга	Организатор конференции	Организатор семинара, руководитель компании, секретарь	Руководитель компании, секре тарь, региональный менедже организатор собрания
Оказывающие влияние на решение	Многие	Ограниченное количество	Ограниченное количество	Немногие
Степень политизированности	Очень политизированы	Несколько политизированы	Зависит от личности	В высшей степени зависит личности
Срок принятия решения	Несколько лет	Год и менее	Несколько месяцев	Короткий срок, иногда сле дующий день
Чувствительность клиента к ценам	Очень высокая	Несколько чувствительны	Несколько чувствительны	Не особенно чувствительны
Чувствительность к личным услугам	Низкая	Умеренная	Высокая	Крайне чувствительны
Возможность изменения условий в лучшую сторону	Маленькая	Умеренная	Умеренная	Высокая
Возможность командного подхода при продаже	Да, обязательно	Иногда	Вероятно, нет	Нет
Особое рекламное содействие	Да, обязательно	Обычно нет	Нет	Нет
Международный характер или местный	Обязательно международный	Возможно, международный	Вероятно, не международный	Обычно нет, но есть возмож ность (совет директоров)
Возможность повторной продажи	Долгие сроки, маловероятно	Средние сроки	Да	Обязательно
Необходимость личной встречи с клиентом (поездка к клиенту)	Вероятно, да	Вероятно, нет	Вероятно, нет	Да и нет

Сегментация рынков по цели собрания

Кроме сегментации рынка по типам собраний на съезды, слеты, конференции, собрании ассоциаций, собрании корпорации и собрании прочих организаций можно провести сегментацию по целям собрания. В этом случаи выявляются четыре главные цели собраний и конференций, - проводимые обычно ассоциациями и проводимые как ассоциациями, так и корпорациями. Табл. 8.1 представляет собой матрицу, описывающую некоторые существенные факторы, влияющие на принятие решения о покупке гостиничных залов, номеров и услуг для указанных типов собраний. Ниже следует описание крупных сегментов бизнеса на таком рынке.

Эта таблица отражает характер принятия решения о покупке на рынке компаний и предприятий. Возможны исключения.

Переговоры с организаторами собраний

При переговорах с организаторами собраний важно попытаться установить выгодные для всех отношения. Организаторы предпочитают проводить собрания в знакомых местах. Джим Джонс, президент фирмы James E. Jones Associates говорит: "Для меня удачный прежний опыт является самым важным фактором при выборе места. Не надо беспокоиться по поводу типа гостиницы. Я знаю, на что гостиница способна, а на что неспособна, я знаю, что они знакомы с характером

требований моего клиента. Я никогда не заношу гостиницу в свой список, если планирую использовать ее лишь один раз."

Обсуждение цен может послужить основанием для расхождений мнений между организатором собраний и коммерческим директором гостиницы, а может и сплотить их. Важно сразу оговорить требования группы, разработать весь пакет предложений в соответствии с поступившим запросом и бюджетом. Некоторые организаторы собраний пытаются договариваться обо всех пунктах контракта отдельно, начиная со стоимости номера. Потом они останавливаются на варианте банкета по $35 на человека и торгуются, чтобы свести его цену к $25. В таком сценарии каждая статья становится поводом для спора между организатором собрания и представителем гостиницы.

Консультативный подход намного эффективные. Если гостиница знает, что организатор собраний хочет потратить $25 на ужин, шеф-повар может разработать альтернативные блюда в пределах указанной цены, предлагая что-нибудь приятное для участников и одновременно укладываясь в эту сумму. Гостиница, таким образом, получает прибыль от собрания, а само собрание не выходит за рамки своего бюджета.

Специалист гостиницы по продажам услуг должен помнить, что с большей части групповых затрат не взимаются комиссионные. Организаторы иногда поручают подготовку собрания турагентам, на долю которых приходится до 5% всех собраний корпораций. Если организатор собрания, обращаясь к турагенту, не знает, что этот тип цен не облагается комиссионным сбором то могут возникнуть проблемы, когда турагент попытается потребовать свои комиссионные. В других случаях на цены начисляются комиссионные. Чтобы подобные расхождения не произошли, нужно оговорить этот вопрос в ходе переговоров.

Другой момент переговоров: одно дополнительное место на каждые 50 гостиничных мест. Номера "люкс" состоят обычно из двух комнат. Следовательно, один номер "люкс" на три ночи будет равен шести суткам в обычном одноместном номере. Если у гостиницы имеется зал заседаний поменьше, который будет пустовать во время планируемого собрания, можно договориться об его использовании в качестве комнаты для работы оргкомитета или офиса организатора собрания. Специалист гостиницы по продажам услуг должен искать такие статьи, по которым организатор собраний выиграл бы в качестве без повышения цен, но и без ущерба для гостиницы.

Многие ассоциации возглавляет президент, выбранный членами ассоциации, и профессиональный руководитель - исполнительный директор или вице-президент. Исполнительный директор, как правило, назначает собрание и отдает поручения организатору собрания. В крупных ассоциациях может быть оплачиваемый исполнительный директор, ответственный за проведение съездов и конференций, и один или несколько менеджеров, ответственных за организацию собраний ассоциации. В некоторых ассоциациях выбранные управляющие обычно занимаются подбором мест и гостиниц для проведения собраний или съездов и конференций. Более того, бывший президент обычно становится председателем совета директоров ассоциации. Председатель совета может быть очень влиятельным в ассоциации человеком, как впрочем и любой другой бывший президент. Для специалиста по маркетингу важно узнать, кто занят в процессе принятия решения как официально, так и неофициально. Ценная информация о процессе решения внутри организации может исходить от секретарей должностных лиц.

Что касается требований заказчиков к еде и напиткам, то произошел существенный сдвиг в сторону более приятных и полезных для здоровья блюд, особенно во время обеда. Салаты и широкий выбор закусок и бутербродов вполне подходят для ланча. Макароны раньше были признаком ограниченного бюджета. Сегодня они считаются полезной и вкусной пищей. Во время перерывов теперь подают ароматизированную минеральную воду, йогурт и фрукты, вместо или

вместе с печеньем и выпечкой. Возрастает роль "клубов здоровья", поскольку участники собраний более серьезно стали относиться к своему здоровью.

Организаторов собраний можно разделить на три уровня в зависимости от степени их профессионализма. 50-60% всех организаторов собраний составляют помощники. К этой категории относятся секретарь, который поддерживает с гостиницей контакт, бронирует номера, и продавец, отвечающий за организацию регионального собрания продавцов. Помощники обычно отвечают не только за организацию собраний, а имеют еще другие обязанности. *Менеджер собрания* - профессиональный организатор собраний. Менеджеры собраний составляют около 25% всех организаторов собраний. Администратор собраний - высококвалифицированный организатор собраний. Большинство из них имеет ученую степень и долголетний опыт работы. Администраторы собраний часто зарабатывают больше $100000 в год. Как видим, в уровне компетентности людей, готовящих собрания, существует большая разница.

Когда исполнительный директор по сбыту поручает младшему продавцу организацию собрания продавцов, этот продавец обычно не очень хорошо представляет себе, как выполнять новое и непривычное для него задание. С другой стороны, администраторы собраний часто знают бизнес так же хорошо, как и специалист гостиницы по маркетингу. Продавцам следует внимательно относиться к разъяснениям и рекомендациям администраторов собраний, чтобы понять, что от них требуется. Часто указания администраторов собраний вполне определенны и требуют точного исполнения. Так что если специалист гостиницы по маркетингу попытается произвольно изменить их, он может показаться непрофессионалом и рискует провалить наметившуюся сделку с администратором собраний. Например, специалист гостиницы по маркетингу изменил меню, выбранное администратором собраний, и разработал свое предложение. Администратор собраний, который планирует провести целый ряд собраний по обучению персонала в разных местах США, составил меню, удовлетворяющее потребности данной группы. Непрошеное вмешательство специалиста гостиницы по маркетингу рассердило администратора собраний, и в результате он размещает заказ у гостиницы-конкурента.

Большинство организаторов собраний ведут своеобразную летопись своего объединения и используют ее данные при планировании последующих собраний. Эта летопись состоит из дат, мест, чисел и имен участников прошлых собраний и их анализа. Знакомясь с такими документами, продавец может получить очень ценную информацию, позволяющую ему понять, какие номера в аналогичных случаях были предпочтительны, посещаемость приемов, какие проблемы возникали с гостиницами в прошлом и что особенно понравилось участникам собраний или конференций. Кроме этой информации, которую может представить организатор собраний, продавцу гостиничных помещений и номеров следует получить информацию в тех гостиницах, в которых это объединение ранее проводило свои мероприятия.

Каковы могут быть ожидания организаторов собраний? Организаторы собраний хотят, чтобы на их звонки отвечали в этот же день. Они ждут ответа на вопрос о наличии помещения для собрания в тот же день и встречное предложение в течение пяти дней. Они хотят, чтобы регистрация приезда и отъезд длилась не более четырех минут. Большинство организаторов собраний хотят получить счет в течение недели после собрания, хотя 25% ожидают, что счет будет готов уже через два дня. Организаторы считают, что руководство гостиницы должно дать своему менеджеру по обслуживанию собраний и конференций все полномочия для решения возникающих проблем, и не хотят ждать, пока он будет узнавать у старшего чина, как ему поступить в каждом конкретном случае. Организаторы собраний обращают особое внимание на четыре наиболее важных для них вопроса: есть ли комнаты для некурящих, возможно ли круглосуточное обслуживание номеров, работают ли сувенирный магазин и спортивный зал.

Итак, имея дело с фирмами, организациями и объединениями, гостиница должна угодить как

организаторам собраний, так и их клиентам (участникам конференции, руководителям ассоциаций и президентам или высшим чинам из руководства корпораций). Джонатон Тиш, президент и управляющий высшего ранга Loews Hotel говорит: "Мы пытаемся создать такую ситуацию, когда все оказываются в выигрыше. Если старший руководитель удовлетворен, то организатор собрания удовлетворен, а если организатор собрания удовлетворен, значит, мы хорошо сделали свою работу."

Расценки номеров для корпораций и их сотрудников
Существует другая, негрупповая форма бизнеса с организациями - подготовка и проведение поездок одиночных командированных. Большинство гостиниц устанавливает специальные цены для корпораций с целью побудить их прибегать к услугам именно этой гостиницы. Под давлением конкуренции большинство гостиниц отказалось от жестких регламентации, определяющих правила применения корпоративных расценок, и предоставляет их отдельным бизнесменам, пожелавшим воспользоваться такой возможностью. В поисках новых стимулов гостиница разработала второй комплект корпоративных расценок для крупных потребителей. Расценки для корпораций снижены по сравнению с общей основной стоимостью на 10-20%, а по мере обсуждения контракта доходят до 40%. Такая расценка, кроме скидки, часто включает еще и другие ценовые привилегии. Приведем примеры расценок для корпораций:

Days Inn
Inn-Credible Card Club
- нет минимальных оговорок
- 10-30%-ная скидка от общей основной ставки, бесплатные кофе и писчая бумага

Corporate
- сумма бюджета поездок должна превышать $1 млн. в год
- возможны скидки по индивидуальной договоренности в зависимости от дохода Days Inn

Ritz-Carlton
Executive Reservation Service
- минимум 48 броней в году
- скидка 10-20% от общей основной ставки, возможность повышения типа номеров
- бесплатные проживание для сопровождающих лиц, газета, чистка обуви
- спортивный зал, приоритет при получении номера

Sheraton
Suresaver Business
- нет минимальных оговорок
- скидка до 30% от общей основной ставки

SET Sheraton Executive Traveler
- должно быть забронировано 100 человеко-суток в году
- скидка до 30% от общей основной ставки

Global Preference
- должна быть мультинациональная корпорация, обеспечивающая отелю Sheraton бизнес объемом в 5000 человеко-суток в разных странах
- скидка до 40% от общей основной ставки, запись в Sheraton Club International (предоставляет возможность бесплатного улучшения типа номеров, газету, выезд до 16:00 и систему набора очков для последующего бесплатного проживания в гостиницах Sheraton)

Командированные корпораций представляют собой весьма привлекательный сегмент рынка. Хотя

контракт с корпорацией предусматривает скидки от общей основной ставки, цены для них тем не менее все равно выше, чем для групп. Командированный не только платит по льготному тарифу, но и имеет возможность свободно пользоваться ресторанами, клубом здоровья, прачечной и оборудованием бизнес-центра, поскольку его расходы, как правило, оплачиваются за счет фирмы.

Конкуренция в борьбе за привлечение командированных, в прошлом ограничивавшаяся гостиницами "люкс" и среднего класса, теперь распространилась и на гостиницы, предлагающие ограниченное обслуживание. На долю дешевых гостиниц приходится 34,5% всех номеров, оплачиваемых командированными. Увеличение доли дешевых гостиниц в этом сегменте рынка можно объяснить повышением качества удобств в таких гостиницах и тем, что многие предприятия в целях сохранения конкурентоспособности вынуждены сокращать командировочные расходы. Если несколько лет назад компании даже и не подумали бы устраивать своих сотрудников в дешевых гостиницах экономкласса, то сейчас они пользуются именно такими отелями, например Red Rood Inns. Компании поняли, что они могут сэкономить тысячи долларов, покупая более дешевые номера.

Турменеджеры корпораций
Крупные компании имеют планы командировок, управляемые самой компанией или филиалами турагентств при компании. В крупных компаниях турменеджеры определяют размеры суточных и расходы на питание. Размеры суточных варьируются и возрастают с ростом ранга командированного в данной корпорации. Гостинице необходимо знать, каковы суточные у данной компании, чтобы определить, доступен ли диапазон цен этой компании и какого уровня менеджеров гостиница может надеяться привлечь. Гостиница может пользоваться этой информацией также для того, чтобы приблизительно спланировать объем бизнеса с данной компанией. Например, если суточные расходы рядовых коммивояжеров компании находятся в пределах диапазона цен гостиницы, она может ожидать больший приток денежных поступлений, чем если бы диапазон гостиничных цен соответствовал только суточным ставкам руководителей компании.

Существование собственного турагентства или филиала самостоятельного агентства при данной компании дает ей существенное преимущество при переговорах. Турагентство самой ф, к примеру, может обеспечить в Нью-Йорке всего лишь 100 человеко-суток в год, а филиал специального турагентства может обслуживать 10 компаний и бронировать в Нью-Йорке до 1500 человеко-суток в год. Специализированное турагентство может вести переговоры о ценах, исходя из показателя 1500 человеко-суток, и распространить льготные расценки на все компании, с которыми заключены соответствующие договоры. Гостиница вознаграждает филиалы либо прямыми комиссионными, либо ежемесячными платежами, или же комбинированной формой обоих этих видов.

Резюме главы

I. Характеристика организованного потребителя. Их покупки часто отличаются большими суммами денег, сложными техническими и экономическими соображениями и взаимодействием большого количества людейвсех уровнях организации. Покупатель и продавец часто в значительной степени зависят друг от друга.

II. Участники процесса организованной покупки
1) Пользователи - это те, кто будет пользоваться продуктом или услугой.
2) Оказывающие влияние на решение непосредственно влияют на решение о покупке, но сами не принимают окончательного решения.
3) Принимающие решение о покупке определяют требования к продукту и выбирают поставщиков.

4) Одобряющие решение санкционируют поступки принимающих решение или покупателе
5) Покупатели официально уполномочены выбирать поставщиков и договариваться об условиях покупки.
6) Фильтрующие информацию обладают властью отказать продавцу или информации в доступе к членам покупающего центра.

III. Главные факторы, влияющие на организованных покупателей
1) Внеорганизационные факторы (факторы внешней среды). Настоящее и ожидаемое состояние экономической среды, которое влияет на позиции покупающей организации.
2) Внутриорганизационные факторы (факторы внутренней среды). Каждая организация имеет свои специфические задачи, цели, политику, процедуры, организационные структуры и системы, связанные с покупкой.
3) Межличностные факторы. Покупающий центр обычно состоит из нескольких участников, различающихся друг от друга уровнем интереса, авторитета и убедительности.
4) Личные факторы. У каждого участника в процессе принятия решения о покупке иваии, представления и пристрастия. Его возраст, заработок, образование, профессиональная ориентация, личностные характеристики и отношение к риску влияют на участников в процессе принятия решения о покупке.

IV. Процесс покупки организованных покупателей

1) Осознание проблемы. Процесс покупки начинается в тот момент, когда кто-то в компании осознает проблему, которую нужно решить, или потребность, которую нужно удовлетворить путем приобретения определенного товара или определенной услуги.
2) Общее описание потребности. Покупатель определяет общий характер требований к продукту.
3) Требования к продукту. Определив общий характер требований, можно сформулировать конкретные требования к продукту.
4) Поиск поставщика. Покупатель теперь пытается найти наиболее подходящих поставщиков.
5) Просьба подготовить предложение. Поставщиков просят подготовить встречное предложение. От них требуются навыки исследовательской работы, умение хорошо в письменном виде оформить и представить свое предложение.
6) Выбор поставщика. Составив краткий список подходящих поставщиков, организатор собрания просит указанные в этом списке гостиницы сделать свои предложения.
7) Спецификации заказа. Покупатель пишет окончательный заказ с перечислением технических подробностей. Поставщик в ответ представляет покупателю официальный контракт.
8) Анализ исполнения. После оформления покупки покупатель проводит анализ товара (услуги). На этом этапе он определяет, соответствует ли товар (услуга) его спецификациям и будет ли он в дальнейшем опять обращаться к данной компании.

V. Сегменты рынка групп корпораций
1) Слеты, съезды, конференции - обычно ежегодные конференция или съезд ассоциации включают пленарное заседание, заседания комитетов и тематических секций. Как правило, важная часть такой ежегодной конференции - торговая выставка продукции.
2) Собрания ассоциаций. Ассоциации организуют самые разные собрания, включая региональные, тематические, образовательные и собрания советов управляющих.
3) Собрания корпоративные. Для сотрудников компании участие в собраниях корпорации - обязательно. Корпорация заботится главным образом о том, чтобы собрание было продуктивным и намеченные цели компании были достигнуты.
4) Поощрительные поездки. Поощрительные поездки занимают особое место в бизнесе групп корпораций, они являются наградой их сотрудникам за достижение определенной цели или ее перевыполнение.
5) Прочие организации. Они представлены социальными, военными, образовательными,

религиозными объединениями и братствами. Эту группу особых рынков отличает общая чувствительность к уровню цен.

VI. Переговоры с организаторами собраний
Ведя переговоры с организаторами собраний, важно пытаться создать взаимовыгодные отношения. Организаторы собраний любят обращаться к одному и тому же предприятию.

VII. Расценки гостиничных услуг для компаний и одиночных командированных Другой, негрупповой формой бизнеса организаций является одиночный командированный. Большинство гостиниц предлагает специальные цены для представителей корпораций, чтобы побудить их пользоваться именно этой гостиницей.

Вопросы для обсуждения

1. Что такое организованный спрос? Почему специалистам по маркетингу необходимо знать это понятие?
2. Покупающий центр выполняет шесть функций. Почему специалистам по маркетингу необходимо понять эти функции?
3. Обсудите главные внеорганизационные факторы (факторы внешней среды), влияющие на компанию IBM при аренде помещения для собрания своих продавцов.
4. Чем отличается покупка организованного покупателя от покупки индивидуального, обычного потребителя?
5. Как специалистам гостиницы по продаже услуг определить, кто в управлении страховой компании отвечает за аренду помещений для собраний и банкетов и номеров в гостиницах для командированных?

Ключевые термины

Анализ исполнения (performance review). Этап процесса сделки, когда покупатель оценивает степень удовлетворенности работой поставщиков, решая продолжать, изменять или прекращать отношения с ними.
Бюро по организации съездов и конференций (convention bureau). Некоммерческая маркетинговая организация, создающая благоприятные условия для продвижения города или региона на этот специфичный рынок услуг.
Выбор поставщика (supplier search). Этап процесса сделки, когда покупатель получает предложения и выбирает одного или нескольких поставщиков.
Общее описание потребности (problem recognition). Этап процесса сделки, когда компания определяет общую характеристику и количество нужного товара (услуги).
Одобряющие решения (approvers). Лица, санкционирующие предполагаемые действия лиц, принимающих решение о покупке, или покупателей.
Оказывающие влияние на принятие решения (influencers). Лица, оказывающие влияние на принятие решения о покупке, непосредственно влияют на это решение, но сами не принимают окончательного решения о покупке товара (услуги).
Организованная покупка (organizational buying). Процесс решения, в котором официальные организации определяют потребность в продуктах и услугах, которые подлежат покупке, идентифицируют, оценивают и выбирают между возможными торговыми марками и поставщиками.
Организованный спрос (derived demand). Спрос организаций и фирм, происходящий в конечном счете (производный) из общего спроса на потребительские товары.
Осознание проблемы (problem recognition). Этап процесса сделки, когда кто-то в компании осознает проблему, которую нужно решить, или потребность, которую нужно удовлетворить за счет приобретения определенного товара (услуги).
Поиски поставщика (supplier search).Этап процесса сделки, когда покупатель пытается найти наилучших продавцов.

Покупатели (buyers). Лица, официально уполномоченные выбрать поставщиков и договориться об условиях покупки.
Покупательский центр (buying center). Совокупность всех индивидов и групп, участвующих в процессе принятия решения о покупке и процессе ее осуществления, разделяющих общую цель и весь риск, связанный с данным решением.
Пользователи (users). Те, кто будет пользоваться продуктом (услугой).
Поощрительные поездки (incentive travel). Награда служащим фирмой за достижение определенной цели или ее перевыполнение.
Принимающий решение (decider). Лицо, определяющее требования к продукту и поставщику.
Прочие организации и объединения (SMERT) - социальные, военные, образовательные, религиозные объединения и братства. Эта группа специальных рынков отличается общей чувствительностью к уровню.
Собрание корпорации (corporate meeting). Собрание, проводимое корпорацией для своих сотрудников. Спецификации заказа (order-routine specification)Этап процесса сделки, когда организация-покупатель детализирует окончательный заказ выбранному поставщику, перечисляя технические спецификации, нужное количество, ожидаемый срок исполнения, гарантии и т.д.
Съезды и конференции (convention). Особый рынок, требующий широкого технического обслуживания. Обычно это ежегодная конференция ассоциации, включающая пленарное заседание, заседания комитетов и тематические секции.
Требования к продукту (general need description). Этап процесса сделки, когда покупающая организация детально определяет технические качества требуемого товара.
Фильтрующие информацию (gatekeepers). Лица, обладающие властью оградить продавцов или информацию от доступа членов покупательского центра.

Глава 9. Сегментация, определение целевого рынка и позиционирование товара

В 1972 г., "Марди Гра", старое океанское судно, отправилось в первый круиз от фирмы Carnival Cruise Lines. На борту "Марди Гра" было 300 турагентов, приглашенных в надежде на создание распределительной сети, которая в дальнейшем будет обеспечивать круизы клиентами. "Марди Гра" село на мель, разрушив надежды своих владельцев, и только в 1975 г. судно снова отправилось в плавание. Тед Арисон, один из основателей Norwegian Cruise Lines, купил Carnival за один доллар, взяв на себя долги этой компании и быстро превратил ее в прибыльное предприятие.

"Марди Гра" не могло выдержать прямой конкуренции с роскошными лайнерами фирм Royal Vuking, Holland America, Princess, Sitmar, Royal Caribbean и Norwegian Caribbean -Lines. "Марди Гра" было старым и низкоэффективным судном по сравнению со своими конкурентами. Чтобы снизить расход топлива, "Марди Гра" в отличие от лайнеров конкурентов приходилось работать на медленной скорости, делать меньше заходов в порты. Арисону удалось превратить этот недостаток в особое преимущество, найдя новый подход к рынку круизов. Вместо привлекательности экзотических портов захода, типичной для круизов, компания разработала понятие "развлекательное судно" и всячески его рекламировала. Это судно имело ночные клубы, казино, развлекательные шоу, круглосуточное обслуживание в каютах, т. е. развлечений было достаточно, чтобы пассажиры не скучали. Само судно стало местом назначения. С другой стороны, Carnival апеллировал к неискушенным пассажирам, впервые участвующим в круизе, и таким образом создал новый сегмент рынка, включающий семьи с доходами $25000-35000 в год. В то время, когда другие линии конкурировали на более старом, более требовательном рынке потребителей с доходами свыше $50000, Carnival вводил круизы на рынок рабочего класса. Его трех-, четырехдневные круизы позволили путешествующим новичкам попробовать, что такое круиз, не тратя при этом много времени и денег.

Carnival разработал новый рынок круизов. Он занял сегмент рынка, игнорируемый ранее другими линиями, - потребители среднего и нижнего слоя среднего класса. Carnival утвердился как компания по организации досуга и отдыха, конкурируя с подобными фирмами, как Disneyland или Hawaii, а не с круизными линиями. Carnival определил свой рынок в 150 миллионов отдыхающих, в отличие от 10 миллионов покупающих круизы. Изучив возможности рынка и заняв сегмент, ранее игнорировавшийся конкурентами, Carnival сумел стать самой большой в мире линией круизов.

Краткое содержание главы
Глава 9 рассматривает различные подходы компаний к рынку с целью наилучшего соответствия требованиям как клиента, так и самой компании.

Мы начнем с обзора трех типичных подходов компаний к рынку: **массовый маркетинг, маркетинг, ориентированный на товар, и целевой маркетинг.**

Подробно остановимся на понятиях **целевого маркетинга и сегментации рынка:** делении рынка на группы потребителей, которые были бы **измеримыми, доступными, состоятельными и готовыми к освоению.** Такое деление может учитывать **географические, демографические, психографические,** поведенческие и другие переменные.

Затем мы объясним процесс выбора **целевого рынка** и возможность разных подходов компаний к нему, включая **недифференцированный, дифференцированный и концентрированный маркетинг.** Закончим эту главу обсуждением стратегии **позиционирования товара на рынке** и возможности компании с помощью позиционирования своих товаров получать наибольшее **конкурентное преимущество.**

Рынки

Понятие "рынок" приобрело множество значений. Первоначально рынок понимался как физическое место, где собираются покупатели и продавцы, чтобы обменяться товарами и услугами. Для экономиста **рынок** - совокупность всех покупателей и продавцов, участвующих в обмене товаров или услуг. Таким образом, рынок общественного питания быстрого обслуживания состоит из многочисленных продавцов, как например, Burger King, McDonald's и Kentucky Fried Chicken, и всех потребителей, покупающих эту еду. Для специалиста по маркетингу рынок - это совокупность всех реальных и потенциальных покупателей определенного товара.

Организации, торгующие на рынке потребительских товаров и на рынке товаров производственного назначения, понимают, что они не могут обращаться ко всем покупателям на всех этих рынках одновременно или, по крайне мере, ко всем одинаково. Покупателей слишком много, они слишком разбросаны и слишком различаются в своих потребностях и покупательских привычках.

Но продавцы не всегда придерживались этой философии. Их мышление прошло три стадии:

1. Массовый маркетинг. При массовом маркетинге продавец занят массовым производством, массовым распределением и массовой рекламой и стимулированием сбыта одного и того же товара всем покупателям. Одно время McDonald's производил однотипные гамбургеры для всего рынка, надеясь, что они понравятся всем. В пользу массового маркетинга можно сказать, что он приводит к самым низким затратам и ценам и создает самый большой потенциальный рынок.

2. Маркетинг, ориентированный на товар. Продавец производит два или более видов товаров,

различающихся свойствами, стилем, качеством, размерами и т. д. Сегодня McDonald's предлагает обыкновенные гамбургеры, "биг-маки" и их порции. Набор товаров разработан так, чтобы предложить покупателям разнообразие товаров, а не соответствовать различиям рыночных сегментов. В пользу такого маркетинга можно сказать, что вкусы потребителей действительно различаются и со временем меняются. Потребители ищут разнообразия и изменений.

3. Целевой маркетинг. Продавец определяет сегменты рынка, выбирает один или несколько из них и разрабатывает отдельные товары и комплексы маркетингового воздействия на рынок маркетинг-микс, соответствующие каждому выбранному сегменту. Например, McDonald's разработал свой набор салатов, чтобы отвечать запросам тех, кто уделяет большое внимание диетическому питанию.

Сегодня многие компании отказываются и от массового маркетинга, и от маркетинга, ориентированного на товары, предпочитая целевой маркетинг. Целевой маркетинг помогает продавцам найти лучшие рыночные возможности, а компаниям разработать нужные продукты для каждого целевого сегмента рынка. Компании могут приспособить свои товары, цены на них, каналы распределения и рекламу так, чтобы эффективно соответствовать каждому целевому рынку. Вместо распыления своих маркетинговых усилий (подход "автомат") они могут сосредоточиться на покупателях, наиболее заинтересованных именно в этом виде продукта (подход "ружье").

В результате усиливающегося дробления массовых рынков США на сотни микрорынков, потребители каждого из которых имеют свои различные потребности и стили жизни, целевой маркетинг все больше и больше превращается в **микромаркетинг.** Прибегая к микромаркетингу, компании адаптируют свои рыночные программы к потребностям и желаниям четко определенного географического, демографического, психографического или поведенческого сегмента рынка. Наивысшей формой целевого маркетинга является **маркетинг, ориентированный на потребителя,** когда компания адаптирует свои предложения к потребностям отдельных клиентов или покупающих организаций.

Рис. 9.1 показывает три главных этапа целевого маркетинга. Первый этап - **сегментация рынка,** т. е. деление рынка на определенные группы покупателей, требующих различные товары и (или) комплексы маркетингового воздействия на рынок (маркетинг-микс). Компания определяет разные способы сегментации рынка и разрабатывает профили полученных рыночных сегментов. Следующий шаг - **выделение целевого рынка,** т. е. анализ сегментов по их привлекательности для компании и выбор одного или нескольких целевых сегментов для последующей маркетинговой работы. Третий шаг - **позиционирование товара на целевом сегменте рынка и разработка соответствующего комплекса маркетинга.** Эта глава посвящена принципам сегментации рынка, определению целевого рынка и рыночному позиционированию товара.

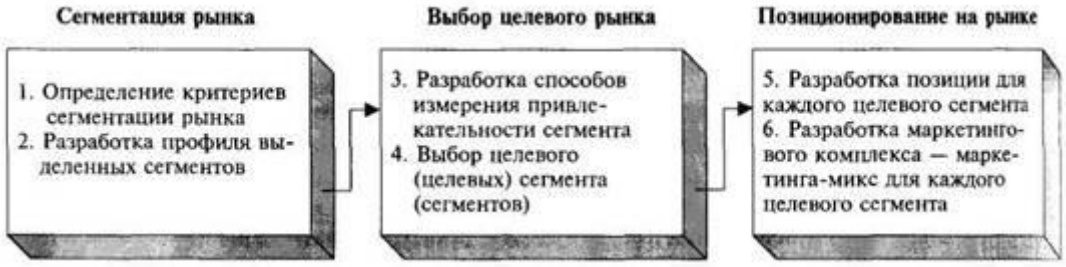


Рис. 9.1. Этапы сегментации рынка, выбор целевого рынка и позиционирование

Сегментация рынка

Рынки состоят из покупателей, а покупатели отличаются друг от друга различными характеристиками. Они могут иметь разные желания, возможности, местожительство, отношение

к покупке и покупательские привычки. Каждый из этих параметров может быть принципом сегментации рынка.

Деление рынка на сегменты

Рис. 9.2 представляет рынок, состоящий из шести покупателей. Каждый покупатель является потенциально отдельным рынком с особыми потребностями и желаниями. В идеальном случае продавец может составить отдельную программу маркетинга для каждого из покупателей, как показано на рис. 9.2, б. Например, небольшая компания, специализирующаяся на организации собраний, может иметь всего несколько крупных клиентов и рассматривать их как отдельные рынки. Каждый клиент представляет собой значительную часть бизнеса этой компании. Некоторые мелкие организаторы собраний могут выжить, имея всего лишь десяток хороших корпораций-клиентов. Организатор работает с каждым клиентом в отдельности, разрабатывая для этого клиента уникальную программу.

Большинству продавцов невыгодно приспосабливать свой продукт к вкусам каждого отдельного клиента. Наоборот, продавец ищет широкие группы покупателей, различающихся характером спроса и покупательским поведением. Например, оптовый турагент, деля на сегменты рынок развлекательных поездок, может обнаружить, что группы клиентов с разными доходами различаются своими желаниями. На рис. 9.2 в под цифрами 1, 2, 3 даны группы покупателей в разбивке по уровню доходов. В результате соответствующей сегментации получаются три группы, самой большой из которых является группа с доходом 1.

С другой стороны, продавец на рынке развлечений может обнаружить, что молодые и пожилые отдыхающие отличаются в своих потребностях. На рис. 9.2, г буквы А и В обозначают возрастные группы покупателей. В результате сегментации по возрастным группам получаются два сегмента, в которые входят по три покупателя.

Оптовик, предпочитающий сегментировать рынок одновременно по возрастным показателям и показателям доходов, как показано на рис. 9.2, д, получает пять сегментов. Деля рынок на сегменты, продавец добивается большей точности, однако расплачивается за это увеличением числа сегментов и уменьшением числа потребителей в каждом сегменте.

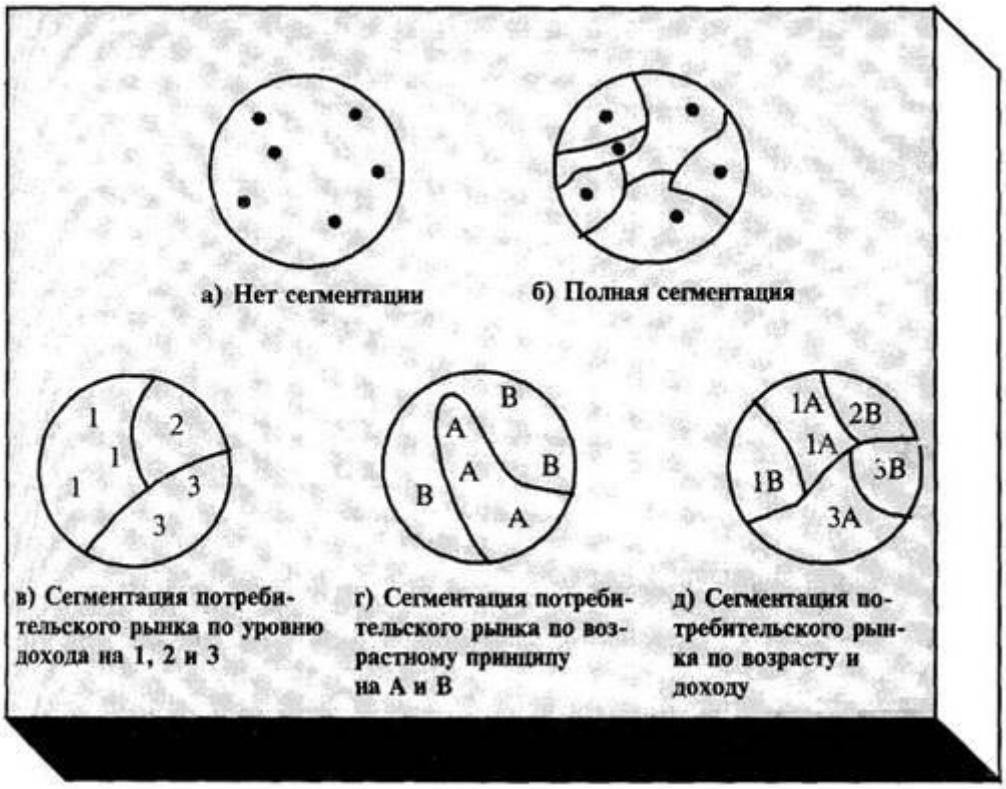


Рис. 9.2. Типы сегментации рынка

Основы сегментации потребительских рынков

Единственного способа сегментации рынка нет. В надежде найти наилучший способ оценки структуры рынка специалисту по маркетингу приходится использовать разные критерии сегментации, используя их в отдельности или вместе. Табл. 9.1 указывает основные факторы, используемые при сегментации потребительских рынков. Рассмотрим главные географические, демографические, психографические и поведенческие факторы, используемые при делении потребительских рынков на сегменты.

Таблица 9.1

Основные переменные сегментации потребительских рынков

КРИТЕРИИ	ТИПИЧНАЯ РАЗБИВКА
ГЕОГРАФИЧЕСКИЕ	
Регион	Тихоокеанский, Горный, Северо-запад Центрального района, Юго-запад Центрального района, Северо-восток Центрального района, Юго-восток Центрального района, Юг Атлантического побережья, Центр Атлантического побережья, Новая Англия
Город или мегаполис	Население менее 5000 чел.; 5000—20000 чел.; 20000—50000 чел.; 50000-100000 чел.; 100000-250000 чел.; 250000-500000 чел.; 500000—1000000 чел.; 1000000—4000000 чел.; 4000000 чел. и выше
Плотность населения	Города, пригороды, сельская местность
Климат	Северный, южный

ДЕМОГРАФИЧЕСКИЕ	
Возраст	Моложе 6 лет, 6—11, 12—19, 20—34, 35—49, 50—64, свыше 65 лет
Пол	Мужской, женский
Количество членов семьи	1—2 чел., 3—4 чел., свыше 5 чел.
Жизненный цикл семьи	Молодые, не состоящие в браке; молодые семьи без детей; молодые семьи с младшим ребенком до 6 лет; молодые семьи с младшим ребенком старше 6 лет; семьи старшего возраста с детьми; семьи старшего возраста без детей младше 18 лет; одинокие пожилые люди; другие
Доход	Менее $10000; $10000—$15000; $15000-$20000; $20000-$30000; $30000-550000; $50000-$ 100000; $100000 и выше
Род занятий	Люди умственного труда и технические специалисты; менеджеры, директора, владельцы; клерки и продавцы; ремесленники, руководители среднего звена; квалифицированные рабочие; фермеры; пенсионеры; студенты; домохозяйки; безработные
Образование	Начальная школа и менее; неполная средняя школа; средняя школа; неполное высшее; высшее
Религиозные убеждения	Католики, протестанты, иудаисты, мусульмане, индуисты и др.
Раса	Белые, черные, азиаты
Национальность	Американцы, британцы, французы, немцы, итальянцы, японцы
ПСИХОГРАФИЧЕСКИЕ	
Социальный класс	Низший слой низшего класса, высший слой низшего класса, рабочий класс, средний класс, высший слой среднего класса, низший слой высшего класса, высший слой высшего класса
Стиль жизни	Обычный, с видоизменениями, богемный
Тип личности	Покорная, общительная, авторитарная, целенаправленная (?)
ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ	
Повод для совершения покупки	Обычные случаи и особые случаи
Искомые выгоды	Качество, сервис, экономия денег,

	скорость
Статус пользователя	Непользователь, бывший пользователь, потенциальный пользователь, новый пользователь, постоянный пользователь
Интенсивность использования	Слабая, средняя, высокая
Степень приверженности	Никакая, средняя, сильная, абсолютная
Степень готовности покупателя к восприятию товара	Не осведомлен, осведомлен, информирован, заинтересован, имеет желание купить, собирается купить
Отношение к товару	Восторженное, положительное, безразличное, негативное, враждебное

Ресторанное дело дает множество примеров сегментации по различным параметрам. Из-за того, что каждая группа клиентов на рынке ресторанных услуг предъявляет свои требования к качеству и разнообразию блюд, ресторан не может обслуживать всех клиентов равно эффективно. Ресторан должен отличать легкодоступные группы клиентов от труднодоступных, и реагирующие сегменты рынка от не реагирующих. Для того чтобы получить хотя бы небольшой перевес в конкуренции, ресторан должен изучить сегменты рынка, выделить одну или несколько подгрупп клиентов в пределах общего рынка и сосредоточить свои усилия на том, чтобы соответствовать их предпочтениям.

Географическая сегментация

Для **сегментации по географическому признаку** следует разделить рынок на разные географические единицы, такие, как страны, области, округа, города или районы. Компания принимает решение работать в отдельных географических областях или же во всех сразу, учитывая географические различия потребностей и запросов потребителей. Например, молотый кофе General Foed's, Maxwell House продается по всей стране, но в зависимости от географической области продаж варьируется степень его ароматизированности, поскольку на западе страны любят более крепкий кофе, чем на востоке. Компании, занимающиеся индустрией быстрого питания, часто разнообразят меню в зависимости от региональных вкусов своих посетителей. Например, McDonald's ввел "Техас-бургер" - большой бутерброд с салатом, помидором и любимой приправой многих техасцев: маринованным огурцом и горчицей. Учитывая, что местная техасская сеть Whataburger вполне преуспевала, снабжая техасцев вкусными бутербродами с огурцом и горчицей, McDonald's разработал и внедрил свой новый продукт на этот рынок.

В США существуют целые сети индустрии быстрого питания, раскинутые по всей стране, такие, как Burger King, Taco Bell, Wendy's и McDonald's. Несмотря на сильную конкуренцию, успешно существует еще и значительное количество всевозможных региональных и более мелких сетей, таких, как Buscuitville, Bojangles, Uncle John Tagos и Waffle House. Некоторые из них могли бы распространить свою деятельность по всей стране, а некоторым, сугубо местным, было бы трудно пробиваться на общенациональный рынок.

Гостиничные компании также создаются как местные или региональные предприятия, но они, видимо, проявляют большую гибкость при национальной экспансии. Holiday Inn начинал свою работу как региональная компания мотелей в Мемфисе, Теннесси. Мотель 8 открылся в Абердине, Южной Дакоте, первоначально обращаясь лишь к среднезападному и западному рынкам, но в дальнейшем вышел далеко за пределы этих районов. Другие, как например La Quinta, еще не вышли на национальный рынок.

В сети Hyatt Hotels поняли, чтобы соответствовать региональным потребностям, необходимо изменять номенклатуру производимых товаров и услуг. В 1992 г. Hyatt запустили новую программу: их меню состояло из 70% общенациональных и 30% местных блюд. Из-за большого спроса на местную кухню Four Seasons Hotel в Вашингтоне стал заключать договоры с местными фермерами о поставке местных продуктов питания, не всегда имеющихся в продаже у традиционных оптовых торговцев.

Демографическая сегментация
Демографическая сегментация представляет собой деление рынка на группы по демографическим признакам, таким, как возраст, пол, доход, род занятий, религия, раса и национальность. Как правило, именно демографические факторы в первую очередь учитываются при сегментации потребителей, поскольку изменения в потребностях, желаниях и интенсивности потребления тесно связаны с демографическими переменными. Кроме того, демографические факторы по сравнению с другими легче поддаются измерению. Даже если сначала сегменты рынка определяются по другим критериям, таким, как тип личности или поведения, демографические параметры должны приниматься во внимание при оценке размеров целевого рынка с целью его эффективного использования.

Покажем, как некоторые демографические факторы были использованы для сегментации рынка.

Возраст и жизненный цикл семьи. Потребности и желания человека с возрастом меняются. Чтобы освоить разные возрастные сегменты, некоторые компании разрабатывают разные продукты или стратегии маркетинга. Например, McDonald's предлагает Happy meals с игрушками для маленьких детей. Эти игрушки обычно - часть целой серии подобных игрушек и имеют продолжение, чем побуждают детей заказывать именно этот бутерброд до тех пор, пока они не соберут весь комплект. Фирма ввела в свое меню салаты, чтобы привлечь взрослых, уделяющих большое внимание своему здоровью. Реклама с участием пожилых актеров была обращена к рынку пожилых посетителей.

American Express сосредоточил свои маркетинговые усилия на потребителях "зрелого" возраста, поскольку количество билетов, проданных людям этой возрастной группы, составляет 70% от всей продажи билетов турбизнеса. Большой процент автобусных туров для пожилых приходится на места восстановления исторических памятников, таких, как Уильямсбург и Олд Салем. Индустрия музеев и исторических достопримечательностей целиком зависит от этого сегмента рынка.

Возраст и жизненный цикл семьи могут иногда ввести в заблуждение. Например, Ford Motor Company, разрабатывая целевой рынок для первых автомобилей "Мустанг", ориентировалась на молодых покупателей. Когда же обнаружили, что эту машину покупали все возрастные группы, они поняли, что их целевым рынком были не физически, а психологически молодые люди. Аналогично и Soutwest Airlines выяснили, что многие пожилые люди молоды психологически. Поэтому в своей рекламе цен на билеты для пожилых они демонстрируют активных людей пожилого возраста, довольных собой и жизнью.

Пол. Сегментация рынка по половой принадлежности давно используется в маркетинге одежды, парикмахерского дела, косметики и журналов. Ее только начинают применять в гостиничном бизнесе. В 1970 г. женщины составили менее 1% всех командированных. Сейчас их около 40%. Гостиничные корпорации теперь при оформлении номеров принимают во внимание женскую клиентуру. Изменилось оформление баров в фойе, спортзалов. Появились сушилки для волос, стены в номерах выкрашены в более светлые тона. Эти изменения нравятся в первую очередь женщинам, но не только; кое-что нравится и мужчинам. В своей рекламе гостиничные корпорации стали показывать больше женщин-специалистов, занимающих высокие посты.

Исследователи из университета в Гэлфе выяснили, что незамужняя женщина, проживающая в большом городе в Канаде, после повышения зарплаты с большей вероятностью увеличит свои расходы на рестораны, чем мужчина-холостяк или женатые люди.

Доход. Сегментация рынка по уровню доходов давно используется специалистами в маркетинге таких товаров и услуг, как автомобили, лодки, одежда, косметика и поездки. Другие отрасли промышленности также поняли преимущества сегментации рынка по этому признаку. Например, для привлечения покупателей с большими доходами, которые всегда желают всего самого лучшего, Suntory, японский изготовитель алкогольных напитков, ввел на рынок скотч виски по цене $75. Загородные клубы также часто пользуются критерием сегментации по уровню доходов, чтобы найти своих потенциальных адресатов для прямой почтовой рекламы.

Однако доход не всегда точно определяет покупательский спрос на товар или услугу. Некоторые дорогие городские рестораны высшего класса открыли свои филиалы в пригородах, где проживают представители верхнего слоя среднего класса. Они рассчитывали на высокие семейные доходы в пригородах. Но многие из них вынуждены были снова закрыть свои заведения. Почему? В городах живут обычно холостые и бездетные. Они тратят большую долю своего дохода, их стиль жизни включает частые обеды вне дома. По данным Национальной ассоциации ресторанов, холостые тратят больше половины своего бюджета на питание и на обеды вне дома. Супружеские пары тратят всего 37% своего бюджета на питание и на обеды вне дома. Жители пригорода тратят деньги на жилье, автомобили и детей. Они обедают вне дома только по выходным и по особым праздникам. Следовательно, использование только дохода как критерия сегментации рынка может привести к ошибке.

Сегментация рынка по уровню доходов потребителей считается одной из самых важных переменных, влияющих на ценовые стратегии. Однако цена определяется не только уровнем дохода потребителей, хотя они часто взаимосвязаны. Гостиница St. Moritz On-The-Park в Нью-Йорке структурирует рынок по уровню доходов потребителей и их географическому положению. Эта гостиница назначает свои ставки по крайней мере в два раза ниже цен конкурентов и весьма привлекательна для международных туристов со средним уровнем дохода.

Исследование сингапурских гостиниц показывает, что доход как критерий сегментации имеет не такое большое значение, как цель поездки. Это говорит лишь о том, что необходимо исследовать и хорошо понимать относительное значение факторов сегментации рынка. Опасно предполагать, что уровень дохода или какая-либо другая характеристика потребителей будет иметь одинаковое значение на всех рынках.

Психографическая сегментация
Психографическая сегментация делит покупателей на группы по принципу принадлежности к определенному социальному классу, стилю жизни и типу личности. Люди, принадлежащие к одной и той же демографической группе, могут иметь совершенно разные психографические профили.

Гостиница Claire Tappan Lodge вблизи лыжного курорта Sugar Bowl на северном побережье Dormer Lake была построена клубом Sierra в 30-е годы. Эта гостиница привлекает людей одного общего психографического типа. Гости представляют разные возрастные группы с разным уровнем дохода, но их объединяет общий интерес к семинарам, организованным этой уютной гостиницей, как, например, по фотографии и природе.

Социальный класс. В главе 7 мы описали шесть социальных классов Америки и объяснили, что принадлежность к определенному из них значительно влияет на выбор автомобиля, одежды,

мебели, магазинов, организацию досуга и выбор чтения. Послеполуденные чаепития в Ritz-Carlton предназначены для высших классов и высшего слоя среднего класса. Пивная вблизи завода ориентирована на рабочий класс. Клиент одного из этих заведений чувствовал бы себя неловко в другом.

Стиль жизни. В главе 7 также показано, как стиль жизни влияет на покупку товаров и услуг. Специалисты по маркетингу все чаще сегментируют свои рынки по стилю жизни потребителей. Например, ночные клубы предназначены для определенной клиентуры: молодых холостых людей, ищущих встреч с противоположным полом, холостых, предпочитающих людей своего пола, и для пар, избегающих бары, для холостяков, желающих насладиться обществом друг друга.

Kempinski Group of German Hotels определила собственные сегменты рынка для своих гостиниц в Нью-Йорке, Бостоне и Вашингтоне по принадлежности клиентов к определенному социальному классу и стилю жизни. Kempinski решилась освоить нишу состоятельных деловых путешественников, способных оценить и оплатить номера в небольших гостиницах европейского стиля и обслуживание в стиле "старого мира".

Личность. Специалисты по маркетингу при сегментации рынков также прибегают к такому критерию, как тип личности, придавая своим продуктам особую специфику в соответствии с характерными особенностями личности потребителей. Например, авиакомпания Southwest Airlines разработала рекламу, представляющую пожилых людей, веселящихся в мотосанях, т. е. обращалась к активным людям пожилого возраста, считающим себя молодыми. Авиакомпания обращалась как бы к ребенку, который живет практически в большинстве взрослых.

Сегментация по типу поведения
При сегментации по типу поведения покупатели делятся на группы по уровню их знания, степени использования, отношения и расположению к продукту. Многие специалисты по маркетингу считают поведенческие факторы лучшим основанием для сегментации рынка.

Обстоятельства. Покупателей можно классифицировать в соответствии с обстоятельствами, в которых им приходит в голову идея о покупке, в которых они покупают или используют определенный товар. Например, повод для перелетов на самолете - работа, отдых или семейные вопросы. Реклама авиакомпаний, нацеленная на деловых людей, часто подчеркивает в предложении обслуживание, удобства и пунктуальность вылетов. Маркетинг авиакомпаний, нацеленный на отдыхающих, делает упор на цену, интересные места следований и готовые пакеты программ для отдыхающих в период отпусков. Реклама маркетинга авиакомпаний, нацеленного на решение семейных вопросов, часто показывает детей, которые самостоятельно летят к родственникам и находятся под присмотром служащих авиакомпании, не спускающих с них глаз. Такого рода реклама находит особый отклик в душе родителей-одиночек.

Сегментация по типу обстоятельств может помочь фирмам определить характер применения своего продукта. Например, День Матери реклама представляла как день, когда надо пригласить в ресторан свою мать или жену. Праздник Святого Патрика представляла как вечер особого веселья. Праздники, всегда выпадающие на понедельник, такие, как День Труда и День Памяти погибших, рекламы представляли как подходящее время для отдыха. Все это - примеры маркетинговой сегментации по типу обстоятельств.

Свадебные путешествия представляют собой тип обстоятельств, в котором гостиничная индустрия видит большие резервы для своего развития. Во многих культурах свадебное путешествие оплачивается родителями или другими членами семьи. В качестве подарка готовый пакет программы для свадебного путешествия может включать и дорогой номер "люкс" и авиабилеты в первом классе.

Некоторые гостиницы, как например в Pocono Mountains в штате Пенсильвания, специализируются на рынке свадебных путешествий. В некоторых случаях двухэтажные номера оборудованы ваннами в форме сердца и фонтанчиками в виде бокала для шампанского. Гостиничная индустрия Гуама, Гавайских островов, Новой Зеландии и Австралии с успехом работает на японском рынке свадебных путешествий. Оказались удачными свадебные тургруппы, когда несколько японских пар новобрачных отправляются в путешествие в одно, а иногда и несколько достопримечательных мест.

Одним из самых ярких примеров маркетинга по типу обстоятельств является программа "Room at the Inn", предлагаемая Doubletree Hotels канадской компании Pacific Hotels and Resorts. Doubletree предоставляет бесплатное кратковременное проживание лицам, нуждающимся в нем в экстренном порядке в период между Днем Благодарения и Рождеством. Это обычно люди, которые хотят навестить своих близких, перенесших неотложную операцию. В таких случаях местные больницы, Красный Крест и United Way дают направления тем, кто имеет основание воспользоваться таким правом.

Искомые выгоды. Покупателей можно классифицировать в соответствии с тем, какие выгоды для себя они ищут. Изучив мотивы постоянных и случайных посетителей трех типов ресторанов (популярного среди семей, посещаемого ради создавшейся там атмосферы, для гурманов), некий исследователь пришел к выводу, что среди посетителей существует пять основных категорий привлекательности ресторанов Для каждой группы было выявлено значение качества еды, разнообразия меню, уровня цен, характера атмосферы и удобств. Выяснилось, что постоянных посетителей ресторанов, обслуживающих семьи, привлекают удобство и меню. Посетители ресторанов, славящихся особенной атмосферой, назвали главными критериями своего выбора качество еды и атмосферу. А посетители ресторанов для гурманов прежде всего ценят качество еды.

Знать, какие выгоды ищут клиенты, может быть полезно в двух отношениях. Во-первых, специалисты ресторанов по маркетингу понимают, какой товар и услуги надо предлагать и рекламировать для того, чтобы привлечь определенный сегмент рынка в свои рестораны. Во-вторых, создается возможность идентифицировать разные группы посетителей. Профили существующего рынка данной фирмы помогут определить и потенциальных клиентов. В одном исследовании удалось классифицировать с 80%-ной точностью типы потребителей, которые пользовались бы определенным видом ресторана. Информация такого рода сокращает излишние затраты на рекламу и увеличивает ее эффективность.

Статус потребителя. Многие рынки можно разделить на сегменты непотребителей, бывших потребителей, потенциальных потребителей, начинающих и постоянных потребителей продукта. Компании, имеющие большую долю на рынке, например авиакомпании, особенно заинтересованы в том, чтобы удержать постоянных потребителей и привлечь потенциальных потребителей. Потенциальные потребители и постоянные потребители часто требуют разного маркетингового обращения.

Интенсивность потребления. Рынки также можно делить на сегменты мелкого, среднего и крупного потребления. Крупные потребители обычно составляют малую долю рынка, но большую долю всех покупок. Например, 16% населения США потребляет 88% пива. Крупные потребители пьют в семь раз больше пива, чем мелкие потребители. Этот пример иллюстрирует хорошо известное правило "80-20". Оно гласит, что во многих сферах бизнеса высокий процент оборота достигается за счет незначительного процента клиентуры. Было установлено, что 4,1% клиентов авиакомпаний обеспечивает 70,4% всех полетов, а 59,4% человеко-суток в гостиницах и мотелях приходится на 7,9% потребителей.

Одной из самых спорных программ в гостиничном и туристическом бизнесе, предпринятой для обеспечения крупного потребления ключевыми клиентами, является программа "Постоянный гость". Многие профессора, консультанты и руководители этой индустрии выразили сомнение в конечной ценности этой программы. Тем не менее результаты одного исследования показывают, что хотя поддерживать такие программы для постоянных клиентов и дорого, но с их помощью удается обеспечить большую, прибыльную долю рынка деловых поездок, побуждая клиентов возвращаться в гостиницы, предлагающие такие программы. Следовательно, отдельным системам гостиниц, по всей видимости, придется поддерживать эти программы как способ поощрения лояльности к ним своих клиентов до тех пор, пока вся индустрия откажется от использования таких программ.

Понятно, что специалисты по маркетингу стремятся к тому, чтобы идентифицировать крупных потребителей и создать комплекс маркетинга - маркетинг-микс, привлекающий именно их. Очень многие фирмы распространяют свои маркетинговые ресурсы равномерно на всех потенциальных клиентов. Опытные же специалисты по маркетингу идентифицируют крупных потребителей и ориентируют свою маркетинговую стратегию именно на них.

Степень лояльности. Можно проводить сегментацию рынка и по степени лояльности клиента к той или иной фирме и торговой марке. Одни потребители гостиничной продукции могут быть привержены таким маркам, как Courtyard by Marriott, или таким компаниям, как American Airlines. Другие бывают лояльными лишь в какой-то мере. Они могут отдавать предпочтение двум или трем маркам одновременно или предпочитать одну марку, а покупать другие. Некоторые потребители не привержены ни к какой марке. Они хотят разнообразия или просто покупают самую дешевую или подходящую марку. Такие люди остановятся и в Ramada Inn и Holiday Inn в зависимости от того, какой мотель попадется первым.

В гостиничной и туристической индустрии специалисты по маркетингу пытаются добиться лояльности клиентов именно к их марке, разрабатывая маркетинг отношений. В отличие от производственных компаний, не имеющих непосредственных контактов со своими клиентами, большинство специалистов по маркетингу в гостиничной и туристической индустрии работают со своими клиентами напрямую. Они имеют возможность создать базу данных истории постояльца и посетителя и использовать эту информацию для того, чтобы приспособить к требованиям клиентов свои предложения и уровень общения.

Один ресторан ведет дела своих постоянных клиентов, где подробно описано, какого официанта они предпочитают, какие любят вина, какой выбирают столик, характер предпочтений последнего их визита и даже внешность (чтобы сотрудники ресторана могли их узнавать). Особо важные клиенты получают специальный номер телефона для заказа. Клиентов, звонящих по этому телефону, сразу узнают и обращаются с ними соответственно.

Изучение рыночной стратегии курортов в 1990-е годы подсказывает, что первой и самой основной была стратегия удерживать и расширять существующий рынок. Возвращение клиента на прежнее место отдыха жизненно важно в этом виде бизнеса. Для этого курортам необходимо поддерживать контакт с их бывшими гостями по почте, сообщая им о специальных мероприятиях, о предложениях скидок и о новых программах и возможностях.

Стадия готовности покупателя. В отдельный заданный момент люди находятся в разных стадиях готовности купить тот или иной товар. Некоторые не знают о существовании товара; другие знают; одни имеют какую-то информацию; другие раздумывают об этом товаре, а некоторые намерены его купить. Соотношения количества людей в каждой из этих стадий имеет большое значение при разработке программы маркетинга.

Турагентство, специализирующееся на организации группового туризма, хотело продавать дальние поездки организаторам поощрительных туров, обычно покупающим более близкие поездки/Организаторы поощрительных туров знали о существовании дальних поездок, но не были заинтересованы в них. Турагентство предприняло кампанию прямого маркетинга, пытаясь превратить покупателей близких туров в покупателей дальних туров. Турагентство попыталось уговорить организаторов поощрительных туров посетить стенд туркомпании на предстоящей выставке турбизнеса. В результате почтовой кампании, личного контакта у стенда и последующих за этим деловых звонков и переговоров многие организаторы поощрительных туров были убеждены в том, что дальние поощрительные туры в экзотические места подходили некоторым из их клиентов. Такими действиями агент по групповому туризму увеличил доход своей компании на $400000.

Требования для эффективной сегментации
Хотя существует множество способов сегментации рынка, не все они одинаково эффективны. Например, было бы возможно делить посетителей ресторанов на блондинов и брюнетов. Но цвет волос не влияет на количество заказанных в ресторанах блюд. Кроме того, если все клиенты ресторана покупают неизменное количество обедов каждый месяц, считают, что все блюда ресторана одинакового качества, и готовы платить одни и те же цены, то ресторану не имеет смысла прибегать к сегментации рынка.

Эффективность сегментации достигается, если сами сегменты обладают следующими свойствами:

- **Измеримость.** Она показывает, в какой степени могут быть измерены объем и покупательская способность сегмента. Некоторые характеристики сегментов трудно измерить, например, размер сегмента, который составляют подростки, пьющие в первую очередь в знак протеста против своих родителей.

Доступность. Определяет, в какой степени данный сегмент поддается влиянию и может быть обслужен. Один из авторов нашел, что 20% посетителей одного ресторана, обслуживающего колледж, были постоянные клиенты. У них, однако, не оказалось общих свойств. Они включали как профессорско-преподавательский состав, сотрудников, так и студентов. Не было разницы в потреблении между студентами дневного и вечернего отделений или между студентами разных курсов. Хотя и удалось идентифицировать сегмент рынка, однако выделить сегмент крупных потребителей оказалось невозможно.

Доходность. Свидетельствует о степени прибыльности сегмента как рынка. Сегмент должна составлять самая большая гомогенная группа, жизнеспособная с экономической точки зрения и способная реагировать на специально составленную программу маркетинга. Например, в больших мегаполисах может существовать множество различных этнических ресторанов, но в маленьком городе таиландские, вьетнамские и марокканские рестораны вряд ли выживут.

Возможность освоения. Указывает на степень, до которой целесообразно разрабатывать специальные программы по привлечению и обслуживанию сегментов. Небольшая авиакомпания, например, выделила семь сегментов рынка, но ей не хватает ни персонала, ни средств, чтобы разработать отдельные программы маркетинга для каждого из них.

Определение целевого рынка

Сегментация вскрывает потенциальные возможности фирмы на рынке. Компания затем выбирает наиболее привлекательный сегмент или сегменты, которые должны служить целью маркетинговой стратегии для достижения желаемых результатов.

Варианты охвата рынков

Фирма может применять одну из трех стратегий охвата рынка: недифференцированный маркетинг, дифференцированный маркетинг и концентрированный маркетинг. Стрелки на рис. 9.3 означают, что компания разработала комплекс маркетинга - маркетинг-микс, направленный на определенный сегмент или рынок в целом. Комплекс маркетинга был разработан на основе исследований всего рынка или какого-то определенного сегмента.

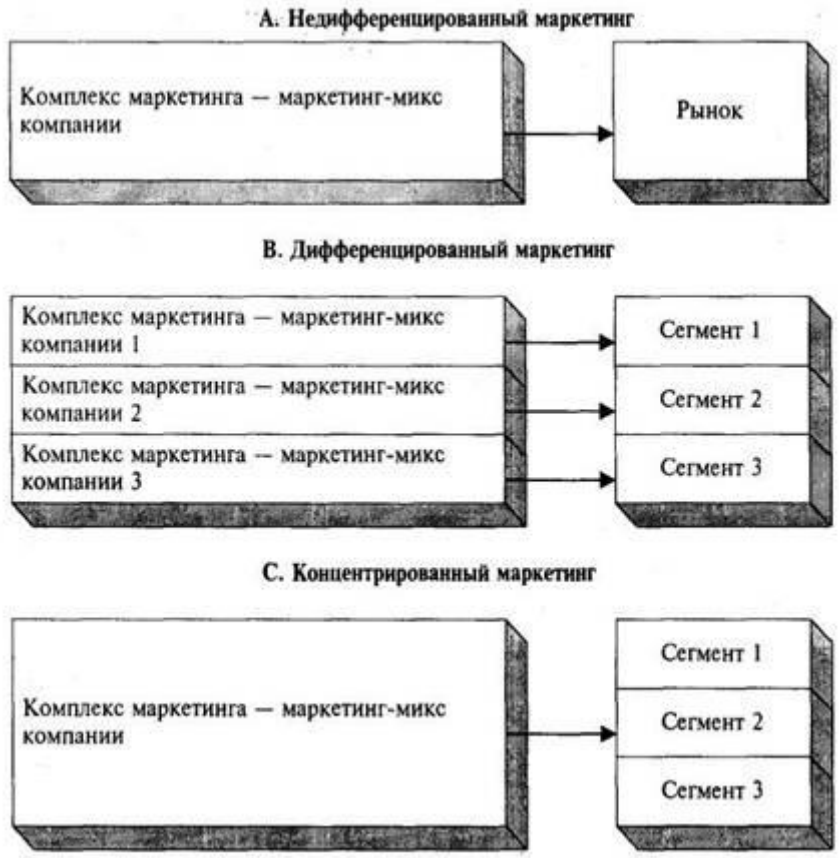


Рис. 9.3. Три варианта стратегии охвата рынка

Недифференцированный маркетинг

Применяя стратегию **недифференцированного маркетинга,** фирма игнорирует различия сегментов рынка и выходит на рынок в целом с каким-то одним предложением. Она сосредоточивает свое внимание и усилия на том общем в потребностях клиентов, что их объединяет, а не на том, что их различает. Она разрабатывает план маркетинга, способный охватить как можно большее количество покупателей. Массовое распределение и массовая реклама являются основными инструментами для создания превосходного имиджа компании в представлении потребителей.

При недифференцированном маркетинге меньше издержек. Ограниченная номенклатура товаров обеспечивает низкий уровень затрат на производство, инвентаризацию и транспорт. Недифференцированная программа рекламных мероприятий позволяет держать низкий уровень их затрат. Отсутствие сегментации также определяет низкий уровень затрат на маркетинговые исследования и разработку новых товаров.

При сегодняшней конкуренции большинство современных специалистов по маркетингу весьма сомневаются в приемлемости этой стратегии. Трудно разработать товар или марку, способные

удовлетворить всех или хотя бы большинство потребителей. Когда несколько фирм направляют свои усилия на самый большой сегмент рынка, неизбежный результат - жесткая конкуренция. Небольшие фирмы обычно находят прямую конкуренцию с гигантами рынка невозможной. Они вынуждены бороться за определенную нишу в рынке. Кроме того, большие сегменты могут становиться менее прибыльными в результате значительных рыночных затрат, включая возможность падения цен и ценовых войн. Осознав эту проблему, многие фирмы нацеливаются на сегменты помельче и на рыночные ниши, где предпочтение отдается дифференциации продукта.

Примером может служить американское производство пива. Небольшие пивоварни не способны выстоять в прямой конкуренции с Budweiser, Miller и Coors. Небольшие фирмы не в состоянии добиться такого размаха торговых действий, как "большая тройка". Их затраты на рекламу и стимулирование продаж тоже несопоставимы. Вместо этого произошел количественный рост микропивоварен. Каждая микропивоварня обслуживает ограниченную рыночную территорию и многие из них торгуют от собственной пивной или через ресторан.

В мировой коммерческой авиаиндустрии наблюдается похожее положение. Это олигополистическая система, состоящая из нескольких гигантских авиакомпаний. Многие небольшие государственные авиакомпании (с государственным флагом на борту лайнеров) существуют лишь потому, что некоторые страны считают необходимым иметь свою национальную авиалинию и готовы субсидировать ее.

На рынке Северной Америки появилось несколько новых авиакомпаний, действующих в узких рыночных нишах, такие, как Casino Express, обеспечивающая перелеты между Денвером (Колорадо) и Элко (Невада), или Spirit Airlines, базирующаяся в Атлантик Сити. Эти авиакомпании вряд ли представляют собой угрозу для American, Delta, United или U.S. Air. Одна из последних таких угроз исходила от новой авиакомпании People's Express. Однако она оказалась неспособной выдержать жестокую конкуренцию крупных авиакомпаний, когда разрослась из региональной в компанию национального масштаба.

Дифференцированный маркетинг

Применяя стратегию дифференцированного маркетинга, фирма ориентирует свою деятельность на несколько сегментов рынка и разрабатывает отдельные предложения для каждого из них. Французская компания Accor Hotels работает под двенадцатью разными названиями и управляет несколькими марками и типами гостиниц. Их марки включают международные гостиницы "люкс" (Sofitel), трехзвездочные гостиницы (Novotel), двухзвездочные гостиницы (Ibis), гостиницы ограниченного обслуживания (Formula One) и гостиницы длительного проживания, рассчитанные на пожилых постояльцев (Hotelia). Эта сегментация помогла Accor открыть 474 гостиницы во Франции. В своем годовом отчете Accor сообщает, что надеется к 2000 г. стать самой большой группой гостиниц в мире. В 1990 г. Accor сделала очередной шаг к этой цели и купила отели марки Motel 6.

Дифференцированный маркетинг, как правило, дает больший товарооборот, нежели недифференцированный маркетинг. Accor со своими тремя марками получает большую долю рынка гостиничных номеров в одном городе, чем если бы у нее была только одна марка. Sofitel привлекает состоятельных бизнесменов, Hotelia - путешественников среднего класса, а Formula One привлекает семьи и путешественников с ограниченным бюджетом. Accor предлагает разные маркетинговые комплексы - маркетинг-микс разным целевым рынкам. В то же время ее затраты тоже несколько выше. Ей приходится разрабатывать планы маркетинга, проводить исследования рынка, делать прогнозы, анализ товарооборота, планы развития и рекламу для каждой торговой марки и сегмента рынка в отдельности. Следовательно, компаниям, намеренным применять стратегию дифференцированного маркетинга, следует знать, что повышение товарооборота ведет и к повышению затрат.

Концентрированный маркетинг

Третья стратегия обеспечения рынка - **концентрированный маркетинг** - особенно привлекательна для компаний с ограниченными ресурсами. Вместо поисков малой доли большого рынка фирма добивается большой доли одного или нескольких малых рынков.

Существует множество примеров концентрированного маркетинга. Rosewood Hotels сосредоточены на рынке дорогих номеров. Motel 6 сосредоточен, наоборот, на предоставлении дешевых номеров. Прибегая к концентрированному маркетингу, фирмы добиваются сильной рыночной позиции в обслуживаемых ими сегментах благодаря лучшему знанию потребностей этих сегментов и особо высокой репутации. Фирма экономит на оперативных затратах благодаря специализации производства, распределения и продвижения продукта. Если фирма удачно выбрала сегмент, она добьется большой рентабельности на вложенный капитал.

В то же время концентрированный маркетинг несет в себе большой риск. Выбранный сегмент рынка может внезапно сократиться. Например, меню Victoria Station были сосредоточены на мясных блюдах. Когда потребление мяса снизилось, количество клиентов Victoria Station резко упало. К тому же, цены на мясо подскочили. Или, например, в результате кампаний противвождения машин в нетрезвом виде наметился спад и в продаже алкогольных напитков - до этого самого прибыльного продукта Victoria Station. В результате фирма переживала падение спроса и прибылей. По этим причинам многие компании предпочитают действовать на двух или нескольких рынках одновременно.

Выбор стратегии охвата рынка

При выборе стратегии охвата рынка компаниям следует учитывать несколько факторов.

Один из них - **ресурсы компании.** Если ресурсы компании ограничены, самой разумной стратегией является концентрированный маркетинг.

Другой фактор - **степень однородности (гомогенности) товара.** Более подходящая стратегия для однородных товаров - недифференцированный маркетинг. Товары, различающиеся дизайном, такие, как рестораны и гостиницы, более подходят для стратегии дифференцированного маркетинга.

Важно также учесть фазу жизненного цикла продукта. Когда фирма вводит на рынок новый товар, разумно запускать только одну его версию. Наиболее разумными типами маркетинга здесь будут недифференцированный или концентрированный маркетинг. Например, первые рестораны McDonalds не имели такого широкого выбора блюд, как сегодня. В фазе зрелости жизненного цикла продукта дифференцированный маркетинг становится более осуществимым.

Другим фактором является **однородность (гомогенность) рынка.** Если у покупателей одинаковый вкус, если они покупают одинаковое количество продукта и если они одинаково реагируют на приемы маркетинга, то уместен недифференцированный маркетинг.

Наконец, важными являются и **стратегии конкурентов.** Если конкуренты прибегают к сегментации рынка, недифференцированный маркетинг может быть подобен самоубийству. Когда, наоборот, конкуренты пользуются недифференцированным маркетингом, фирма может добиться преимущества над ними, применяя стратегию дифференцированного или концентрированного маркетинга.

Определение привлекательных сегментов рынка

Допустим, некая фирма решила применить концентрированный маркетинг. В этом случае она

должна собрать информацию о разных сегментах рынка, например, сумме текущих продаж в долларах, предполагаемом темпе роста объема торговли, ожидаемых коэффициентах прибыльности, силе конкуренции, и потребностях каналов распределения в маркетинге. Но ни один сегмент рынка не будет лучшим во всех этих категориях, так что следует сделать определенные допуски.

После того как компания идентифицировала объективно наиболее привлекательные сегменты, она должна решить, какие сегменты лучше всего подходят для ее бизнеса. Например, может показаться очень привлекательным военный рынок, но компания может не иметь опыта торговли с армейскими организациями. Следовательно, компания станет искать сегмент, достаточно привлекательный для нее и соответствующий ее опыту. Она должна найти сегменты, в которых она будет иметь наибольшее стратегическое преимущество.

Маяки маркетинга 9.1

Путешествующие по делам
Путешествующие по делам - самый большой сегмент гостиничной индустрии, составляющий более половины всех доходов от продажи номеров. Этот рынок имеет лучшее образование, его представители более богаты и квалифицированы и, как правило, работают в области торговли и управления предприятиями. Путешествующий по делам читает больше, а телевизор смотрит меньше, чем средний американец. Основанием для деловой поездки является, как правило, торговля.

Выбирая гостиницу, он обращает внимание на удобство ее местоположения, чистоту и обслуживание, цену номера и репутацию. Желаемые удобства включают хорошее качество матрасов, толстые полотенца, письменный стол, телефон для бесплатных местных разговоров и междугородных без дополнительной платы. Бесплатные местные разговоры по телефону являются важным фактором для продавцов.

Деловые путешественники говорят, что они бы пользовались гостиничным рестораном, бесплатным континентальным завтраком (если предлагается) и комнатами для некурящих. Больше половины путешествующих по делам платят больше $50 за ночь, а около 11% платят больше $100 за ночь. Удивительным является тот факт, что 60% всех командированных сами бронируют свои номера. Для них при бронировании номеров в гостинице очень важны условия бесплатных телефонных переговоров. Те же, кто не бронирует сам номеров, пользуются услугами турагентов или секретарей. Информация о командированных помогает гостиницам разработать маркетинговое предложение, которое привлекло бы именно этот сегмент рынка.

Одним из способов деления такого большого сегмента клиентов на группы является цена, которую деловые люди готовы платить. Клиенты класса "экономи" - обычно коммивояжеры, лица, работающие не по найму, и государственные служащие. Ежедневные расходы этой группы определяются организацией, для которой они работают, или в случае лица, работающего не по найму, они прямо пропорциональны его выручки. Эта группа отказывается от таких удобств, как ресторан при гостинице, в пользу чистого, удобного номера за $50 или меньше. La Quinta, Red Roof Inns, Hampton Inns и Fairfield Inns нацелены именно на такой сегмент.

Следующий сегмент - средний по уровню доходов "деловой путешественник". Этого сегмента добивается широкий диапазон гостиниц полного обслуживания. Сюда включаются Courtyard by Marriott, Hilton, Holiday Inns, Marriott и Ramada. Обратите внимание, что у Marriott два продукта, добивающихся этого рынка. Courtyard находится внизу ценовой шкалы за номера и гостиничные услуги, а Marriott - вверху этой ценовой шкалы. Однако руководство

Marriott считало, что гостиница не сможет адекватно обеспечить этот сегмент лишь одним продуктом.

Более состоятельного путешествующего по делам привлекают гостиницы Four Seasons, Ritz-Carlton, Stouffers и Westin. Эти гостиницы предлагают дополнительные услуги и удобства, на которые предъявляет спрос состоятельный бизнес. Запрашивая соответствующие цены на номера, они покрывают дополнительные издержки, вызванные дополнительными услугами.

По мере роста конкуренции на рынке гостиничных услуг сети гостиниц разрабатывают дополнительные торговые марки и варианты предоставляемых услуг, ориентированных на четко определенные сегменты рынка.

Позиционирование товара и фирмы в целях достижения конкурентных преимуществ

Как только компания выбрала целевые сегменты рынка, она должна решить, какие позиции следует занять в этих сегментах.

Рыночное позиционирование

Позиция товара - это оценка товара потребителями по основным его характеристикам, т. е. оценка потребителем места, позиции, которое занимает данный товар по отношению к товарам-конкурентам. Потребители перегружены информацией о товарах и услугах. Они не могут каждый раз, принимая решение о покупке, оценивать и переоценивать товар. Чтобы упростить процедуру принятия решения о покупке, потребители делят товары на разные категории, т. е. они мысленно определяют позицию товаров и компаний, их предлагающих

Специалисты по маркетингу не хотят отдавать определение позиций своих товаров на волю случая. Они заранее продумывают позиции, дающие товару наибольшее преимущество на выбранных ими целевых рынках, и затем разрабатывают комплексы маркетинга - маркетинг-микс, создающие запланированные позиции своему товару. В бизнесе общепита быстрого обслуживания и гамбургеров Wendy's рекламирует свежее, не замороженное мясо, горячее прямо с гриля; Burger King известен как еда, жаренная над огнем, а Rally's, где клиент получает обслуживание, не выходя из машины, отстаивает свои позиции на рынке, опираясь на низкие цены.

Стратегии позиционирования

Специалисты по маркетингу могут применять несколько стратегий позиционирования. Во-первых, позицию товара может определить его специфическое свойство. Motel 6 рекламирует свои низкие цены. Hilton рекламирует местонахождение своих гостиниц. Позицию товара можно определять также на основе потребностей, которые он удовлетворяет, или выгод, которые несет его использование. Benningans рекомендует себя как место увеселения, в то время как другие бары поддерживают свой имидж как место встречи людей противоположных полов (или одного пола). Специалисты по маркетингу могут определить позицию своего товара исходя из потребностей определенного класса пользователей, как например, гостиница, рекомендующая себя как гостиницу для женщин.

Позиция продукта может определяться существованием конкурента. Во время "бутербродной войны" Wendy's проводил свою кампанию под лозунгом "Где же говядина?" против McDonald's и Burger King, а Burger King использовал свой лозунг как "жаренная над огнем" против McDonald's. В это время Toco Bell заняла позицию как альтернатива обычному ресторану быстрого обслуживания. Seven Up успешно утвердилась как "не кола", когда напитки "кола" отчаянно сражались за наибольшую долю рынка. Стратегия Toco Bell и Seven Up приемлема и в гостиничной индустрии.

Наконец, позиция товара может определяться как появление другого класса товаров. Например, проводя кампанию "Ты заслужил паузу", McDonald's советует клиенту не готовить дома, а приходить к нему. Позиция круизов определялась тем, что они предоставили другие возможности проведения отдыха как альтернативу курортам. Позиция гостиниц типа "ночлег и завтрак" разработана как альтернатива всем другим видам временного жилья. Центры для конференций настойчиво продвигали свой продукт как альтернативу гостиницам с помещениями для конференций.

Гостиничная индустрия должна учесть урок могущественной IBM. Немногие конкуренты нашли возможным бороться с IBM за долю рынка. IBM доминировала на рынке стационарных компьютеров по количеству продавцов и дистрибьюторов и по позиции, занимаемой ею в сознании деловых кругов. Конкуренты атаковали IBM не в лоб, а с фланга, по партизански. Постепенно конкуренты из разных рыночных ниш начали покушаться на рынок компьютеров за счет предложения своего специфического программного обеспечения, персональных компьютеров, специализированных компьютеров и специализированного обслуживания. IBM вдруг оказалась окруженной конкурентами, завоевавшими уже специфические ниши рынка, а в это время спрос на ее традиционную продукцию стал падать.

Традиционные гостиницы с танцевальными залами, помещениями для проведения конференций и семинаров, ресторанами с полным обслуживанием, барами, спортзалами и другими предложениями товаров и услуг в настоящем переживают ту же ситуацию, что и IBM в свое время. Соперники, специализирующиеся в обслуживании отдельных рыночных ниш, продолжают атаки на гостиницы с полным обслуживанием за счет продвижения специализированных продуктов, таких, как, например, центры для конференций, специализированные рестораны, бары, буфеты, кафе и др., современные спортивные залы, гостиницы типа "ночлег и завтрак", гостиницы-апартаменты, гостиницы-квартиры, помещения для собраний или семинаров в рамках центра для конференций и даже спортивные арены.

Азиатский рынок, например Гонконга или Сингапура, долго состоял в большей степени из пятизвездных гостиниц "люкс" с полным обслуживанием. На нем конкурировали гостиницы с мировым именем, такие, как Peninsula1, Mandarin, Shangrila, Regent, Hilton International и Hyatt Hotels. Существовали и менее дорогие гостиницы, но они были ориентированы прежде всего на близкие рынки и групповые туры. По мере того как увеличивалось число организованных туристических поездок в эти регионы и клиенты стали узнавать об этих местах, на этом рынке начинали появляться новые ниши. Удивительным нишевым конкурентом в Гонконге является YMCA. Удачно расположенная, недалеко от гавани, YMCA была переделана, чтобы соответствовать требованиям американских, европейских и австралийских приезжих. Гостиница постоянно переполнена, клиенты довольны. Это служит предупреждением для пятизвездных гостиниц и свидетельствует о том, что клиентура готова принять альтернативный объект для проживания.

Когда две или несколько фирм претендуют на одну и ту же позицию, каждая из них должна найти некое дополнительное отличие, например "деловая гостиница с низкими ценами" или "деловая гостиница в отличном месте". Каждая фирма должна создать уникальный пакет конкурентных преимуществ, привлекательный для значительной группы потребителей в данном сегменте. Эти поиски субпозиций часто называют *нишевым маркетингом.*

Большинство круизных линий предлагает многодневные круизы с заходами в несколько портов. Некоторые нишевые, узко специализированные круизные линии считают прибыльным предлагать однодневные круизы без каких-либо заходов в порт. Крупная линия Queen Elizabeth 2 успешно открыла свою нишу роскошных круизов, этакий "Ролле Ройс" среди круизовых лайнеров, с

ценами в несколько тысяч долларов и с продолжительным плаванием.

Выбор и применение стратегии позиционирования
Процесс позиционирования состоит из трех этапов: определение набора возможных конкурентных преимуществ, на которых можно основывать позицию, выбор правильных конкурентных преимуществ и эффективной информации о них клиентов и продвижение избранной позиции на тщательно выбранный целевой рынок.

Компания может отличить себя от конкурентов, наращивая конкурентные преимущества. Она приобретает **конкурентное преимущество**, предлагая, например, потребителям цены, более низкие, чем цены конкурентов на аналогичный продукт, или больше выгод от товара, хотя и по более высоким ценам. Таким образом, компания должна сравнивать свои цены и товары с ценами и товарами конкурентов и постоянно искать возможности для улучшения. Конкурентное преимущество компании оценивается настолько, насколько ее дела идут лучше, чем у конкурентов.

Клуб Med применял успешную стратегию, предложив весь комплекс услуг, кроме розничной торговли, новому сегменту потребителей, которые не любят давать чаевые, заказывать по меню, выбирать вино и просить у дежурного администратора помощи для уроков тенниса. Клуб Med собрал все это в один пакет и отменил использование денег на своих курортах. Вместо долларов, песо, франков зарубежные гости Клуба Med имели возможность купить напитки, заплатив специальными талонами, полученными при регистрации.

Были случаи, когда, наоборот, расчленение пакета товаров и услуг оказывалось удачной тактикой позиционирования. До начала 1970-х годов многие курортные гостиницы продавали пакет услуг, известный как "Американский план", в который были включены все или хотя бы большинство услуг гостиницы, в том числе питание и напитки. Предпочтения потребителей менялись, и многие постояльцы больше уже не хотели быть ограниченными единым пакетом трехразового питания и танцевального вечера каждую пятницу. Менеджеры курортных гостиниц, заметив это изменение в поведении гостей, начали дифференцировать пакеты услуг и предложили "модифицированный американский план" (МАП), который не включает обеда, или "Европейский план", не включающий питания вообще.

Не каждая компания имеет большой выбор возможностей для достижения конкурентного преимущества. Некоторые компании могут ввести всего лишь второстепенные инновации, которые часто бывают легко копируемыми, и, следовательно, такое преимущество быстро утрачивается. Эти компании должны постоянно быть в поиске новых потенциальных преимуществ и вводить их одно за другим, чтобы держать конкурентный баланс. Нет, пожалуй, ни одной компании, которая смогла бы добиться постоянного, стабильного конкурентного преимущества, но зато можно добиться нескольких небольших преимуществ и занимать свою долю рынка в определенный период. Гостиницы, курорты и рестораны иногда считают, что их место на пляже, или недалеко от аэропорта, или рядом с лыжной трассой, или в центре делового района дает им постоянное конкурентное преимущество. История же рисует совсем другую картину. Пляжи подвергаются эрозии или загрязнению, лыжные трассы снижают свою популярность, аэропорты перебазируются, а центры деловой жизни утрачивают свою привлекательность. Во многих случаях менеджеры гостиничных компаний, вообразив, что они приобрели постоянные преимущества, теряют интерес к своим клиентам и сотрудникам, тем самым ускоряя неизбежную свою гибель на рынке.

Товарная дифференциация
Компания может или дифференцировать свой продукт, или предлагать продукт, похожий на продукт конкурентов. Сегодня большинство товаров пытается отличить себя от своих

конкурентов. Каким образом компания может дифференцировать свои предложения по отношению к тому, что предлагают конкуренты? Дифференциация может проходить по физическим атрибутам, уровню обслуживания, персоналу, месту нахождения или имиджу.

Дифференциация по физическим атрибутам. Классические отреставрированные гостиницы, такие, как Sheraton Place в Сан Франциско, Palmer House в Чикаго, Waldorf Astoria в Нью-Йорке и Raffles в Сингапуре, отличаются великолепием своего прошлого. Вся атмосфера их архитектуры и убранства предлагает то, что гостиница-новостройка не может скопировать. Planet Hollywood со своими атрибутами, вошедшими в историю киноиндустрии, и Hard Rock Cafe со своими музыкальными реликвиями создают атмосферу, копировать которую конкурентам трудно. MGM airlines предложили самолет, построенный для обслуживания пассажиров исключительно первого класса. В самолете имелись бар, диваны и другие физические атрибуты, которые нельзя найти в салонах первого класса самолетов крупных американских авиакомпаний.

Дифференциация по типу обслуживания. Некоторые компании стараются отличаться по типу обслуживания. Например, Sheraton проводит регистрацию прибывших клиентов в номере. Ресторан Red Lobster разрешает клиентам звонить из дома, чтобы осуществить предварительный заказ и резервирование столиков, сокращая таким образом время ожидания в самом ресторане. Некоторые рестораны в качестве своей отличительной услуги предлагают доставку блюд на дом. Компания может добиться дифференциации, предоставляя услуги, удобные для целевого рынка.

Дифференциация по персоналу. Компании могут достичь большого конкурентного преимущества, нанимая и обучая лучших служащих, чем конкуренты. Так, например, Singapore Airlines имеет отличную репутацию в большой мере благодаря изящным своим стюардессам. Херб Келлехер, менеджер Southwest Airlines, утверждает, что вполне возможно, что конкуренты могут копировать их систему низких цен, но никакому конкуренту не удастся добиться той атмосферы, которую создают сотрудники Southwest.

Дифференциация по персоналу требует тщательного отбора сотрудников, вступающих в контакт с клиентами, и хорошее профессиональное обучение. Эти сотрудники должны быть компетентными, иметь требуемые навыки и знания. Они должны быть вежливыми, приветливыми и почтительными. Они должны обслуживать клиентов предупредительно и аккуратно. Они должны стараться понять клиентов, общаться с ними ясно и доходчиво и немедленно реагировать на их просьбы и помогать решать их проблемы.

Дифференциация по местонахождению. В гостиничной и туристической индустрии сильным конкурентным преимуществом может оказаться местонахождение отеля. Например, гостиницы в Нью-Йорк Сити с видом на Центральный парк обладают конкурентным преимуществом перед гостиницами, расположенными через квартал и не имеющими такого вида на парк. Заполняемость мотелей, расположенных рядом с трассой, может быть на два порядка выше заполняемости гостиниц, расположенных через квартал от дороги. Рестораны, расположенные на вершине горы, рекламируют вид как свое конкурентное преимущество, то же делают и рестораны, имеющие вид на море. Международные авиакомпании часто используют место своей дислокации как отличительную черту среди конкурентов на рынке. Например, Qantas рекламирует себя как австралийскую авиакомпанию и имеет большое количество постоянных клиентов на своем отечественном рынке. Гостиничным и туристическим фирмам тоже следует искать выгоды, вытекающие из их местоположения, и пользоваться ими, чтобы выделиться среди конкурентов на своем рынке.

Дифференциация по имиджу. Покупатели могут отличать один продукт от другого, даже если они и выглядят одинаково, благодаря имиджу компании или торговой марки. Следовательно, чтобы отличаться от конкурентов, компании следует приложить усилия для создания своего

положительного имиджа. Имидж компании или торговой марки должен передать особенную отличительную информацию о главных преимуществах и позиции товара. Разработка сильного и оригинального имиджа требует творческих усилий и труда. Нельзя за ночь, дав всего лишь несколько рекламных сообщений, создать и внушить публике определенный имидж своего товара и фирмы. Chili's разработала имидж удобного и веселого районного ресторана. Информация, создающая соответствующий образ ресторана, передается за счет рекламы, меню, физическими атрибутами помещений и поведением сотрудников. Все, что компания говорит и делает, должно работать на ее имидж.

Studebaker позиционировался как ночной клуб для одиноких людей старше 25 лет, получив такое название в честь соответствующей автомобильной марки. Название Studebaker и присутствие машины "студебекер" в самом помещении не нашли никакого отклика в душе молодежи, никогда не видевшей таких машин на улицах и дорогах. Таким образом, название значило что-то для целевого рынка, но имело мало значения для более молодых потребителей.

Выбор надлежащих конкурентных преимуществ
Допустим, что компании удалось выделить сразу несколько потенциальных конкурентных возможностей. Ей теперь приходится сделать выбор, на основе каких преимуществ она будет разрабатывать свою стратегию позиционирования. Нужно решить, как много, какие именные параметры будут отличаться в выгодную сторону от конкурентов.

Сколько отличий рекламировать? Многие специалисты по маркетингу считают, что компания должна интенсивно рекламировать и продвигать на целевой рынок всего лишь один свой параметр или особенность. Специалист по рекламе, Россер Ривс, например, говорит, что компании следует разработать уникальное предложение товара к продаже для каждой торговой марки раз и навсегда. Представители каждой торговой марки должны выбрать одну отличительную черту и объявить свою марку *"номер один"* по этому параметру. Покупатели склонны выделять *"лучших"*, особенно в обществе, отличающемся обилием рекламной информации. Например, Motel 6 постоянно рекламирует себя как национальную сеть гостиниц с самыми низкими ценами, а Ritz-Carlton выступает как лидер по качеству предоставляемых услуг. Какие же особенности лучше рекламировать в качестве "номер один"? Главные - лучшее качество, лучшее обслуживание, самая низкая цена, наибольшая выгода и лучшее местоположение. Компания, постоянно и настойчиво рекламирующая важную для своего целевого рынка позицию, наверняка станет самой на нем известной и знаменитой.

Другие специалисты по маркетингу считают, что компании должны завоевывать конкурентную позицию по нескольким параметрам сразу. Ресторан может утверждать, что у него лучшие антрекоты и обслуживание. Гостиница может утверждать, что она предлагает лучшее качество и местоположение. Сегодня, в такое время, когда массовой рынок распадается на множество мелких сегментов рынка, компании стараются расширить свои стратегии позиционирования для того, чтобы обращаться не только к одному сегменту. Например, Boulders в Аризоне подает себя как наилучшую гостиницу для занятия гольфом и как гостиницу "люкс", предоставляющую своим гостям шанс увидеть флору и фауну пустыни Сонора. Таким образом, Boulders привлекает не только игроков в гольф, но и людей, не занимающихся гольфом.

Тем не менее по мере возрастания числа отличительных качеств компании рискуют доверием потребителей и однозначностью позиции. Вообще компаниям следует избегать трех главных ошибок при позиционировании. Первая - **недопозиционирование** или непозиционирование компании понастоящему вообще. Некоторые компании вдруг обнаруживают, что покупатели имеют о них весьма смутное представление или вообще ничего не знают. Многие независимые гостиницы, пытающиеся завоевать международный рынок, являются недопозиционированными. Seoul Plaza Hotel, гостиница "люкс" в Сеуле, мало известна в Европе или Северной Америке. Для

того чтобы завоевать позицию на дальних рынках, гостиницы подобного типа присоединяются к таким маркетинговым группам, как "Ведущие гостиницы мира" или "Предпочитаемые гостиницы".

Вторая ошибка при позиционировании - перепозиционирование, т. е. когда покупателям дается слишком узкое представление о компании.

Наконец, компании должны избегать **неоднозначного позиционирования**, когда у покупателей формируется неоднозначный имидж компании. Например, Burger King уже несколько лет старается занять прибыльную и постоянную позицию. С 1986 г. она провела пять разных рекламных кампаний под следующими лозунгами: "Только болван здесь не ест", "Это город Бургер Кинг", "Хорошая еда и вовремя" и "Иногда надо нарушать правила". Такой град рекламных заклинаний оставил потребителей растерянными, а Burger King - с маленьким товарооборотом и низкой прибылью.

Каким отличиям отдавать предпочтение? Не все отличительные черты имеют значение или оправдывают затраченное время. Не всякое отличие оказывается хорошим параметром для дифференциации. Потенциально всякое отличие может оказаться выгодным для клиента и привести к затратам со стороны компании. Поэтому компании следует тщательно выбирать те черты, по которым она будет выгодно отличаться от конкурентов. Над новым параметром стоит работать только в случае, если он удовлетворяет следующим требованиям:

- *Важности* - отличие приносит высоко оцениваемую выгоду целевым покупателям.
- *Неповторимости* - конкуренты не предлагают данное отличие или компания может предлагать его более ярким образом.
- *Превосходству над другими* - отличие превосходит все другие способы получения такой же выгоды для потребителя.
- *Доказуемости* - отличие можно показать, оно видно покупателям.
- *Неподражаемости* - конкурентам трудно перенять или скопировать его.
- *Доступности (по цене)* - покупатели могут позволить себе заплатить за это отличие.
- *Прибыльности* - компания может получить прибыль, вводя это отличие.

Многие компании ввели отличия, не соответствующие одному или нескольким из этих пунктов. Например, Westin Stamford Hotel в Сингапуре рекламирует себя как самую высокую в мире гостиницу, что не только не имеет большого значения для большинства туристов, а практически даже отбивает у них желание остановиться в этой гостинице.

Некоторые конкурентные преимущества можно дисквалифицировать очень быстро потому, что они незначимы, слишком дороги в разработке или не соответствуют профилю компании. Допустим, что компания, разрабатывая свою стратегию позиционирования, отобрала четыре из всех возможных конкурентных преимуществ. Компании нужна система критериев для выбора одного преимущества, которое даст наибольшие выгоды для дальнейшего ее развития.

Пропаганда выбранной позиции среди потребителей целевого рынка
Выбрав однажды позиционное свойство товара и определив свои намерения, компания должна довести свою позицию до сведения целевых клиентов. Все усилия компании в рамках комплекса маркетинга - маркетинг-микс должны быть направлены на проведение стратегии позиционирования. Например, если компания решила превзойти остальные по уровню обслуживания, необходимо нанять подходящих сотрудников, составить программы их обучения, награждать сотрудников за хорошее обслуживание и разработать рекламу, утверждающую превосходство такого обслуживания.

Разработать и последовательно проводить стратегию позиционирования нелегко. Различные силы постоянно противодействуют этому. Если компания нанимает рекламное агентство, ему может не понравиться выбранная позиция, и оно может прямо или косвенно противодействовать ее рекламе. Вновь набранный аппарат менеджеров может не понимать избранную стратегию позиционирования. Может быть сокращен бюджет на важные поддерживающие программы, такие, как обучение сотрудников или стимулирование сбыта. Разработка эффективной позиции требует долгосрочной, последовательной программы, постоянной поддержки менеджеров, служащих и продавцов.

Чтобы утвердиться на желаемой позиции в сознании клиентов, компании обычно разрабатывают запоминающийся лозунг. Лозунг Burger King "Будет так, как вы желаете" говорит клиентам, что они сами могут выбрать приправы к гамбургерам. Лозунг La Quinta "То, что вам нужно на ночь" привлекает внимание автопутешественников, нуждающихся в ночлеге, но без отельного обслуживания. Компания Avis Auto Rental начала с лозунга "Мы всего лишь номер два, поэтому мы больше стараемся" и сильной поддерживающей программы. Это дало Avis возможность занять позицию рядом с компанией номер один - компанией Hertz, но отмежеваться от Budget, Dollar, National и Thrifty. Такие лозунги создают положительный имидж компании в сознании целевых клиентов.

Решение компании о своей позиции определяет, с кем она будет конкурировать. При разработке стратегии позиционирования компании следует взвесить свои конкурентные силы и слабости и выбрать позицию, дающую ей преимущество перед выбранными конкурентами.

Резюме главы

I. Рынок. Рынок - это совокупность всех реальных и потенциальных покупателей продукта.

II. Процесс целевого маркетинга состоит из трех шагов: сегментации рынка, определения целевого рынка и позиционирования товара и фирмы.
1) Сегментация рынка - процесс деления рынка на разные группы покупателей, которые могут требовать отличающийся продукт и (или) маркетинговый комплекс - маркетинг-микс.
2) Определение целевого рынка - процесс оценки привлекательности для фирмы каждого сегмента, выбор одного или нескольких сегментов рынка в качестве основного объекта активной маркетинговой работы.
3) Позиционирование - процесс разработки конкурентоспособной позиции для продукта и соответствующего маркетингового комплекса - маркетинг-микс.

III. Сегментация рынка
1) Основы сегментации рынка. Единого способа сегментации рынка нет. В надежде найти наилучший способ определить структуру рынка специалисту по маркетингу следует испробовать разные факторы или критерии сегментации, причем вместе и в отдельности.
а) Географическая сегментация требует деления рынка на разные географические единицы, такие, как нации, страны, области, округа, города или районы.
б) Демографическая сегментация включает деление рынка на группы потребителей на основе демографических признаков, таких, как возраст, пол, жизненный цикл семьи, доход, род занятий, образование, религия, раса и национальность.
в) Психографическая сегментация делит покупателей на разные группы в соответствии с их характеристикой личности, стилем жизни и принадлежностью к социальным классам.
г) Поведенческая сегментация делит покупателей на группы на основе их знания о продукте, отношения к нему, реакции на него и опыта его использования.

2) Необходимые требования к эффективной сегментации.

а) Измеримость - степень, в которой размеры и покупательская способность данного сегмента бывают измеримыми.
б) Доступность - степень, в которой сегменты поддаются маркетинговому воздействию и могут быть обслужены.
в) Доходность - степень, в которой сегменты являются достаточно большими и прибыльными как рынки.
г) Возможность освоения - уровень возможностей фирмы разрабатывать эффективные программы с целью освоения сегмента рынка и работы на нем.

IV.Определение целевого рынка. Сегментация показывает, какие у фирмы возможности на рынке. Компания выбирает наиболее привлекательный сегмент или сегменты как объект своей маркетинговой стратегии для достижения желаемых результатов, который (которые) и будет являться целевым (целевыми).

1) Варианты рыночного покрытия.
а) Стратегия недифференцированного маркетинга - игнорирует различия в сегментах рынка и выходит на рынок в целом только с одним рыночным предложением.
б) Стратегия дифференцированного маркетинга - фирма ориентируется на несколько сегментов рынка и разрабатывает отдельные рыночные предложения для каждого из них
в) Стратегия концентрированного маркетинга - особенно привлекательна для компаний с ограниченными ресурсами. Вместо поисков маленькой доли большого рынка фирма добивается большой доли одного или нескольких небольших рынков.

2) Выбор стратегии охвата рынка. При выборе стратегии рыночного покрытия компаниям следует учитывать несколько факторов:
а) Ресурсы компании. Если ресурсы компании ограничены, то самая разумная стратегия - концентрированный маркетинг.
б) Степень однородности (гомогенности) товара. Более подходящая стратегия для однородных товаров - недифференцированный маркетинг. Дифференцированный маркетинг или концентрированный маркетинг более подходит товарам с различающимся дизайном, таким, как рестораны и гостиницы.
в) Однородность (гомогенность) рынка. Если у покупателей одинаковый вкус, если они покупают одинаковое количество продукта и одинаково реагируют на приемы маркетинга, то уместен недифференцированный маркетинг.
г) Стратегии конкурентов. Если конкуренты используют сегментацию, то применение недифференцированного маркетинга может быть равнозначно самоубийству. Когда, наоборот, конкуренты пользуются недифференцированным маркетингом, фирма может добиться преимущества перед ними, применяя дифференцированный или концентрированный маркетинг.

V. Позиционирование на рынке. Позиция товара - определение его потребителями по наиболее важным, отличительным чертам, т. е. место, занимаемое товаром в оценке потребителей по отношению к его конкурентам.

1) Стратегии позиционирования.
а) Специфические свойства товара. Можно использовать цену и отличительные свойства товара для его позиционирования на рынке.
б) Потребности, удовлетворяемые товаром, или предполагаемая выгода для потребителей. Специалисты по маркетингу могут продвигать и рекламировать товар на основе тех потребностей, которые он удовлетворяет, или ожидаемой выгоды. Например, ресторан может быть позиционирован как место для веселого времяпровождения.
в) Определенные классы пользователей. Специалисты по маркетингу могут позиционировать свой продукт ради определенного класса, как например, гостиница, рекламирующая себя как

гостиницу для женщин.
г) Наличие конкурента. Продукт можно позиционировать с учетом существующего конкурента. Во время "бутербродной войны" Burger King использовал рекламную кампанию под лозунгом "жаренное над огнем" против McDonald's, утверждая, что люди предпочитают жаренные над огнем бутерброды жаренным на плите.

2) Процесс позиционирования включает три этапа. Определение набора возможных конкурентных преимуществ, на которых можно основывать конкретную позицию; выбор надлежащих конкурентных преимуществ; пропаганда выбранной конкурентной позиции среди потребителей целевого рынка.

3) Пропаганда выбранной позиции. Выбрав позиционные свойства и лозунг, компания должна организовать их пропаганду среди потребителей своих целевых рынков. Все усилия компании в рамках комплекса маркетинга - маркетинг-микс - должны содействовать избранной стратегии позиционирования.

Вопросы для обсуждения

1. Объясните процесс сегментации, выбора целевого рынка и рыночного позиционирования.
2. Какие критерии используются при сегментации рынка для ресторанов? Используются ли те же самые критерии и для сегментации пассажиров авиалинии?
3. Выберите крупную гостиницу с известной фирменной маркой и объясните, как маркетинговое предложение этой гостиницы соответствует потребностям ее целевого рынка.
4. Почему интенсивность потребления является важным признаком сегментации?
5. Некоторые владельцы ресторанов стремятся разработать концепцию ресторана, удовлетворяющего любой спрос. Почему эта политика опасна?
6. Являются ли некоторые характеристики сегмента рынка более важными по сравнению с другими или измеримость, доступность, доходность и возможность к освоению рыночного сегмента одинаково важны? Почему?
7. Объясните преимущества и недостатки недифференцированного, дифференцированного и концентрированного маркетинга. Можете ли вы привести пример, когда каждый вариант маркетинга может быть приемлемым для ресторанной фирмы?
8. Какую роль играют свойства товаров и восприятие этих свойств клиентом при его позиционировании? Может ли свойство, присущее нескольким конкурирующим маркам сразу, способствовать успешной стратегии позиционирования?

Ключевые термины

Возможность к освоению (actionability). Уровень возможностей фирмы разрабатывать эффективные программы с целью освоения сегмента рынка и работы на нем.
Географическая сегментация рынка (geographical segmentation). Деление рынка на разные географические единицы: страны, штаты, области, округа, города или районы.
Демографическая сегментация рынка (demographic segmentation). Деление рынка на группы потребителей на базе демографических переменных, таких, как возраст, пол, количество членов семьи, жизненный цикл семьи, доход, род занятий, образование, религия, раса и национальность.
Дифференцированный маркетинг (differentiated marketing). Стратегия завоевания рынка, при которой фирма выходит на несколько сегментов рынка сразу и разрабатывает для каждого из этих сегментов отдельные предложения.
Доступность (accessibility). Степень, в которой сегмент рынка поддается маркетинговому воздействию и может быть обслужен.
Доходность рынка (substantiality). Степень, в которой сегмент рынка является достаточно большим или прибыльным.
Измеримость (measurability). Степень, в которой размер и покупательская способность сегмента рынка измеримы.

Конкурентное преимущество (competitive advantage). Преимущество перед конкурентами, достигнутое путем предоставления клиентам больших выгод либо за счет более низких цен, либо за счет увеличения выгодности товара, что оправдывает его более высокие цены.
Концентрированный маркетинг (concentrated marketing). Стратегия завоевания рынка, при которой фирма добивается большой доли на одном или нескольких субрынках.
Микромаркетинг (micromarketing) Вид целевого маркетинга, при котором компании нацеливают свои маркетинговые программы на удовлетворение потребностей и желаний, четко определенных по географическим, демографическим, психографическим и экономическим признакам сегментов рынка.
Недифференцированный маркетинг (undifferentiated marketing). Стратегия завоевания рынка, при которой фирма решила игнорировать различия между сегментами рынка и выходит на рынок в целом только с одним предложением.
Определение целевого рынка (market targeting). Оценка привлекательности каждого сегмента рынка и выбор одного или нескольких сегментов в качестве цели.
Поведенческая сегментация рынка (behavior segmentation). Деление рынка на группы потребителей на основе их информированности о товаре, отношения к нему и реакции на его использование.
Позиционирование на рынке (market positioning). Формирование конкурентоспособной позиции для продукта и тщательно разработанного маркетингового комплекса - маркетинг-микс.
Позиция товара (product position). Определение потребителями товара по важным параметрам; место, занимаемое товаром в оценке потребителей по отношению к его конкурентам.
Психографическая сегментация рынка (psichogrphic segmentation). Деление рынка на разные группы потребителей на основе их социального класса, стиля жизни или характеристик личности.
Рынок (market). Совокупность всех настоящих и потенциальных покупателей товара.
Сегментация рынка (market segmentation). Деление рынка на четкие группы покупателей, требующих отдельный товар либо маркетинговый комплекс - маркетинг-микс.
Сегментация рынка по возрасту и жизненному циклу семьи (age and life-cycle segmentation). Деление рынка на группы потребителей по возрасту и семейному положению.
Сегментация рынка по обстоятельствам (occasion segmentation). Деление рынка на группы потребителей в соответствии с обстоятельствами, при которых они решают совершить покупку, совершают ее и используют купленный товар.
Сегментация рынка по полу (sex segmentation). Деление рынка на разные группы потребителей на основе их пола.
Сегментация рынка по уровню доходов (income segmentation). Деление рынка на группы потребителей в соответствии с уровнем их доходов.
Целевой рынок (target market). Покупатели, объединенные общими потребностями или характеристиками, на которых нацелена деятельность компании.

Глава 10. Разработка и управление продуктом (товаром)

В начале 80-х в ресторанной сети быстрого обслуживания Wendy's в течение трех лет изучали концепцию завтрака. Джим Стаббльфилд, в то время заместитель президента Wendy's по исследованиям и развитию, сказал, что из-за неудач с завтраками в прошлом Wendy's стала "крайне осторожной". Он думал, что причиной прежних неудач был тот факт, что Wendy's предлагала завтрак типа " и я тоже". Качество и уникальность - вот что стало лейтмотивом нового меню для завтрака.

Wendy's выбрала три блюда: омлет, приготовленный по заказу с разными начинками по выбору, гренки по-французски и бутерброд. Вкусовые качества этих блюд были испробованы в центре Wendy's. Лаборатория отделения исследований и развития по испытанию оборудования отобрала надлежащее для производства новых блюд. Затем Wendy's провела рыночное тестирование разработанного завтрака в нескольких своих филиалах. Чтобы получить отзывы покупателей,

клиентам бесплатно давали попробовать новые блюда. Одновременно Wendy's проводила испытание производственных возможностей одного из своих филиалов, готовя блюда в самом ресторане по ночам. В результате этих экспериментов были внесены некоторые изменения и новые завтраки стали продаваться в нескольких ресторанах сети Wendy's. На основе этих тестов было сделано несколько изменений, например, были введены омлеты, начиняемые по заказу. В Wendy's решили выпекать эти омлеты по заказу, чтобы покупатель мог видеть, как они готовятся. Кроме того, компания, пересмотрев меню, ввела яичницу и изменила размер бутерброда. Новое меню было опробовано в Colombus (Огайо), и были собраны отзывы на него потребителей. Наконец, Wendy's постепенно стала вводить этот завтрак во все свои филиалы и к январю 1983 г. он был представлен в меню 70 его филиалов. При этом компания планировала первую телевизионную рекламу нового завтрака на весну 1983 г.

В течение последующих двух лет Wendy's также сохраняла осторожную позицию по отношению к меню нового завтрака. Наконец, летом 1985 г. началась массовая рекламная кампания новых завтраков, стоящая Wendy's несколько миллионов долларов. Несмотря на исследования и осторожное внедрение новых блюд на рынок, завтрак не имел успеха. Дело в том, что Wendy's разработала систему изготовления омлетов на заказ за 90 секунд. Но компания не учла, что в ресторан может сразу войти группа клиентов. В этом случае время ожидания клиентом своего омлета может превысить несколько минут. Как отметил один аналитик, это уже переставало быть быстрым обслуживанием, что являлось основным предназначением Wendy's ресторанной сети. Дэвид Томас, основатель Wendy's, сказал: "Мы делали каждый омлет по заказу. Наши конкуренты приготовляли все заранее и держали блюда под греющими лампами. Мы были просто неспособны выдержать конкуренцию с их стороны." И добавил: "Я считаю, что мы совершили ошибку. Я думаю, что наши эксперименты были недостаточно точными".

Разрабатывая свой завтрак, Wendy's подвергала новую программу тщательнейшей проверке. Она разработала уникальный и качественный продукт. Срок изготовления был короткий, соответствующий требованиям семейных ресторанов типа Denny's, но недостаточно короткий для ресторана сети быстрого обслуживания. К тому же приготовление блюд на заказ сделало трудной, если не невозможной, покупку завтрака у окошка не выходя из машины. Следовательно, на этом растущем сегменте рынка продажа не удалась. Все это свидетельствует о том, что даже несмотря на тщательные исследования и пробный маркетинг, продукт иногда терпит неудачу.

Введение нового продукта - сложный процесс. Трудно учесть все факторы и их влияние. Проводя исследования и пробный маркетинг, вы хотите получить ответы на максимум вопросов, повысить шансы нового продукта на успех и избавить его от всех недостатков еще до стадии коммерциализации.

Краткое содержание главы

Глава 10 касается наиболее важных и видимых аспектов маркетинга: разработки продукта (товара) и управления им.

Понятие продукта определено в первой части главы. В комплексном виде оно включает в себя основной продукт, сопутствующий продукт, дополнительный продукт и продукт в широком смысле этого слова. Мы обсудим вопросы, связанные с гостиничными и туристическими услугами: их доступность, атмосферу и взаимодействие потребителей с системой доставки этих услуг.

Далее остановимся на особенностях разработки торговой марки. За ним последует глава о разработке нового продукта. Мы дадим характеристику стадии процесса разработки нового продукта: генерацию идей, отбор идей, разработку и проверку концепции, стратегию маркетинга, бизнес-анализ, разработку продукта (товара), пробный маркетинг и коммерциализацию.

Затем мы рассмотрим стадии жизненного цикла продукта: разработку продукта, внедрение, рост, зрелость и спад и необходимость использования стратегий маркетинга с тем, чтобы менять жизненный цикл продукта. Глава завершается анализом процесса снятия продукта с рынка.

Что такое продукт?

Номер в гостинице Four Seasons в Торонто, отдых на Гавайских островах, картошка фри в McDonald's, готовая программа для отдыха на Бали, предоставленный фирмой обед, автобусные туры по историческим местам и съезд в специальном современном центре с номерами в гостинице по льготной цене для коллективных заездов - все это продукты.

Рассмотрим многообразие продуктов типичного отеля-казино:

Продукты казино
Игровые автоматы - 5, 10, 25 центов; 1,5 доллара
Видео-покер - разные варианты
Столы игровые - баккара, блэкджэк, покер, железная дорога, рулетка, кости
Другие - различные цифровые игры, бинго, ставки на скачках.
Гостиничные продукты
Номера - одноместные, двухместные, апартаменты, номера с бассейном, cabana
Питание и напитки
Меню - индивидуальные блюда по заказу Индивидуальные обеды
Шведские столы (буфеты) Групповые обеды Десерты
Безалкогольные напитки Алкогольные напитки.

Теперь рассмотрим бесконечные возможности комбинации разных продуктов казино или гостиницы для создания новых продуктов.

Программа А. Программа на трое суток: номер, завтрак, жетоны для игры в казино стоимостью $25, пять бесплатных напитков, бесплатный наземный транспорт.

Программа Б. Программа для новобрачных: апартаменты, бутылка шампанского, трехразовое питание (обслуживание в номере), жетоны стоимостью $25 для игры в казино, наземный транспорт, цветы в номере и фотография новобрачных на фоне бассейна.

Возможности комбинации гостиничных продуктов ограничены только возможностями творческого воображения. Если гостиничная фирма как умеренно дорогая гостиница считает, что у нее самой нет больше возможностей комбинировать свои собственные продукты, можно разработать программу совместно с не конкурирующей фирмой, как например: ресторан, театр, автобусная линия. Hospitality Franchise Systems, Inc (родительская компания гостиничных сетей Ramada, Park Inn International и Howard Johnson) подписали соглашение с Pizza Hut о доставке пицц в номера своих гостиниц с поштучной оплатой. Учитывая, что возможности гостиниц включают 400000 номеров, этот продукт заключает в себе значительную потенциальную прибыль, как для Pizza Hut, так и для Hospitality Franchise Systems. Inc. Мы определяем термин "продукт" следующим образом:

Продукт - это совокупность всего того, что можно предложить на рынке вниманию потребителя для приобретения, использования или потребления, способная удовлетворить потребность или желание. Он включает в себя физические объекты, услуги, места, организации и идеи.

Это определение относится к планируемой части продукта, предлагаемого фирмой. Кроме планируемой части, продукт включает еще не планируемую часть. Например, потребитель пришел

в ресторан в Далласе и метрдотель вручил ему меню. Открыв меню, он увидел прилипшего к бумаге дохлого таракана. Получив это неожиданное дополнение, потребитель решает покинуть ресторан. Ресторан, безусловно, не планировал присутствие дохлого таракана в меню. Продукт, получаемый потребителем, не всегда соответствует планам менеджмента.

Структура уровней продукта

Менеджеры гостиничного бизнеса должны думать о продукте в четырех уровнях: **основной продукт, сопутствующий продукт, дополнительный продукт и продукт в расширенном смысле этого слова.**

Основной продукт

Основной уровень - **продукт как таковой** отвечает на следующий вопрос: "Что покупатель покупает на самом деле?" Любой продукт является комбинацией разных услуг для решения проблемы потребителя. Томас Левитт считает, что покупатели "не покупают дрели со сверлом диаметром в полсантиметра, они покупают дырки диаметром в полсантиметра". Также все рестораны, специализирующиеся на антрекотах, поняли: "Не продавай антрекот, продай вкусное шипение на сковороде". Специалисты по маркетингу должны понять, что является основной выгодой для потребителей каждого продукта, и продавать именно эти выгоды, а не свойства продукта.

Сопутствующий продукт

Сопутствующими, или способствующими, продуктами являются услуги или товары, необходимые потребителям для того, чтобы использовать основной продукт. Например, гостиница первого класса должна предлагать, помимо номеров, услуги при регистрации приезда и отъезда, телефоны в номерах, ресторан, услуги прачечной и химчистки. В гостинице класса "эконом" с ограниченным обслуживанием способствующие услуги могут ограничиваться только регистрацией приезда-отъезда и телефонными автоматами. Для проектирования продукта требуется понимание целевого рынка и необходимых способствующих услуг.

Дополнительный продукт

Основной продукт требует сопутствующих продуктов, но не дополнительных. **Дополнительными, или поддерживающими, продуктами являются продукты**, придающие основному продукту дополнительную выгоду и помогающие отличить данный продукт от конкурирующих с ним. В гостинице дополнительными продуктами, помогающими привлечь клиентов, служат бизнес-центр или залы здоровья с полным обслуживанием. Разница между сопутствующими и дополнительными продуктами не всегда очевидна. То, что является сопутствующим продуктом на одном рынке, могут быть дополнительным на другом. Например, семье, проживающей в гостинице, могут не требоваться ресторан или услуги прачечной и химчистки, а командированные как раз рассчитывают на них. Сеть отелей Hyatt была одной из первых, предложивших своим клиентам туалетные приборы для ванной: шампунь, кондиционер и разные мыла на выбор. Вводя эти удобства, они тем самым способствовали продаже основного продукта, т. е. самих номеров. Сегодня эти удобства стали сопутствующими продуктами в Hyatt и подобных им гостиницах. Другие гостиницы заимствовали соответствующий опыт, и вскоре клиенты стали ожидать такой пакет в гостиницах этого класса как само собой разумеющийся факт. Прежде чем разработать такой пакет услуг, который обходится компании в среднем в $225000 в сутки, Hilton в течение двух лет изучала тенденции и характеристики потребления своих клиентов.

Боб Бэрнс, основатель Regent International Hotels, лично выбирал продукты, способствующие созданию имиджа роскоши, отличающей их от других гостиничных сетей. И вот приезжающие в Regent в Гонконге находят в ванных комнатах своих номеров качественный шампунь. Апельсиновый сок - обычный напиток в меню гостиниц и ресторанов во всем мире, но Боб Бэрнс в соответствии с его концепцией роскошного обслуживания подчеркивал, что в Regent подают

только свежий сок из настоящих апельсинов. Бэрнс годами изучал гостиничный бизнес, был директором высококлассного отеля Kohala Hilton Resort на Гавайских островах. Все это время он общался с тысячами клиентов и чувствует, что знает их потребности.

Идеально было бы создавать дополнительные продукты, которые было бы трудно производить конкурентам. Причем само внедрение дополнительного продукта должно осуществляться профессионально. Например, некоторые гостиницы среднего класса предлагают обслуживание клиентов в номерах: они считают, что подобное предложение дает им конкурентное преимущество в привлечении командированных. Но непрофессиональное предложение дополнительных услуг может причинить больше вреда, чем добра. Многие гостиницы с умеренными ценами, предлагающие обслуживание в номерах, не имеют особого места на кухне для специальных тележек для обслуживания в номерах, у них нет координатора по обслуживанию в номерах, который принимает заказы по телефону и выписывает счета, они не располагают специально обученными официантами для обслуживания в номерах. В таких случаях необходимое оборудование и персонал собираются непосредственно в момент поступления заказа и результаты этого, как нетрудно себе представить, порой бывают просто катастрофичны. Человек, отвечающий на телефонный звонок, не имеет необходимых навыков правильно задавать вопросы (например, как именно нужно приготовить антрекот, какой соус желает гость к салату и какой должна быть картошка). Приняв заказ, они начинают поиски человека, который накрыл бы поднос на тележке и доставил блюда в номер. Вероятной кандидатурой может оказаться лифтер, коридорный или официант из ресторана. Первые два не имеют подходящего образования, но охотно воспользуются случаем, чтобы получить чаевые. Но поскольку у них нет нужной подготовки, сервируя тележку, они могут забыть такие необходимые предметы, как соль и перец, сахар, вилки и салфетки. Гости в таких гостиницах после еды выставляют подносы в коридор, усугубляя причиненный имиджу гостиницы вред. Подносы там так и будут лежать, пока горничные не уберут их на следующее утро. Итак, дополнительные продукты не представляют собой никакого конкурентного преимущества, если они тщательно не спланированы и внедряются непрофессионально. Для того чтобы произвести положительный эффект, они должны оправдать или превзойти ожидания клиентов.

Продукт в расширенном толковании

Продукт в расширенном толковании включает в себя доступность гостиницы, ее общую атмосферу, легкость общения клиентов с обслуживающим персоналом, их участие в процессе обслуживания и взаимодействие клиентов друг с другом. Подобные факторы вместе с основным сопутствующим и дополнительным продуктом и составляют понятие *"расширенный продукт"* (см. рис. 10.1).

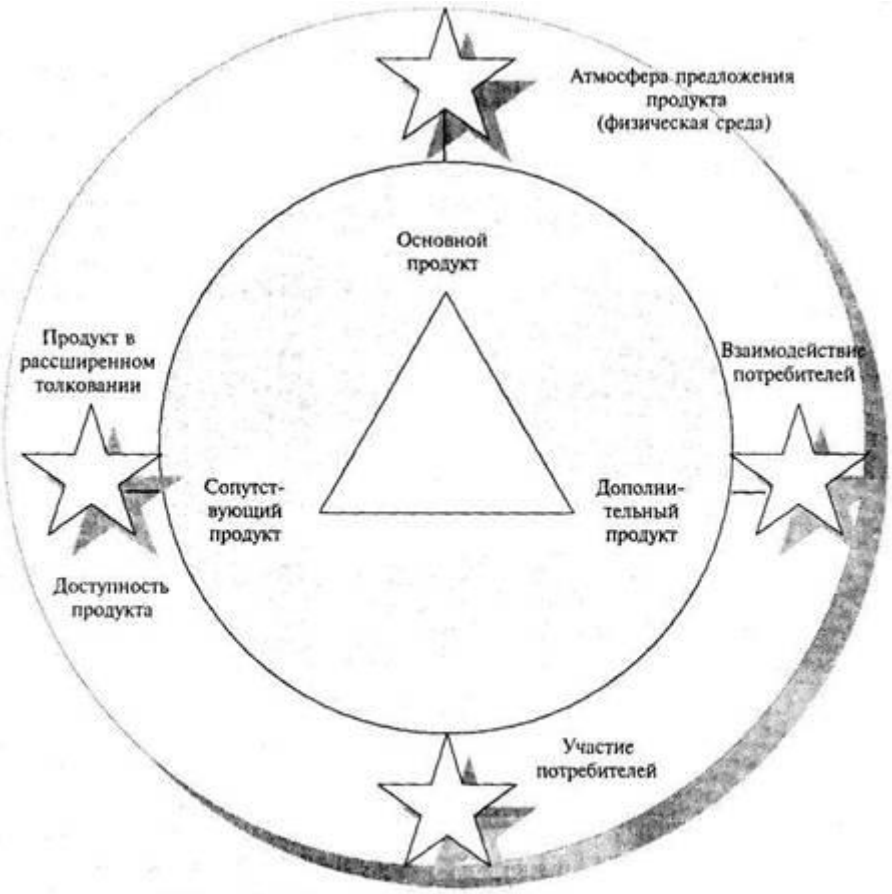


Рис. 10.1. Структура уровней продукта

С точки зрения управления основной продукт представляет собой центр бизнеса. Он причина его существования. Сопутствующие продукты необходимы для представления основного продукта на целевом рынке. Дополнительные продукты могут оказать помощь при позиционировании продукта. По словам Христиана Гронруса, специалиста по маркетингу услуг, основной продукт, сопутствующие и дополнительные продукты определяют, что получает клиент, но не как он воспринимает то, что получает. Способ предложения продукта - вот что определяет восприятие его клиентом. Иллюстрацией этому может служить вышеупомянутый пример с обслуживанием в номере. Расширенное толкование продукта включает то, что предлагается потребителю, и то, как это предлагается.

Предложение продукта

В индустрии гостиничных и туристических услуг клиент обычно обращается за системой обслуживания гостиницы или ресторана. И сотрудники, и клиенты взаимодействуют с системой предоставления услуг, что создает уникальные возможности предложения продукта гостиничного дела в расширенном его толковании. Рассмотрим некоторые возможности и проблемы такого предложения.

Доступность

Мотель 6 размещает свои филиалы вдоль крупных шоссе, поскольку их клиенты приезжают на машинах. Sheraton размещает многие гостиницы в деловых центрах городов, поскольку их клиенты - чаще всего бизнесмены, путешествующие на самолетах. В большом городе многие люди не хотят добираться до случайного ресторана, тратя на это более 10 минут. Достаточно большой выбор ресторанов обычно в пределах 10 минут езды на автомобиле. Следовательно, городские рестораны должны находиться на расстоянии не более 10 минут езды на машине от своего целевого рынка. Разделительная полоса автострады может сделать ресторан быстрого

обслуживания недоступным для потенциальных клиентов, проезжающих по другой стороне автострады. Водители могут предпочесть проехать до следующего ресторана быстрого обслуживания, который будет на их стороне, а не ехать до следующего светофора и разворачиваться. Доступность продукта также предполагает часы работы. Закрытое заведение недоступно клиенту. Гимнастические залы гостиницы, открывающиеся в 7 утра, бесполезны для бизнесмена, который хочет подняться в 6 утра, позавтракать и успеть по своим делам к 8 часам. Доступность - одна из самых важных составляющих расширенного толкования гостиничного продукта.

Атмосфера предложения продукта (физическая среда)
Атмосфера заведения является решающим фактором при обслуживании клиента. Она может быть основанием для решения клиента заключить сделку с данным предприятием. Burgundy's, ресторан в Хьюстоне, закрылся, не сумев привлечь клиентов. Он был расположен в торговом центре с фасадом из стеклянных панелей, обычным для торговых центров такого типа. Владельцы ресторана застелили бетонный пол ковром, построили отдельные кабинеты, оформили вывеску над дверью и открыли ресторан. Они, видимо, считали, что качество их еды и обслуживания привлекут клиентов. Но мало кто пришел в ресторан. "Внешность" ресторана не имела ни "личности", ни характера и потенциальным клиентам не казалась привлекательной. Наоборот, эффективно использовали атмосферу предложения своих услуг в T.G.I. Friday's. Их ярко выкрашенные здания с красно-белыми козырьками производят впечатление ресторана с непринужденной и приветливой атмосферой.

Атмосфера воспринимается с помощью органов чувств. Термины, описывающие сенсорные ощущения, служат и описанию атмосферы специфической среды. Главными сенсорными каналами для восприятия атмосферы являются зрение, слух, обоняние и осязание. В частности:

главные **визуальные** аспекты атмосферы - *цвет, яркость, размер и форма*
главные **слуховые** аспекты атмосферы - *громкость и высота звука*
главные **обонятельные** аспекты атмосферы - *запах и свежесть*
главные **осязательные** аспекты атмосферы - *мягкость, гладкость и температура.*

Приведем примеры, иллюстрирующие, как носители сенсорных ощущений используются для выражения специфической среды. Типичная атмосфера французского ресторана высшего класса - приглушенная, спокойная, размеренная. Типичная атмосфера дискотеки - якрая, шумная, громкая, динамичная.

Атмосфера оказывает влияние на покупательское поведение четырьмя способами.

1. Атмосфера может служить приманкой, привлекая внимание потребителей. Например, El Torito, чтобы привлекать внимание, использует мексиканский стиль своего здания. Casa Bonita, мексиканский ресторан в Денвере (Колорадо), расширил мексиканскую тематику, построив искусственные вулканы и воспроизведя скалы Акапулко, с которых для развлечения обедающих клиентов ныряют пловцы.

2. Атмосфера может служить носителем информации для потенциальных клиентов. Черепичная крыша и внешняя отделка фасада в испанском стиле извещают своих возможных клиентов, что El Torito - мексиканский ресторан. Веселый, неформальный внешний вид говорит об обычном ресторане с непринужденной атмосферой, но сразу понятно, что это не ресторан быстрого обслуживания.

3. Атмосфера может быть носителем определенного эффекта. Цвета, звуки и свойства поверхностей окружающих клиента предметов отзываются в глубинах его сознания и стимулируют к покупке. В ресторанах El Torito и Casa Bonita яркие цвета и музыка создают праздничную атмосферу, способствующую продаже мексиканского алкогольного напитка - "Маргарита".

4. Наконец, среда может создать определенное настроение. Один психолог, изучающий воздействие среды на людей, описал среду как высокозаряженную и низкозаряженную. Слова "высоко" и "низко" относятся к информации, получаемой от среды. Яркие цвета, яркий свет, громкие звуки, толпы и движения - типичные атрибуты высокозаряженной среды, в то время, когда их противоположности характерны для низкозаряженной среды. Высокозаряженная среда создает игривую, толкающую на приключения атмосферу, в то время когда низкозаряженная среда создает расслабляющую атмосферу. Отдыхающие, отправляющиеся в Лас-Вегас, обычно положительно реагируют на высокозаряженную среду, создающую возбуждение, которое они и ожидали здесь найти. Стол администратора Flamingo Hilton находится рядом с казино гостиницы. В ожидании регистрации гости слышат звуки казино, видят игроков и чувствуют атмосферу возбуждения. Деловые путешественники, желающие отдохнуть в уютной обстановке после тяжелого дня, напротив, склонны предпочитать низкозаряженную среду. Находясь в фойе гостиницы Luxeford в Хьюстоне, гости видят помещение клуба, с уютными мягкими креслами, столиками и всяким чтивом - убежище, где усталый менеджер может расслабиться.

Окружающая среда многих городов, например Нью-Йорка, Гонконга, Токио и Мехико, высокозаряженная по природе. Многие преуспевающие гостиницы и рестораны в этих городах специально создают низкозаряженную атмосферу как убежище от городского накала. Многие города, большие и малые, наоборот, излучают низкозаряженную атмосферу, иначе называемую скукой или тоской. Посетители таких городов часто с удивлением обнаруживают преуспевающий ресторан или ночной клуб, уровень возбуждения, цвета и движения в котором кажутся совершенно неожиданными. Менеджеры одной компании в Флоренсе (Южная Каролина) были взволнованы в одну из суббот, узнав, что некий крупный покупатель из Лондона неожиданно прибыл в их город и пробудет там выходные дни. Они могли бы и не волноваться; англичанин обнаружил несколько танцевальных залов в стиле Country Western и сообщил, что он никогда так весело не проводил выходные.

Создавая гостиничный продукт, необходимо принимать во внимание атмосферу его предложения. Как специалисты по маркетингу мы должны понимать, что хочет получить клиент, покупая наш продукт, и какие составляющие атмосферы укрепят его убеждения и эмоциональные реакции, искомые или, в некоторых случаях, избегаемые. Будет ли предлагаемая атмосфера эффективно конкурировать на насыщенном аналогичными предложениями рынке?

Взаимодействие клиентов с системой предоставления услуг
Клиент - участник системы предоставления большинства гостиничных и туристических услуг. Его участие имеет три стадии: **вовлечение, потребление и оценку.** В начальной стадии клиент устанавливает первый контакт с организацией и запрашивает услугу. Разрабатывая продукт, мы должны упрощать доступ людей к информации об этом новом продукте. Информация должна передаваться профессиональным образом. Intel-Continental Hotel (Wyatts Cafeteriac) могут служить примером хорошо спланированной начальной стадии. Решив расширить номенклатуру своих услуг и предложив питание на вынос, они создали отдельный прилавок, избавив тем самым этих клиентов от очереди в кафетерии.

Стадии вовлечения часто способствуют специально выставленные образцы. В чужих странах путешественники часто не решаются заказать полный обед из местной еды. Intel-Continental Hotel в Джакарте (Индонезия) позаботился ознакомить гостей с местной кухней: в помещении рядом с

фойе, где гости обычно пьют коктейли, расположили тележку с пробными образцами местных блюд. Это новшество вызвало приятное волнение у возможных клиентов, улучшило атмосферу, ознакомило гостей с блюдами местной кухни, приготовленными в ресторане гостиницы, и принесло дополнительную прибыль.

Потреблением называется стадия, на которой клиент потребляет услуги. В ресторане это происходит, когда гость обедает, в гостинице, - когда он останавливается в ней. Дизайнеры гостиничных продуктов должны представлять себе, как гости будут взаимодействовать с предлагаемым продуктом. Сотрудники, клиенты, физическое окружение - все является частью продукта. Гостиница бизнес-класса, открывая этаж с консьержем, рассчитанный на рынок уровня "люкс", должна подготовить своих служащих, чтобы они оправдали ожидания нового сегмента туристов. Гостиничные фирмы должны обращать внимание не только на взаимодействие сотрудников и клиентов, а также на то, какими на стадии потребления будут взаимоотношения клиентов между собой. Гостиница бизнес-класса в Бостоне, расположенная вблизи Астроуорлда, крупного лунапарка, разработала готовую программу для летнего семейного сегмента рынка. Эта программа оказалась настолько популярной, что вытеснила основной сегмент рынка гостиницы - деловых туристов. Шум детей в коридорах и фойе изменил атмосферу отеля. Исчез покой, так необходимый представителям бизнеса.

Физические составляющие, расположение и указатели могут также помочь в организации взаимодействий клиента с продуктом. Эту проблему можно решить, уделив должное внимание соответствующим указателям, которые позволят обратить внимание клиентов на существующие дополнительные продукты. Во многих гостиницах попытка сориентироваться может кончиться очень печально, и гости могут выехать из гостиницы, так и не обнаружив в ней оздоровительный комплекс и бизнес-центр. Бесполезно инвестировать средства в дополнительные, продукты, если гости так и не узнают об их существовании.

Порой даже наиболее продуманные указатели остаются непонятными и незамеченными. В Orlando Peabody Hotel можно встретить клиентов, производящих такое впечатление, будто они заблудились, но оказывается, что кто-то из сотрудников гостиницы, не исключая и генерального менеджера, лично провожает их к месту расположения. Такое происходит неслучайно. Обучение положительному поведению персонала и его поощрение делают такого типа услуги значительной частью продукта этой гостиницы.

Стадия оценки начинается, когда гость перестает пользоваться продуктом и уезжает. Например, в гостинице ему может понадобиться помощь носильщика и транспортных средств для доставки в аэропорт. Может также понадобиться помощь в оформлении и оплате счета. Международным туристам может оказаться необходимой налоговая справка для таможни.

Продумывание этих трех стадий помогает менеджерам понять роль клиента в системе предоставления услуг. В результате продукт должен быть разработан так, чтобы он удовлетворял потребностям клиента. Например, там, где это легально, некоторые гостиницы покупают и перепродают налоговые справки для таможни. Тогда гость не стоит в очереди в аэропорту - гостиница избавила его от такой заботы. И хотя гостиница и не получает дохода от перепродажи таможенных справок, гость уезжает с хорошим впечатлением о гостинице. В такой гостинице уезжающему гостю напомнят не забыть паспорт и авиабилет, взять свои ценности из сейфа гостиницы. Менеджмент гостиницы должен тщательно продумывать и осуществлять все три стадии участия своих гостей в предложении продукта.

Взаимодействие клиентов между собой

Взаимодействие клиентов - область, вызывающая особый интерес исследователей гостиничного бизнеса. Однажды в пятницу днем все билеты на рейс из Далласа на Хьюстон были распроданы, а

некоторые люди даже оказались на месте ожидания. Часть из них были строители, возвращавшиеся домой. Они работали всю неделю на стройках в Далласе и приехали в аэропорт прямо со строительных площадок. Сотрудник авиалинии в целях увеличения выручки продал одному строителю свободное место в первом классе. Но тогда пассажиру, который специально заплатил надбавку, чтобы лететь в первом классе, не понравилось, что с ним рядом сидел строитель в грязной рабочей одежде. Гостиничные организации должны управлять взаимодействием клиентов между собой, чтобы одни клиенты не оказывали отрицательного влияния на восприятие услуг другими.

Взаимодействие клиентов - серьезная проблема для гостиниц и курортов. Индивидуальный турист (путешествующий вне туристической группы) постоянно возражает против присутствия в гостиницах больших туристических групп. Эта проблема усугубляется, если гости, принадлежащие к туристической группе, носители другой культуры, говорят на иностранном языке или принадлежат другой возрастной группе.

Shangrila Hotel в Сингапуре успешно решил эту проблему, построив три разных помещения на одном участке. Гостиница-башня обслуживает туристические группы и индивидуальных туристов, приносящих небольшую прибыль. Секция Bougainvillea обслуживает более состоятельных постояльцев, а третье помещение используется исключительно для очень состоятельных гостей. Взаимодействие между этими тремя группами ограничивается только общим бассейном.

Проблема взаимодействия клиентов особенно остра на лыжных курортах. Традиционно лыжники представляли собой сравнительно однородную группу с общими культурными нормами, несмотря на то, что они приезжают из разных точек земного шара. Лыжники из Германии, Франции, Японии, Америки и Мексики обычно имеют нечто социально общее, хотя и говорят на разных языках.

Появление сноуборд изменило этот родственный по духу состав гостей. Лыжники стали жаловаться, что они должны делить трассы с людьми, одетыми в мешкообразную одежду контркультуры, явно не уважающими правила вежливого поведения на трассе. Менеджмент лыжных курортов вдруг столкнулся с серьезной проблемой. Такие курорты, как Aspen, запретили доступ сноубордистам; другие, как Heavenly Valley на границе между Калифорнией и Невадой, закрыли только несколько трасс для сноубордистов.

Проблема менеджмента в этих условиях осложняется тем, что дети в семьях лыжников хотят кататься на сноубордах, а взрослые члены семьи - на лыжах. Некоторые курорты считают, что если они не допустят сноубордистов, то вся семья поедет отдыхать в другое место. Эта проблема становится все более серьезной по мере того, как возрастает число сноубордистов. Некоторые наблюдатели считают, что в конечном итоге появятся отдельные курорты для сноубордистов; однако другие считают это нереальным, так как сноубордисты обычно не располагают нужным уровнем доходов и соответствующим отношением к трате денег, как лыжники.

Участие потребителей в системе обслуживания

Включение гостей в систему доведения услуг до пользователя может поднять их эффективность и степень удовлетворенности клиентов, а- также снизить издержки. Hampton Inns устраивает шведский стол на завтрак. Комбинация холодных блюд и самообслуживания означает, что завтрак можно обеспечить с небольшими затратами на рабочую силу. Green Valley Athletic Club в Лас-Вегасе поставил автомат, выдающий ключи от шкафчиков: для получения ключа достаточно вставить членскую карточку в отверстие. Сотрудники, работающие на выдаче полотенец, больше не должны спрашивать каждого члена клуба, какой он хотел бы занять шкафчик, заменять, если он уже занят, их любимый шкафчик на другой, спрашивать членский билет, выдавать ключи и возвращать карточку, когда гость освободит шкафчик. Теперь они выдают только полотенца.

Члены клуба довольны: они могут выбрать шкафчик в том месте, где немного народу и им удобно. Доволен и менеджмент клуба - ему удалось сократить число сотрудников, работающих на выдаче полотенец.

Hardee's, рестораны по продаже гамбургеров, имеют специальный прилавок для самообслуживания с разнообразными добавками к бутербродам (помидоры, салат, лук, сыр и др). Дополнительные затраты на такое новшество для самообслуживания возмещаются снижением затрат на рабочую силу и повышением пропускной способности системы. Более того, посетители считают, что они получают особо хорошее качество обслуживания. Сотрудник, принимающий заказ, теперь должен спрашивать только желаемый клиентом размер гамбургера. Он уже не должен каждый раз перечислять все приправы и ждать, пока клиент сделает свой выбор. Повара не должны проверять, положили ли они правильную начинку на каждый гамбургер. Они просто жарят котлеты и кладут их на хлеб, а остальное - по собственному усмотрению накладывает себе сам посетитель.

Есть и другие способы снижения затрат на обслуживание путем вовлечения клиента в процесс обслуживания. Например, легкодоступные урны в ресторанах Wendy's дают клиентам возможность самим выбрасывать мусор от обеда. Когда проектировали Luxeford Hotel в Хьюстоне, решили не нанимать специальных носильщиков для бизнес-класса. Было замечено, что большинство деловых путешественников прибывает с легким багажом, часто с одной только сумкой и кейсом и вполне готовы сами нести свой багаж в номер. Обычные сотрудники, вызванные по пейджеру, могут помочь тем немногим, кто нуждается в услугах носильщика.

Один из вопросов, связанных с участием клиентов в процессе обслуживания, заключается в том, какое место занимает клиент в разработке продукта. Это проблема **стандартизации и адаптации. Стандартизация** выгодна тем, что она снижает затраты. Сотрудники могут быть менее квалифицированны, а их подготовка облегчается, когда продукты стандартизированы. Например, повар, специализирующийся на банкетах со стандартным меню из пяти вариантов, может быть менее квалифицирован, чем повар в гостинице, предлагающей обеды на заказ. Стандартизация также уменьшает объемы оборудования и инвентаря, сокращает затраты и придает продукту единообразную форму. Мастером эффективного применения стратегии стандартизации является McDonald's.

Если люди готовы платить больше за продукт, они, как правило, хотят иметь выбор. Специалист по маркетингу, ориентирующийся на рынки высшего класса, должен предоставлять потребителям больший выбор. Клиенты гостиниц класса "люкс" ожидают от шеф-повара разнообразного меню каждый день. Специальное меню, соответствующее случаю, ожидается и к каждому банкету. При разработке продукта степень стандартизации или адаптации к запросам потребителя зависит от позиционирования и целей нового продукта.

Стандартизованные продукты, предоставляющие своим целевым рынкам хорошее качество услуг, предлагают рестораны быстрого обслуживания и гостиницы с ограниченным обслуживанием. Их опыт легко копировать и поэтому они пригодны для экспансии в любое другое место. И, наоборот, такой адаптированный к запросам клиента продукт, как услуги Caesar Ritz Hotels и ресторанов Maxim, трудно скопировать. Они, как уникальные продукты, способны привлечь клиентов со всего региона. Расширение географии рынка - наиболее эффективная стратегия для продукта, в высокой степени приспособленного к требованиям и предпочтениям клиента.

Продукт, предлагаемый компанией, весьма сложен. Он больше чем полет в самолете, круиз, номер в гостинце или обед. Он начинается с первого контакта с компанией и кончается после того, как гость оплатил счет и уехал. Если, заказывая номер по телефону, клиенту приходится ждать две минуты, если администратор дает неправильный номер, если клиент не может найти испанский

ресторан в гостинице из-за недостаточно точных указаний горничной, если после посещения ресторана человек ждет такси целых 30 минут, - все это влияет на восприятие продукта клиентом. Разрабатывая продукт, необходимо иметь в виду и не только основной продукт, но и сопутствующие, и дополнительные продукты, а также все, что относится к расширенному понятию этого продукта.

Принятие решения о торговой марке

Что касается товаров широкого потребления, то снабжение их торговой маркой давно стало популярным. Некоторые марки со временем стали такими сильными, что они стали использоваться как родовое понятие. Аспирин, геркулес и целлофан были одно время торговыми марками. Бум снабжения товаров торговыми марками начался после Гражданской войны как последствие роста национальных предприятий и национальных рекламных средств. Некоторые из этих ранних торговых марок до сих пор существуют, в частности Borden's, Quaker Oats, Vaseline, Ivory Soop. В гостиничной же индустрии большинство национальных торговых марок существует меньше 30 лет. Пол Слеттери, директор Kleinworth Benson Securities Ltd в Лондоне, предсказывает рост мегасетей в гостиничной индустрии.

Торговая марка (brend) представляет собой название, термин, знак, символ, рисунок или их комбинацию, предназначенные для идентификации товаров или услуг данного продавца, для их отличия от аналогичных продуктов конкурентов. Название (brend name)- та часть торговой марки, которую можно написать буквами и прочитать, как например, Disneyland, Hilton, Club Med и Sizzler. Фирменный знак (brend mark) - это узнаваемая, но не произносимая часть торговой марки, например, символ, изображение, отличающая расцветка или особый шрифт. Примером могут служить золотистые арки McDonald's и буква "H" (Hilton). Зарегистрированная торговая марка (trademark) - торговая марка (brend) или ее часть, обеспеченные правовой защитой; она, в свою очередь, обеспечивает исключительное право продавца пользоваться фирменным названием или фирменным знаком.

Условия в пользу разработки торговой марки
Следующие пять условий способствуют решению о разработке для товара торговой марки:

1. Торговая марка и торговый знак делают продукт легко узнаваемым.
2. Продукт воспринимается как лучший по качеству по данной цене.
3. Качество и стандарты продукта должны быть легко поддерживаемыми.
4. Спрос на общий класс (общую товарную группу) этого продукта достаточно большой и может обеспечивать региональную, национальную или международную сеть. Важно достигнуть критической массы товара для поддержки рекламных и административных накладных расходов.
5. Относительная экономия.

Далее рассмотрим каждое из этих условий.

Торговая марка делает продукт легко узнаваемым
В гостиничном и ресторанном деле можно найти много примеров легко узнаваемых черт для товара или услуги. Красно-белые козырьки и особая окраска зданий T.G.I. Friday's и зеленые вывески Holiday Inn легко узнаваемы для клиентов. Рекламные указатели вдоль автострад используют узнаваемость торговых марок. Они просто показывают фирменное название или фирменный знак и указывают направление съезда.

Создание фирменного названия - ключевой фактор в разработке отличительных черт торговой марки. Желательно, чтобы марочное название соответствовало следующим характеристикам:

1. Намекало на выгоды и свойства продукта. Например: Dairy Queen, Comfort Inns, Pizza Hut, Burger King, American Airlines,
2. Было легко произносимо, легко узнаваемо и легко запоминаемо. Лучше всего подходят для этого короткие названия. Например: Wendy's, Hilton, Shuttle (дочернее предприятие авиакомпании United с ограниченным обслуживанием).
3. Было неповторимо. Например, El Torito, Avis, Bennigan's.
4. Для крупных фирм, планирующих экспансию на иностранные рынки, важно, чтобы название легко переводилось на иностранные языки. Некоторые фирмы обнаружили, что их названия имели отрицательное значение на языке той страны, рынок которой был целью их экспансии.
5. Должно годиться для регистрации и защиты законом.

В 1990 г. отель Quality International изменил свое название на Choice Hotels International . Название Choice коротко, легко запоминается и говорит об определенной выгоде, а также о стратегии сегментации, которой придерживается компания. Choice предлагает четыре главные торговые марки: Sleep, Comfort Quality и Clarion. Кроме того, Choice купила Friendship, Econo Loudes и Rodwoy Inns. Полное название Choice Hotels International передает сегодняшнее положение компании на международном рынке, имеющей гостиницы в 19 странах на пяти материках.

Иногда компания перерастает свое первоначальное название. Переименование касается таких крупных сетей гостиниц Westin как Western Internation и Hilton Hotels and Resorts (прежде Hilton Hotels). Некоторые перемены в обществе часто делают необходимым и переименование соответствующих фирм. В эру железных дорог до 60-х годов XX в. в США многие гостиницы и рестораны были связаны именно с этим видом транспорта. Бары Choo Choo, Terminal, Station, Track One, Locomotives, Caboose и другие термины железнодорожного транспорта обычно ассоциировались с гостиничной индустрией. Тот же феномен медленно, но верно происходит в связи с авиаиндустрией, когда появляются такие названия, как Cockpit Lounge или ресторан Jet.

Изменяя свой фирменный знак, но не название, компании могут иметь цель изменить свой имидж. Hyatt недавно изменила свой фирменный знак. Ее новый фирменный знак соответствует имиджу преуспевающей компании и извлекает пользу из наисильнейшего символа компании, фамилии Хайэтт. Дэррил Хартли-Лэнард, в то время президент Hyatt International, объяснил необходимость изменения фирменного знака разрывом между восприятием клиентами фирменного знака и гостиничной сети. Исследования показали, что клиенты воспринимали гостиницы Hyatt как фешенебельные, современные, новаторские и высококачественные. Фирменный знак, наоборот, казался скучным и старомодным. Новый фирменный знак был приспособлен к сложившемуся имиджу гостиничной сети. В таких крупных сетях, как Hyatt, изменение фирменного знака, которое надо произвести на всех указателях и во всех гостиницах, на товарах и предметах оборудования, стоит миллионы долларов. Чтобы ввести это изменение Hyatt затратила более $8 млн.

Выбранное название требует защиты. Quality International(Tenepb Choice Hotels International) выбрал название McSleep для своей сети гостиниц низшего класса - "бюджет". Но ему пришлось переменить Quality на Sleep Inns в результате иска со стороны McDonald's. Компании понимают, что они должны защищать свои торговые названия, чтобы не рисковать, потерять исключительное право на их использование.

Продукт воспринимается как лучший по качеству по данной цене
Ценность фирменному названию придает восприятие его потребителями. Торговые марки привлекают потребителей, создавая впечатление хорошего качества предлагаемого к продаже продукта. La Quinta разработала положительный имидж, привлекающий путешествующих бизнесменов, останавливающихся, как правило, на одну ночь, а Embassy Suites разработала имидж хорошего качества, привлекающий тех, кто хочет жить в гостинице, состоящей из одних

люксовых апартаментов. В гл. 6 мы привели пример того, как Marriott проводила подробные исследования, чтобы убедиться, что гостиницы Fairfield Inns будут восприняты как гостиницы высокого качества. Потребители должны воспринимать торговую марку как знак лучшего качества данного товара по сравнению со всеми существующими для него альтернативами.

Строгие строительные правила, координация средств рекламы и стимулирования сбыта, наличие исторических мест и меры экологической защиты необходимы для успешного развития мест туристического отдыха. Соответственно торговые палаты, организации по рекламе, городские советы, окружные комитеты, экологические группы и исторические общества играют значительную роль в защите и улучшении имиджа торговой марки курортной местности.

Качество и стандарты продукта должны быть легко поддерживаемы
Для того чтобы преуспевать и соответствовать ожиданиям потребителей, крупная торговая марка с множеством товарных единиц, например, как Pizza Hut, Holiday Inn, Chili's или Nathan's Hot Dog's, должна разработать обязательные для всей системы стандарты качества. Если торговая марка успешно приобретает имидж качества, потребители ожидают идентичное качество во всех филиалах, носящих это марочное название. Меняющиеся стандарты и маркетинговая политика снижают ценность торговой марки. В этом вопросе постоянство и стандартизация являются решающими факторами.

Потребители часто становятся приверженцами определенной торговой марки. Главной выгодой от использования товаром торговой марки является достижение расположения, лояльности со стороны клиентов. Они покупают именно эту торговую марку всегда, когда она имеется в продаже; следовательно, чем более доступен продукт, тем сильнее действие марочного названия. Большинство крупных гостиничных сетей пытается иметь филиалы в основных регионах своих рынков. Некоторые сети в США открыли гостиницы в крупных городах, зная что они не принесут никакой прибыли на протяжении еще нескольких лет, лишь для того, чтобы обеспечить клиентов услугами именно своей гостиницы.

McDonald's в Париже привлекает парижан, немцев, американцев и людей других национальностей со всего мира, знакомых с именем McDonald's. Золотистые арки стали одним из самых сильных марочных знаков в мире. McDonald's вызвал спрос на свой продукт, а потом открыл более 14000 филиалов, чтобы удовлетворить этот спрос.

Не все торговые марки имеют такой успех, как марка McDonald's. Питер Есавич, президент компании Robinson, Yesawich & Pepperdine , утверждает, что успех марки зависит от умения добиться ясной дифференциации товара в сознании потребителя. Он говорит, что реклама должна корреспондироваться с представлением о новом товаре, что новая марка должна извещать клиентов об их выгодах. Роберт Хэззард, менеджер Choice Hotels International , подчеркивает, что "люди ищут хорошую сделку. Проблема состоит в том, что вы должны им подсказать, что такое хорошая сделка". Хэззард считает, что торговые марки других гостиниц не сумели правильно отдифференцировать себя в своей рекламе, т. е. доказать, почему именно они предлагают лучшую, чем конкуренты, сделку. Он говорит, что Holiday Inn в своей рекламе показывала кролика Багс Банни, прыгающего через бассейн, как и многие другие гостиницы, тоже использовавшие различные рекламные клипы, но не сумевшие сказать: "Вот твоя выгода, клиент". А в нашей рекламе Вэнна Уайт, ведущая передачи "Колесо фортуны", выходит из чемодана и говорит: "Остановитесь у нас, и вы получите не только комфортабельный номер, но и тысячу долларов в купонах для скидок."

Спрос на общую товарную группу этого продукта достаточно большой и может обеспечить региональную, национальную или международную сеть
Новые продукты разрабатываются, как правило, для того, чтобы обслуживать определенную

рыночную нишу. Позже продукт может быть расширен для того, чтобы охватывать несколько ниш. Доля первоначальной ниши на рынке может вырасти до огромной доли рынка (например, McDonald's).

Класс гостиниц с ограниченным обслуживанием возник как маленькая ниша на рынке гостиниц, но вырос до того, что охватил многие марочные названия, включая марки с ограниченным обслуживанием таких гостиничных сетей, как Hampton Inn (Promus), Ramada Exspress и Fairfield (Marriott).

Многие гостиничные продукты имеют чисто региональное значение. Рестораны Biscuitville, Waffle House и Bo Jangles пользуются большим успехом в южных штатах США, но они и не пытаются расширить свой бизнес на всю страну. В такой большой стране, как США, сильная региональная марка означает бизнес намного миллионов долларов. По мере того как региональные вкусы переходят границы прежних рыночных территорий, фирмы, считавшиеся раньше географически ограниченными, совершают экспансию на рыночную территорию всей страны или даже выходят на заграничные рынки.

La Quinta Inns в Сан Антонио (Техас) внедрилась на рынок Мексики с помощью стратегии, которая состояла в том, чтобы обойти крупные города, такие, как Монтеррей, и сосредоточиться на городах поменьше, таких, как Леон и Агуаскалиентес. Поскольку La Quinta расположена недалеко от мексиканской границы и в ней работает много испаноговорящих сотрудников, она посчитала благоразумным начать новый бизнес именно в Мексике. "Мы достаточно подготовлены для такого рода мероприятия", - сказал Гэри Л. Мид, президент и главный административный директор компании.

Оценка спроса на общую товарную группу данного продукта, например на гостиницу-апартаменты, жареную курицу или мексиканскую еду, не является точной наукой, но история изобилует примерами предпринимателей, которые умели успешно предвидеть возрастающий спрос на общую товарную группу данного продукта, как например, основатели Boston Chicken.

Руководство компании Pepsico сумело предвидеть возможности создания сильной национальной сети мексиканских ресторанов быстрого обслуживания, теперь известной как Taco Bell. Многие наблюдатели индустрии быстрого обслуживания считают, что общая товарная группа китайской еды достаточно большая и позволяет создать соответствующую национальную сеть. General Mills в настоящее время разрабатывает сеть китайских ресторанов, а Panda Express уже имеет кое-какой успех в этой области.

Молодежные туристические базы - важное предприятие, предоставляющее жилье для молодых во многих частях мира, но их очень медленно вводят в США. Молодежные туристические базы были задуманы как дешевое жилье для путешествующих студентов. Жилье обычно спартанское, общие спальные и ванные комнаты. В Австралии их называют гостиницами для "рюкзачников". Они обслуживают большую возрастную группу путешественников, ищущих дешевое жилье. Раз спрос на жилье такого типа увеличивается, может быть, становится экономически возможным создание региональной или национальной сети молодежных туристических баз и в США.

Относительная экономия

Разработка торговой маркой стоит денег. Компания, продвигающая марочное название, должна разработать стандарты, системы и программы для обеспечения качества марочных товаров. Марочное название нужно продвигать на рынке с помощью рекламы и мер стимулирования. Для того чтобы оправдать административные и рекламные расходы, марка должна обеспечить относительную экономию. Типичная относительная экономия включает снижение затрат на продвижение товаров, поскольку реклама торговой марки идет на пользу всем видам товаров

рекламируемой торговой марки. Способами обеспечения относительной экономии являются информационные системы управления, системы сохранности, национальные контракты купли-продажи и общий архитектурный дизайн марочных продуктов.

Quincy's Steak House и Red Roofs Inns стремятся разработать многоцелевые единицы в одной области в короткий период времени. Одновременное продвижение на рынок сразу нескольких единиц предложения - хорошая тактика маркетинга, поскольку публика видит несколько продуктов сразу. Прямым результатом этого являются разговоры о них среди потребителей, что тоже своего рода реклама. Расходы на рекламу в местных и региональных средствах массовой информации, в газетах, на телевидении и на радио могут быть распределены на несколько рекламируемых единиц. Один отдельный ресторан или отдельная гостиница не могут оказать массированного воздействия на клиентов и не располагают достаточно большим рекламным бюджетом, чтобы произвести соответствующее впечатление на региональном или национальном рынке.

Сеть ресторанов, специализирующаяся на блюдах из говядины, известная под названием Victoria Station, стала мгновенно популярна благодаря хорошему качеству еды, недорогому меню и необыкновенному окружению - железнодорожным вагонам. К сожалению, эта сеть в конечном итоге потерпела поражение. Одной из причин его была программа франчайзинга, позволяющая держателю лицензии открывать одиночные филиалы Victoria Station буквально повсюду в США в отсутствие группы поддерживающих филиалов в данном регионе. Отдельный филиал на Гавайских островах не имеет необходимой относительной экономии, как, впрочем, и многие другие одиночные филиалы, разбросанные по всей стране.

Разработка нового продукта

Компания должна уметь разрабатывать новые продукты. Она также должна уметь управлять ими в период меняющихся вкусов, технологий и конкуренции. Каждый продукт, как правило, проходит определенный жизненный цикл: он рождается, проходит несколько стадий и, наконец, умирает, когда появляются продукты "помоложе" и лучше удовлетворяющие потребности потребителей. Знание *жизненного цикла продукта* (ЖЦП) важно по двум причинам.

1. Так как все продукты со временем устаревают, фирма должна найти новые продукты, чтобы заменить ими устаревшие (проблема разработки нового продукта).

2. Фирма должна понять, как ее продукт стареет, и менять свою стратегию маркетинга по мере того, как продукт проходит разные стадии своего жизненного цикла.

Рассмотрим сначала проблему поиска и разработки новых продуктов, а затем ответим на вопрос, как успешно управлять ими на протяжении их жизненного цикла.

При быстром изменении вкусов, технологий и конкуренции компания не может позволить себе полагаться только на существующие уже продукты. Покупатели хотят и ожидают новых и улучшенных товаров. Конкуренция делает все, чтобы такие товары появились. Например, Kentucky Fried Chicken разработала "Лайт-н-Криспи", жаренную без кожи курицу, в ответ на спрос потребителей на более питательную еду в ресторанах быстрого обслуживания. Этот продукт содержал на 20% меньше жира, чем обыкновенная жареная курица. Ресторан Kentucky Fried Chicken испытывал новый продукт в пяти городах в течение 1990 г., а в 1991 г. компания выпустила его в своих филиалах по всей стране. Кайл Крейг, президент Kentucky Fried Chickeo, сказал: "Это был важный позиционный ход для нас, утвердивший позиционирование наших блюд как современную концепцию." Он сказал, что это дало фирме продукт, которого не было у других сетей ресторанов, подающих жареных кур. К сожалению, этот продукт не смог вызвать

достаточно большого спроса, чтобы стать постоянной частью номенклатуры блюд этого ресторана. Успех на рынке никоим образом нельзя гарантировать ни для одного продукта, несмотря на профессиональные исследования и разработки.

Все гостиничные компании должны внимательно следить за тенденциями рыночного развития и быть готовыми вводить на рынок новые продукты. Компаниям необходима специальная программа разработки новых продуктов. Специалисты считают, что половину всей прибыли всех компаний в США в настоящее время приносят продукты, не существовавшие еще десять лет назад.

Есть два способа приобретения нового продукта. Один из них - приобретение со стороны, т. е. покупка целой компании, патента или лицензии на производство продукта какой-нибудь другой компании. Так как затраты на разработку и внедрение новых продуктов возрастают, многие компании покупают существующие торговые марки вместо того, чтобы самим разработать новые. Таким образом, Uccor купила Motel 6, Laybroke - Hilton International, Choice- Rodeway, Econo Lorge и Friendship Inns, а Pepsico купила KFC, Pizza Hut и Taco Bell.

Но компания также может и сама разрабатывать новые продукты, создав для этого свой собственный отдел по исследованиям и разработкам. Под понятием "новый продукт" мы подразумеваем оригинальный продукт, улучшенный продукт, модифицированный продукт и новые торговые марки, появляющиеся в результате усилий отдела исследований и разработок. В этой главе мы сосредоточимся на разработке новых продуктов самими фирмами.

Согласно одной оценке за период 1990-1991 гг., 1000 гостиниц и мотелей в США потерпели крах. Макс Шналлингер, один из участников разработки 200 ресторанов (один из последних его ресторанов - China Max в Гонконге), утверждает, что в США проваливаются девять из десяти новых ресторанов. Почему так много новых продуктов не имеют успеха? Причины разные. Менеджер может продвигать свою любимую идею, несмотря на плохие прогнозы исследований. Или, если идея хорошая, специалисты могли переоценить объемы рынка. Реальный продукт мог быть не разработан достаточно хорошо или его неправильно позиционировали на рынке. Цена могла быть слишком высокая или реклама недостаточно хорошая. Иногда затраты при разработке продукта больше, чем ожидалось, или конкуренты оказываются сильнее, чем предполагалось и т.д.

Следовательно, компании стоят перед проблемой - разрабатывать ли новые продукты при возможно высоком риске неудачи. Решением этой проблемы является четкое планирование выпуска на рынок новых продуктов и создание систематичного процесса их разработки, т. е. поиска и "взращивания". Основные этапы этого процесса иллюстрирует рис. 10.2.



Рис. 10.2. Основные стадии разработки нового продукта

Генерирование идей

Разработка новых продуктов начинается с генерирования идей, т. е. систематических поисков новых идей. Компания обычно должна располагать большим количеством идей для того, чтобы найти среди них несколько хороших. Поиски идей нового продукта должны вестись систематически, а не от случая к случаю. Иначе компания рискует найти новые идеи, не совместимые с характером ее бизнеса.

Компании следует тщательно продумывать стратегию разработки нового продукта. Эта стратегия должна определить, каким продуктам и рынкам уделять особое внимание. Она также должна установить, что именно компания хочет получить от этих новых продуктов: высокий доход, долю рынка или какую-либо другую цель. Например, McDonald's прибавил салаты к меню, чтобы предотвратить потери доли рынка из-за конкуренции с салат-баром Wendy's. Чтобы привлечь клиентов на ланч, Pizza Hut ввела пиццы на одного человека. Наконец, стратегия должна определить, сколько следует прилагать усилий к разработке оригинальных качественно новых продуктов, совершенствованию существующих на рынке продуктов и копированию продуктов конкурентов.

Для того чтобы поток идей о новых товарах не прерывался, компания должна использовать разные источники новых идей. Рассмотрим основные из них.

Внутренние источники. Результаты одного исследования показали, что 55% всех идей о новых продуктах родились внутри компании. Компании могут прийти к новым идеям путем специальных исследований и разработок или совместного обсуждения идей о новых продуктах на собраниях служащих компании. Хорошим источником являются и сотрудники, занимающиеся продажами, и продавцы, так как они ежедневно обращаются с клиентами. Особый источник идей - служащие, посредничающие между предприятием и клиентами, поскольку они имеют возможность наблюдать реакцию клиентов на определенный продукт. Менеджеры, думая о новых идеях, обычно посещают другие рестораны или гостиницы. То же делают и другие сотрудники, относящиеся к своей работе серьезно. К сожалению, часто менеджеры не используют эти ресурсы и не спрашивают сотрудников об их наблюдениях.

В гостиничной индустрии решения о новых продуктах принимаются на уровне как корпорации, так и ее филиалов. На уровне корпорации принимают решение о новых продуктах менеджеры среднего и высшего звена управления. В некоторых случаях лица, не работающие непосредственно для компании, но имеющие тесную связь с ней, например, банкиры, адвокаты и консультанты тоже участвуют в этом процессе.

Среди принимающих решение на уровне филиалов может быть владелец, если гостиница не принадлежит сети. В некоторых случаях владельца заменяет президент. В этом процессе также участвуют генеральный менеджер, менеджеры разных отделений и региональные директоры. Часто в процессе разработки идеи нового товара участвует заместитель президента корпорации.

Клиенты. Почти 28% всех идей о новых продуктах рождаются в результате наблюдения компании за клиентами. Потребности и желания потребителей можно изучать с помощью опросов. Чтобы найти новый продукт, позволяющий лучше решить проблемы потребителей, компания может анализировать вопросы и жалобы клиентов. Менеджеры или торговый персонал компании могут получать предложения, встречаясь с клиентами. Обходя гостиницу или ресторан и разговаривая с гостями, менеджер может также получить представление о потребностях потребителей. Наконец, клиенты часто сами создают новые продукты. Компаниям может быть выгодно найти эти продукты и выпустить их на рынок. Pillsbury получает новые перспективные рецепты в ежегодном конкурсе на лучший рецепт. Одна из четырех линий смесей для кексов Pillsbury и несколько вариантов другой линии - это рецепты, выигравшие такой конкурс. Хозяйка деревенской гостиницы устроила ужин для своих друзей. Она попросила гостей принести свои любимые блюда и по несколько рецептов для гостей. Это сделало вечер интересным и дало несколько новых идей для меню этой деревенской гостиницы.

Многие гостиницы высшего класса проводят еженедельные приемы с коктейлями для особых гостей. Генеральный менеджер и менеджеры различных отделов выступают в качестве хозяев. Это дает руководству возможность в непринужденной обстановке расспросить гостей об их пожеланиях по совершенствованию обслуживания. Поскольку эти приглашенные гости останавливаются в гостиницах во всех частях света и часто являются новаторами в своих областях деятельности, их мнения и идеи ценятся очень высоко.

Конкуренты. Около 27% идей о новых продуктах рождаются при анализе продуктов конкурентов. Многие компании покупают конкурирующие новые продукты, изучают, как они сделаны, анализируют данные об их продаже и решают вопрос о том, стоит ли выпускать свой собственный аналогичный продукт. Компания может также следить за рекламой конкурента или за другими сообщениями, чтобы получать информацию о новых продуктах. Взяв идею конкурента, компания должна быть в состоянии осуществить ее по крайне мере так же хорошо, как и ее автор. Покупатели будут сравнивать копию с оригиналом; если результаты такого сравнения отрицательны, то пострадает сам скопированный продукт.

Компания может казаться новаторской, если она перенимает идеи с других рынков. Майкл Тэрбэк, бывший директор Turback's Inn в Итаке (Нью-Йорк) регулярно ездил в Чикаго на выставку ресторанного бизнеса и посещал рестораны в Нью-Йорке, чтобы получить новые идеи для своего ресторана. Поэтому своим клиентам он казался новатором.

Многие приносящие успех гостиничные продукты были скопированы международными предпринимателями. Часто качество копии продукта бывает хуже оригинала, и копия создает плохую репутацию товарной группе продукта в целом. Поэтому когда компания - автор этого продукта - внедряется на рынок, ей приходится преодолевать отрицательный имидж. В других случаях иностранная компания может разработать продукт столь успешно, что он становится нормой для своей товарной группы. Так, сеть ресторанов с названием Polio Campero из Центральной Америки установила такие стандарты, по которым конкуренты, такие, как KFC, будут оценивать качество своих товаров и услуг.

Когда компании перенимают идеи из других частей страны, они должны считаться с региональной культурой и социальными различиями. Бывший шеф-повар одного ресторана на Калифорнийском побережье, специализирующийся на высококачественной кухне (по умеренным ценам) и

непринужденной атмосфере, применил концепцию своего ресторана в г. Брайэн, в Техасе. К сожалению, вкусы и потребительское поведение клиентов в техасском городке отличались от калифорнийских. Жители Брайэна предпочитали жареную рыбу и антрекоты с картошкой изысканно приготовленным блюдам из рыбы. Что в Калифорнии считалось умеренной ценой, то в Брайэне считалось дорого. Изысканный рыбный ресторан шеф-повара закрылся, и на его месте открылся ресторан, специализирующийся на обычных антрекотах.

Руководители гостиниц могут получать конкурентную информацию, останавливаясь в гостинице конкурента. Отличная конкурентная информация содержится в годовых отчетах гостиниц. Гостиничная индустрия относительно небольшая. Руководители и владельцы конкурирующих гостиниц обычно общаются друг с другом. То же самое можно сказать и о большинстве деловых кругов. В международном бизнесе генеральные менеджеры разных сетей, как правило, знают друг друга и обмениваются информацией. Гостиничная индустрия - одна из наиболее открытых. Менеджеры легко могут приобрести информацию о конкурентах у них самих.

Дистрибьюторы и поставщики. Дистрибьюторы находятся в тесном контакте с рынком и могут давать информацию о проблемах клиентов и о возможностях новых продуктов. Поставщики могут сообщать компании о новых концепциях, технологии и материалах, которые можно использовать при разработке новых продуктов. Они также могут дать информацию о том, какие блюда пользуются спросом в конкурирующих ресторанах и какие новые продукты заказывают другие гостиницы.

Дистрибьюторы и поставщики часто организуют гостиничные апартаменты на торгово-промышленных выставках, семинарах и конференциях. Посещение таких апартаментов - хорошая возможность для сбора информации о рыночных тенденциях и конкурентных стратегиях, а также установления важных контактов.

Другие источники информации - это специальные журналы, выставки, семинары, государственные агентства, консультанты по новым продуктам, рекламные агентства, фирмы, проводящие маркетинговые исследования, университетские и коммерческие лаборатории и инвесторы.

Отбор идей

Цель генерирования идей - собрать как можно большее количество идей. Цель последующих стадий - сократить количество идей. Первая из этих стадий - отбор идей.

Цель отбора - найти хорошие идеи и как можно скорее отбросить плохие. Издержки разработки нового продукта значительно возрастают на последующих стадиях, поэтому компании предпочитают только идеи, которые можно превратить в прибыльные продукты. Большинство компаний требует от своих специалистов описания идей о новых продуктах на стандартных бланках, поскольку комитету по новым продуктам так удобнее их рассматривать. Специалисты описывают продукт, целевой рынок и конкуренцию, оценивают размеры рынка, цену продукта, сроки и издержки его разработки, затраты на производство и норму прибыли. Они также отвечают на следующие вопросы: полезна ли эта идея для нашей компании в целом; совместима ли она с целями и стратегией компании; есть ли кадры, техника, оборудование и ресурсы для успешного осуществления идеи? Многие компании располагают хорошо разработанной системой оценки и анализа идей новых продуктов.

На стадии отбора идей или концепций самое время подумать о *совместимости нового товара с номенклатурой уже реализуемых товаров компании.* Распространенная ошибка при разработке новых продуктов - введение неподходящих для компании продуктов. Ниже приводятся главные вопросы совместимости.

Каким образом новый товар поможет

- выполнять наше главное предназначение?
- соответствовать целям корпорации?
- соответствовать целям данного филиала?
- защищать и продвигать наш основной бизнес?
- защищать и удовлетворять наших основных клиентов?
- лучше использовать существующие ресурсы?
- поддерживать и способствовать улучшению существующей товарной номенклатуры?

Разработка концепции нового товара и ее проверка . Отобранные идеи теперь нужно развить в концепцию товара. Важно различать идею товара, концепцию товара и имидж товара. Идея товара - представление о продукте, который менеджеры компании могли бы предложить рынку. Концепцией товара является подробная версия идеи, выраженная в значимых потребительских терминах. Имидж товара представляет собой восприятие потребителями фактического или потенциального товара.

Крупные сети ресторанов не могут позволить себе предлагать неиспытанное меню во всех своих ресторанах сразу. Burger King, как и другие, использует некоторые рестораны в качестве пробного рынка в нескольких городах. Область Пиемонт в Северной Каролине служила пробным рынком для жареного картофеля American Fries. Судя по тому, что он вскоре исчез из меню, этот продукт не имел успеха. Гостиницы обычно вводят новый продукт для пробы на отдельных этажах и в отдельных филиалах.

Разработка концепции. В конце 70-х годов компания Marriott поняла, что городской рынок насыщен гостиницами. Им нужна была концепция провинциальной и пригородной гостиницы. При разработке нового продукта Marriott решила сосредоточить свои ресурсы на основном бизнесе - жилье.

Это была идея продукта. Клиенты, однако, не покупают идею продукта. Они покупают сам продукт. Задача специалиста по маркетингу переработать эту идею в разные концепции продукта, определить, в какой степени каждая из них привлекательна для клиентов, и выбрать лучшую.

Концепция нового продукта называлась Courtyard Marriott. Для разработки этого нового продукта Marriott выбрала сотрудников из разных своих отделений. Компания провела обширную работу по анализу конкурентов и рынка и в результате разработала следующие концептуальные рамки проекта новой гостиницы:

1) должна быть рассчитана на временно проживающих постояльцев; 2) должна насчитывать не более 150 номеров;
3) должна создавать атмосферу домашнего уюта. Исследования Marriott позволили идентифицировать крупный сегмент потребителей гостиниц, которым не нравится жить в гостинице! Эти клиенты предпочитают домашнюю обстановку;
4) не должна отбирать клиентов у других гостиниц Marriott (избегать так называемого каннибализма).
5) должна иметь ресторан с ограниченным меню;
6) иметь ограниченную площадь общих помещений и помещений для собраний;
7) должна быть стандартизована по услугам с пятью-восемью филиалами в одном регионе;
8) торговое название Marriott будет закреплено за новыми гостиницами в целях узнаваемости и эффекта "зонтика" (ореола), возникающего при передаче корпоративного или торгового названия другим продуктам. Так, название Nabisco производит эффект "зонтика" на многие продукты - от

печенья Oreo до пшеничной каши.

Проверка концепции. Испытание концепции проводится на группе целевых клиентов. Концепции нового продукта могут быть описаны словесно или графически. Marriott тестировала свою концепцию Courtyard Motel, используя статистический метод сводного анализа. Потенциальным целевым клиентам были показаны разные конфигурации мотелей. От клиентов требовалось проранжировать варианты по их привлекательности, начиная с самого желательного. Результаты потом были подвергнуты статистическому анализу, чтобы найти оптимальную конфигурацию мотеля.

В большинстве случаев, однако, используются простые опросы мнения клиентов. Допустим, 10% потребителей сказали, что они бы "обязательно" купили, а 5% "наверное" купили бы данный продукт. Компания соотносит эти проценты с количеством потребителей в целевой группе для того, чтобы определить ожидаемый объем товарооборота. Но эта оценка будет неточной, поскольку люди не всегда осуществляют свои намерения.

К сожалению, Marriott представляет собой слишком редкий, причем положительный, пример в гостиничной индустрии. Если корпоративные центры крупных гостиничных, курортных и ресторанных сетей занимаются профессиональной проверкой концепции нового продукта, то менее разветвленные сети и отдельные гостиницы часто пропускают эту важнейшую стадию. Как правило, они переходят от идеи продукта сразу к полному воплощению идей в реальный товар.

В некоторых случаях интуиция оказывается права или компании просто везет, и новый продукт оказывается удачным, тем самым давая компании большое преимущество перед конкурентами. Тем не менее, опыт развития гостиничной индустрии показывает, что во многих случаях идею нового товара следовало все-таки подкрепить предварительным испытанием разработанного продукта, поскольку без этого возможны катастрофические ошибки. Новые удобства в номерах или напиток в меню для обслуживания в номерах - вопрос тактики, и его неправильное решение не может нанести слишком большого вреда общей работе компании. Однако этого нельзя сказать о новых продуктах, связанных со значительными инвестициями, как например, покупка нового судна для круизной линии или открытие гостиничного комплекса в новом месте. При подобных решениях речь идет о вложении многих миллионов долларов. Без предварительного тестирования проект иногда оказывался катастрофически убыточным, что приводило гостиничные компании к банкротству. Лучше потратить лишних несколько тысяч долларов и несколько лишних месяцев на тестирование и проверку концепции нового продукта, тем более что итог их может оказаться бесценным.

Стратегия маркетинга

Следующий шаг - разработка стратегии маркетинга, т. е. разработка инициативной стратегии маркетинга для внедрения нового продукта на рынок. Разработка стратегии маркетинга включает три части. Первая часть описывает целевой рынок, планируемую позицию продукта, объем продаж, долю рынка и целевую прибыль на первые несколько лет. Целевой рынок Courtyard Marriott - бизнесмены, желающие занимать номера высокого качества за умеренные цены, и отдыхающие, желающие получать спокойные, уютные номера.

Вторая часть стратегии маркетинга - планируемые цена нового продукта, система его распределения и маркетинговый бюджет на первый год внедрения товара на рынок. Используя статистические компьютерные программы, компания Marriott создала довольно сложные модели. Эти модели содержали информацию о ценах и ожидаемой доле рынка при этих ценах. Информация по сегментации рынка дала Marriott информацию, необходимую для маркетинга соответствующих гостиниц.

Третья часть стратегии маркетинга охватывает планируемые на долгосрочный период объем продаж, целевую прибыль и стратегию маркетингового комплекса - маркетинг-микс.

Бизнес-анализ

Когда руководство определило концепцию продукта и стратегию маркетинга, компании можно оценивать привлекательность нового продукта с точки зрения экономических показателей для своей фирмы, т. е. бизнес-анализ. Прежде всего он включает прогноз объемов продаж, издержек и прибыли и служит для того, чтобы определить, удовлетворяют ли эти показатели целям компании. Если определено, что такое соответствие есть, то продукт может переходить в следующую стадию - стадию разработки продукта.

Для прогноза сбыта компании нужно изучить тенденции в продажах товаров-аналогов и провести соответствующие опросы мнений потребителя на рынке. Необходимо также оценить минимальный и максимальный уровни ожидаемого объема сбыта, чтобы оценить риск.

После прогноза объема сбыта можно оценивать ожидаемые затраты и прибыль от продукта. Издержки оцениваются специальными структурными подразделениями фирмы: отделом исследований и разработки новых товаров, отделом оперативного управления производством, бухгалтерией и отделом финансов. Анализ включает и прогноз предполагаемых маркетинговых затрат. Компания затем использует показатели сбыта и затрат для анализа финансовой эффективности нового продукта.

Критерии оценки на рис. 10.3 могут помочь менеджерам в организации проведения бизнес-анализа.

Факторы влияющие на решение о новом продукте

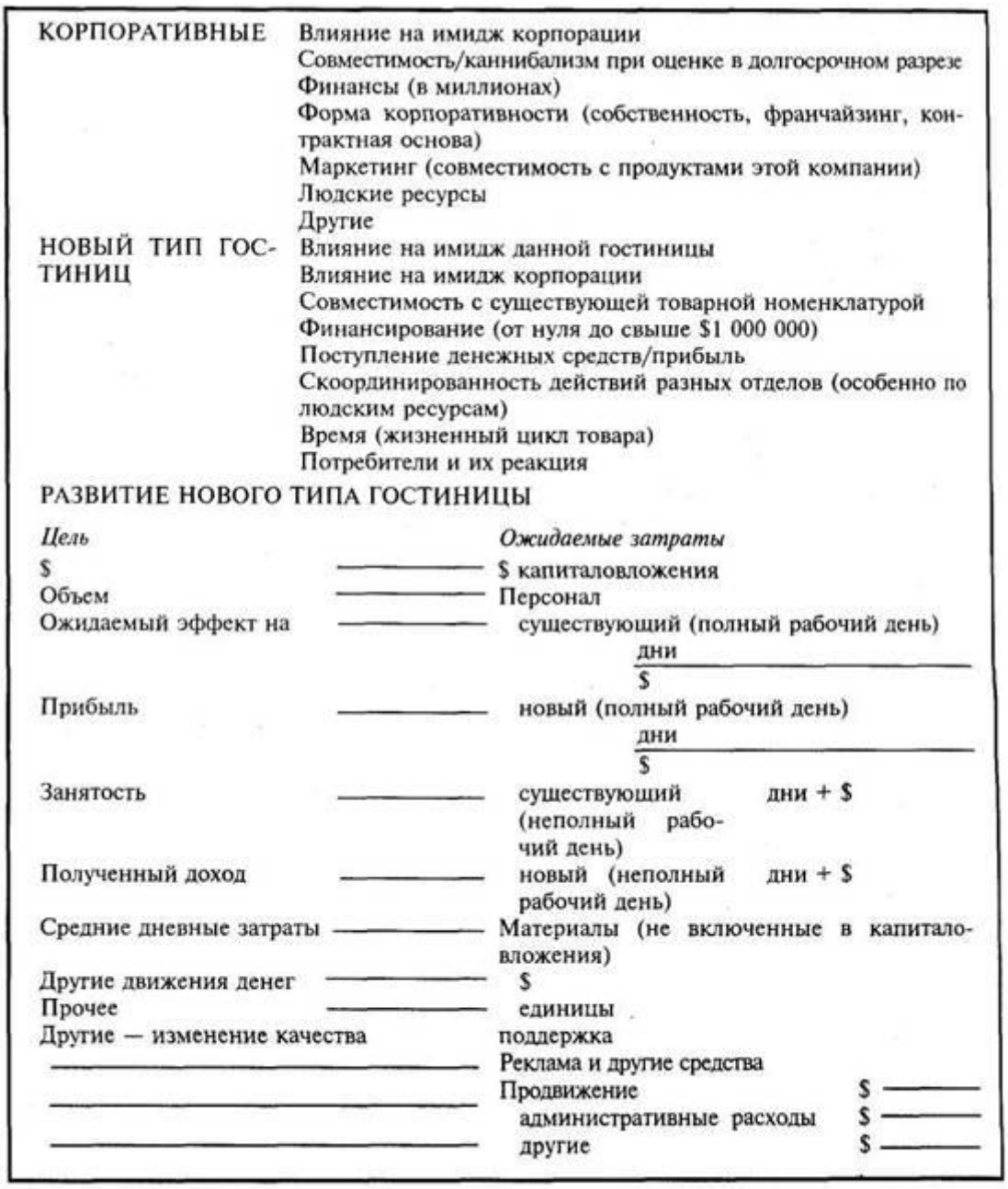


Рис. 10.3. **Разработка продукта**

Если концепция продукта выдержала бизнес-тест, продукт продвигается на следующую стадию разработки, на которой создается образец нового продукта, существовавший прежде как словесное описание, рисунок или макет. Эта стадия, требующая выделения дополнительных инвестиций, покажет, можно ли превратить идею продукта в реально функционирующий продукт. Компания разрабатывает одну или несколько физических версий концепции продукта. Образец должен соответствовать следующим критериям:

1) потребители воспринимают его ключевые свойства такими, какими они описаны в концепции продукта;
2) он безопасен при нормальном употреблении;
3) его можно производить в рамках запланированных бюджетом затрат. На разработку удачного образца могут уходить дни, недели, месяцы или даже годы. Marriott построила образец номера в Countyard с переносными стенами и разработала три типа номеров: стандартный, укороченный и узкой конфигурации. В целом потребителям понравилась концепция. Правда, они отвергли узкую

конфигурацию, но не возражали против укороченной, что, по оценке Marriott, могло дать экономию примерно в $100 000 по каждой гостинице.

Проблематичность разработки образца нового товара заключается в том, что он часто сводится только к основному продукту как таковому. Многие нематериальные аспекты продукта, такие, как работа сотрудников и т. д., нельзя изобразить. Специалисты по маркетингу не должны забывать, что им необходимо дать будущему клиенту представление и о нематериальных аспектах продукта, включая сопутствующие и дополнительные товары и услуги.

Пробный маркетинг

Если образец продукта выдержал функциональные и потребительские тесты, следующим этапом является пробный маркетинг. В этой стадии продукт и программа маркетинга вводятся в более реалистическую рыночную обстановку. Пробный маркетинг дает специалисту по маркетингу возможность накопить некоторый опыт в области маркетинга данного продукта, позволяет выявить потенциальные проблемы и узнать, какая еще информация нужна перед тем, как компания начнет тратить большие суммы на реальное внедрение продукта. Пробный маркетинг оценивает продукт и полную программу маркетинга в подлинной рыночной обстановке. Пробным маркетингом оцениваются сам продукт, стратегия его позиционирования, реклама, распределение, цена, торговая марка, упаковка и бюджет. Компания использует пробный маркетинг для того, чтобы узнать, как реагируют потребители и торговые посредники на появление, потребление и перепродажу нового продукта. Результаты пробного маркетинга могут быть использованы для уточнения прогнозов относительно объемов сбыта и прибыли.

Разным продуктам требуется разный пробный маркетинг. Затраты на пробный маркетинг могут быть огромными, а кроме того, на пробный маркетинг уходит время, тогда как конкуренты могут опередить компанию. Когда издержки разработки и внедрения продукта низки или руководство уверено, что внедрение нового продукта пройдет успешно, компания может решить провести краткосрочный пробный маркетинга или вообще не проводить его. Небольшие изменения уже существующих продуктов или копии успешных продуктов конкурента могут вообще не нуждаться в испытании. Компании рекомендуется провести значительный по объему работ пробный маркетинг прежде всего при одной из следующих ситуаций. Если для внедрения нового продукта требуются большие инвестиции или руководство не уверено в успехе продукта или программы маркетинга. Если некоторые продукты и программы маркетинга испытывают, снимают, изменяют и снова испытывают помногу раз на протяжении нескольких лет, а затем, наконец, вводят их на рынок. Если затраты на пробный маркетинг велики, но они покажутся незначительными по сравнению с возможными убытками при крупной ошибке. Компания Marriott выбрала Атланту как пробный рынок первого нового отеля Courtyard Marriott, открывшегося в 1983 г. Чтобы изучить реакцию потребителей, пробный вариант включал номера разной площади. В результате в Marriott обнаружили, что номера могли бы быть меньше, чем они планировали. Кроме того, постояльцы говорили, что хорошо бы сделать к стенным шкафам дверцы. Пробный вариант предусматривал стенные шкафы без дверей, как это обычно принято в такой категории гостиниц.

Коммерциализация

Пробный маркетинг дает руководству фирмы необходимую информацию для принятия окончательного решения выпускать или не выпускать новый продукт. Если компания начнет коммерциализацию, то предстоят большие расходы. Ей возможно придется истратить от $10 до $100 млн. на рекламу и стимулирование сбыта в течение только первого года. Например, McDonald's при введении бутерброда McDLT тратил на рекламу больше $5 млн. в неделю.

Выпуская новый продукт на рынок, компания должна решить: когда, где, для кого и как это делать.

Когда?
Первым делом надо решить, подходит ли данный момент времени для выпуска этого нового продукта. В случае Marriott новая гостиница пробного рынка была заполнена на 90%.

Маяки маркетинга 10.1

Radisson Hotels создает собственную компанию по производству пиццы для повышения своего конкурентного преимущества

Клиенты Radisson вместо того, чтобы заказать обед в номер, часто заказывали пиццу по телефону у фирмы Domino. Такой обед на двоих стоил меньше $15, включая напитки и чаевые. В гостинице же обслуживание в номере (два гамбургера, два напитка, обслуживание и чаевые) обходилось $20. Многие постояльцы считали для себя пиццу достаточным и выгодным обедом.

Директора гостиниц по всей стране наблюдали, как машины Domino подъезжали к их гостиницам и посыльные в форменной одежде Domino вносили коробки с пиццами в номера. Это был не только позор, но и наносило значительный финансовый убыток. Гостиницы по всей стране, включая Hilton Southwest в Хьюстоне, Midland Hotel в Чикаго и Grand Hyatt в Вашингтоне, начали предлагать свою пиццу при обслуживании в номерах.

В Radisson пошли еще дальше. Они создали свою собственную компанию по производству пиццы под названием Napolizza Pizza. Заказ пиццы в номер осуществляется звонком по местному телефону, а не по внутреннему. Директора гостиниц этим показывают, что пицца готовится в специальном пицца-ресторане, а не в гостинице. Цены соответствуют ценам на местном рынке. Посыльные носят униформу - пиджак и кепи с фирменным знаком Napolizza.

Клиенты, недовольные высокой ценой обслуживания в номере, предпочитали доставку пиццы в номер из Domino. Radisson, получив такой удар, сама предложила альтернативу своему дорогому обслуживанию в номерах, создав свою компанию по. производству пиццы, чтобы деньги гостей, отведенные на питание, не достались посторонним поставщикам.

Вместо того чтобы производить свою пиццу, некоторые гостиницы заключили союз с пицца-ресторанами. Несколько гостиниц компании Marriott сотрудничают с Pizza Hut. Hospital Franchise Systems заключили сделку с Pizza Hut, и они доставляют пиццы в 900 их гостиниц. Такие соглашения, как правило, предусматривают определенные для гостиницы на каждую проданную пиццу. Теперь, когда машина, доставляющая пиццу, подъезжает к гостинице, она видит в этом пользу для себя.

Где?
Компания должна решить, где выпускать новый продукт: в одном месте, в одном регионе, в нескольких регионах, на национальном или международном рынке. Немногие компании располагают достаточной уверенностью, капиталом и производственной мощностью, чтобы выпускать новый продукт сразу на уровне распределения по всей стране. Вместо этого они планируют внедрять новый продукт на рынок постепенно в течение некоторого времени. В частности, небольшие фирмы обычно выбирают подходящий город для выхода на рынок и активно завоевывают его при помощи стремительной маркетинговой кампании. Затем постепенно осваивают один город за другим. Крупные компании могут решить ввести свой продукт сначала в одном регионе, потом переходить в следующий. Компании, располагающие сетью распределения по всей стране, такие, как автомобильные предприятия, часто выпускают свои новые модели сразу на весь национальный рынок. Компания Marriott решила ввести новые гостиницы Courtyard на региональные рынки: от пяти до восьми гостиниц в одном регионе. В январе 1986 г. 300 гостиниц было открыто, строилось или на их строительство был уже заключен контракт.

Для кого?
Выпустив продукт на рынок, компания должна направлять распределение и продвижение (рекламу, стимулирование) продукта на наиболее перспективные группы потребителей. Руководство должно определить эти приоритеты во время пробного маркетинга. Теперь они должны уже только уточнить "настройку" товара на целевые сегменты потребителей и искать на рынке "ранних последователей", "активных потребителей" и "лидеров общественного мнения".

Как?
Компания должна разработать план действия для введения нового продукта на избранные рынки и истратить свой маркетинговый бюджет на реализацию комплекса маркетинга - маркетинг-микс.

Разработка продукта путем его приобретения
Иногда крупные компании покупают маленькую сеть ресторанов вместо того, чтобы разрабатывать свои собственные новые концепции. Им достаточно только спокойно наблюдать за ростом чужой молодой сети. Как бы за ее спиной, они спокойно наблюдают за клиентурой, объемами сбыта каждого филиала и за тем, насколько просто или сложно открываются новые филиалы. Когда же они убедятся, что новая сеть преуспевает и соответствует стратегии их организации, крупная компания просто покупает эту сеть. Таким образом, Brinker International приобрела Romano's Macaroni Grill, а Pepsico - Chevy's и California Pizza Kitchen. Этот метод разработки продукта в значительной мере снижает риск крупных компаний, которые располагают средствами для покупки и дальнейшей разработки сети. Такая стратегия приобретения создала новый класс ресторанных предпринимателей, разрабатывающих сеть ресторанов и добивающихся ее преуспевания для последующей продажи крупной компании.

Другой метод из этой группы- покупка сети, переживающей трудности. Неправильное управление сетью и следующие за этим плохие результаты могут снижать рыночную цену сети. Такие сети становятся привлекательной целью для компаний, считающих себя способными вывести эту сеть из кризисного состояния. Таким образом Pepsico покупала California Pizza Kitchen и Taco Bell. Следовательно, вместо того, чтобы разрабатывать свои собственные новые продукты, можно просто купить уже готовые новые продукты.

Стратегии жизненного цикла продукта

Выпустив новый продукт, руководство желает ему долгой и прибыльной жизни. Хотя никто и не ожидает, что продукт будет продаваться вечно, все же менеджеры хотят получить достаточно большую прибыль, чтобы компенсировать свои усилия и риск. В целях максимизации прибыли товарная стратегия маркетинга обычно меняется несколько раз. Эти изменения стратегии, как правило, - результат изменений рынка и состояния среды по мере прохождения продуктом его жизненного цикла.

Жизненный цикл продукта (товара) (ЖЦП) состоит из пяти стадий (рис. 10.4).

1. Разработка продукта начинается с нахождения и разработки идеи нового продукта. Во время разработки нового продукта его продажи находятся на нуле, а инвестиции компании растут.
2. Внедрение - это период медленного роста продаж, когда продукт вводится на рынок. Из-за больших затрат на внедрение продукта на рынок прибыли в этой стадии нет.
3. Рост - это период быстрого принятия продукта рынком и растущей прибыли.
4. Зрелость - период спада роста продаж, так как к этому времени продукт принят большинством потенциальных покупателей. Прибыль выравнивается или снижается из-за повышения маркетинговых издержек для защиты продукта от конкурентов.
5. Спад - период, когда и продажи, и прибыль быстро падают.

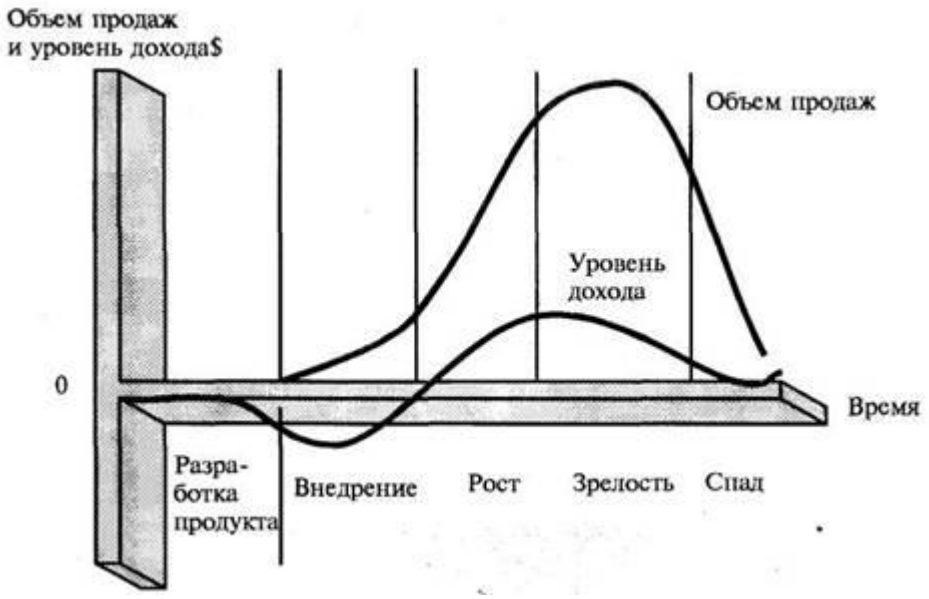


Рис. 10.4. График объема продаж и уровня дохода в течение ЖЦП: от зарождения идеи нового товара до снятия его с рынка

Не все продукты развиваются по этому S-образному жизненному циклу. Некоторые продукты вводятся быстро и так же быстро умирают. Например, модные ночные клубы часто имеют короткий жизненный цикл с более крутой кривой. Примером продукта с короткой жизнью (в меню) и крутой кривой могут служить и жареные овощи. Они были очень популярны в начале 80-х, но к концу этого десятилетия утеряли свою популярность. Часто бывает и так, что гостиницы терпят спад, делают капитальный ремонт и вновь обретают утерянную привлекательность, начиная новую стадию роста. Популярные в 50-е годы рестораны-дайнеры уступили затем место сетям быстрого обслуживания, но снова стали популярными в 80-е годы. Другие продукты могут долгое время оставаться в стадии зрелости.

Концепция ЖЦП может описать товарную группу продукта (рестораны быстрого обслуживания), вид продукта (гамбургеры) или торговую марку (Wendy's). В каждом из этих случаев ЖЦП будет проявляться по-разному. Товарные группы продуктов имеют самые длинные жизненные циклы. Объем сбыта многих товарных групп долгое время остается в стадии зрелости. С другой стороны, виды продуктов, как правило, имеют стандартный ЖЦП. Например, рестораны-драйверы и придорожные кемпинги проходят последовательно стадии внедрения, быстрого роста, зрелости и спада. Жизненный цикл определенной торговой марки может оперативно меняться из-за быстрых перемен в поведении конкурентов.

Концепция ЖЦП полезна для описания функционирования продуктов и рынков. Но при применении этой концепции на практике возникают некоторые проблемы прогноза доходности продукта или стратегий маркетинга. Например, специалистам по маркетингу сложно определить стадию ЖЦП, в которой продукт находится в данный момент, определить, когда он переходит в другую стадию или какие факторы оказывают влияние на продвижение продукта через разные стадии. На самом деле, очень трудно предсказать уровень сбыта на каждой стадии ЖЦП, продолжительность каждой стадии и форму кривой ЖЦП.

В литературе по маркетингу часто упоминается ЖЦП, но мало кто из специалистов по маркетингу может утверждать, что используют его в разработке стратегии маркетинга. Этому есть два объяснения: 1) менеджеры принимают стратегические решения на основе характеристик каждой стадии ЖЦП, а не используют сам ЖЦП в качестве инструмента ЖЦП; 2) нельзя предсказать абсолютно точную форму ЖЦП. Тем более, что многие продукты не развиваются по типичной кривой.

ЖЦП не является инструментом для определения продолжительности срока использования продукта, это скорее способ осмысления работы рынка, его среды и конкуренции и предвидения возможной реакции продукта на разные стимулы. Понимание того, что продукты имеют свои жизненные циклы с опознаваемыми стадиями, может способствовать определению мер, необходимых для продления жизненного цикла продукта и управления его стадиями. Неуправляемые продукты проходят свой жизненный цикл, не испытывая сильного сопротивления.

Однако изменения рыночной среды и характера конкуренции влияют на движение продукта по стадиям его жизненного цикла, и компании должны реагировать на это, если хотят обеспечить высокую жизнеспособность своего продукта. Так, сеть ресторанов Victoria Station быстро прошла свой ЖЦП до конца, а McDonald's сумел продлить его, изменяя концепцию своего продукта. Концепция сегодняшнего McDonald's сильно отличается от его концепции 60-х годов. Изменились меню и дизайн ресторана, McDonald's превратился из закусочных без стульев в рестораны быстрого обслуживания с привлекательными залами со столиками и площадками для детей. Компания также изменила свою стратегию распределения. Помимо традиционных филиалов в пригородах, McDonald's открыл международные, городские филиалы, а также филиалы в учреждениях, таких, как больницы и колледжи.

Многие наблюдатели думали, что McDonald's достигнет пика своего жизненного цикла в середине 70-х годов. Часто, когда продукт достигает пика объемов сбыта, менеджмент предполагает, что он переходит в стадию спада. Причиной спада могут быть разные факторы: неэффективная маркетинговая поддержка, конкуренция, экономическое состояние или недостаточная разработка рынка. Если специалисты по маркетингу, зацикленные принципами ЖЦП, не исследуют эти причины, они рискуют принять за причину спада сам ЖЦП. К счастью, менеджмент "МакДоналдса" не оказался таким и его ресторанная сеть продолжала расти.

Использовать концепцию ЖЦП при разработке стратегии маркетинга трудно. Стратегия является как причиной, так и результатом **ЖЦП:** настоящая позиция продукта по **ЖЦП** определяет наилучшие стратегии маркетинга, а эти стратегии в свою очередь, воздействуют на доходность продукта в следующих стадиях его жизненного цикла. Но при осторожном применении этой концепции ЖЦП может помогать при разработке правильных маркетинговых стратегий для разных стадий **ЖЦП.**

Мы уже рассмотрели стадию разработки продукта ЖЦП. Теперь перейдем к анализу особенностей стратегий для каждой из остальных стадий жизненного цикла товара.

Стадия внедрения

Стадия внедрения начинается с момента первого появления нового товара в продаже. Внедрение требует времени, а сбыт растет медленно. Некоторые продукты остаются в стадии внедрения в течение нескольких лет, и только затем переходят в стадию быстрого роста. Именно по такому образцу развивались гостиницы-апартаменты. Многие компании применяют политику, называемую Томасом Левиттом "политикой откусанного яблока". Они наблюдают, как другие пионеры выходят на рынок. Например, многие конкуренты наблюдали со стороны, как вводились гостиницы-апартаменты, а продукт выдержал проверку на рынке. Быть пионером рискованно, но наблюдающие со стороны могут увидеть, как соперники быстро завоевывают долю своего рынка, особенно если это новый продукт. В таком случае пионеры оказываются в выгодном положении и легко защищают свою долю рынка от натиска запоздалых конкурентов.

В стадии внедрения прибыли вообще не бывает или она незначительна, что связано с низким уровнем сбыта и большими затратами на распределение и рекламу. Компании нужны значительные финансовые средства, чтобы привлечь дистрибьюторов и "наполнить каналы"

соответствующей массой товаров. Затраты на рекламу велики - ведь нужно известить потребителей о поступлении на рынок нового продукта и уговорить их купить его.

В стадии внедрения немногие конкуренты производят основные версии продукта, поскольку рынок еще не готов к изощренной вариативности продукта. Фирмы сосредоточиваются на покупателе, готовом покупать; это, как правило, группа с доходом выше среднего. Цены на этой стадии высокие, что вызвано малым объемом отгрузок, проблемами производства и большими затратами на рекламу и другими расходами.

Стадия роста

Если новый продукт удовлетворяет рынок, он переходит в стадию роста, и объем продаж начинает быстро расти. Первые покупатели продолжают покупать, за ними следует очередная волна покупателей, особенно если они слышат хорошие отзывы о товаре. Заинтересованные возможностями получения прибылей на рынок также выходят конкуренты. Вводя новые свойства товара, они расширяют рынок. Увеличение количества конкурентов ведет к увеличению числа торговых точек, и объем продаж резко возрастает. Цены остаются такими же или слегка снижаются. В целях защиты конкурентных позиций и дальнейшего воспитания рынка компании держат рекламные расходы на том же или даже более высоком уровне. В этой стадии прибыль растет, а затраты на рекламу и средства стимулирования спроса соотносимы с большим объемом продаж. Разрабатываются более эффективные системы производства и сбыта, а корпоративные затраты на управление соотносимы с большим числом филиалов.

Для продления стадии быстрого роста рынка фирма обычно применяет несколько разных стратегий:

1. Улучшает качество товара и прибавляет его новые характеристики и модели.
2. Выходит на новые сегменты рынка.
3. Выходит на новые каналы распределения и системы сбыта.
4. В рекламе больше подчеркивается уверенность в достоинствах продукта и покупка продукта, а не информация о его существовании.
5. Фирма в нужное время снижает цены, чтобы привлечь больше покупателей. В стадии роста фирма стоит перед выбором между большой долей рынка и большой прибылью. Вкладывая большие суммы в улучшение продукта, в рекламу и в распределение, фирма может завоевать доминирующую позицию. Но при этом она жертвует максимальной прибылью в надежде на компенсацию в следующей стадии жизненного цикла товара.

Стадия зрелости

В какой-то момент скорость роста продаж товара снижается и он переходит в стадию зрелости. Эта стадия обычно более длительна, чем предыдущие две стадии, и она как бы является вызовом маркетинговому менеджменту. Большинство продуктов находится в стадии зрелости жизненного цикла, и поэтому большая часть маркетингового менеджмента имеет дело именно с товарами, находящимися в этой стадии.

Из-за спада объема продаж предложение начинает превышать спрос, обостряется конкуренция. Конкуренты начинают снижать цены и усиливать рекламу. "Войны бургеров" и "войны пицц" - результаты пребывания этих продуктов в стадии зрелости. Действительный рост продаж определенного типа товаров в стадии зрелости приблизительно соответствует росту населения. Единственный способ значительного увеличения сбыта в этой ситуации - переманивание клиентов у конкурентов. С этой целью часто используют борьбу цен и интенсивную рекламу, однако они приводят к снижению прибыли. Менее сильные конкуренты начинают "выходить из игры". Бизнес в конечном итоге состоит из авторитетных конкурентов на основном рынке и менее значительных конкурентов, обслуживающих отдельные ниши рынка.

Лучшая защита - нападение. Менеджер по продукту должен не просто защищать свой продукт, а думать о том, чтобы модифицировать целевые рынки, сам товар и маркетинговый комплекс.

Модификация рынка. В этом случае агрессивный менеджер по продукту пытается увеличить его потребление на рынке. Он ищет новых пользователей, новые сегменты рынка и способы увеличения потребления среди уже существующих клиентов. Чтобы привлечь новых пользователей и увеличить потребление, McDonald's прибавил к своему меню салаты, десерты и бутерброды с курицей. Менеджеры по продукту также могут перепозиционировать торговую марку, чтобы охватить больший или быстрее растущий сегмент рынка. Когда кампании против вождения машин в состоянии опьянения снижали потребление алкогольных напитков, Benniganc стала подчеркивать характер своих блюд, меняя свой имидж веселого места для выпивания на имидж веселого места для вкусного обеда.

Модификация продукта. В целях привлечения новых пользователей и увеличения потребления менеджер по продукту также может изменять характеристики товара - его качество, свойства, общий стиль. Стратегия улучшения качества применяется для улучшения функциональных свойств продукта - его прочности, надежности, скорости или вкуса. Эта стратегия эффективна в тех случаях, когда качество может быть улучшено и достаточно большое количество покупателей ищет именно высшего качества.

Модификация комплекса маркетинга - маркетинг-микс. Менеджер по продукту может пытаться увеличить объем сбыта путем изменения одного или нескольких составляющих комплекса маркетинга - маркетинг-микс. Можно снизить цены, чтобы привлечь новых пользователей и переманить клиентов конкурентов. Можно разработать лучшую рекламную кампанию. Агрессивное продвижение сбыта - торговые сделки, скидки с цены, подарки и конкурсы - все это может быть использовано. Компания может перейти на большие рыночные каналы сбыта, использовать массовых торговцев, если эти каналы растут. Компания также может предлагать покупателям новые или улучшенные услуги.

Стадия спада

Объем продаж большинства видов товаров и торговых марок в конце концов падает. Спад может быть медленным, как у Steak and Ale, или быстрым, как у Victoria Station. Сбыт может упасть до нуля или до определенного уровня и много лет на нем оставаться.

Объем сбыта падает по множеству причин, включая технический прогресс, изменение вкусов потребителей и усиление конкуренции. Когда объемы продаж и прибыли падают, некоторые фирмы уходят с рынка. Оставшиеся могут уменьшить число предлагаемых ими продуктов. Они могут оставить небольшие сегменты рынка и прибыльные каналы торговли. Они могут сокращать расходы на рекламу и еще больше снижать цены.

Поддерживать слабый продукт на рынке может оказаться дорого для фирмы, и не только потому, что уменьшается прибыль. В частности, возникают ранее не предусмотренные издержки. Слабый продукт может отнимать слишком многого времени менеджеров. Он часто требует пересмотра цен, учета и контроля. Внимание рекламного и торгового персонала, уделяемое слабому продукту, могло бы быть с большей пользой направлено на то, чтобы сделать ходовой, "здоровый" продукт более прибыльным. Ухудшающаяся репутация слабого продукта может пошатнуть доверие потребителей к компании и ее остальным продуктам. Но наибольшие издержки могут возникнуть в будущем. Удержание слабых товаров на рынке задерживает поиски их замены и создает перекосы в товарной номенклатуре, наносит ущерб текущей прибыли и подрывает перспективы роста компании.

По этим причинам компаниям следует больше обращать внимание на свои стареющие продукты. Регулярные обзоры их продажи, рыночной доли, издержек и тенденций прибыли каждого продукта помогут выделить те из них, которые оказались в стадии спада.

Руководство фирмы должно решить, что делать с товарами, находящимися в стадии спада. Сохранять ли продукт на рынке, убирать постепенно или сразу. Руководство может решить постепенно убрать продукт с рынка, тем самым сокращая разные расходы. Например, когда рестораны, специализирующиеся на мясных блюдах, утрачивали свою популярность, Steak and Ale закрыла несколько менее важных филиалов, но сохранила более прибыльные рестораны. Компания даже открывала новые рестораны в регионах, где клиенты продолжали ожидать от них хороших антрекотов. Если успешно применять стратегию снятия товара с рынка, то она может принести компании даже краткосрочное повышение прибыли. Руководство также может решить вообще снять этот товар с производства. Оно может продать его другой фирме или просто ликвидировать по ликвидационной стоимости. Если компания планирует найти покупателя для данного продукта, то его убирать с рынка не стоит.

Снятие продукта с рынка
ЖЦП иллюстрирует тот факт, что большинство продуктов со временем становятся на рынке лишними, утрачивают свою привлекательность у потребителей и их приходится заменять на другие, более новые. Однако продукт может быть заменен преждевременно. На внедрение нового продукта уходят усилия, деньги и время. Только около половины всех новых продуктов в конце концов приносит прибыль. Если у компании окажется продукт-фаворит, она захочет извлечь из него максимальную выгоду. Руководство фирмы не отменит его, пока он приносит прибыль. Если продукт все же перестает быть жизнеспособным, то важно вовремя снять его с рынка, а не продолжать тратить время и деньги на возвращение его к жизни.

Следовательно, понимание важности процесса снятия старого товара с рынка не менее важно, чем понимание значения разработки нового продукта. Одним из блюд Strawberry Patch, преуспевающего ресторана в Хьюстоне, была куриная грудка с жареными грибами, пользовавшаяся успехом в течение 10 лет. Когда спрос на это блюдо упал и продолжал падать, казалось, что ничто больше не вернет этот продукт к жизни. Опрос клиентов, проведенный менеджерами, позволил выяснить, что они считают это блюдо слишком жирным. Когда жареные грибы клали на мясо, сливочное масло стекало на дно тарелки. В 70-е годы это считалось вкусной подливкой, но в 80-е годы сливочное масло воспринималось как лишний жир. Когда клиенты ресторана стали обращать больше внимания на свое здоровье, блюдо утратило популярность. Ресторан оживил это блюдо, заменив грибную подливку шинкованными грибами. Если бы менеджеры Strawberry Patch зациклились на принципах ЖЦП, то этот продукт был бы преждевременно отменен.

Анализ необходимости снятия товара с рынка - это систематический контроль за соответствием реальных продаж товара с плановыми показателями, а также за прогнозированным уровнем издержек, связанных с этим сбытом. Если продукт больше не приносит прибыли, то анализ укажет на нужные для возвращения прибыльности товара изменения. Если в результате анализа окажется, что продукт нужно снять с рынка, у компании есть выбор: снимать его медленно, быстро или немедленно.

Постепенное снятие продукта с рынка - идеальный способ, позволяющий компании выводить товар с рынка в надлежащем порядке. Например, какое-то блюдо можно снять при очередном пересмотре меню. **Быстрое снятие** применяется, когда уровень продаж определенного товара так низок, что затраты на него превышают прибыль. Например, предлагаемая рестораном закуска из крабового мяса продается по одной-две порции в неделю. Если этот ресторан решает снять этот продукт, он может просто не обновлять свои запасы крабового мяса. И последний способ -

немедленное снятие. Обычно применяется, если продукт может причинять клиентам вред или вызывать их недовольство. Если блюдо в меню вызывает большое количество жалоб, то лучше ликвидировать его немедленно, а не продолжать вызывать недовольство клиентов.

"Политические" соображения при снятии товара с рынка часто приводят к тому, что блюдо остается в меню дольше, чем следовало бы. Например, если рыбный суп готовится по рецепту генерального менеджера, то менеджер, определяющий меню, может не решиться убрать его. Если менеджер гостиницы настаивал на включении определенного блюда в меню, он может возражать против его отмены. Так что снятие товара - задача, не чуждая политике.

Вопрос о снятии товара с рынка особенно сложен в отношении филиалов. Менеджмент обычно прекрасно знает, какой филиал следовало бы исключить из сети ввиду упадка либо самого филиала, либо спроса в регионе. В большинстве же случаев ликвидировать гостиницу или исключить ее из сети оказывается практически сложным делом:

- это может быть запрещено контрактом;
- гостиница может быть историческим памятником или с ней могут быть связаны сентиментальные чувства общественности и руководства;
- закрытие может отрицательно сказаться на восприятии общественности;
- гостиница может принадлежать самой сети, а покупателя на нее трудно найти;
- между держателем франшизы и тем, кто ее предоставил, могут существовать особые отношения.

Несмотря на трудности при закрытии гостиниц или исключения филиалов из сети, в конце концов все равно произойдет неизбежное. Как и в примере с меню, лучше всего принять трудное решение как можно скорее.

Резюме главы

I. Продукт (товар). Способная удовлетворить потребность или желание совокупность всего того, что может быть предложено вниманию рынка для приобретения, использования или потребления. Продукт включает в себя физические объекты, услуги, места, организации и идеи.

II. Уровни продукта (товара)
1) Основной продукт отвечает на вопрос: "Что покупает клиент на самом деле?" Любой продукт - комбинация разных услуг, решающая проблемы потребителя.
2) Сопутствующими продуктами являются услуги или товары, необходимые потребителям для того, чтобы использовать основной продукт.
3) Дополнительные продукты поддерживают основной товар, придают ему дополнительную пользу и помогают отличить от конкурирующих с ним.
4) Продукт в расширенном толковании включает в себя доступность основного товара, а также сопутствующих и дополнительных товаров (географическое местоположение и часы работы), общую атмосферу (визуальные, слуховые, обонятельные и осязательные аспекты), легкость общения клиентов с обслуживающим (начальная стадия, стадия потребления и заключительная стадия), участие потребителей в процессе обслуживания и взаимодействия клиентов друг с другом.

III. Важные характеристики продукта
1) Доступность. Показывает, насколько продукт доступен с точки зрения местоположения и времени работы.
2) Атмосфера. Атмосфера заведения является решающим фактором при обслуживании клиента. Она воспринимается через чувственные ощущения. Термины, описывающие сенсорные ощущения, служат и передаче атмосферы как специфической среды соответствующего объекта.

Главными сенсорными каналами для восприятия атмосферы являются зрение, слух, обоняние и осязание.
3) Взаимодействие клиентов с системой обслуживания. Менеджеры должны продумать, как клиенты употребляют продукт в каждой фазе участия в нем: в начальной стадии, стадии потребления и заключительной стадии.
4) Взаимодействие клиентов между собой. Клиенты становятся частью предлагаемого вами продукта.
5) Участие. Включение потребителей в систему предоставления услуг может поднять эффективность, степень удовлетворенности клиентов и снизить издержки.

IV. Почему компании пользуются торговыми марками и каковы главные условия разработки торговой марки. Торговая марка представляет собой название, термин, знак, символ, дизайн или комбинацию этих элементов, предназначенные для идентификации товаров или услуг данного продавца, чтобы их можно было отличить от продуктов конкурентов.

1) Условия разработки торговой марки
а) Торговая марка делает продукт легко узнаваемым.
- Она должна указывать на качество продукта и выгоды от его использования.
- Она должна быть легко произносима, легко узнаваема и легко запоминаема.
- Она должна быть неповторима.
- Для крупных фирм, планирующих экспансию на иностранные рынки, важно, чтобы название легко переводилось на иностранные языки.
- Она должна годиться для регистрации и защиты законом.

б) Продукт воспринимается как лучший по качеству по данной цене. Ценность торговому названию придает восприятие его потребителями. Марки привлекают потребителей, создавая впечатление хорошего качества и цены предлагаемых к продаже товаров.

в) Качество и стандарты должны быть легко поддерживаемы. Если марка успешно приобретает имидж качества, потребители ожидают встретить то же качество во всех филиалах, носящих это марочное название. Постоянство и стандартизация качества являются решающими факторами для торговых марок, предназначенных для большого числа фирм, ими пользующихся.

г) Спрос на общую товарную группу этого продукта достаточно большой и в состоянии поддерживать региональную или национальную сеть. Новые продукты разрабатываются, как правило, для того, чтобы обслуживать определенную рыночную нишу. Позже продажа продукта может быть расширена, чтобы охватить несколько ниш сразу или доля первоначальной ниши на рынке может вырасти до огромных размеров.

д) Относительная экономия. Марка должна приносить относительную экономию, чтобы оправдать административные и рекламные расходы.

V. Разработка нового продукта
1) Понятие "жизненный цикл продукта" (жизненный цикл товара) важно по двум причинам:

а) Все продукты со временем устаревают.
б) Фирма должна понять, как ее продукт стареет, и менять свою стратегию маркетинга по мере того как продукт проходит разные стадии своего жизненного цикла.

2) Стратегия разработки нового продукта:
а) Чтобы выжить, компания должна разрабатывать новые продукты. Новый продукт можно

приобрести путем покупки или разработки нового продукта.

3) Процесс разработки нового продукта:
а) Генерирование идей. Главными источниками идей новых товаров являются источники внутри компании, потребители, конкуренты, дистрибьюторы и поставщики.
б) Отбор идей. Цель отбора - найти хорошие идеи и как можно скорее избавиться от плохих.
в) Разработка и проверка концепции нового товара. Отобранные идеи теперь нужно развить в концепцию продукта. Концепции проверяются на целевых потребителях.
г) Разработка стратегии маркетинга. Разработка стратегии маркетинга состоит из трех частей. Первая часть описывает целевой рынок, планируемую позицию продукта, объем сбыта, долю рынка и целевую прибыль первых двух лет. Вторая часть очерчивает планируемые цену продукта, систему его распределения и маркетинговый бюджет на первый год. Третья часть описывает планируемые долгосрочные показатели объемов сбыта, прибылей и стратегии комплекса маркетинга - маркетинг-микс на все это время.
д) Бизнес-анализ. Бизнес анализ включает обзор прогнозов объемов продажи, издержек и прибылей для того, чтобы определить, удовлетворяют ли они целям компании.
е) Разработка продукта. На этой стадии создается образец продукта в соответствии с его концепцией.
ж) Пробный маркетинг. На этой стадии продукт и программа маркетинга вводятся в более реалистическую рыночную обстановку.
з) Коммерциализация. Продукт внедряется на рынок.

VI. Стадии жизненного цикла продукта
1) Разработка продукта начинается с нахождения и разработки идеи нового продукта.
2) Внедрение. Это период медленного роста объемов продажи, когда продукт вводится на рынок. Прибыли на этой стадии нет.
3) Стадия роста представляет собой период быстрого принятия продукта рынком и растущей прибыли.
4) Стадия зрелости является периодом снижения темпов роста объемов продаж, так как к этому времени продукт уже принят подавляющим большинством потенциальных покупателей.
5) Стадия спада представляет собой период, когда и объемы продаж и прибыли быстро падают.

Вопросы для обсуждения

1. Опишите продукт, получаемый клиентом
а. В ресторане быстрого обслуживания
б. В ресторане полного обслуживания
в. При пребывании в четырехзвездной гостинице.

2. Объясните следующие термины на примере продукта гостиничной или туристской индустрии:
а. Сопутствующий продукт
б. Дополнительный продукт
в. Продукт в расширенном толковании

3. Крупная компания по доставке питания, работающая на основе контрактов с поставщиками, ARAMARK, вводит на рынок университетских столовых блюда под торговыми марками других известных компаний. Зачем бы ARAMARK платить роялти Burger King, когда она вполне может эффективно готовить свои собственные гамбургеры?

4. Представьте себе, что вы менеджер гостиницы или ресторана. Где бы вы искали идеи новых продуктов?

5. От клиентов исходит меньше трети идей о новых продуктах. Противоречит ли это философии маркетинговой концепции, гласящей "найди потребность и удовлетвори ее"? Почему да или почему нет?

6. Если бы вы были директором отделения по разработке новых продуктов национальной сети ресторанов быстрого обслуживания, какие факторы вы бы принимали во внимание, выбирая города для пробного маркетинга нового сэндвича? Был бы город, в котором вы живете, хорошим пробным рынком? Почему "да" или почему "нет"?

7. Ответьте на следующие вопросы:
а. Как знание о жизненном цикле продукта может помочь менеджеру ресторана при составлении меню?

8. Рассмотрите концепцию жизненного цикла продукта на примере какой-нибудь гостиницы. Каким образом удается компании предотвратить переход своего продукта в стадию спада?

Ключевые термины

Бизнес-анализ (business analysis). Обзор прогнозов объемов продаж, издержек и прибыли нового продукта для того, чтобы определить, удовлетворяют ли они целям компании.
Генерирование идеи (idea generation). Систематический поиск идей новых продуктов (товаров).
Жизненный цикл продукта (товара) (ЖЦП или ЖЦТ) (product life cycle, PLC). Развитие объемов продаж и прибыли продукта на протяжении его существования. Он состоит из пяти стадий: разработка продукта, внедрение, рост, зрелость, спад.
Идея продукта (product idea). Мысль о возможном продукте, который компания могла бы предложить на рынке.
Имиж продукта (product image). Восприятие потребителями фактического или потенциального продукта.
Коммерциализация (commercialization). Внедрение нового продукта на рынок.
Концепция продукта (product concept). Подробная версия идеи нового продукта, выраженная в значимых для потребителей терминах.
Ненужные товары (unsought goods). Товары, о существовании которых потребитель не знает, или, если знает, то обычно не думает их купить. Отбор идей (idea screening). Идеи новых продуктов отбираются для того, чтобы найти хорошие и как можно скорее отбросить плохие.
Пробный маркетинг (marketing testing). Стадия разработки нового продукта, на которой продукт и программа маркетинга проверяются в более реалистической рыночной обстановке.
Проверка концепции (marketing testing). Концепцию нового продукта испытывают на группе целевых потребителей, чтобы определить, достаточно ли она привлекательна для них.
Продукт (товар) (product). Совокупность всего того, что можно предложить вниманию рынка для приобретения, использования или потребления, способная удовлетворить потребность или желание потребителей. Он включает в себя физические объекты, услуги, места, организации и идеи.
Продукт в расширенном толковании (augmented product). Дополнительные услуги и выгоды от основного или фактического продукта
Проектирование продукта (product design). Процесс разработки дизайна и функций продукта. Продукт должен быть привлекательным, простым и безопасным в употреблении и обслуживании, простым и экономным в производстве и распределении.
Разработка нового продукта (new-product development). Разработка оригинальных, улучшенных или модифицированных продуктов, осуществляемая в специальном подразделении фирмы - отделе исследований и разработок новых товаров.
Разработка продукта (product development). Воплощение концепции продукта в физический продукт, чтобы убедиться, что идею продукта можно превратить в функционирующий продукт.

Разработка стратегии маркетинга (marketing strategy development). Разработка начальной стратегии маркетинга для нового продукта на основе его концепции.
Стадия внедрения (introduction stage). Стадия жизненного цикла продукта, в которой продукт впервые поступает в продажу.
Стадия зрелости (maturity stage). Стадия жизненного цикла продукта, в которой рост продаж снижается или выравнивается.
Стадия роста (growth stage). Стадия жизненного цикла продукта, в которой быстро возрастает продажа нового продукта.
Стадия спада (decline stage). Стадия жизненного цикла продукта, в которой сбыт продукта падает.
Товарная номенклатура (product mix, product assortment). Совокупность всех отдельных продуктов, которые продавец предлагает своим покупателям.
Товарный знак (trademark). Торговая марка или одна из ее частей, защищаемая законом. Товарный знак защищает исключительное право продавца употреблять торговое название или торговый знак.
Торговая марка (brand). Название, термин, знак, символ или дизайн, или их комбинация, предназначенные для идентификации товаров или услуг данного продавца или группы продавцов, чтобы их можно было отличить от продуктов конкурентов.
Фактический продукт (actual product). Части, дизайн, характеристики, торговое название, упаковка и другие атрибуты продукта, комбинация которых составляет основной продукт как таковой.

Глава 11. Внутренний маркетинг

Sheraton Perth - одна из самых прекрасных гостиниц Австралии. Барри Уркехарт, консультант по управлению в сфере услуг, ожидал в гостинице празднования свадьбы своей племянницы. Уркехарт не пьет напитки, содержащие кофеин, лишь изредка наслаждается кофе капучино. Расслабившись после свадебного обеда, Уркехарт решил забыть про свою диету. Когда после обеда были поданы чай и кофе, он спросил официанта относительно капучино, которого не было в меню банкета, и сказал, что согласен заплатить за капучино отдельно. Официант ответил, что сначала должна быть обслужена остальная часть гостей. Уркехарт понимал, что это разумно, так как для приготовления его специального заказа требуется время. Однако позже он заметил, что все гости уже были обслужены, а он так и оставался без капучино. Официант после напоминания о заказе, ответил, что супервайзор отказался выполнить заказ. Уркехарт рассердился и попросил переговорить с ним. Супервайзор появился и объяснил, что капучино не было включено в меню обеда.

Уркехарт снова сказал, что оплатит капучино отдельно и будет ждать, когда его приготовят. Супервайзор ответил, что капучино подается только в ресторане внизу и по правилам компании кофе такого приготовления не может быть подан наверх. Когда Уркехарт осведомился у распорядителя банкета, знает ли он лозунг, помещенный рядом с каждой кроватью в гостиницах Sheraton, тот ответил, что не знает. А лозунг гласил: "В Sheraton важна каждая мелочь".

Теперь Уркехарт говорит, что его представление о сети Sheraton изменилось. Он останавливался в гостиницах Sheraton во всех странах мира. И всюду ранее в подобных случаях его просьбы выполнялись. Лозунг над кроватью оправдывал себя, Это укрепило его веру в качественное обслуживание в Sheraton. Однако в день свадьбы племянницы он понял, что иногда подобные мелочи действительно ничего не значат для иных служащих некоторых гостиниц. Потом он спрашивал себя, как же отличить те гостиницы Sheraton, где важны все мелочи? Репутация Sheraton как сети пятизвездочных гостиниц в азиатско-тихоокеанском регионе превосходна, но одного супервайзора на банкете оказалось достаточно, чтобы вселить сомнения относительно репутации всей сети Sheraton в мнении Уркехарта. В свою очередь супервайзор считал, что он

правильно следовал инструкции компании, дав указание официанту не выполнять заказ клиента. Этот пример показывает, как служащие могут повлиять на мнение клиента об обслуживании. Проблемы неизбежны, когда возникает конфликт посетителя гостиницы со служащими.

Краткое содержание главы

Глава начинается с обсуждения важности внутреннего маркетинга, т.е. маркетинга, направленного внутрь компании и касающегося ее служащих.

Внутренний маркетинг проводится поэтапно и состоит из четырех ступеней: внедрение **высокой культуры обслуживания, развитие маркетингового подхода к управлению кадрами, доведение информации о маркетинге до всех служащих и введение системы наград и поощрений.** Каждый из этих этапов подробно обсуждается в главе.

Глава завершается рассмотрением **нетрадиционных ситуаций.**

Внутренний маркетинг

Каждый может рассказать историю о том, как его плохо обслужили в гостинице или ресторане. Эксперт Джон Чолл сообщает об одном-единственном случае, который произошел с ним в одной из гостиниц Marriott's Courtyard. Ему не передали чрезвычайное сообщение, что его тесть перенес сердечный приступ, и, кроме того, его не разбудили следующим утром. Он решил никогда больше не останавливаться в гостинице Marriott's Courtyard и рассказал эту историю тысячам клиентов Marriott, а также ее потенциальным клиентам. Marriott потратил много времени и усилий, развивая концепцию Courtyard, но грамотно разработанная концепция и хорошее оборудование - это еще далеко не все. Гости не будут возвращаться в гостиницу, если ее работники не оправдывают их ожиданий.

Такие истории не всегда бывают негативного толка. Большинство путешественников расскажут много хорошего о служащих, которые их превосходно обслужили. Два приведенных примера показывают, как гостиницы могут сохранить клиентов, идя навстречу их потребностям и поощряя служащих, которые делают для гостиницы больше, чем им положено. Барри Уркехарт также рассказал случай, когда он, возвратясь в свой номер и выйдя на балкон подышать свежим воздухом, услышал крики о помощи, доносящиеся с верхних этажей. Оказалось, что там захлопнулась дверь балкона и гость не мог попасть к себе в комнату. Уркехарт позвонил администратору и через несколько минут гостя выпустили. На следующий день Уркехарт получил в подарок от гостиницы бутылку шампанского в свою комнату. Так его поблагодарили за то, что он дал знать сотрудникам гостиницы о возникшей проблеме. Этот неожиданный подарок увеличил хорошее впечатление о гостинице.

Карл Албрехт, соавтор *Service America,* остановился в гостинице в Сиднее. Он попросил немного продлить срок своего пребывания в ней, чтобы провести деловую встречу в своем номере. К сожалению, гостиница оказалась полностью заказана, и его комната была необходима для гостей, прибывающих днем. Менеджер предложил подготовить для него конференц-зал бесплатно. Албрехт выразил готовность оплатить эту услугу, но гостиница отказалась. Доход, полученный впоследствии гостиницей от Карла Албрехта, намного перекрыл понесенные ею в тот день расходы.

Гостеприимство в маркетинге и туризме - главное условие для всех служащих; оно не должно быть обязанностью только отдела маркетинга и коммерческого отдела. Маркетинг должен быть неотъемлемой частью философии всей организации, и функция маркетинга должна выполняться всеми служащими. В производственных фирмах функция маркетинга часто выполняется отделом

маркетинга, так как многие служащие не взаимодействуют с клиентом. В сфере же обслуживания рядовые сотрудники выполняют большую часть функции маркетинга (рис. 11.1).

Менеджеры должны понимать, что плохое обслуживание вызывает большую реакцию, чем хорошее. Когда с гостями обращаются плохо, они больше говорят об инциденте. Исследование, проведенное в соответствии с Программой оказания технической помощи, показало, что если человека обслужили хорошо, он расскажет об этом пятерым. Если же человек получил отрицательный опыт, он сообщит об этом десятерым. Распространение положительного опыта происходит труднее. Несколько отрицательных моментов могут испортить массу положительных. Цель компании состоит в том, чтобы предоставить сервис, превышающий ожидания клиента.

Весь персонал гостиницы - и клерк на регистрации, и официант, обслуживающий обеденный зал, и дежурный у парадного подъезда, и консьерж должны приложить усилия, чтобы гость уехал удовлетворенным. Их отношение, внешний вид и готовность выполнить любую просьбу гостя формируют общее впечатление от гостиницы. Служащие компаний, организующих прием гостей, предоставляют услуги, которые через их посредничество становятся частью продукта. Часто довольно трудно дифференцировать материальную часть продукта конкурирующих компаний. Обеды с бифштексом и гостиничные номера в одном ценовом диапазоне различаются очень мало по стоимости. Различия в продукции часто связаны с тем, что сотрудники компании обслуживают своих посетителей по-разному. В гостиничном бизнесе большая часть маркетинговой деятельности выполняется служащими вне отдела маркетинга, а не специалистами по маркетингу. Маркетинговая программа, привлекает клиентов в гостиницу. Штат гостиницы должен обслужить гостя, прибывшего впервые, так, чтобы он превратился в постоянного клиента. От этого напрямую зависит доход гостиницы - чем больше постоянных клиентов, тем выше прибыль гостиницы. Исследование показало, что увеличение постоянных клиентов на 5% может обеспечить возрастание прибыли на 25% и даже на 125%.

Ричард Норманн из Группы менеджмента услуг говорит, что ключевой компонент высокой конкурентоспособности почти всех компаний в сфере обслуживания - это меры (мероприятия по мобилизации творческой активности коллектива. Норманн ввел термин "момент истины", который позднее популяризировал Ян Карлсон (SAS).



Рис. 11.1. Отношения между функцией маркетинга и отделом маркетинга

"Момент ИСТИНЫ" наступает тогда, когда служащий и клиент вступают в непосредственный контакт. Норманн заявляет, что последствия такого контакта уже не поддаются влиянию со стороны компании. Навыки, мотивация и умения используемые представителем фирмы, с одной стороны, ожидания, и поведение клиента - с другой, создают процесс предоставления услуги. Идею Норманн заимствовал у тореадоров, которые использовали этот термин, чтобы описать момент, когда тореадор стоит перед быком на ринге. Несмотря на все обучение и подготовку тореадора, одно его неправильное движение или непредсказуемое движение быка может кончиться бедой. Точно так же, когда служащие и клиенты

взаимодействуют, ошибка, допущенная служащим, или непредвиденная просьба клиента может закончиться тем, что он не будет удовлетворен обслуживанием.

Индустрия гостиничных и туристических услуг уникальна в том, **что служащие составляют часть продукта (товара).** Гостиница должна иметь штат, который в состоянии хорошо выполнить задачу в "моменты истины". Когда люди думают о маркетинге, они обычно думают об усилиях, направленных во вне, на рынок, однако главные усилия маркетинга гостиницы или ресторана должны быть направлены внутрь, на ее служащих. Менеджеры должны удостовериться, что служащие знают свои услуги (товары) и полагают, что они имеют высокую потребительскую ценность. Служащие должны с энтузиазмом относиться к своей компании и услугам, которые они продают. Иначе невозможно заинтересовать клиентов. Внешний маркетинг приводит клиентов в гостиницу, но от него немного пользы, если служащие не оправдывают их ожиданий.

Специалисты по маркетингу должны разрабатывать методы и процедуры, чтобы быть уверенными в том, что служащие могут и хотят предоставить качественное обслуживание. Концепция внутреннего маркетинга, разработанная специалистами по маркетингу, формализует процедуры маркетинга специально для служащих. Работа внутреннего маркетинга строится так, что служащие на всех уровнях организации осуществляют бизнес на практике и осознают, что их различная деятельность и состояние окружающей среды формируют сознание клиента. Цель внутреннего маркетинга состоит в том, чтобы помочь служащим предоставить клиенту удовлетворяющие его услуги. Кристиан Гронрус подчеркивает: "концепция внутреннего маркетинга гласит, что служащие фирмы должны быть наилучшим образом мотивированы на осмысленное обслуживание и выполнение работы, ориентированной на клиента. Концепция внутреннего маркетинга предполагает активный маркетинговый подход и соответствующую координированность действий персонала". Внутренний маркетинг использует маркетинговые возможности, чтобы лучше управлять служащими фирмы. **Внутренний маркетинг** - это маркетинг, нацеленный внутрь фирмы, на ее служащих.

Процесс внутреннего маркетинга

Внутренний маркетинг - процесс, который включает в себя следующие моменты:

1. Введение культуры обслуживания.
2. Развитие маркетингового подхода к управлению кадрами.
3. Распространение маркетинговой информации среди служащих.
4. Введение системы поощрения и награждения.

Культура обслуживания

Программа внутреннего маркетинга вытекает из культуры обслуживания. Программа маркетингового обслуживания обречена на неудачу, если организационная культура фирмы не поддерживает обслуживание клиента. Статья в недавнем выпуске национальной газеты *The Australian* сообщает, что четыре фирмы вложили $2 млн. в программы обслуживания клиентов и получили незначительный результат. Одной из причин, почему эти усилия по обслуживанию клиентов потерпели неудачу, было то, что предпринимательская культура компаний не была ориентирована на обслуживание. Компании выполняли программы обслуживания клиента, так как полагали, что смогут удовлетворить клиентов и дадут большую денежную прибыль фирме. Однако эти фирмы скоро обнаружили, что хорошая программа обслуживания клиента включает в себя много больше, чем просто работа с рядовыми служащими. *Внутренняя программа маркетинга требует строгих обязательств от самих управленцев и руководства фирмы.*

Главный барьер в подготовке и реализации большинства внутренних программ маркетинга - это среднее звено управления. Менеджеры обучены отслеживать цены и увеличение прибыли. Их

системы поощрения обычно основывались на достижении определенного уровня издержек. Вообразите сотрудника на регистрации в гостинице, который прошел соответствующее маркетинговое обучение и нацелен в своей работе на то, чтобы помочь гостям. Он будет немного больше времени тратить на клиентов или, возможно, отменит посещение клуба здоровья, чтобы помочь недовольному гостю и исправить положение, если клиент в каком-то случае остался не удовлетворен обслуживанием в гостинице. Однако такой же сотрудник, но не прошедший подобного обучения, может расценить все это как дополнительно (не производительно) затраченное время, оказанные услуги - как расточительные.

Если руководство ожидает положительного отношения служащих к клиенту, оно само должно так же положительно относиться как к клиенту, так и к служащим. Слишком часто организации нанимают "специальных тренеров", чтобы они в течение дня поработали с их служащими, которые контактируют с клиентами, и привили им интерес к качественному обслуживанию клиента. Результат этого обучения обычно недолог, потому что организации мало делают для того, чтобы поддержать служащих, хорошо работающих с клиентами. Менеджеры убеждают клерков-регистраторов быть полезными гостям и дружественными, в то время как штат этого отдела, например, не укомплектован. Приветствие, существующее для того, чтобы регистратор представлялся искренним и полезным - "Доброе утро, гостиница Plaza, говорит Элизабет, чем я могу Вам помочь?" - не приносит требуемой пользы, если все это сжато в 3 секунды да плюс еще дополняется в конце словами "Пожалуйста, не вешайте трубку!". Клиент может прождать, пока телефон прозвонит четырнадцать раз, и когда наконец ему ответят, он услышит сказанное скороговоркой холодное приветствие. Руководство должно развивать **культуру обслуживания,** культуру, которая направлена на обслуживание клиента на основе определенных правил, процедур, системы поощрений и действий.

Организационная культура - система ценностей и убеждений, которая дает членам организации понимание ее задач и обеспечивает их правилами поведения в ней. Каждая организация имеет культуру. В некоторых компаниях она может быть низкой. В хорошо управляемых компаниях каждый сотрудник выступает носителем этой культуры. Высокая культура помогает организациям двумя способами. Во-первых, она определяет поведение служащих. Они знают, как действовать и что ожидают от них. Во-вторых, высокая культура дает служащим чувство цели и заставляет их хорошо относиться к своей компании. Они знают, чего их компания хочет достичь и как они в этом должны ей помочь.

Культура служит как бы клеем, скрепляющим организацию. Если культура организации высокая, то сама организация и ее служащие действуют как единое целое. Однако компания, имеющая высокую культуру, необязательно имеет высокую культуру обслуживания. Высокая культура обслуживания побуждает служащих в своих действиях ориентироваться на клиента и является первым шагом к развитию организации, ориентированной на запросы клиента.

Развитие организации, ориентированной на запросы клиента, требует от руководства определенных обязательств в смысле времени и финансовых ресурсов. Переход на систему управления, ориентированную на клиента, может повлечь за собой изменения в найме, обучении, системе поощрения и методах разрешения жалоб клиентов, так же как и в полномочиях служащих. Для этого менеджеры должны будут затратить время для общения как с клиентами, так и со служащими, контактирующими с клиентами. Руководство должно будет неизбежно пойти на это. Культура обслуживания не следует из меморандума CEO1. Управление, ориентированное на клиента, будет развиваться постепенно благодаря действиям руководства компании. Например, менеджер гостиницы, который тратит время, приветствуя приезжающих при регистрации и интересуясь их самочувствием при отъезде из гостиницы, демонстрирует заботу о постояльцах.

1 CEO - chief executive officer -. главный административный директор, руководитель-

распорядитель в отличие от COO - chief operation officer - главный исполнительный директор, руководитель-исполнитель (Прим. научн. ред. перевода).

В некоторых компаниях, включая Hyatt, McDonald's и Hertz, управленцы работают рядом с персоналом, обслуживающим клиентов. Это показывает служащим, что руководство не хочет терять контакт при работе с клиентами и таким образом менеджеры проявляют заботу и о служащих, и о клиентах. Внутренняя программа маркетинга, не поддерживаемая руководителями, будет неэффективна. Организации не могут ожидать от служащих работы, ориентированной на клиента, если это явно не поддерживается менеджерами компании.

Низкая культура. Фирмы, которые отличаются низкой общей культурой предпринимательства, слабо соблюдают или совсем не соблюдают обычных норм и ценностей обслуживания. Служащие часто руководствуются в своей работе политикой компании и инструкциями руководства, хотя они могут и не требоваться для качественного обслуживания клиента. В результате служащие часто рискуют, принимая решения вне этих правил и инструкций. Если в работе фирмы не определены основные ценностные ориентиры, то служащие не знают установки компании на то, как они должны действовать, и поэтому тратят дополнительное время, чтобы решить, как себя вести и как поступить в каждом конкретном случае. В частности, они должны получить одобрение своего непосредственного начальника перед тем, как вынести решение по возникшей проблеме. А эти руководители в свою очередь будут стараться передать ответственность наверх, заручившись одобрением своих начальников. Пока проблема решается, клиент должен ждать и терять время, чтобы получить ответ. В компании с высокой культурой обслуживания служащие сами знают, что надо делать, и сами выполняют свою работу. В результате клиенты получают быстрые ответы на возникающие вопросы и быстрое решение своих проблем.

La Quinta Motor Inns собирает служащих своих гостиниц из каждого из 18 регионов в головную контору для специальных сессий. Цель этих сессий: 1) высказать признательность служащим и 2) подчеркнуть, что все служащие уполномочены делать все необходимое, чтобы оправдать ожидания гостя. Когда фирма **уполномочивает** служащих на самостоятельные решения в пользу потребителя, это перемещает полномочия и ответственность при принятии решения от различного рода начальников к рядовым служащим.

В ресторане быстрого обслуживания не разрешалось посетителям пользоваться служебным телефоном, хотя телефонов, предназначенных специально для клиентов, в помещениях не было. Но как-то вечером один человек, на которого напали недалеко от ресторана, попросил разрешения воспользоваться телефоном. Служащие отказали ему в этом. Инструкция предписывала не разрешать посетителям пользоваться телефоном. Направленность их общей культуры обслуживания приучила служащих действовать строго в соответствии с инструкцией. Они оказались неспособны к принятию неординарного решения, которое шло вразрез с указаниями руководства компании. В прессе эта история была представлена как яркий пример безразличного отношения бизнеса к человеку. В результате ресторан получил отрицательную рекламу и только удача помогла фирме избежать иска.

Имея дело с организацией, которая обладает высокой культурой, вы сразу же это чувствуете. Так, у сотрудников Marriott уже вошло в привычку сразу же "поворачиваться лицом к клиенту". Глава компании Й. Уиллард Билл Марриотмл. последовательно наставляет, обучает и напоминает сотрудникам о важности клиента и его запросов. Сеть Four Seasons включает несколько гостиниц, и в любой из них служащие неизменно встречают гостя тепло, с искренним желанием помочь. Существует большая разница в восприятии гостем сотрудника, который просто запомнил приветствие и повторяет его приезжающим, и служащего, который искренне заинтересован в постояльцах и показывает это всем своим поведением. Служащие в гостиницах Four Seasons всегда на высоте и этим укрепляют решение приезжающих останавливаться именно в этих

гостиницах.

Поворот организационной структуры компании на ориентацию вниз. Обычная организационная структура компании - это треугольник. Например, в гостинице главный административный директор и главный исполнительный директор находятся в высшей точке треугольника. Генеральный менеджер находится на следующем уровне, а далее идут главы отделов, начальники, рядовые служащие и клиенты (рис. 11.2). Кэн Блэншард, автор *"Менеджер на одну минуту",* утверждает, что проблема обычной организационной структуры состоит в том, что каждый сотрудник работает на своего начальника. А поскольку служащие хотят преуспевать в организации, то они больше всего обеспокоены тем, как руководство оценивает их работу. Например, глав отделов беспокоит, что генеральный менеджер думает о них, а генеральные менеджеры хотят, чтобы весь коллектив сотрудников высоко их ценил. Проблема такого типа организации компании состоит в том, что каждый сотрудник обеспокоен тем, как он выглядит перед начальником, и вся организация очень мало внимания уделяет клиенту.

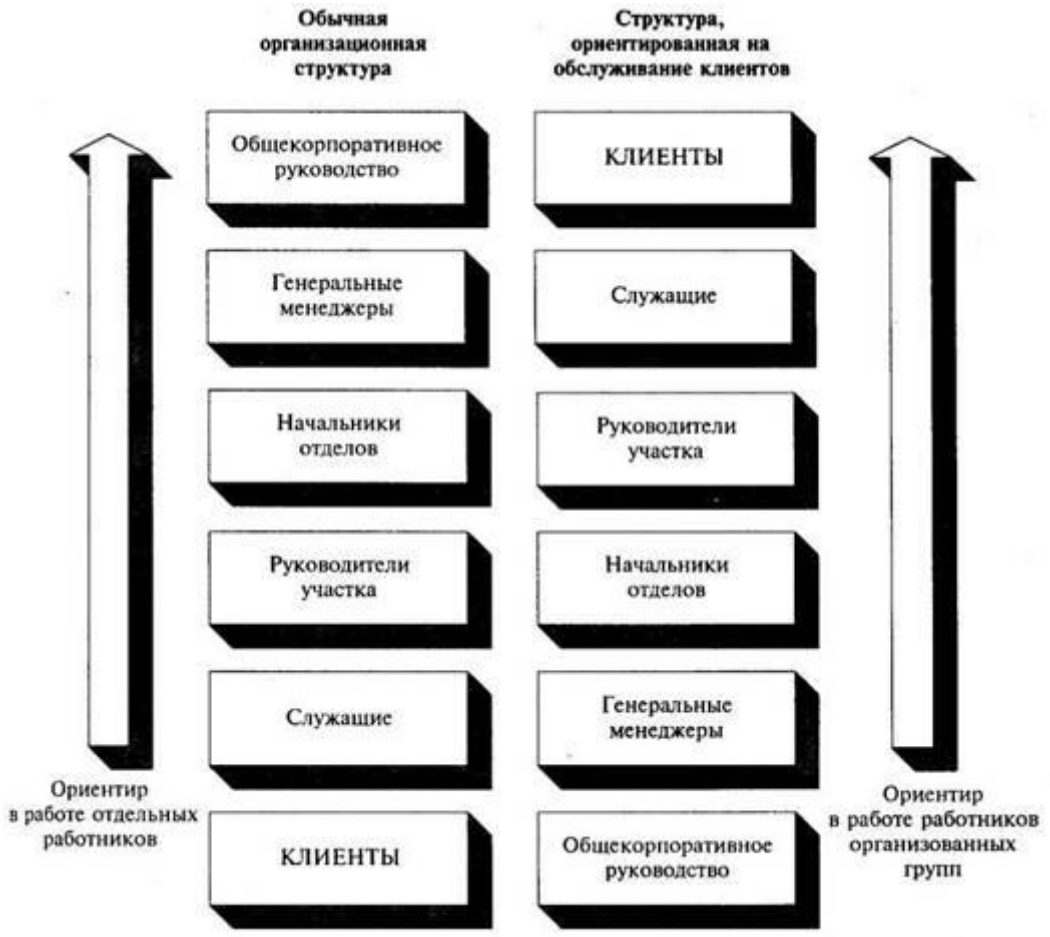


Рис 11 .2. Организационные структуры компании, ориентированные вверх и вниз

В компании, обладающей высокой культурой обслуживания, на первом месте всегда стоит клиент, а администрация и руководство - в самом низу организационной структуры. При таком типе организации работа каждого сотрудника направлена на то, чтобы как можно лучше обслужить клиента. Общекорпоративное руководство помогает генеральным менеджерам обслуживать клиента, генеральные менеджеры поддерживают соответствующие отделы в обслуживании клиента, начальники отделов разрабатывают системы, которые позволяют руководителям участков лучше обслуживать клиента, и руководители участков помогают рядовым служащим в обслуживании клиента.

В гостинице Ritz-Carlton посыльный по ошибке принес гостю багаж лишь через час после того, как тот поселился в гостинице. После того как багаж был доставлен с опозданием, он сказал об этом руководителю своего участка. Руководитель участка лично принес извинения гостю и отметил в банке данных компьютера гостиницы, что у этого гостя были проблемы и он должен получить исключительное обслуживание в течение всего остального времени его пребывания. Это рациональный способ решения проблемы, но такое бывает исключительно редко. В гостинице с обычной организационной структурой служащий, допустив ошибку, надеется, что его непосредственный начальник никогда об этом не узнает и даже пробует скрыть этот факт. Он знает, что его могут наказать, если начальник узнает о допущенной ошибке. Гостиница Ritz-Carlton обладает высокой культурой обслуживания - в ней организационная структура повернута сверху вниз так, что во главе стоит задача наилучшим образом обслужить клиента. Посыльный был обеспокоен прежде всего проблемой постояльца и знал, что непосредственный начальник примет меры, которые позволят гостинице поправить его ошибку. Тот в свою очередь также не побоится сообщить о допущенной ошибке другим отделам и их руководству. Когда вы поворачиваете структуру организации и ориентируете ее на потребителя, каждый работает с целью лучше обслужить гостя. При обычной же организационной системе персонал работает так, чтобы был доволен хозяин.

Маркетинговый подход к управлению кадрами

Создание рабочих мест и привлечение качественных кадров
Менеджеры должны применять принципы маркетинга, чтобы привлекать и сохранять хороших служащих. Они должны совершенствовать свое понимание их нужд, так же как исследуют потребности клиентов. Не все служащие одинаковы. Некоторые ищут работу, которая увеличила бы их доходы; другие ищут работу, которая будет их единственным источником дохода. Специалисты по маркетингу могут с помощью методов маркетинга исследовать рынок служащих, выбирая лучших из них для своей фирмы и разрабатывая комплекс маркетинга - маркетинг-микс для воздействия на них.

Для служащих составляющие маркетинга - это сама работа, оплата труда, выгоды, хорошее местоположение, транспорт, автостоянка, рабочие часы, престижность работы и перспективы продвижения. Как покупатель исследует товар, который хочет купить, так и служащие ищут различные выгоды, нанимаясь на работу. Некоторым может понравиться гибкий рабочий график, другим - выгоды при страховании здоровья, в то время как третьи могут быть привлечены возможностями заботы о детях. Пользуются успехом гибкие рабочие часы для сотрудников офиса, горничных или работников кафетерия, так как они в связи с этим получают собственный пакет выгод. Забота о детях также может использоваться, чтобы привлечь определенную категорию служащих. Должна также развиваться реклама в отношении перспективного найма, фирме необходимо выстраивать свой положительный имидж для существующих и будущих служащих и клиентов. Сотрудники выбирают нанимателей и уходят с работы по схожим причинам, что и гости, которые выбирают некоторые гостиницы и затем решают больше в них не останавливаться. Одинаково плохо для фирмы терять и клиентов, и служащих. Использование маркетингового подхода при создании рабочих мест и преимуществ компании помогает ей привлекать и удерживать хороших сотрудников.

По оценкам стоимость текучести кадров служащих в конце 1980-х годов составляла в среднем $ 2100 за час при почасовой оплате. Это означает, что для гостиницы со 100%-ной текучестью и 200 служащими эта цифра составила бы более $ 400 000. Стоимость текучести кадров сегодня уже несомненно выше. Сокращение количества сотрудников также может сэкономить сотни тысяч долларов.

Гостиницы La Quinta Motor Inns исследовали проблему убытков от текучести кадров на

управленческом уровне и смогли их уменьшить за год с 36 до 21%. Компания выделила четыре основных фактора, позволяющих решить данную проблему.

Отбор. La Quinta соблюдает строгие стандарты найма менеджеров и ориентируется на прием на работу супружеских пар. При этом предполагаемые пары проходят обширное по содержанию собеседование - интервью.
Ориентация. Каждая отобранная пара должна закончить интенсивный 13-недельный курс обучения плюс обучение на рабочем месте (как вовлеченный в работу менеджер).
Стабильность. Команда менеджеров (пары) не может просить о перемещении на другую должность до завершения двух лет работы. В La Quinta обнаружили, что частая смена места работы повышает расходы по найму.
Обучение. Исполнительный вице-президент по развитию La Quinta Энн Биннс Блисс говорит: "Вы должны выбирать и удерживать людей, если хотите, чтобы они стали частью вашего коллектива". В La Quinta уверены в необходимости постоянного повышения квалификации служащих.

При изучении проблемы текучести кадров в ресторанном бизнесе эксперты пришли к следующему заключению:

1. Текучесть кадров наблюдается больше среди менеджеров ресторана, чем среди менеджеров по организации питания в гостинице.
2. Помощники менеджеров более склонны к перемене работы, чем генеральные менеджеры.
3. Генеральные менеджеры, вероятно, больше страдают от обезличивания, чем их помощники.
4. Тенденция текучести кадров выше среди одиноких, чем среди женатых людей.
5. Мужчины менее подвержены этому явлению, чем женщины.
6. Хорошее отношение со стороны генеральных менеджеров, возможно, уменьшает текучесть кадров среди их помощников.

Эти выводы указывают, что текучесть кадров неодинакова среди разных групп служащих и различных типов ресторанов. Программы обучения и мотивации служащих, очевидно, должны быть построены так, чтобы учесть особенности потребностей различных групп. Как одна-единственная стратегия маркетинга вряд ли привлечет всех участников рынка, так и один-единственный подход к служащим, вероятно, потерпит неудачу.

Студенты колледжей и университетов, специализирующиеся по гостиничному делу и участвовавшие в исследовательских программах, свидетельствуют, что есть много факторов, кроме заработной платы и других материальных благ, которые важны при выборе работодателя. Ниже приводятся основные из них:

- Возможности для продвижения по службе и роста.
- Интересная работа.
- Возможность для повышения ответственности.
- Хорошие условия работы.
- Чувство осознания себя частью целого.
- Оценка необходимости выполняемой работы.
- Безопасность работы.
- Хорошая программа обучения.
- Персональная лояльность компании к сотруднику.
- Хорошее жалованье.
- Хороший коллектив сотрудников.
- Преимущества от дополнительных льгот (пенсии, оплачиваемые отпуска и т. д.)
- Доступ к высшим сферам.
- Географическое местоположение.

- Удобное время работы.
- Помощь в решении личных проблем.

Процесс найма. 100%-ная и более текучесть работников обычна в гостиничном бизнесе. Организации с высокими показателями оборота служащих не могут предоставить клиентам высокую культуру обслуживания. В компаниях с высокой сменой сотрудников менеджеры не прилагают достаточных усилий при организации найма и исходят главным образом из того, чтобы принимаемый работал за маленькую заработную плату и заполнил имеющуюся вакансию.

Если вы хотите, чтобы сотрудники обслуживали клиентов дружественно и учтиво, вы должны нанять на работу дружественных и учтивых людей. Фирмы, работающие в сфере гостиничного бизнеса, которые обеспечивают качественное обслуживание клиентов, кажется, следуют этому совету. Эти фирмы понимают, что трудно обучить людей дружественному отношению к клиенту. Можно дать служащим определенные технические навыки, необходимые для выполнения работы, но обучить их быть дружественными и заботливыми очень трудно.

Swissair тщательно отбирают кандидатов для приема на работу и проводят с ними специальные персональные беседы-интервью. В частности, кандидаты подвергаются 5-6-часовому отбору. Затем авиалинии устраивают для успешных претендентов испытательный срок в течение трех месяцев. Они много сил и средств вкладывают в каждого кандидата, потому что понимают, что лучше тратить деньги на правильный выбор служащего, чем пытаться потом исправить ошибки, вызванные его плохой работой. Swissair понимает важность найма подходящих на данную работу людей.

Все кандидаты, от посудомойки до аудитора, устраивающиеся на работу в гостиницы Guest Quarters, должны пройти четыре этапа устных бесед-интервью, включая одну с генеральным менеджером гостиницы. "Мы не нанимаем, - говорит Роберт Т. Фолей, старший вице-президент Guest Quarters по работе с кадрами. - Мы вступаем в равные отношения с ними. Мы платим достаточно и предлагаем хороший перечень различных благ. Их обязательство по отношению к нам состоит в том, чтобы в работе они были ориентированы на клиента".

Disney World дает право лучшим сотрудникам выбирать будущих служащих. Им даются три недели обучения, чтобы потом заняться отбором. После этого обучения они направляются для проведения 45-минутных интервью, чтобы выбрать потенциально лучших новых служащих. Джеймс Поисант, прежний менеджер Disney World, объясняет, что служащие в основном выбирали кандидатов, похожих на себя. "В течение 45-минутной беседы-интервью лучшие сотрудники сразу видят, кто дурачит, а кто говорит правду".

Гостиницы Days Inns ввели программу по привлечению большого числа работников-ветеранов для организации найма сотрудников центра резервирования номеров в Атланте. Работники-ветераны участвовали в ярмарке рабочих мест, где они регистрировали участников, проводили экскурсии, отвечали на вопросы относительно их работы и действовали как добровольные наниматели кадров для Days Inns.

Эффективная программа внутреннего маркетинга требует тесного сотрудничества между маркетингом и управлением кадрами. Наем и обучение - традиционные сферы работы отдела кадров - являются ключевыми областями в любой программе внутреннего маркетинга. Маркетинговый подход к управлению кадрами начинается с найма подходящих служащих. Определение методов отбора, которыми выявляют кандидатов, ориентированных в работе на клиента, является частью процесса найма.

Работа в команде, в коллективе. Служащие, которые не ориентированы на удовлетворение

запросов клиентов, часто пытаются переложить ответственность за их обслуживание на других. Они плохие члены коллектива, плохие кандидаты для работы в группе. В компаниях, которые практикуют внутренний маркетинг, когда какой-то служащий ошибается, другие служащие стараются исправить его ошибку еще до того, как гость ее заметит. В этих организациях клиентам не нужно знать организацию работы гостиницы, чтобы быть уверенными в том, что их потребности будут удовлетворены. Отдел регистрации принимает большую часть запросов приезжающих, передавая их желания соответствующему отделу. В ресторанах, применяющих внутренний маркетинг, для повышения культуры обслуживания сотрудники могут полностью заменять друг друга. Служащие, которые видят, что клиент в чем-либо нуждается, обслужат его, даже если это не входит в их прямые обязанности.

Организации, в которых нет слаженной работы коллектива, создают некомфортную среду для потребителей. Например, гость позвонил сотруднику регистрации гостиницы Las Hadas, курорта с пятью звездами в Мексике, и попросил принести ему дополнительные полотенца. Клерк, отвечающий на телефонный звонок, был озадачен. Конечно, гость мог знать, что по поводу полотенец нужно звонить в соответствующий отдел. Поэтому оператор заявил, что это - регистрация и в его служебные обязанности такой вопрос не входит, затем он посоветовал гостю звонить в хозяйственный отдел и повесил трубку. Или, например, часто посетители ресторана, сидя за столами и просматривая меню обеда, просили принести им спиртное. Некоторым из этих гостей отвечали, что они должны обратиться не к официанту, разносящему еду, а к официанту по коктейлям. Официант, переадресовывая клиента к другому человеку, тем самым делает ошибку, оставляя просьбу посетителя невыполненной. В обоих упомянутых выше инцидентах первый служащий, к которому обратился клиент, должен был позаботиться о его просьбе и сам передать ее соответствующему служащему. Такой подход называется соучастием в решении проблемы. В Ritz-Carlton первый служащий, получивший запрос гостя или его жалобу, отвечает за это. Именно первый служащий добивается, чтобы гость получил то, в чем он нуждается, и сам переадресует поступившую просьбу в соответствующие подразделения фирмы, а затем удостоверится, что все было выполнено хорошо и клиент остался доволен. Клиентам не придется в таком случае изучать структуру гостиницы или схему организации ресторана. Им не придется обращаться с повторной просьбой обслужить его к другому служащему. Процедура найма для того и существует, чтобы выявить хороших членов для будущего сплоченного коллектива.

Служащие-ветераны - это группа, которая удивляет некоторых менеджеров своей готовностью поддержать других служащих. Некоторые менеджеры считали, что сотрудники, имеющие уже большой стаж работы, не хотят сотрудничать с более молодыми работниками или быть в подчинении у более молодого руководителя. Kentucky Fried Chicken и McDonald's - первые среди фирм в ресторанном бизнесе и других сферах гостеприимства доказали ошибочность этих предположений. Исследования членов Национальной ассоциации ресторанов показали, что отношения с клиентами и коллегами сотрудников-ветеранов лучше, чем "служащих среднего срока работы".

Важность начального обучения

Как-то остановившись в гостинице Holiday Inn, гость поинтересовался у клерка стола регистрации относительно структуры компании: сколько гостиниц они объединяют? Где они расположены? Служащий не мог ответить ни на один вопрос. В другом случае была подслушана беседа между посетителем и старшей официанткой обеденного зала гостиницы Ramada Inn. Гость спросил, где бы она посоветовала ему покушать. Менеджеры рассчитывают, что хозяйка сначала предложит посетителю ресторан гостиницы и только затем упомянет другие ближайшие рестораны. Вместо этого сотрудница сказала, что она только что переехала в эту местность и еще не знает, где лучший ресторан. Так что часто служащие многого не знают о гостинице, в которой они работают, и не могут должным образом заинтересовать гостя. Если служащие не гордятся своей компанией и товарами, и услугами, которые они продают, трудно ожидать заинтересованности в них и от

клиентов.

Чтобы эффективно работать, служащие должны регулярно получать информацию о своей компании. Историю компании, текущее состояние дел, миссию фирмы и ее видение - все это должны знать служащие. В них надо поощрять чувство гордости их новым нанимателем. У них должно быть желание вносить вклад в общий успех компании. В Disney все новые служащие проходят курс обучения "Традиции", где они узнают о своей компании, ее основателе и системе ценностей и убеждений. Затем служащие обучаются по своим конкретным специальностям. Disney обучает продавцов билетов в течение четырех дней, так как компания хочет, чтобы они были больше, чем просто продавцы билетов, и стали прекрасными членами коллектива. Это означает, что все они - члены одной команды. Подобно другим сотрудникам Disney они берут на себя роль представителей фирмы. В то время как они продают в киосках билеты, посетители парка аттракционов постоянно задают много вопросов. Они должны знать ответы на эти вопросы или уметь быстро найти их. Disney понимает важность этих моментов. Фирма обеспечивает для своего штата сотрудников обширную систему обучения, чтобы те во всеоружии могли встретить первый "момент истины" при общении с клиентами. Компания Disney настолько прославилась качеством системы обучения и управления кадрами, что теперь проводит подобные курсы и для других компаний.

Гостиница Opryland разработала программу обучения для новых служащих, которая начинается с ознакомления новичков с компанией и с их общей ориентации для того, чтобы сотрудники гордились историей, культурой и высоким статусом гостиницы, где теперь им предстоит работать. Цель процесса ознакомления и ориентации персонала состоит в том, чтобы создать вдохновляющую атмосферу и настрой на работу в коллективе компании в целом и снизить текучесть кадров. По мнению Марка Кларка, директора по обучению в Opryland, "программа ориентации новых служащих и вся политика кадров построены на основе добросовестного и искреннего отношения к обслуживанию клиентов. Если служащие, особенно менеджеры, непосредственно не обслуживают гостей, то они должны обслуживать тех сотрудников, которые напрямую общаются с клиентами".

Homestead в горном местечке Аллегени в Вирджинии - курорт с богатыми традициями. Приезжие ощущают почти 100-летние традиции в архитектуре и обычаях этого края - типа "джентльменских спортивных состязаний" и полуденного чая, но в основном это передается через отношение со стороны обслуживающего персонала. По мнению г-на Х.Н. Ингаллса-младшего, важно "сохранить то, чем замечательно это курортное местечко, и передать это ощущение гостям". Ингаллс стимулирует служащих работать так, чтобы завоевать "пятую звезду" для гостиницы. Хваля сотрудников, он отмечал, что "поддержка наших служащих подобна поддержке большого семейства. Они предоставляют именно такое обслуживание, которого клиенты ожидают".

Такое чувство принадлежности к большой семье сотрудников - это достижение успешно развивающихся компаний, подобных Disney World, гостиницам Opryland и Homestead, и к этому нужно стремиться всем компаниям в гостиничном бизнесе.

Непрерывное обучение. Две принципиальные особенности были выявлены в компаниях, лидирующих в области обслуживания клиентов. Во-первых, они подчеркивают важность перекрестного обучения и, во-вторых, настаивают, чтобы каждый сотрудник попрактиковался на разной работе. Стюардессы Delta Airlines должны изучить несколько специальностей во внутреннем офисе фирмы, прежде чем они начнут работу в качестве стюардесс. Большинство программ обучения в гостинице для дипломированных выпускников колледжа проводит новых служащих через работу во всех отделах гостиницы. Это дает стажерам понимание важности каждого отдела и необходимости совместной работы для обеспечения качественного обслуживания клиента. В ресторанах быстрого обслуживания James Coney Island проводят

перекрестное обучение служащих так, чтобы они поняли суть других специальностей в ресторане. Гостиницы Embassy Suites идут несколько дальше, увеличивая заработную плату служащим в зависимости от числа специальностей, которые они освоили.

Компании должны удостовериться, что их служащие хорошо знакомы со всеми товарами и услугами, которые они продают. Например, все служащие ресторана должны быть готовы сообщить посетителям относительно позднего завтрака по воскресеньям, даже те, кто не работает в воскресенье. Служащий ресторана в гостинице должен быть способен рекомендовать ее клубу здоровья. Часто служащие не имеют должного представления о товарах и услугах своей компании, потому что им никогда не дают возможности их попробовать. Если человек из сферы обслуживания не знает вкуса товара или услуги, это воспринимается так, как будто служащие и администрация не заботятся о клиенте.

Однажды сотрудница на регистрации сказала, что она чувствовала себя неловко, когда гости спросили ее про шоу в ночном клубе гостиницы. Гостиница подчеркивает важность рекламы этого мероприятия, но не дает возможности служащим стола регистрации посмотреть такое шоу. В результате служащая сообщила гостю только то, что это шоу потрясающее. Но когда гость стал задавать более детальные вопросы, ответы показали недостаточные знания клерка относительно шоу, что поставило его в неловкое положение перед клиентом. Было бы разумным решением гостиницы обеспечить возможность служащим стола регистрации увидеть эту шоу-программу. Они могли бы активно рекламировать шоу, причем с непосредственным знанием дела, и даже, возможно, делали бы это по собственной инициативе, не дожидаясь, когда приезжие спросят об этом.

В хорошо организованных ресторанах служащие знают свое меню. Они обучены, как помочь гостю в выборе блюд, чтобы наилучшим образом удовлетворить их вкусы, и как лучше продать каждое блюдо в меню. Ресторан должен иметь дегустационный отдел, где служащие могут попробовать изделия, которые они продают и подают гостям.

Процесс обучения - непрерывный процесс и он должен стать частью работы каждой компании. Иногда процесс обучения должен включать знания по изобразительному искусству. Grand Hyatt в Гонконге - великолепная гостиница с гостеприимным и хорошо обученным персоналом. Здесь даже имеется специальная комната для дополнительного обучения. Grand Hyatt - это настоящий художественный музей в пределах гостиницы, украшенный скульптурой, картинами и другими прекрасными работами изобразительного искусства. Однако, к сожалению, ни один из служащих не имеет достаточных знаний об этих дорогих и тщательно отобранных художественных произведениях, чтобы вступать в соответствующие беседы с гостями. Если изящное искусство - часть предоставляемых услуг, оно также должно быть частью обучения. Это произведет благоприятное впечатление на гостей, а служащие будут еще больше гордиться своей гостиницей.

В результате обучения служащие гостиницы приобретают чувство гордости за принадлежность фирме и удовлетворение от своей работы, а это способствует лучшему обслуживанию гостей. Изучение такой тесной взаимозависимости показывает, что удовлетворенность служащего своей работой, его чувство сопричастности в решении основных задач фирмы и безопасности в работе повышают степень удовлетворенности клиента.

Служащие страховой компании, выезжающие из Sheraton Boca Raton, оставили ключи в закрытом автомобиле. Кроме того, автомобиль оказался заблокированным другими машинами, а служащие торопились на самолет. Гостиничный дежурный позвонил слесарю, сообщив марку и номер автомобиля, а другие сотрудники гостиницы вытащили автомобиль из образовавшегося транспортного затора. Через пятнадцать минут после звонка дежурного прибыл и слесарь с ключами-дубликатами. Таким образом служащие успешно справились с проблемой, так как были

подготовлены к такого рода инцидентам. Они знали, что автомобиль, блокирующий главный подъезд, может вызвать затор, поэтому всегда имели наготове специальный погрузчик для оттаскивания автомобилей. Дежурные знают телефонные номера ближайших слесарей, которые также понимают важность удовлетворения запросов клиентов для того, чтобы они приехали еще раз, и стараются разрешить их проблемы. В данном случае служащие постоянно информировали своих постояльцев - страховых агентов о том, что предпринимается в целях разрешения проблемы. Для них отъезд из Sheraton Boca Raton мог оказаться плачевным, но этого не случилось, так как персонал гостиницы показал свой профессионализм и утвердил гостей в мнении, что они сделали правильный выбор относительно гостиницы, где остановились.

Гостиница Hyatt Sanctuary Cove в Австралии внедрила свою программу обучения. Обучение теперь проводится каждым отделом, а не "специалистом-тренером" из отдела кадров. Отделы определяют свои потребности в обучении и разрабатывают соответствующие программы для удовлетворения этих потребностей. Гостиница позволяет любому служащему посещать любой цикл обучения и отправляет по почте информацию по всем программам обучения, чтобы каждый служащий мог изучить их расписание на ближайший месяц. При посещении гостиницы Hyatt работник бухгалтерии наблюдал за тем, как официант обучался пользованию компьютеризованной системой заказов и их бухгалтерским оформлением. Из их беседы стало очевидно, что каждый служащий узнавал особенности работы других отделов и выяснял, как отделы могли бы лучше поддерживать друг друга.

Внедрение хорошей программы обучения может содействовать развитию организации по восходящей спирали. Исследования показали, что качество обслуживания обратно пропорционально текучести кадров. Должным образом обученные служащие могут качественно обслуживать гостей, что помогает создать "реноме" фирмы, привлечь большее количество гостей и служащих к организации. Некоторые фирмы задаются вопросом, стоит ли тратить деньги на обучение служащих, если те могут уйти. Это может обернуться пророчеством для фирм с таким подходом. Если служащие должным образом не обучены, то они, следовательно, неспособны качественно обслужить клиента. Неспособность хорошо обслужить клиента вызывает у служащих чувство неудовлетворенности собой и своим рабочим местом и желание уйти из фирмы. К сожалению, это укрепляет веру предпринимателей в то, что они не должны тратить деньги на обучение своих служащих. Но нежелание вкладывать средства в программы обучения служащих ведет к высокой текучести кадров и неудовлетворенности потребителей.

Компании гостиничного бизнеса и других сфер индустрии гостеприимства хорошо понимают значимость системы обучения служащих и являются своего рода пропагандистами этой философии среди всех служащих, какой бы деятельностью они ни занимались и в какой бы части земного шара ни находились. В Centennial Hotel Management Company of Canada имеется письменно зафиксированная философия работы с кадрами, которая включает ориентацию и обучение. Такой подход -превосходный инструмент внутреннего маркетинга.

Ориентация
- Цель ориентации служащих компании состоит в том, чтобы обучить новых сотрудников принимать правильные решения и ценить свою принадлежность компании, коллективу, отрасли.
- Ориентация учит служащих, что компания обеспечивает поддержку, необходимую для их успешной деятельности. Она также предусматривает знакомство с основными ценностными ориентирами фирмы и со структурой основных ее служб.

Обучение
- Компания считает своим долгом обеспечить последовательное обучение сотрудников основам деятельности в компании, а также непрерывное повышение их квалификации. Обучение каждого должно быть планомерным, систематическим и всесторонним. Успех обучения должен принести

соответствующий практический результат.

Распространение маркетинговой информации среди служащих
Чаще всего наиболее эффективное общение с клиентами осуществляется через служащих, непосредственно занятых в их обслуживании. Они могут предложить дополнительные услуги типа клуба здоровья гостиницы или бизнес центра и предоставить любые другие услуги, если это на пользу постояльцу. Служащие часто имеют возможность предупредить возникновение тех или иных проблем для клиента. Для всего этого служащим необходима информация. К сожалению, многие компании исключают служащих, непосредственно занятых в обслуживании клиентов, из числа тех, кому предоставляется соответствующая информация. Директор по маркетингу может сообщить менеджерам и начальникам участков о предстоящих событиях, различного рода рекламных кампаниях, новых средствах продвижения услуг, но некоторые менеджеры посчитают, что рядовым служащим не обязательно знать эту информацию.

Бэт Лоренцини из Restaurants and Institutions states указывает, что "кампания стимулирования спроса и продвижения продаж, задуманная, чтобы создать интерес у потребителей и повысить уровень сбыта, может дать обратный результат, если служащие не вовлечены в ее планирование и выполнение соответствующих задач".

Моника Касс, координатор по продажам и маркетингу Lawry's The Prime Rib из Чикаго, подчеркивает, что служащие и специалисты по маркетингу, которые занимаются продвижением сбыта продукции и услуг, должны работать в тесном контакте. Компания Lawry's увеличила продажи в День Благодарения на 48% путем привлечения служащих к решению намеченной задачи. Lawry's пригласила весь обслуживающий персонал на обед в честь Дня Благодарения, но неделей раньше самого праздника. Угощение было то же самое, что подавалось и клиентам в День Благодарения. Обед прошел не только как праздничное мероприятие, чтобы каждый почувствовал настоящий праздник, но он также послужил своеобразным инструментом обучения. Служащие теперь знали точно, что подавать на День Благодарения, включая вина, которые лучше сочетались с конкретными блюдами. Кроме того, администрация Lawry's также просила персонал постараться активно стимулировать продажи, участвуя в общей кампании фирмы по продвижению и рекламированию товаров и услуг. В День Благодарения каждый из обслуживающего персонала получил цветы или подарок. Подобно служащим в Lawry's, весь персонал фирм должен быть информирован относительно продвижения продаж и стимулирования спроса. Они должны знать о мерах продвижения сбыта и новых товарах и услугах от руководства, а не из рекламных объявлений, предназначенных для внешних клиентов.

Действия руководства - единственный путь общения с коллективом организации. Руководитель любого уровня должен понимать, что служащие наблюдают за его реакцией на ту или иную ситуацию и изучают его поведение. Если главный менеджер поднимает с пола листок бумаги, то другие служащие будут делать то же самое. Менеджер, который подчеркивает важность коллективной работы служащих, выступающих как одна команда, может укрепить принцип групповых работ. Проявляя интерес к работе служащих, поддерживая их, называя служащих по именам, обедая в кафетерии вместе с ними, менеджер заслужит доверие к своим словам.

Организация в сфере гостиничных и других услуг индустрии гостеприимства должна использовать печатные публикации как часть своей внутренней коммуникации. Большинство компаний, владеющих несколькими гостиницами, выпускает информационный бюллетень служащего, а крупные гостиницы также обычно имеют свои собственные внутренние информационные бюллетени для эффективной рекламы новых товаров и услуг, проведения рекламных кампаний. Помимо массовых средств коммуникации важна также и персональная коммуникация. Леонард Берри предлагает иметь два ежегодных отчета - один для акционеров и один - для служащих. Его предложение теперь принято многими фирмами.

McDonald's предложил "говорящий" ежегодный отчет об итогах коммерческой деятельности на видеокассете. Этот необычный и творческий подход к представлению требуемого ежегодного отчета оказался превосходным средством для информирования акционеров и служащих. Подготовленный в такой форме отчет был широко представлен в средствах массовой информации.

Регулярные контакты между руководством и служащими необходимы как в виде коллективных встреч, так и в форме регулярных индивидуальных бесед. Каждый служащий, непосредственно контактирующий с клиентом, обслуживает сотни клиентов. Менеджеры должны встречаться с этими служащими, чтобы понять запросы и потребности клиентов и определить, как кампания может помочь служащему проще их обслужить.

Ansett Airlines в Австралии показала пример того, что может случиться, если служащие не информированы относительно изменений в планах маркетинга компании. Некий путешественник позвонил в Ansett и поинтересовался ее системой продвижения новых услуг, о которой сообщалось в газетной рекламе. Представительница авиалинии, взявшая трубку, ничего не знала об этом и спросила звонящего, откуда ему это известно. Когда звонивший сообщил, что он прочитал об этом в сегодняшней газете, то представительница авиалинии объяснила, что именно поэтому она ничего и не знает о рекламной кампании, так как газету еще не читала. Потом выяснилось, что этот случай произошел несколькими днями прежде, чем она получила копию информативного письма с указанием деталей о продвижении новых услуг в ее авиакомпании. Организации в области гостиничного и ресторанного бизнеса, туристических услуг и других видах индустрии гостеприимства часто тратят много времени и усилий, разрабатывая кампании в борьбе за определенные рынки, которые эффективно привлекают клиентов. Но если клиентам приходится иметь дело со служащими, которые не информированы об этом и не могут обеспечить их требуемой информацией, то они могут остаться недовольны.

Клерки на регистрации - центр всех коммуникаций в гостинице, но все же они часто не знают имена выступающих артистов или содержание развлечений, происходящих в залах гостиницы. Они могут также не знать о специальных маркетинговых проектах. Зал на крыше Westin Oaks Hotel в Хьюстоне был известен как хорошее место для развлечений и отдыха. Когда в гостиницу позвонили, чтобы выяснить, кто играл в зале, сотрудница стола регистрации сообщила название незнакомой группы. На вопрос, какую музыку они играли, она не смогла ответить.

Гостиницы могут использовать технологию и обучение, чтобы обеспечить служащих знанием товаров и услуг, предлагаемых потребителю. Технология может быть использована для того, чтобы разработать базу данных. Информация должна быть доступна для служащих, чтобы те могли легко узнать о товарах (продуктах) гостиницы и ее услугах. Наконец, служащих можно поощрять в их желании попробовать товары компании. Они могут отобедать в ресторане, переночевать в гостинице и получить приглашения на просмотры развлекательных программ. Тогда непосредственная информация от служащего стола регистрации будет звучать намного более убедительно, чем просто зачитывание им соответствующего описания.

Служащие должны получать информацию о новых товарах (услугах) и их модификации, о маркетинговых мероприятиях и изменениях в процессе обслуживания. Все маркетинговые акции, все стадии маркетингового плана должны включать внутренний маркетинг. Например, когда фирма "раскручивает" новую кампанию в средствах массовой информации, она должна сообщить о ней своим служащим. Большинство служащих впервые видит рекламные объявления компании в средствах массовой информации. Прежде чем рекламные объявления появятся в средствах информации, компания должна разъяснить суть этих объявлений своим служащим. Менеджеры должны также объяснить им цель соответствующей рекламной кампании и ее значение.

Один из авторов этой книги однажды работал в ресторане, владелец которого без обсуждения с сотрудниками решил установить компьютерную систему обслуживания. Система начала работать во время ланча, когда было много посетителей, а ресторан не дал до этого сотрудникам почти никакого компьютерного обучения. В результате система работала недостаточно хорошо и служащие захотели поскорее от нее избавиться. Они определили, что система была чувствительна к жирным пятнам на чеках. Если обслуживающий клиента служащий ставил масляное пятно на чеке, то посетитель должен был оплачивать дополнительные пункты меню. Некоторые служащие преднамеренно портили чеки жирными пятнами, чтобы получить с клиента завышенную сумму. На жалобу клиента относительно правильности счета официант объяснял ему, что эти проблемы связаны с новой компьютерной системой. В итоге клиенты быстро встали на сторону обслуживающего персонала и в течение трех месяцев владелец ресторана был вынужден устранить новую систему. Если бы руководство проконсультировалось со служащими, прежде чем установить систему, последние могли бы поддержать компьютеры. Руководство могло бы показать служащим, что система поможет им лучше обслужить посетителей, автоматически выдавая чеки и сохраняя все чеки в памяти. Этим оно могло бы снискать поддержку нововведения со стороны служащих. Вместо этого, не получив надлежащей информации и обучения, служащие с самого начала решили избавиться от компьютеров.

Маяки маркетинга 11.1

Компания Walt Disney - организация с высокой ответственностью
Компании в сфере услуг - гостиницы, больницы, колледжи, банки и др. все более признают, что их комплекс маркетинговых мер воздействия на рынок - маркетинг-микс состоит не только из товарной политики, ценовой политики, политики формирования сбытовой сети, политики формирования спроса и стимулирования сбыта (рекламы и т.д.), но включает и кадровую политику. Причем люди - это наиболее важный элемент маркетинг-микс . Служащие организации находятся в постоянном контакте с потребителями и могут создавать хорошее или плохое впечатление о себе и компании.

Организации стремятся разобраться, как "повернуть" своих внутренних служащих к обслуживанию внешних клиентов. Здесь мы рассмотрим, что организация Disney делает, чтобы создать благоприятное отношение клиентов к своим служащим.

1. Отдел кадров Disney объявляет специальный набор новых претендентов. Тем, кто нанят, дают письменные инструкции о том, куда приходить, что носить и как долго будет продолжаться каждая стадия обучения.

2. В первый день новые служащие прибывают в университет Disney на семинар по ориентации, длящийся в течение всего дня. Они сидят по четыре человека за столом, получают именные таблички, наслаждаются кофе, соком и печеньем в то время как представляются и знакомятся. Результат - в том, что каждый новый служащий сразу узнает о трех других служащих и чувствует себя частью группы.

3. На презентации служащие посвящаются в философию компании Disney и знакомятся с ее деятельностью с использованием самых современных аудиовизуальных средств. Они узнают, что теперь работают в бизнесе развлечений. Они - будущие члены единой команды, чья работа должна выполняться с интересом, быть компетентной и профессиональной и иметь целью как можно лучше обслуживать посетителей Disney-парка. Им рассказывают о каждом подразделении компании, и новые служащие учатся, какую они будут играть роль в шоу-представлении. Потом их приглашают на завтрак, организуют экскурсию по парку и везут в особую часть парка для служебного пользования. В этой части расположены озеро, зал отдыха, места для пикника, катания на лодках и рыбной ловли, а также большая библиотека.

4. На следующий день новые служащие прибывают к назначенным им рабочим местам, они становятся охранниками, водителями, уборщиками территории или работниками ресторанов. Несколько дней они дополнительно обучаются на месте, прежде чем приступят к самостоятельной работе. Когда новички усвоят свои обязанности, они получают соответствующие "сценические костюмы" и готовы исполнять свою роль в представлении Disney-парка.

5. Новых служащих дополнительно обучают, как правильно отвечать на вопросы посетителей, наиболее часто задаваемые ими относительно парка. Если служащий не знает ответа, он может набрать номер телефона оператора справочного отдела, который вооружен толстыми справочниками и готов ответить на любой, даже самый сложный вопрос.

6. Служащие получают газету парка Disney под названием Глаза и Уши, в которой сообщаются новости о деятельности компании, возможностях трудоустройства, особых преимуществах рабочих мест, предложениях в образовании и т. д. При этом в каждом выпуске много фотографий улыбающихся служащих.

7. Каждый менеджер Disney каждый год проводит неделю в "перекрестной работе", т. е. оставляет свой рабочий стол и направляется на "передовую линию", например, на контроль билетов, продажу жареной кукурузы или посадку и высадку посетителей с аттракционов. Таким образом, руководство остается в контакте с реальной жизнью парка и поддерживает качество обслуживания, чтобы доставить удовольствие миллионам посетителей. Все менеджеры и служащие носят значки со своим именем и адресом независимо от ранга.

8. Все служащие заполняют анкету, где отвечают на вопросы, почему им нравится работа в Disney, и указывают любые недовольства, возникающие у них. Таким образом администрация Disney определяет, удовлетворены ли служащие, а значит, в конечном счете, удовлетворены ли посетители парка. Неудивительно поэтому, что сотрудники Disney настолько успешно обслуживают своих посетителей. Внимательное отношение менеджеров к служащим помогает последним чувствовать себя важными персонами, лично ответственными за успех "шоу". Ощущение служащих, что они - "хозяева этой организации", передается миллионам посетителей, которых они обслуживают.

Награды и поощрения

Служащие должны знать, как работать эффективно. Общение с ними нужно строить так, чтобы они получали оценку своей работы. Программа внутреннего маркетинга включает стандарты обслуживания и методы оценки, определяющие, насколько организация отвечает этим стандартам. Результаты оценки обслуживания должны сообщаться служащим. Sheraton, Marriott и другие известные гостиницы проводят анкетирование постояльцев, чтобы определить уровень их удовлетворенности отдельными услугами. Один исследователь определил, что простая информация, собранная от клиентов, может изменить отношение служащих к работе. Оценка обслуживания клиентом положительно влияет на отношение служащего к работе и клиентам. Но это при условии, если результаты доведены до сведения всех, а тот, кто обслуживает клиента хорошо, выделяется и получает определенный вид вознаграждения. Если вы хотите иметь ориентированных на удовлетворение запросов клиентов служащих, ищите способы замечать их хорошее обслуживание и вознаграждать за это.

Большинство систем награждения при обслуживании в гостиничном, ресторанном и туристическом бизнесе основано на достижении сотрудниками целей по масштабом затрат, таких, например, как достижение определенной себестоимости наемного труда или себестоимости продуктов питания. Системы награждения могут быть основаны на достижении определенных целей по объему сбыта. Но теперь есть много компаний, которые поощряют за довольного

клиента, однако эти компании - исключение из правила. Если компании хотят иметь ориентированных на клиента служащих, они должны вознаграждать их именно за обслуживание клиента. Системы наград и премий, основанные на качестве удовлетворения клиента, - единственный метод поощрения хороших служащих, исходящий из уровня обслуживания клиента.

Нетипичные ситуации

Хорошая программа внутреннего маркетинга должна быть направлена на воспитание служащих, которые могут столкнуться с нетипичными ситуациями типа просьбы Барри Уркехарта о кофе-капучино. Программы обучения и специальные руководства могут подготовить служащих, как вести себя в нормальных или обычных ситуациях с клиентами. Программы внутреннего маркетинга помогут им тепло и дружественно общаться с посетителями. Но не все контакты обычны. В этой главе мы уже обсуждали просьбу Барри Уркехарта о капучино, просьбу Карла Албрехта о более позднем сроке выезда из гостиницы, причем в период, когда она была переполнена, и наконец, ситуацию с отъезжающими из гостиницы, которые закрыли ключи в своем автомобиле. Главное преимущество программы внутреннего маркетинга - то, что она вооружает служащих правильным отношением, знаниями, навыками коммуникации и полномочиями, чтобы иметь дело с необычными ситуациями. Способность работать в нетипичных ситуациях отличает лучшие компании в сфере гостиничных и туристических услуг от посредственных. Необычная ситуация при обслуживании клиента - это уникальная ситуация. Число возможных типичных ситуаций настолько велико, что они не могут быть охвачены в обучающем пособии.

Руководство должно давать служащим полномочия для принятия решений, которые помогут разрешить проблемы клиентов, доверять способности служащих самим принимать надлежащие решения. Саймон Купер, президент компании Delta Hotels and Resorts, охватывающей сеть гостиниц с 25 филиалами и штаб-квартирой в Торонто, полагает, что если фирма имеет сотрудников, ничего не делающих, кроме контроля за работой других сотрудников, то это плохо влияет на ее организацию. Он считает, что помощница менеджера хозяйственного отдела должна ходить и проверять, как девушки-горничные выполняют свои обязанности. Однако наличие этой должности - признак того, что фирма не может (не умеет) принимать на работу хороших работников. Купер говорит, что Delta успешно сократила количество таких помощниц. У них есть только несколько ассистентов менеджера хозяйственного отдела, которые теперь проходят специальный курс обучения. Горничные здесь, заканчивая уборку номеров, знают, что следующий, кто войдет сюда, будет постоялец. Купер заявляет, что высокая степень доверия делает их гораздо лучшими работниками. Бели служащим доверяют, они решают проблемы клиентов более эффективно и создают меньшее количество причин для их недовольства.

Компании по обслуживанию, которые больше полагаются на твердую политику подчинения и процедуры контроля, чем на инициативных, хорошо обученных и наделенных самостоятельными полномочиями служащих, имеют мало шансов на высокие показатели в удовлетворении запросов потребителей. Это очень хорошо выражено Робертом К. Льюисом:

Успех концепции внутреннего маркетинга в конечном счете сводится к управлению. От служащих низшего звена нельзя ожидать, чтобы они проявляли большую заботу о клиенте, если сами руководители не показывают в этом личного примера. Ориентированные на оперативные действия менеджеры, которые интересуются прежде всего политикой управления и техническими регламентациями, часто сами забывают о клиенте, подрывая тем самым усилия внутреннего маркетинга фирмы, и сводят работу служащего к чисто техническому выполнению соответствующих функций, которые мало дают сотруднику в смысле его самореализации или чувства собственного достоинства и персонального поощрения. Кроме того, требуя от служащих придерживаться строго установленных правил, ориентированный на оперативные действия

менеджер связывает тем самым их действия, ограничивая возможности качественно обслужить клиента.

В будущем проблема нетипичных ситуаций станет еще более важной. Фирмы, занятые в гостиничном бизнесе и в сфере туристических услуг, в настоящее время пользуются технологией, предназначенной для обслуживания обычных запросов потребителей. И использование такой типовой технологии будет расширяться. Компьютеризованная регистрация, видеоконтроль и робототехника будут адаптированы для нужд индустрии гостиничного бизнеса и туристических услуг, чтобы служащие могли чаще иметь дело с решением неординарных задач. Уверенные в себе клиенты воспользуются преимуществами развитой технологии, предназначенной для того, чтобы расширить и ускорить процесс их обслуживания. Не уверенные в себе клиенты или клиенты, испытывающие какие-либо сложности и проблемы с техникой, будут искать контакта со служащими. Поскольку рабочие места становятся более автоматизированными, служащие будут играть все большую роль в том, чтобы отвечать на вопросы и решать проблемы клиентов. Они также должны быть готовы взять на себя ответственность за действия в необычных ситуациях.

Как говорит Parasuraman, "хорошее обслуживание клиента в течение продолжительного срока может сильно пострадать лишь из-за какого-нибудь одного незначительного отрицательного штриха в процессе обслуживания неординарной ситуации. Никакие письменные циркуляры, установочные принципы и инструкции не могут предотвратить их возникновение, и только хорошая работа персонала, удовлетворяющая клиента, может исправить положение". Именно высокая культура обслуживания позволяет служащим принимать необходимые решения в неординарных ситуациях.

Резюме главы

I. Внутренний маркетинг

1) Гостиничный бизнес уникален в том смысле, что **служащие - это часть продукта.**
2) Специалисты по маркетингу должны развивать методику и технологию обслуживания, чтобы быть уверенными в том, что служащие имеют возможности и желание качественно обслужить клиента.
3) Внутренний маркетинг - это маркетинг, ориентированный внутрь фирмы, на ее служащих.

II. Процесс внутреннего маркетинга

1) Формирование культуры обслуживания

а) Культура обслуживания - это организационная культура, которая поддерживает систему обслуживания клиента через политику фирмы, циркуляры, системы поощрений и другие действия.
б) Организационная культура - это система ценностей и убеждений, которая дает сотрудникам представление об организации, а также определяет свод норм и правил их поведения в ней.
в) Поворот организационной структуры сверху вниз. Фирмы, занятые в сфере обслуживания, должны разработать такую организационную структуру, которая поддерживала бы сотрудников, обслуживающих клиентов.

2) Разработка маркетингового подхода к управлению человеческими ресурсами

а) Создание рабочих мест, которые могли бы привлечь хорошие кадры.
б) Процесс найма сотрудников должен означать и иметь в результате набор служащих, ориентированных на обслуживание клиентов.
в) Цель начального обучения служащих - ознакомить их с основными управленческими кредо компании и дать им необходимые знания о предоставляемых клиенту товарах и услугах.
г) Программы **непрерывного обучения служащего.**

III. Доведение маркетинговой информации до рядовых служащих

1) Наиболее эффективный путь коммуникаций с потребителями осуществляется через служащих, которые непосредственно работают с ними
2) Служащие должны узнавать о продвижении сбыта и выпуске новых продуктов от своего руководства, а не из рекламных объявлений, предназначенных для внешнего пользования, т. е. для потребителей.
3) Руководитель любого уровня должен понимать, что служащие наблюдают за его реакцией и поведением.
4) Организации гостиничного бизнеса, ресторанных и туристических услуг должны использовать печатные публикации как часть своей внутрифирменной коммуникации.
5) Гостиницы могут использовать технологию и обучение, чтобы обеспечить служащих знаниями о предоставляемых продуктах (товарах и услугах).
6) Служащие должны получать информацию о новых продуктах и их замене, о кампаниях маркетинга и изменениях в процессе предоставления услуг.

IV. Введение системы наград и поощрений
1) Служащие должны знать, как работать эффективно. Общение с сотрудниками должно быть направлено на то, чтобы дать оценку выполненной ими работы.
2) Программа внутреннего маркетинга включает стандарты обслуживания и методы оценки, определяющие, насколько хорошо организация отвечает этим стандартам.
3) Если вы хотите иметь ориентированных на клиента служащих, ищите способы замечать их хорошее обслуживание, вознаграждать и поощрять их для лучшей работы.

V. Нетипичные ситуации
1) Искусная программа внутреннего маркетинга должна быть направлена на воспитание служащих, которые должны уметь брать на себя ответственность в неординарных ситуациях.
2) Одно из преимуществ программы внутреннего маркетинга - обеспечение служащих правильным отношением, знаниями, навыками общения и полномочиями, необходимыми для работы в необычных ситуациях.
3) Нетипичная ситуация - это уникальная просьба, предложение клиента, с которыми служащие, как правило, сталкиваются впервые.
4) Руководство должно давать служащим полномочия принимать решения, чтобы помочь клиенту справиться с его проблемами.

Вопросы для обсуждения.
1. Почему служащие называются внутренними потребителями (клиентами)?
2. Что такое культура обслуживания? Почему это составляет требование программы внутреннего маркетинга?
3. Обсудите возможные пути использования технологии маркетинга при решении вопросов управления персоналом.
4. Каковы преимущества разъяснения рекламных кампаний служащим, прежде чем они появятся в средствах массовой информации?
5. Методы решения необычных ситуаций способны отличить высококлассные организации гостиничного бизнеса и других сфер обслуживания от ряда посредственных компаний. Обсудите это утверждение.

Ключевые термины
Внутренний маркетинг (internal marketing). Маркетинг, нацеленный на коллектив фирмы.
Делегирование полномочий (empowerment). Когда фирма дает полномочия рядовым служащим, то она передает им от непосредственных руководителей права и возможности самостоятельно принимать решения.
Культура обслуживания (service culture). Организационная культура, которая поддерживает систему обслуживания клиента через политику фирмы, циркуляры, поощрения и другие действия

организации.
Лучшие сотрудники коллектива (cast members). Термин, используемый для служащих, являющихся частью команды, которые лучше других выполняют свои обязанности по удовлетворению запросов потребителей.
Моменты истины (moment of truth). Они достигаются при общении служащего и потребителя.
Нетипичная ситуация (nonrountine transaction). Это уникальная просьба, предложение потребителя, с которыми служащие обычно сталкиваются впервые.
Организационная культура (organizational culture). Система ценностей и убеждений, которая дает сотрудникам представление об организации, а также определяет свод норм и правил их поведения в ней.
Перекрестное обучение служащих (cross-training). Обучение двум и более профессиям внутри организации.
Служащие, контактирующие с потребителем (customer-contact employees). Служащие, которые входят в прямой контакт с потребителем (клиентом).

Глава 12. Как удовлетворить клиента качеством предоставляемых товаров и услуг

В январе 1990 г. гостиница Hampton Inns стала рекламировать гарантию качества обслуживания. Клиенту, не удовлетворенному уровнем обслуживания, предлагалось вообще не платить за проживание. Большинство менеджеров возражали против такого рода гарантий, предполагая, что придется сдавать номера и нечестным клиентам, которые могут утверждать, что не удовлетворены обслуживанием только для того, чтобы не платить денег. Мнения менеджеров гостиницы разошлись. Но компания верила в честность своих постояльцев и в способности персонала организовать обслуживание на самом высоком уровне. Благодаря такому доверию к гостям и служащим компания завоевала преимущество в конкурентной борьбе на рынке гостиничных услуг.

Изучение мнения клиентуры гостиниц Hampton Inns показало, что больше 85% гостей сочли гарантии качества обслуживания в гостинице привлекательными, расценив это как один из десяти важнейших элементов качества услуг гостиницы, а 99% гостей, воспользовавшихся такой гарантией, сказали, что они вернутся в эту гостиницу, чтобы дать ей еще один шанс. Последующий опыт показал, что почти 40% из них вернулись в гостиницу Hampton Inns очень скоро. Однако если руководство понимает, что гость пользуется такой гарантией в свою пользу без достаточных на то оснований, то его имя заносится в банк данных гостиницы Hampton Inns. Когда такие гости в дальнейшем звонят, чтобы заказать номер, то оператор отвечает им, что они были бы рады принять заказ, но гарантии им теперь предоставлены не будут. Таким образом, малое число таких постояльцев сможет воспользоваться этой системой, и то всего один-два раза, а затем она на них уже не будет распространяться.

Гостиница Hampton Inns подсчитала цену своих гарантий. Оказалось, что из-за гарантий в 1990 г. в гостинице останавливалось 2% гостей (т. е. 157 000 номеров в сутки). Эти гости дали доход в 7 млн. долл., а постояльцы, которые, однажды воспользовавшись гарантией, еще раз вернулись в гостиницу, добавили еще 1 млн. За год Hampton Inns выплатила 350 тыс. долл. клиентам, которые воспользовались гарантией, будучи неудовлетворенными качеством обслуживания. В 1991 г. Hampton Inns от клиентов, привлеченных объявленной гарантией, получила 18 млн. долл., в то время как уровень расходов в связи с выплатами по гарантии оставался постоянным.

Одна из причин успеха системы гарантий качества обслуживания гостиницы Hampton Inns в том, что компания регулярно проводит контроль этого качества. В гостинице понимают, что гарантии могут привести к финансовому краху компании, если не предоставлять гостям удовлетворяющих

их услуг. Поэтому предусмотрены проверки действий служащих в случаях, когда гости прибегают к использованию гарантий. А служащие наблюдают, как гостиница решает проблему гостя, чтобы быть уверенными в том, что все в порядке и тот остался доволен.

Система гарантий влияет также и на персонал гостиницы. Когда у служащих спрашивают мнение об их работе, то почти 50% отвечают, что система гарантий высокого уровня обслуживания усложняет их деятельность, но дает им уверенность в возможности урегулировать проблемы клиентов собственными силами, не дожидаясь одобрения менеджера. Руководство утверждает, что система гарантий делает гостиницу Hampton Inns лучшим местом работы и укрепляет трудовую мораль сотрудников. Гарантия высокого уровня обслуживания представляет собой пример того, какое большое внимание компании в сфере гостеприимства уделяют вопросам повышения качества предлагаемых услуг. И совершенно очевидно, что персонал предпочитает работать в компании, которая помогает им оказывать качественные услуги, удовлетворяющие их клиентов.

Некоторые администраторы боятся системы гарантий, так как считают, что нечестные клиенты будут пользоваться ею, чтобы получать бесплатное питание или проживание. Такое возможно, но исследование показало, что на каждую недобросовестную жалобу приходится 19 справедливых. Гостиница отслеживает такие недобросовестные жалобы и клиентов, которые подозреваются в нечестном использовании гарантий более одного раза, и предупреждает, что рада принять их в качестве своих постояльцев, но впредь уже без гарантийного обслуживания. Истинная опасность при предоставлении гарантий качества обслуживания состоит в том, когда гарантия предлагается, а организация не имеет возможности предложить клиентам удовлетворяющий их уровень качества услуг.

Краткое содержание главы
В гл. 12 рассматривается ключевое направление в развитии маркетинга в XXI в., - тенденция использования маркетинга для повышения степени удовлетворенности потребителей.

В этой главе мы определяем маркетинговую концепцию, подчеркивая необходимость предложения товаров и услуг, **имеющих реальную ценность для клиента**, а также способных удовлетворить его в соответствии с конкурентоспособной эффективностью.

В главе обсуждается тот факт, что специалисты по маркетингу акцентируют свое внимание на привлечении новых клиентов и на том, как сделать их постоянными благодаря развитию маркетинговых связей

Затем рассматриваются различные определения качества. **Особенности и основные характеристики товаров и услуг**, удовлетворяющих клиента, и **отсутствие у них недостатков** рассматриваются как основные показатели качества.

Далее представлена модель качества услуг, включающая **техническое качество, функциональное качество и социальное качество.** Обсуждается, как функциональное качество, или процесс оказания услуг, становится основой дифференциации фирм. Социальное или этическое качество - важный компонент качества, который часто не учитывается менеджерами.

Пятиступенчатая модель качества обслуживания представлена как метод увязывания качества с действиями руководства. Здесь мы покажем, как менеджеры могут определить и ликвидировать пробелы в качестве обслуживания. Затем рассмотрим вопросы показателей качества обслуживания: как удержать клиентов, как избежать конкуренции цен, как сохранить сотрудников и как снизить издержки.

В конце главы мы представим программу повышения качества обслуживания в одной из организаций сферы услуг.

Введение

Современные компании на протяжении многих десятилетий испытывают жестокую конкуренцию, и в ближайшие годы ситуация будет еще сложнее. В предыдущих главах мы утверждали, что для того чтобы достичь успеха в современных условиях острой рыночной конкуренции, компании должны отойти от принципа "товар и продажа" и перейти к использованию принципа "клиент и маркетинг". В данной главе подробно объясняется, как компании могут завоевать клиента и одержать победу в конкурентной борьбе. Ответ лежит в понимании концепции маркетинга - улучшать работу по удовлетворению нужд потребителя.

Чтобы преуспеть или просто выжить, компании должны усвоить новую философию. Победа на современном рынке возможна, если компания ориентирована на клиента - высшей ценностью должно считаться выполнение пожеланий целевых групп потребителей. Компании должны формировать клиентов, а не только производить продукт. Они должны владеть искусством создания рынка, а не только создания продукта.

Многие компании полагают, что привлечение клиента - это работа отдела маркетинга или отдела продаж. Однако передовые компании пришли к выводу, что отдел маркетинга не может выполнять работу в одиночестве. Хотя маркетинг и играет ведущую роль, фактически он может быть только партнером в привлечении и удержании потребителей. Даже самый лучший в мире отдел маркетинга не может успешно продавать товары плохого качества и не удовлетворяющие нужды потребителей. Отдел маркетинга может быть эффективным только в компаниях, где все отделы и все служащие объединены целью формирования высокой конкурентной системы предложения товаров и услуг, имеющих ценность для потребителя.

Рассмотрим фирму McDonald's. Люди толпятся в 14 000 ресторанах McDonald's по всему миру не только потому, что они любят гамбургеры. Потребителей привлекает прежде всего система McDonald's, а не только само питание. Во всем мире McDonald's как точно отлаженная система предлагает своим посетителям товары и услуги высокого стандарта, что в компании называется QSCV - качество, обслуживание, чистота и потребительская ценность. Система состоит из многих компонентов внутреннего и внешнего характера. McDonald's эффективен, поскольку его служащие, контрагенты по франчазингу, поставщики и другие лица успешно сотрудничают, чтобы совместно предоставить клиенту исключительно высокое качество товаров и услуг.

В этой главе обсуждается философия маркетинга, создающего ценности для потребителя и фирму, ориентированную на клиента. Здесь возникает несколько важных вопросов: что такое потребительские ценности и удовлетворение потребителя? Как ведущие компании организуют работу, чтобы создать и предоставить высокие ценности и удовлетворить потребителей? Как компании могут удерживать клиентов и как получать новых? Как компании могут на практике применять маркетинг всеобщего качества?

Определение потребительских ценностей и удовлетворения потребителей

Потребители покупают товары или услуги у фирмы, так как надеются, что им предоставят продукт **высшей потребительской ценности**, составляющей разницу между *полной потребительской ценностью и полными потребительскими издержками.* Потребитель получает ценность (пользу) из основных товаров, системы обслуживания и имиджа компании. Эти компоненты и составляют полную ценность для потребителя. Издержки же потребителя включают *деньги, время, усилия и психологические затраты* (рис. 12.1). Например, пассажиры выше оценят беспосадочный полет, чем маршрут более короткий, но предусматривающий посадку в целях

сокращения времени путешествия. Они также могут избегать некоторых аэропортов как пунктов транзита, имеющих большие площади, где много приходится ходить пешком. Таким образом, при следовании от Восточного побережья Соединенных Штатов к Западному они будут предпочитать менять самолеты скорее в Мемфисе, чем в Далласе. Наконец, они предпочтут авиалинию, которая точно соблюдает время расписания и отлично обслуживает пассажиров. Если самолет и багаж прибудут вовремя, это уменьшит их физические и психологические затраты.

Таким образом потребители формируют свои суждения относительно потребительской ценности маркетинговых предложений и на их основе принимают решения о покупке. *Удовлетворение клиента* покупкой зависит от того, как оправдались ожидания покупателя. Потребитель может испытывать различную степень удовлетворения. Если качество услуг не оправдывает ожиданий потребителя, то он неудовлетворен. Если его ожидания реализовались, то потребитель удовлетворен. Если качество услуг превышает ожидания, то потребитель очень удовлетворен или даже восхищен.



Рис. 12.1. Ценности, предоставленные клиенту

Но как формируются ожидания покупателей? Ожидания основаны на прошлом опыте покупок потребителя, на мнении друзей и партнеров, а также на информации и обещаниях специалистов по маркетингу, продавцов и конкурентов. Специалисты по маркетингу на фирме должны быть осторожны, чтобы установить правильный уровень ожиданий потребителей. Если они устанавливают уровень ожиданий слишком низкий, то удовлетворят тех, кто покупает, но будут не в состоянии привлечь достаточное количество покупателей. Напротив, если они поднимают- планку ожиданий слишком высоко, то покупатели, вероятно, могут быть разочарованы. Например, гостиница Holiday Inn несколько лет назад развернула кампанию под названием "Никаких неожиданностей", в которой останавливающимся обещали размещать их в гостинице и обслуживать без всяких проблем. Однако гости Holiday Inn все равно сталкивались с проблемами проживания, и такая реклама только сделала клиентов еще более неудовлетворенными, в результате Holiday Inn вынуждена была прекратить эту кампанию.

Однако некоторые из наиболее успешно развивающихся в наши дни компаний поднимают уровень ожиданий потребителей и работают так, чтобы ему соответствовать. Эти компании обеспечивают *полное удовлетворение потребителя.* Например, Ritz-Carlton рассматривает премию Baldrige как веху на пути совершенствования качества. Гостиницы Hampton Inns предлагают гарантию качества обслуживания, а авиалинии Southwest постоянно имеют одни из самых лучших в своей отрасли показателей точности прибытия рейсов. Эти компании нацеливаются на высокий уровень, потому что знают, что просто удовлетворенные потребители легко поменяют поставщиков товаров и услуг, если появится лучшее предложение.

Хотя ориентированная на потребителя фирма стремится обеспечивать обслуживание лучшего

качества, чем у конкурентов, это не дает эффекта в смысле максимизации степени удовлетворения потребителя. Компания может также увеличивать удовлетворение потребителя, снижая свою прибыль. К тому же компания, помимо потребителей, имеет дело с многими партнерами - владельцами паев, держателями акций, служащими, дилерами, поставщиками. Расходование дополнительных средств в целях повышения степени удовлетворения потребителей может не устроить этих партнеров по бизнесу. Таким образом, цель маркетинга состоит в том, чтобы произвести ценность для потребителя с прибылью для своей фирмы. В конечном счете компания должна добиться высокого уровня удовлетворения потребителя и в то же самое время приемлемого уровня удовлетворения интересов других своих партнеров. Все это требует очень тонкого баланса: специалист по маркетингу должен продолжать производить большее количество ценностей для потребителя и удовлетворять его потребности, но не в ущерб "своему дому".

Как удержать потребителей

Сегодня компании в процессе своей работы должны кроме создания более прочных связей с партнерами развивать более тесные связи и лояльное сотрудничество со своими непосредственными потребителями. В прошлом многим компаниям ничего не стоило получить потребителей. Потребители часто не имели альтернативных поставщиков или же другие поставщики предлагали товары и услуги низкого качества, или же рынок разрастался настолько быстро, что компания могла не беспокоиться о необходимости полного удовлетворения запросов потребителей. Компания могла терять 100 потребителей в неделю, но получать других 100 потребителей и довольствоваться таким результатом. Такая компания, работающая по принципу теории бизнеса под образным названием "бездонная бочка", полагает, что она всегда будет иметь достаточное количество новых потребителей, чтобы заменить тех, кто оказался недовольным результатом покупки. Однако такая смена потребителей требует больше средств, чем если бы компания сохранила всех своих 100 прежних потребителей и не привлекала бы новых. Другая проблема состоит в том, что неудовлетворенные потребители распространяют свое отрицательное мнение о сделанной покупке, что делает все более и более затруднительным получение 100 новых потребителей в неделю. В бизнесе, значительно зависящем от местных условий, например при организации работы ресторана районного профиля, почти невозможно получить необходимое количество новых клиентов для замены потерянных.

Цена потерянных клиентов

Компании должны уделять большое внимание оттоку потребителей и принимать меры, чтобы уменьшить его. Сначала компания должна определить и подсчитать количество постоянных потребителей. Затем выяснить причины оттока потребителей и определить, как его можно уменьшить или вообще устранить. Конечно, ничего нельзя сделать в отношении тех потребителей, которые уезжают из данного района или в отношении тех занятых в данном бизнесе потребителей, которые выходят из него. Но много может быть сделано относительно потребителей, которые покидают фирму из-за плохого обслуживания, низкого качества питания или очень высоких цен. Компания должна иметь сведения о процентном соотношении клиентов, по различным причинам покидающих гостиницу, т. е. не останавливающихся в ней вновь.

Компании могут оценивать, какую прибыль они теряют из-за потери потребителей. Для отдельного потребителя - это то же самое, что жизненно важная ценность. В гостинице Ritz-Carlton знают, что постоянные клиенты дают ей немногим более $ 100 000 за всю свою жизнь. Постоянный посетитель ресторана может дать бизнесу несколько тысяч долларов, а постоянный клиент агентства по туризму - более $ 50 000 в течение его срока работы с агентством. Ценность срока постоянного обращения потребителя к услугам данной фирмы измеряется величиной, определяющей, сколько каждый участник данного сегмента рынка дает ей в среднем в год, которая затем умножается на среднюю продолжительность его жизни на данном сегменте рынка. Такая средняя продолжительность жизни потребителя на рынке определяется путем соответствующих исследований или из его "истории" в банке данных гостиницы. Люди

переезжают, переводятся с одного места работы на другое, меняют компании, бывают не удовлетворены качеством товаров и услуг. Например, средняя продолжительность жизни на рынке для индивидуального путешествующего клиента может составить четыре года. Средняя жизнь клиента ресторана могла бы быть оценена только в три года. Гостиницы, представляющие единую сеть и имеющие единую систему фиксации "истории" своих постояльцев, могут представить картину ценности срока жизни данного гостя по нескольким гостиницам этой сети, а не только по одной данной. Сроки жизни могут быть разными в разных регионах и рыночных сегментах. Они уникальны для каждого отдельного бизнеса.

Компания должна вычислить, во что ей обойдется снижение скорости оттока потребителей. Если эта стоимость оказывается меньше потерянной прибыли, компания должна потратить эту сумму, чтобы уменьшить отток потребителей. Сегодня передовые компании делают все от них зависящее, чтобы сохранить своих потребителей. Многие рынки вступили в пору своей зрелости и уже не располагают возможностями вовлечения большого числа новых потребителей. К тому же растет конкуренция, и цена привлечения новых потребителей повышается. На этих рынках стоимость привлечения новых потребителей обходится в пять раз выше, чем удовлетворение уже имеющихся потребителей. Наступательный характер рыночной стратегии требует значительно больших усилий и затрат, нежели оборонительный маркетинг, потому что призван удовлетворить потребителей лучше, чтобы увести их у конкурентов.

К сожалению, классическая теория маркетинга, как и практика, больше сосредоточивается на искусстве привлечения новых клиентов, чем на сохранении уже существующих. Акцент был направлен на *развитие сделок,* а не на *формирование отношений.* Обсуждение сосредоточивалось на *предпродажной деятельности* и на *самих продажах* больше, чем на *послепродажной активности.* Сегодня, однако, большинство компаний признает важность сохранения существующих потребителей. Согласно одному сообщению, сокращая отток потребителей только на 5%, компании могут повысить прибыль примерно на 25-85%. К сожалению, однако, системы бухгалтерского учета большинства компаний не в состоянии показывать ценность лояльных потребителей.

Таким образом, хотя современный маркетинг сосредоточен в основном на формализованном комплексе маркетинговых мер воздействия на рынок - маркетинг-миксе, развивающем продажи и привлекающем новых потребителей, первейшая задача фирмы состоит в сохранении и удержании имеющихся потребителей. И лучший подход к сохранению потребителя в том, чтобы доставить ему наибольшее удовлетворение результатами покупки и в итоге получить верность данной фирме.

Урегулирование жалоб потребителя

Урегулирование жалоб потребителя - ключевой момент в деле сохранения его для фирмы. Исследование TARP показало, что если жалоба потребителей была значительной, то 91% из них уже не обратится к вам снова, но если эта жалоба была быстро урегулирована, то 82% из них вновь воспользуются вашими услугами. Удовлетворение жалоб снижает отток клиентов от 91 до 18 из 100. При урегулировании незначительных жалоб отток потребителей также можно снизить - до 5 из 100. В разрешении проблем, возникающих у потребителей, имеются два важных условия. Первое - если вы удовлетворяете жалобу, то делайте это быстро; затяжное решение проблем только увеличит отток потребителей. Второе - выясните источники возникновения недовольства у потребителя.

Например, деловая женщина только что вернулась из заграничной поездки. После хорошего ночного отдыха в нью-йоркской гостинице она решила заказать американский завтрак. Она позвонила в нужную службу и завтрак был доставлен ей очень быстро. Приветливый официант вкатил сервировочный столик в номер и поставил его так, чтобы женщина могла во время завтрака

любоваться видом из окна. Он открыл нагревающееся отделение и подал женщине завтрак, который она ожидала: полный, горячий американский завтрак. Затем официант подал женщине счет, который она быстро подписала и дала хорошие чаевые. Теперь она была готова начать завтрак.

Однако официант сказал: "Извините, но Вы должны заплатить наличными". Она объяснила, что у нее нет наличных денег и достала свои кредитные карточки, в том числе "золотую карточку" American Express, которую она обычно предъявляет при расчетах в гостинице. Официант справился по телефону и через 5 минут выяснил, что можно использовать и кредитную карточку. Но теперь женщина уже в расстроенном состоянии сидела у холодного завтрака.

Или еще пример. Ответственный за организацию встреч и конференций заказал автобус для группы менеджеров одного из клубов на экскурсию в загородный клуб. Автобус отходил в 9:30 утра в субботу. Автобусная компания обычно планировала подачу автобуса за 15 минут до времени выезда. Организатор встречи стал волноваться, когда автобус не пришел в 9:20. Он позвонил диспетчеру автобусной компании. Диспетчер ответил, что все водители еще спят и будут не раньше 11 утра. Оказалось, что они накануне работали с другой группой и вернулись в 2:30 ночи, а по федеральной инструкции у них должно быть не менее 8 часов перерыва между поездками. После объяснения причины задержки диспетчер повесил трубку. Организатор встречи вызвал несколько машин такси, чтобы доставить свою группу к ранее назначенному сроку - 10 утра, когда должно было начаться намеченное мероприятие. Затем он позвонил опять, чтобы отменить автобус. В понедельник он попросил автобусную компанию вернуть ему деньги. Однако компания потребовала оплатить все полностью, так как автобус был заказан. Ему сказали, что он не имеет права на возврат денег, так как заказ на автобус был аннулирован меньше чем за 24 часа до исполнения. После нескольких недель обращений по телефону и писем компания все-таки согласилась вернуть деньги. Шестью месяцами позже организатор встречи получил другой чек на $ 125 с извинением за инцидент от национального коммерческого менеджера автобусной компании.

Итак, автобусная компания возместила все расходы и оплатила еще $ 125, однако все равно потеряла клиента. Через 6 месяцев организатор встреч уже нашел другую компанию и был удовлетворен уровнем ее обслуживания. Он не собирался менять эту компанию. Если бы первая компания быстро вернула деньги и дала бы еще $ 125 до организации следующей поездки, то она могла бы сохранить клиента. Официант в нью-йоркской гостинице мог бы сказать женщине, что ее подписи будет достаточно и пожелал бы приятного аппетита. А возникшую проблему он мог бы решить, выйдя из ее номера. Тогда бы женщина наслаждалась завтраком, которого она ожидала. В обоих случаях проблемы клиентов были решены но, увы, слишком поздно.

Другой критический момент в решении проблем - то, что большинство потребителей не жалуются. Они не дают менеджерам шанса урегулировать возникающее у них недовольство. Такие клиенты сразу уезжают и никогда больше не возвращаются. Поэтому менеджеры должны развивать систему поощрения клиентов за их жалобы. Они должны располагать методами поиска источника жалоб, включая прямую "горячую линию", по которой клиент может сообщить о своих проблемах. Карточки регистрации обращений потребителя вдохновляют менеджеров выявлять проблемы, связанные с предоставляемыми товарами и услугами. Менеджеры должны обучать служащих узнавать неудовлетворенных клиентов по внешнему виду и пытаться самим выяснить их проблемы. Гарантия обслуживания - другой путь возможности получения жалоб от потребителей; они вынуждены обратиться с жалобой, чтобы воспользоваться гарантией, предполагающей возврат или неуплату требуемой суммы.

Когда клиент жалуется, руководство должно быть благодарно. Оно должно помнить, что большинство потребителей не жалуются. Жалующийся клиент дает администрации возможность

решить проблему. На письменные жалобы надо отвечать немедленно либо письмом, либо по телефону. Если вы отвечаете письмом, необходимо выразить признательность за обращение, указать, что вы ознакомлены с содержанием жалобы, и перечислить, что будет выполнено, чтобы предотвратить повторение подобных случаев. Клиенту должно быть сообщено об итогах урегулирования жалобы. Наиболее эффективный путь урегулирования проблем - с помощью телефона. Сегодня это часто стоит дешевле, чем отправить письмо. Телефонный звонок позволяет лично пообщаться с клиентом и точно выяснить, что же с ним случилось. Самое плохое, что может сделать компания, - это отправить формальное письмо, которое не показывает никакого сочувствия к проблеме клиента.

Боб Мартин, профессор UNLV, проводил лето в качестве административного ассистента на одном из курортов. Однажды, когда он был в офисе генерального менеджера, тот показал целую пачку писем с жалобами клиентов, на которые он должен ответить. Менеджер заявил, что ему крайне неприятно отвечать на письма-жалобы, что это излишняя трата времени, так как он будет доволен, если 5% из этих приезжих опять вернется в гостиницу. Тогда Боб взял стопку писем и сказал: "Я о них позабочусь"; уходя он заметил: "Я получу всех этих клиентов обратно".

Боб Мартин в ответе на каждое письмо сообщил, что фирма подробнейшим образом ознакомилась с поступившей жалобой, и выразил признательность его автору за то, что тот нашел время написать о своей проблеме. Он извинился за причиненное недовольство и отметил, что курорт делает все, чтобы устранить возникновение проблем. Он предложил клиенту лучший номер и попросил позвонить ответственному секретарю, чтобы его зарезервировать. Все это заставило клиента почувствовать значимость своего письма, а организации - вернуть своих постояльцев. В заключение Боб выразил надежду, что не только другие клиенты воспользуются преимуществами услуг, откорректированных в результате предъявленной жалобы, но и они сами вернутся в гостиницу в качестве важных гостей. К концу лета 90% авторов писем вернулись на отдых в гостиницу или зарезервировали номера, чтобы вернуться. Ценность срока пребывания этих гостей составляет в среднем более $ 100 000. Кроме того, урегулирование жалоб превратило негативную рекламу (устные отзывы) в положительную. На практике к тому же оказалось, что некоторые из возвращающихся гостей уговорили приехать с ними еще двух отдыхающих. Урегулирование жалоб - один из самых легких способов "залатать дырку в прохудившемся ведре". Это эффективный путь предотвращения оттока клиентов. Менеджеры должны находить проблемы и быстро решать их.

Маркетинг отношений с потребителями

Маркетинг отношений охватывает создание, поддержание и расширение прочных связей с потребителями и другими партнерами. Все более и более маркетинг смещает акцент от индивидуальных сделок к созданию более ценных отношений и маркетинговых сетей связей. Маркетинг отношений ориентирован на длительный срок. Цель его состоит в том, чтобы предоставить долгосрочные ценности потребителям. Мерой его успеха служит долгосрочное удовлетворение их потребностей. Маркетинг отношений требует, чтобы все отделы компании вместе, как одна команда, работали на основе маркетинговой концепции и имели единую цель - лучше обслужить клиента. Маркетинг предполагает установление отношений на разных уровнях - экономическом, социальном, техническом и юридическом, а их цель- обеспечить высокую лояльность потребителя к товару и фирме.

Выделим пять различных уровней отношений, которые могут сложиться с потребителем, купившим такой, например, товар, как организация встречи или банкета:

- *Основной уровень отношений.* Продавец компании продает товар, и далее не предпринимает никаких действий.
- *Реагирующий уровень отношений.* Продавец продает потребителю товар и просит звонить в

случае, если у него возникнут какие-либо вопросы.
- *Ответственный уровень отношений.* Через небольшой промежуток времени после покупки продавец сам звонит покупателю для проверки ситуации и отвечает на его вопросы. Во время и после сделки продавец запрашивает у покупателя предложения по улучшению и возможному совершенствованию товара, а также о каких-либо его недостатках. Эта информация помогает компании непрерывно улучшать свои предложения.
- *Проективный уровень отношений.* Продавец или другие сотрудники компании время от времени звонят клиенту с предложениями относительно усовершенствований товара, которые были сделаны, или о творческих предложениях на будущее.
- *Уровень партнерства.* Компания непрерывно работает с этим и другими потребителями, чтобы добиться предложения лучшей потребительской ценности.

Какие особые инструменты маркетинга компания может использовать, чтобы добиться более прочных связей с потребителем и лучше удовлетворить его потребности? Для этого можно применить один из трех подходов. Первый предусматривает прежде всего введение в отношения с потребителем *дополнительных финансовых выгод*. Например, авиалинии предлагают программы поощрений для тех, кто часто летает на их самолетах; гостиницы больше ориентируются на предоставление номеров тем гостям, которые наиболее часто останавливаются у них; супермаркеты создают фонды для возвращения денег покупателям в случае их недовольства купленной вещью.

Хотя эти программы поощрений потребителей и другие финансовые стимулы создают им дополнительные преимущества, они могут быть легко скопированы конкурентами и таким образом не создадут дифференциации предложений именно этой компании. Второй подход состоит в том, чтобы ввести наряду с финансовыми *дополнительные социальные льготы.* При этом персонал компании работает над тем, чтобы укрепить социальные связи с потребителями путем изучения потребностей и желаний каждого из них, а затем индивидуализировать и персонифицировать свои товары и услуги. *Так они превращают потребителей в клиентов.* Потребители могут быть безымянными для компании, а клиенты - нет. Потребители - это часть массы или часть больших сегментов рынка; клиенты же обслуживаются на индивидуальной основе. Потребители обслуживаются любым служащим фирмы, который оказывается на месте; клиенты же обслуживаются профессионалом, предназначенным именно для них.

Третий подход к созданию прочных взаимоотношений с потребителем - это подключение наряду с финансовыми и социальными льготами структурных связей. Например, авиалинии предлагают специальные системы резервирования маршрутов для туристических агентов. Клиенты, часто обращающиеся в компанию, имеют специальные телефонные линии, которыми они могут воспользоваться. Авиалинии предлагают особые багажные отделения для пассажиров первого класса, чтобы при желании можно было отправить лимузины, которые доставят их в аэропорт. Ниже приводятся основные этапы программы установления маркетинговых отношений в компании:

- *Идентификация ключевых потребителей, заслуживающих особого отношения со стороны руководства фирмы.* Выберите самых крупных и лучших потребителей и назовите их своему руководству для установления с ними особых деловых отношений. Могут также быть подключены и другие потребители, например те, кто показывает исключительный рост или является пионером в развитии новой отрасли.

- *Назначение квалифицированного в деле установления особых отношений с потребителями менеджера для каждого ключевого клиента.* Продавец, в настоящее время обслуживающий потребителя, должен пройти специальное обучение по менеджменту отношений или быть заменен другим, более квалифицированным в этом отношении специалистом. Менеджер по связям с

потребителями должен обладать чертами, которые соответствуют ожиданиям потребителя и привлекают его.

- *Четкое описание работы менеджеров по связям с потребителями.* Опишите, какие отчеты по связям с потребителями они должны составлять, какие цели их работа должна преследовать, какими полномочиями они могут располагать и какие критерии будут положены в основу оценки качества их труда. Сделайте этого менеджера центром всех деловых отношений с данным клиентом. Поручите каждому менеджеру только одно или совсем небольшое число такого рода связей, что обеспечит с его стороны качественное выполнение обязанностей.

- *Каждый менеджер по связям с потребителями должен иметь годовой и перспективный план развития отношений с клиентами.* Эти планы должны включать цели, стратегии, специальные мероприятия и требуемые ресурсы для их реализации.

- *Назначение высшего менеджера - контролировать работу менеджеров по связям с потребителями.* Этот человек должен составить описание их работы, отобрать критерии ее оценки и определить для ее поддержания ресурсы, чтобы повысить эффективность работы менеджеров по связям с потребителями.

Когда менеджмент в области связей с потребителями осуществляется надлежащим образом, то организация начинает концентрировать такое же внимание на работе с клиентами, как и на своем продукте (товаре и услуге). В то же время, хотя многие компании строго двигаются в направлении развития маркетинга отношений с потребителями, это не всегда дает желаемый эффект.

Например, ваша компания вступила на путь маркетинга отношений, но вы не хотите вступать в отношения с каждым потребителем. В практике встречаются и плохие потребители. Компания должна выборочно подходить к установлению контактов с потребителями, исключая из своего внимания тех, кто менее всего поддается "воспитанию", и только тогда она сможет эффективнее других удовлетворять потребности "нужных" клиентов.

Основной тест: выгодность клиента

В конечном счете компании должны строить свое суждение на том, какие сегменты и какие специфичные потребители будут более всего ей выгодны. Маркетинг - это искусство привлечения и удержания *выгодных потребителей.* Компании часто обнаруживают, что 20-40% их потребителей нерентабельны. Кроме того, многие компании свидетельствуют, что наиболее выгодные потребители - это не самые крупные, а средние клиенты. Самые большие потребители требуют большего по охвату обслуживания и самых больших скидок, сокращая таким образом уровень прибылей компании. Самые мелкие потребители оплачивают полную стоимость и получают меньшее обслуживание, но затраты на операции с мелкими клиентами уменьшают доходность компании. Во многих случаях наиболее выгодными оказываются средние клиенты, которые оплачивают почти полную стоимость и получают хорошее обслуживание. Это объясняет, почему крупные фирмы, целевым рынком которых прежде были крупные клиенты, теперь перестраиваются и захватывают рынок средних клиентов.

Компания не должна пытаться завоевать и удовлетворить каждого потребителя. Например, если деловые клиенты Courtyard (менее дорогой мотель гостиничной сети Marriott) начнут просить об услугах на уровне мотеля Marriott, Courtyard должен сказать - нет. Согласие на такой уровень обслуживания лишь поставило бы в неловкое положение позиционирование услуг систем Marriott и Courtyard.

Некоторые организации пытаются делать все, чего бы потребитель ни попросил. Хотя клиенты часто делают много хороших предложений, в то же время их просьбы бывают и невыполнимыми

или нерентабельными. Например, выполнение некоторых из этих предложений существенно отличается от направления целевого рынка, которое определяет характер отбора клиентов для обслуживания и определения соотношения прибыли и цены в предлагаемом товаре, чтобы решить, обслуживать ли этих клиентов или отказать им.

Что делает потребителя выгодным? Мы определяем *"выгодного клиента"* как человека, доходы бизнеса или компаний которого растут со временем на некоторую величину, относительно способную оплатить расходы данной организации на привлечение, продажу и обслуживание этого клиента, включая продажу товара или услуги. Обратите внимание, что определение подчеркивает прибыльность клиента с учетом продолжительного срока обслуживания, а не по результатам единичной сделки.

Удовлетворение потребителя и доходность компании тесно связаны с товаром и качеством обслуживания. Выше уровень качества - выше удовлетворенность потребителя. В то же время удержание более высоких цен часто снижает издержки. Поэтому *программы повышения качества* обычно увеличивают доходность. Изучение хорошо известных результатов воздействия стратегии маркетинга на прибыль (PIMS)[1] показывает высокую корреляционную зависимость качества продукта и его доходности.

[1] PIMS - программа воздействия маркетинговой стратегии на прибыль - была разработана Институтом стратегического планирования США и предполагала сбор данных от ряда корпораций для того, чтобы установить взаимосвязь между различными экономическими параметрами и двумя характеристиками функционирования организации: доходом от инвестиций и движением наличных средств (Прим.науч. ред.)

Связь маркетинга и качества

24 июня 1980 г. корпорация NBC показала телевизионную программу "Если Япония может, почему не можем мы?" Эта программа представила американской публике В. Эдварда Деминга, который особо отметил большие успехи Японии в вопросах качества. Автомобили японского производства в 1970-е годы активно вышли на американский рынок и захватили существенную его долю, что частично было связано с их более высоким качеством. В этот же период благодаря высокому качеству телевизоров в Америке приобрела известность фирма Sony. Опять-таки благодаря высокому качеству 35-мм фотоаппараты японского производства завоевали рынок Америки. Такое вторжение Японии на рынок США знаменовало собой начало революции качества в Соединенных Штатах, да и в других странах.

Изучение 50 самых крупных фирм Америки компанией Price Waterhouse показало, что качество товаров и обслуживание потребителей для этих фирм было высшим приоритетом. Качество обслуживания рассматривается как важная область деятельности организаций гостиничного бизнеса. В конце 1980-х годов резко увеличилось количество публикаций о качестве гостиничных услуг. В 1992 г. гостиница Ritz-Carlton стала первой компанией гостиничного бизнеса, которая была награждена Национальным призом качества Malcolm Baldrige. Этот приз учрежден Конгрессом США в 1987 г. и присуждается ежегодно компаниям, которые достигли наивысших результатов в реализации программ повышения качества. Успех Ritz-Carlton's в борьбе за приз Baldrige ускорил возрастание интереса фирм гостиничного бизнеса к качеству обслуживания.

Филип Кросби заявляет в Quality is Free, что качество - это соответствие спецификациям, это действие, контролируемое фирмой. Другие исследователи возражают, утверждая, что качество определяют потребители. Эти исследователи определяют качество как способность удовлетворить или превысить ожидания клиента. Некоторые исследователи рассматривают улучшение качества как переход от стандартных гостиниц с двумя звездочками к четырехзвездочным отелям. Но действительно ли это означает совершенствование качества? И действительно ли качество

свободно, бесплатно, как утверждает Филип Кросби, или оно стоит денег? При обсуждении качества часто возникает больше вопросов, чем можно дать ответов. Определим теперь, что такое качество, рассмотрим его модели, найдем связь между качеством и маркетингом, объясним, почему качество важно, и рассмотрим, как фирмы гостиничного бизнеса, туристических услуг и других сфер гостеприимства могут улучшить качество своих услуг.

Качество в таких сферах обслуживания резко отличается от качества на производственных фирмах. Продукт компании, занятой в сфере гостеприимства, производится и потребляется одновременно, в то время как производство и потребление продуктов производственных фирм разделено во времени и пространстве. Это дает производственным фирмам время, чтобы проверить и снять дефектные изделия, прежде чем потребители получат их. Дефектные изделия стоят фирме денег, но не так много, как клиент, который отказывается купить это изделие или возвращает его как бракованное. В компаниях сферы гостеприимства в периоды повышенного спроса на их услуги очень трудно обеспечить контроль качества. Таким образом, достижение качества в сфере обслуживания - важная задача, решение которой обеспечивает предпринимательский успех.

Приведенный ниже пример иллюстрирует, какие ошибки могут быть допущены в разгар сезона и в периоды перегрузки работающего персонала. Некий клиент зарезервировал номер в гостинице Marriott, Surfers Paradise, Австралия. В это время новая гостиница предложила специальные льготные цены для тех, кто жил поблизости, чтобы ознакомить их со своими услугами и создать тем самым условия для положительных отзывов местного населения. Информация гостиницы гласила, что регистрация заезда производится после 2 ч дня. Но когда клиент прибыл в 2:30 дня, то клерк на регистрации сказал, что пока свободных номеров нет и попросил немного подождать. Спустя час клерк объявил, что комната готова. Гость пришел в номер, открыл дверь и увидел в комнате несколько человек, тогда он вернулся к столу регистрации и сообщил об этом клерку. Озадаченный клерк проверил данные компьютера и затем сделал несколько звонков по телефону. В результате он обнаружил, что ответственный за продажи должен был показать комнату потенциальным гостям, но не побеспокоился исключить ее из списка заказываемых номеров. В обычное время это не создало бы проблемы, но в этот день было очень много желающих остановиться в гостинице и ожидающих номера. После уборки комнат номера были предоставлены в распоряжение ожидающих гостей. Клерк стола регистрации объяснил гостю, что случилось, и попросил его вернуться в номер. Позже ему были поданы шампанское и клубника с извинениями от менеджера.

Деятельность в сфере гостеприимства предполагает высокую степень контакта и координации между служащими и гостями. Но абсолютное качество никогда не может быть достигнуто. Служащие будут делать ошибки, и системы будут терпеть неудачу. Стремление к качеству - бесконечный процесс, но сегодня то время, когда им должны заниматься все компании в гостиничном бизнесе, туризме, в сфере ресторанных услуг и других областях обслуживания гостей. Через всеобъемлющие программы качества менеджеры стремятся избежать неудач и повысить восприятие клиентами качества обслуживания. Компании, которые не в состоянии обеспечить высокое качество товаров и услуг, могут нести существенные издержки.

После окончания колледжа новый менеджер по продовольствию и напиткам приехал работать в Университетский центр в Огайо. Вскоре после этого работники сферы общественного питания университета забастовали. Руководству пришлось обучить неопытных студентов и заполнить ими все образовавшиеся вакансии. Центр в течение некоторого времени добивался возможности использовать помещения Rotary Club для организации своих вечерних деловых обедов, и когда наконец эта проблема была решена, забастовка была в самом разгаре.

Признавая важность сложившейся ситуации, новый менеджер по продовольствию и напиткам

включил в меню специальное блюдо- бефстроганов, которое должно было готовиться из особой части говядины - вырезки. Молодой менеджер узнал этот рецепт в колледже. Известный повар продемонстрировал приготовление этого блюда на занятии в классе по продовольствию, после чего студенты сказали профессору, отвечающему за курс, что бефстроганов был замечательным. Правда, тот не оценил талант повара и заметил, что из такого шикарного мяса любой мог бы сделать хороший бефстроганов.

Соус был превосходен, салаты были хорошо представлены, и менеджер с надеждой ожидал превращения Rotary Club в ресторан для обычных посетителей. В то же время он заметил, что большинство посетителей оставляют большую часть блюда из говядины на тарелках. Внезапно менеджер понял, что в спешке для приготовления блюда использовали тушеные кубики мяса вместо прекрасной говяжьей вырезки. В результате Университетский центр из-за низкого качества приготовления блюда и недостатка контроля качества потерял важную группу клиентов. Эта группа клиентов могла бы приносить ресторану доход в $ 7 000 в год или $ 35 000 в расчете на 5-летний период. Так что просчет в выборе мяса оказался весьма дорогой ошибкой, еще раз иллюстрирующей значение качества.

Что такое качество?
Есть разные подходы к толкованию качества.

Во-первых, качество понимается как **свойства и характерные особенности** товара, которые вызывают удовлетворение потребителя, и как **отсутствие недостатков**, усиливающее чувство удовлетворения у клиента.

Первый тип качества - особенности и свойства продукта - увеличивает его издержки. Потребители должны быть согласны оплатить повышенные затраты на дополнительные особенности и свойства товара или эти особенности должны делать потребителей более лояльными и расположенными к его приобретению. Например, салат и помидор имеются только на более дорогих гамбургерах Mc Donald's. Гостиничные номера на этажах с консьержем имеют больше свойств и особенностей, чем стандартные комнаты, и требуют более высокой цены. Гостиницы La Quinta разрешают своим постояльцам бесплатно звонить по местному телефону, чтобы поощрить их лояльность и чувство приверженности именно к этой гостинице.

Ожидания клиентов сформированы имиджем компании, общественным мнением, усилиями компании по продвижению товаров и услуг и ценами. Гость, который платит $ 35 за номер в Motel 6, будет иметь другие ожидания, чем гость, который платит $ 250 за номер в Four Seasons в Вашингтоне, округ Колумбия. При этом человек, остановившийся в Мотеле 6, может быть совершенно доволен условиями проживания, и характеристики номера оправдывают его ожидания. Первый тип качества (характеристики, свойства и особенности товара) касается ожиданий клиента. Люди, останавливающиеся в Motel 6, считают, что это лучший мотель для цены ниже $ 40 за комнату. Они не сравнивают эти номера с номерами Four Seasons. И постояльцы Motel 6, и постояльцы отеля Four Seasons ожидают, что их номера не будут иметь недостатков. Например, и те, и другие, вероятно, будут недовольны, если вернувшись вечером в номер, они увидят, что тот не убран.

Во-вторых, качество может рассматриваться как **техническое и функциональное.** Техническое качество - это то, с чем остался клиент после взаимодействия со служащим. Например, техническое качество - это номера в гостинице, блюда в ресторане, автомобиль от агентства по аренде автомобилей. Функциональное качество - это процесс предоставления товара или услуг. В течение этого процесса потребители проходят много этапов в их взаимодействии со служащими фирмы. Например, клиент резервирует номер, получает приветствие от дежурного у двери, сопровождается посыльным к столу регистрации, производит регистрацию у клерка по

регистрации и сопровождается в свой номер. Опыт заезда в гостиницу - это пример функционального качества. Превосходное функциональное качество может улучшить впечатление от комнаты, которая не вполне оправдывает ожидания клиента. Однако если функциональное качество плохое, то даже прекрасная комната в гостинице не сможет исправить возникшее у клиента чувство неудовлетворенности.

Консультант предложил менеджерам гостиницы Sheraton определить по фотографии номера своих конкурентов. Им давали фотографии четырех гостиничных номеров и названия восьми конкурентов. Менеджеры должны были поместить названия компаний под изображением соответствующих гостиничных номеров. И хотя были предложены типичные гостиничные номера конкурентов, все же большинство менеджеров не смогло правильно указать больше, чем по одной комнате. Это упражнение использовалось не для того, чтобы оценить знания менеджеров, а чтобы подчеркнуть, что в гостиницах аналогичного класса фактор дифференциации - это не техническое, а функциональное качество. На. рис. 12.2 приводится модель качества обслуживания, использующая техническое, и функциональное качество как зависимые величины от полного качества.



Рис. 12.2. Управление восприятием качества обслуживания

В середине 1970-х компания Barker Enterprises владела и управляла гостиницей Ramada в Шревепорте, штат Луизиана. Другие гостиницы в Шревепорте предлагали хорошие, если не лучшие, "основные продукты": комнаты, питание и напитки, причем по такой же цене. Но гостиница Ramada заняла лучшее место на рынке. И это было не из-за комнат, лучших по качеству, чем в других гостиницах того же класса, а из-за специфического способа, которым гостиница Ramada предоставляла услуги гостю. Штат у стойки регистрации приветствовал постоянных клиентов по имени и оказывал им особо радушный прием. Гостиница Ramada в Шревепорте преуспела в предоставлении высокого уровня обслуживания и была вознаграждена за свои усилия.

Мы уже обсудили четыре составляющие качества обслуживания: особенности и свойства продукта, отсутствие недостатков, функциональное качество и техническое качество. Есть еще

один тип качества - **общественное (этическое) качество.** Это качество убеждения, которое не может быть оценено потребителем перед покупкой, и часто его невозможно оценить и после приобретения товара или услуги.

Некоторые товары могут обеспечивать удовлетворение потребителей в ближайшей перспективе, но в то же время приводить к неблагоприятным результатам для их пользователей в отдаленной перспективе. Например, жареные котлеты в McDonald's считались лучшими в мире. Причина их популярности была в том, что они жарились на говяжьем жире, который придавал особый аромат, но когда общественность узнала, что животные жиры нежелательно употреблять в пищу, McDonald's изменил компоненты масла для жарки. В 1970-е годы химические антиоксиданты обычно использовались ресторанами, чтобы поддерживать салаты свежими и сохранять белизну картофеля. Антиоксиданты позволяли ресторанам готовить блюда, которые нравились потребителям, но могли бы иметь в долгосрочном плане неблагоприятные последствия для их здоровья. В этих примерах показано, что компонент продукта, который увеличивал удовлетворение клиента в ближайшей перспективе, мог создавать определенные проблемы для клиента в отдаленном будущем.

Некоторые менеджеры гостиницы не знают расположение ее противопожарных систем. Другие менеджеры знают, где они находятся, но не считают нужным обучить служащих выполнению правил противопожарной безопасности. Этот недостаток управления пожарной безопасностью не будет иметь никакого воздействия на гостей, пока не произойдет пожар. Гость может уезжать из гостиницы с чувством полного удовлетворения и готовностью возвращаться в нее и может рекомендовать эту гостиницу другим знакомым. Авиалиния может сокращать уровень техобслуживания самолетов, чтобы сэкономить затраты, и это никогда не будет замечено пассажирами до тех пор, пока не произойдет крушение и при его разбирательстве не раскроются низкие стандарты техобслуживания. Авиалинии и гостиницы, которые хорошо выполняют свою работу в области профилактического техобслуживания и обучения персонала мерам безопасности, обычно не рекламируют эти факты, так как это касается отрицательных сторон услуг.

Фирмы должны рассматривать этический аспект ответственности при разработке товаров и услуг, избегая тех свойств, которые могут причинить вред, и увеличивая те, которые устраняют потенциальные опасности для жизни и здоровья клиентов. Часто эти свойства и характеристики товара могут немедленно и не затрагивать чувства удовлетворения клиента, но они важны, так как в долгосрочной перспективе могут предотвратить нежелательные ситуации. Владельцы ресторанов уже имеют печальный опыт этого, наблюдая, например, негативное общественное мнение, уничтожающее их бизнес после случаев пищевого отравления или заражения посетителей гепатитом по вине их ресторанов.

Braniff Airlines испытали подобную проблему. Braniff установили часы в пассажирском салоне каждого своего самолета и обещали пассажирам денежную выплату, если самолет прибудет с опозданием. Во время полета от Хьюстона до Далласа самолет Braniff попал в непогоду и потерпел крушение. Тогда общественность подняла большой шум, считая, что Braniff был больше заинтересован в точном прибытии своих самолетов, чем в безопасности пассажиров. Гарантии качества обслуживания типа гарантии гостиниц Hampton Inns могут быть положительной особенностью услуг гостиниц или ресторанов. Однако при разработке такой гарантии менеджеры должны думать о возможных ее последствиях для имиджа компании. Это особенно важно в ситуациях, где гарантия включает время и от служащих будут требовать работать в быстром темпе. Выше мы уже упомянули, что 30-минутная гарантия пиццерии Domino закончилась судебным процессом и неблагоприятным общественным мнением в отношении компании. К сожалению, с водителем, когда тот выполнял заказ, произошел серьезный несчастный случай. В суде было доказано, что это произошло из-за того, что фирма гарантировала своим клиентам доставку пиццы не позднее 30 минут со времени поступления заказа.

Предприятия гостиничных и туристических услуг в странах третьего мира, которые, как правило, строго обеспечивают безопасность клиентов и соблюдают инструкции о защите здоровья, обычно замечают, что рынок на это реагирует весьма положительно, особенно если они обслуживают гостей из промышленно развитых стран. В ходе ложного сигнала тревоги гости в главной гостинице в Тегусигальпе, Гондурас, обнаружили, что пожарная лестница была блокирована мебелью и дверь первого этажа была заперта. Исследования среди пассажиров стран третьего мира показывают, что безопасность у них - часто основная причина при выборе авиалинии. Однако безопасность редко рассматривается как решающий фактор при выборе авиалинии пассажирами промышленно развитых стран.

Общий имидж компании воздействует на восприятие клиентами качества. Клиенты фирмы, которая имеет хороший имидж, могут не обратить внимания на незначительные огрехи, посчитав их нетипичными. Предоставленное качество обслуживания выше у фирм с хорошим имиджем и, наоборот, ниже у фирм с плохим имиджем. Социальное качество связывает разработку безопасного товара и предоставление его потребителям и обществу. Фирма несет ответственность перед обществом при обеспечении общественно полезного качества. Это придает хороший этичный облик товару и фирме и в конечном счете положительно влияет на развитие бизнеса.

Итак, качество складывается из технического, функционального и социального компонентов. Менеджер должен помнить, что в конечном итоге восприятие предоставленного качества клиентом - это самое главное. Клиенты оценивают предоставленные товары и услуги исходя из своих ожиданий. Если восприятие уровня услуг отвечает ожиданиям, то они рассматривают обслуживание как качественное. Если же восприятие уровня услуг не оправдывает их ожидания, то они рассматривают обслуживание как плохое. Ожидания потребителя формируются в результате его предшествующего опыта под влиянием общественного мнения, а также внешних связей фирмы и ее паблисити.

Пятиступенчатая модель качества обслуживания

Широко используется модель качества обслуживания, известная как пятиступенчатая модель (рис. 12.3). Она определяет качество обслуживания с точки зрения удовлетворения ожиданий клиента. По словам разработчиков модели, "первым шагом в обслуживании является знание того, чего ожидает клиент и какая критическая ситуация может возникнуть в качестве обслуживания. Проще говоря, фирма должна знать, чего ожидает клиент и реализовать его ожидания с отличным качеством". Эта модель тесно связана с маркетингом, так как в ее основе лежит ориентация на запросы потребителя. Модель имеет пять ступеней, рассматриваемых ниже.

Ступень 1: Ожидания потребителя и реакция руководства
Руководство ГОСТИНИЦ, ресторанов и т. д. не всегда в состоянии понять, что клиент ожидает от обслуживания и каковы особенности его требований в оказании обслуживания на высоком уровне.

Когда руководство не понимает, чего хотят их клиенты, - это ступень Например, менеджер гостиницы разработал систему, которая гарантирует всем приезжающим, что при прохождении регистрации им придется ждать не более 15 минут. Однако если гости уже через 10 минут начинают проявлять недовольство, то такая система не удовлетворит клиентов. Поговорив с гостями до того, как ввести новую систему регистрации, менеджер узнал бы, что критическое время ожидания для них 10 минут, а не 15. В гостиницах Marriott, заметив, что гости не используют подарочные кристаллы для ванны, не стали больше оставлять их в ванных комнатах, а провели в номера кабельное телевидение, что оказалось более необходимо для большинства гостей. Первоначально руководство предполагало, что кристаллы для ванны принесут пользу, заинтересовав клиентов. Однако, понаблюдав за поведением гостей, решили, что постояльцам

больше понравится, если им предложат другой вид обслуживания.

Многие фирмы предварительно проводят исследования, чтобы выяснить, что же нужно для рынка, но затем они концентрируются на внутрифирменных вопросах и забывают о том, что потребности клиентов меняются. Если клиент нуждается в изменении свойств товара или услуги, а те не меняются, маркетинг-микс становится менее привлекательным для целевого рынка и ступень 1 увеличивается. Менеджеры должны осмысливать свои действия со всех сторон, разговаривать с клиентами и поощрять обратную связь. Руководство может также получать информацию о клиентах от информационных систем маркетинга.

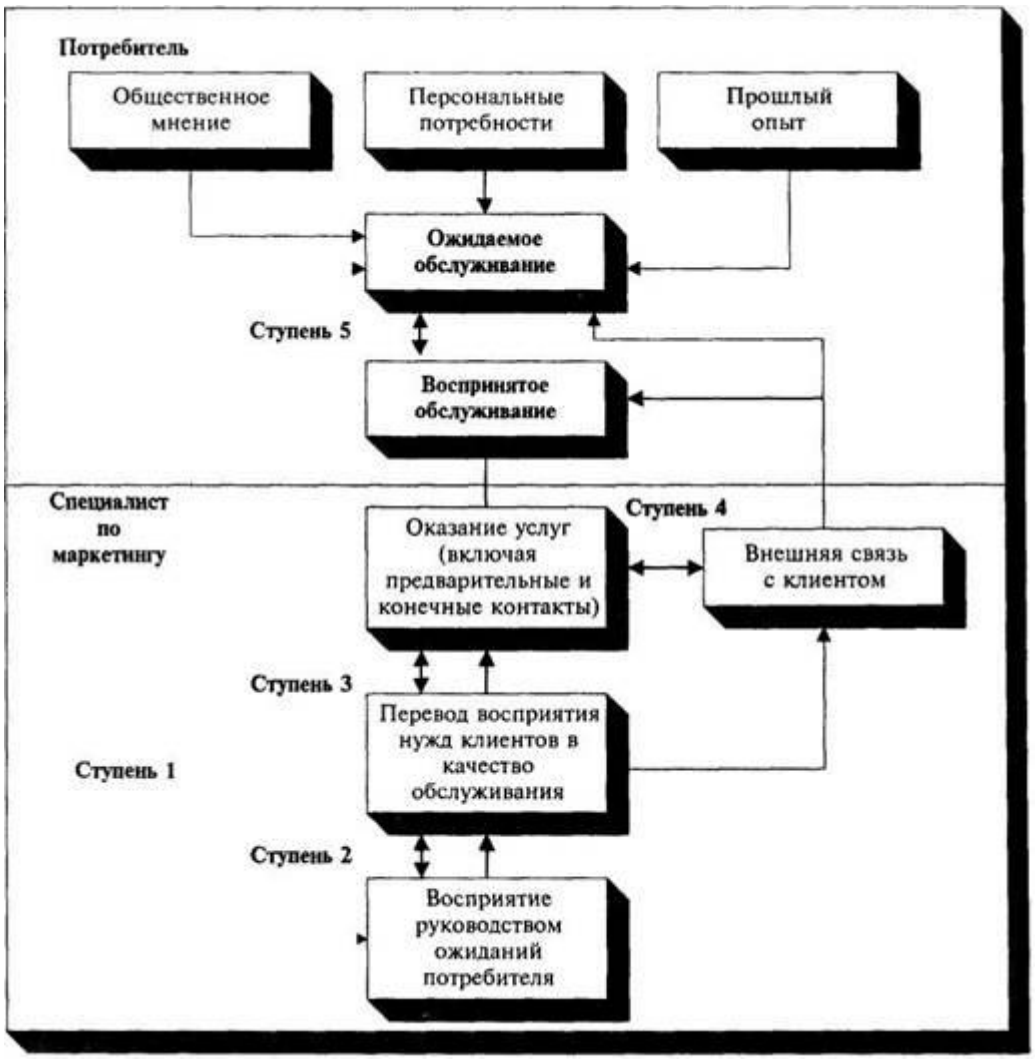


Рис. 12.3. Концептуальная модель качества обслуживания - ступенчатая модель анализа качества обслуживания

Ступень 2: Восприятие руководства и спецификации качества обслуживания Ступень 2 наступает, когда менеджеры знают, чего их потребители хотят, но неспособны или не желают развивать системы, которые обеспечили бы их удовлетворение. Есть несколько причин для наличия этой стадии: 1) неадекватное отношение к качеству обслуживания, 2) недостаток понимания степени выполнимости, 3) неадекватная стандартизация задачи и 4) отсутствие цели.

Некоторые компании стремятся к получению быстрой прибыли и не желают вкладывать капитал в людей или оборудование. При этом почти неизбежно возникают проблемы с качеством обслуживания. Владельцы гостиниц, которые отказываются обеспечивать достаточный уровень оборотного капитала, могут допустить ошибку на ступени 2. Например, владелец гостиницы, который затрачивает достаточно средств, чтобы иметь нужное количество полотенец, может

обнаружить, что полотенца быстро теряют внешний вид, их крадут и портят. Один из постояльцев гостиницы испытал это в Ft. Lauderdale, Флорида. Он возвратился с пляжа в только что убранную комнату и стал готовиться принять душ, но заметил, что в номере не было никаких полотенец. Гость обратился к сотрудникам и объяснил, что он хотел принять душ, чтобы подготовиться к деловой встрече, а в номере не оказалось полотенец. Служащие принесли извинения, говоря, что у них не хватило полотенец. Через 15 минут горничная пришла с полотенцами, хотя уже было поздно. Инциденты такого типа умаляют положительное впечатление от обслуживания, создают ненужные проблемы и снижают моральную ответственность служащих. В этом случае руководство гостиницы знало, что полотенец недостаточно, но оно или не хотело вложить деньги, чтобы должным образом обеспечить гостиницу, или их просто не имело.

Иногда менеджеры чувствуют, что решение существующей проблемы в данных условиях просто невозможно. Например, большинство приезжающих деловых людей хотят выписаться из гостиницы после завтрака. Они обычно спешат, чтобы начать свой деловой день с утра. Менеджеры гостиницы видят, что это приводит к 10-20-минутным ожиданиям, но ничего не предпринимают, поскольку не желают нанимать дополнительных служащих для помощи в этот напряженный период. Билл Марриотт-младший понимал, что проблема достаточно важна, и разработал систему, решающую ее, - ввел экспресс-выписку. Гости получают свои счета уже накануне вечером. Если счета точны, гости просто уезжают, оставляя оплаченные счета и ключи на стойке регистрации. Сегодня большинство гостиничных сетей использует особый тип системы контроля выписки из гостиницы. Некоторые гостиницы применяют технологию, позволяющую гостю проверять правильность счетов на своих телевизионных экранах в номере и выписываться из гостиницы, также используя телевизионное оборудование у себя в номере. Система экспресс-контроля была придумана человеком, который рассматривал сокращение очереди при процедуре выписки из гостиницы как необходимость, а не как проблему, которую невозможно решить и которая свойственна системе. Билл Марриотт устранил этот недостаток на ступени 2. Он продемонстрировал, что деньги - не единственное средство для решения проблем на стадии 2. Творческое мышление может также устранять проблемы на этой ступени. Иногда следует искать нетрадиционные пути решения проблемы. То, в чем клиент нуждается, необходимо вводить в содержание обслуживания, чтобы обслужить его качественно.

Наконец, цели должны быть приняты служащими. Руководство должно показать свою поддержку через должную оценку их результатов, общения и поощрения особенно хорошо работающих служащих.

Ступень 3: Спецификации качества обслуживания и предоставление услуг
Ступень 3 составляет компонент выполнения обслуживания. Она наступает, когда руководство понимает, какие есть потребности у клиентов, и знает, какие соответствующие спецификации качества обслуживания в связи с этим были разработаны, но служащие неспособны на такой уровень обслуживания или не желают его оказывать.

Ошибки на этой ступени происходят в "момент истины", когда служащий и клиент вступают во взаимодействие. На ступени 3 действия обслуживающего персонала, который использует технику (машины) для предоставления обслуживания, менее подвержены ошибкам. Машины не делают ошибок, свойственных людям, а гости ожидают меньше внимания со стороны машин. Например, человек, пользующийся компьютеризованной регистрацией в гостинице, не ожидает, что машина весело поприветствует его и сможет показать, где находится магазин по продаже кофе. От служащих, однако, ожидают, что они будут действовать с готовностью и решат все проблемы гостя. Если они не делают этого, приезжие могут почувствовать неудовлетворенность качеством обслуживания.

Ошибка на ступени 3 может быть минимизирована через программу внутреннего маркетинга.

Усилия отдела кадров - наем, обучение, контроль условий труда и развитие системы поощрений - важны для устранения ошибок на этой ступени.

Бернард Бумс любит рассказывать историю о стюардессе, которая получила жалобу от пассажира. Когда стюардесса пришла на вызов пассажира, он пожаловался, что его жареный картофель был плохо приготовлен. Стюардесса подошла, взяла блюдо с картофелем пассажира и сказала: "Да, плохой картофель, плохой картофель". Затем она возвратила картофель пассажиру и ушла. Это анекдотичный случай, но пассажиру, вероятно, было неприятно, хотя он и оценил юмор стюардессы. Эта ошибка на ступени 3 происходит, когда служащие находятся в напряжении, возникающем из-за перегрузки от общения со слишком большим числом клиентов.

Ступень 4: Предоставление обслуживания и внешние связи
Ступень 4 возникает, когда фирма обещает больше в области внешних связей, чем может предоставить. Выше мы уже упоминали рекламную кампанию, которую развернуло руководство Bermuda, приглашая путешественников насладиться привлекательностью острова в период межсезонья. Посетители были разочарованы, обнаружив, что многие привлекательные вещи оказались в этот период для них недоступны. Специалисты по маркетингу должны удостовериться, что они действительно могут предоставить то, что обещают.

В течение последней недели лыжного сезона лыжники были удивлены, когда обнаружили, что на одной стороне горы расчищена только половина маршрутов. Это раздражало и даже было опасно, так как наполовину расчищено было промежуточное звено маршрута, где неопытные лыжники могли бы внезапно столкнуться с трудностями. Все маршруты были совершенно нормально расчищены весь сезон до той последней недели. Прибывшие в конце сезона, несомненно, чувствовали себя неудовлетворенными.

Курорт Regent, Фиджи, столкнулся с серьезной проблемой, когда произошел военный переворот, отрицательно сказавшийся на туризме. Консультант Чак Ги,, декан Школы управления туристическим бизнесом в Гавайском университете, был приглашен курортом, чтобы консультировать во время этого кризиса. Совет Чака был следующим: "Не делайте ничего нового. Не уменьшайте ваш штат, освещение, качество продовольствия или вашего обслуживания". На вопрос, почему он так считает, Чак ответил, что Regent зарекомендовал себя как роскошный курорт и должен продолжать предлагать высокий уровень обслуживания, даже если появился только один гость. Он объяснил, что Regent знал о существовании рисков, выходя на этот рынок, и должен быть готов оплатить цену риска и продолжать оставаться высококлассным курортом.

Нарушение в последовательности может также повлечь за собой проблемы на ступени 4. Политика обслуживания в гостиничном бизнесе была обсуждена на семинаре по маркетингу. После семинара менеджер La Quinta рассказал о случае с гостем, когда кассир отказался принять к оплате чек, выданный не компанией, а отдельным лицом. Чек превышал максимальную сумму, которую La Quinta установила для такого рода чеков. Однако во время предыдущего пребывания в этой гостинице гость расплачивался чеком на ту же сумму. В тот раз дежуривший клерк на регистрации неуверенно согласился, что, вроде бы, разрешено оплачивать такими чеками на эту сумму. Клерк, возможно, знал, что гость имел достаточно наличных денег, чтоб потом оплатить чек, и думал, что оказывает ему услугу. Однако этот клерк не понимал, что проблемы возникнут в следующий приезд гостя в одну из гостиниц La Quinta. Клиенты надеются, что в сети гостиниц предоставляемые клиентам услуги и политика обслуживания едины. Несоответствие этому правилу приводит к ошибкам на ступени 4.

Ступень 5: Ожидаемое обслуживание и восприятие предоставленного обслуживания
Ступень 5 - производная от других. Поскольку любая из предшествующих ступеней может увеличиваться в размерах, ступень 5 также имеет возможности роста, которые происходят из

различия между ожидаемым качеством обслуживания и предоставленным в действительности.

Ожидаемое качество - это то, что гость ожидает получать от компании. Предоставленное обслуживание - то, что гость чувствует, что он получил от компании. Если гость получает меньше, чем ожидал, то остается неудовлетворен.

Пятиступенчатая модель анализа качества обслуживания обеспечивает надлежащее понимание предоставления качественного обслуживания. Изучая эту модель, мы можем развивать понимание потенциальных проблем, связанных с обеспечением качественного обслуживания. А это поможет решить любые проблемы на каждой из стадий, которые могут существовать в наших действиях.

Преимущества качественного обслуживания

Фирмы, которые имеют более высокую рыночную долю и предоставляют более качественное обслуживание, чем конкуренты, получают и более высокую прибыль, чем аналогичные фирмы, но с меньшей рыночной долей и худшим качеством обслуживания. В книге *The PIMS Principles* авторы показывают связь между качеством и доходностью, которая проиллюстрирована на рис. 12.4. Как это можно видеть из цифр, фирмы с высокой рыночной долей и высоким качеством обслуживания имеют самую большую прибыль на вложенный капитал.



Рис. 12.4. Соотношение уровней качества обслуживания и доходности бизнеса

Удержание потребителей

Высокое качество привлекает постоянных, лояльных к фирме потребителей и приносит ей добрую славу. Это важный фактор в решении клиента воспользоваться услугами фирмы. Качество определяет степень удовлетворения клиента, которое воздействует на его решение повторно обратиться за услугами и поддерживает хорошее мнение общественности. Исследования показали, что приобрести нового клиента в четыре-шесть раз труднее, чем удержать уже имеющегося. Если потенциальному клиенту нравится данная гостиница, трудно убедить его, чтобы он стал останавливаться в другой. Часто даже существенное понижение цены конкурентом не заставит клиента поменять гостиницу. Специалистам по маркетингу и продажам гостиничных услуг, вероятно, придется ждать, пока гостиница-конкурент не допустит ошибку, чтобы стало возможным убедить клиента попробовать остановиться в их гостинице. Этот процесс может занять месяцы или даже годы. В это время специалисты по маркетингу и продажам гостиничных услуг делают телефонные запросы, рассылают рекламные материалы и приглашают потенциальных клиентов на завтрак или ланч в гостиницу. Гостиница тратит деньги на организацию рекламных кампаний, связи с общественностью и рассылку рекламных материалов

клиентам по почте. Гостиница может потратить несколько тысяч долларов, убеждая клиента воспользоваться их услугами. Если клиент решает остановиться в гостинице, деньги, потраченные на маркетинг,- хорошее вложение капитала. Однако если потенциальный клиент пробует остановиться в гостинице и чувствует, что качество обслуживания в ней хуже, то он (или она) уедет, чтобы больше не возвращаться. Если это случилось, значит все усилия маркетинга по привлечению этого клиента были затрачены впустую.

Удовлетворенный клиент также создает хорошее мнение у окружающих о качестве обслуживания в данной гостинице. В среднем один довольный гость сообщает пяти другим, в то время как недовольный гость сообщает о недостатках десятку и более людей. Чтобы сбалансировать положительное и отрицательное общественное мнение, необходимо, чтобы не менее двух клиентов были удовлетворены уровнем обслуживания на каждого, кто остался им недоволен. Рынок оценивает гостиницы или рестораны, которые получают смешанные отзывы постояльцев, как посредственные. Гостиница, стремящаяся завоевать превосходную репутацию, должна работать намного лучше.

Фирмы по обслуживанию гостей, которые стремятся достичь превосходного качества, устанавливают для себя цель работать без ошибок. Гостиница с 200 номерами может иметь в течение года более 50 000 гостей. Большинство владельцев гостиниц считают, что достаточно соответствовать стандартам на 90%. Однако если горничные убирают комнаты согласно этому принципу, то в гостинице с 200 номерами 5000 гостей в год может получить комнаты, которые не были надлежащим образом убраны. Возможно, половина гостей и не заметит этого. Но если 2500 заметили такую оплошность персонала и половина из них решит больше здесь не останавливаться, то это означает, что гостиница потеряла 1250 клиентов. Если каждый из этих клиентов может дать гостинице потенциальный доход в $ 1000, то гостиница потеряла таким образом $ 125 000 из будущих своих доходов в общем-то по причине незначительных ошибок. Если при расчетах учесть также питание, вопросы регистрации и бронирования номеров, легко можно подсчитать, что доходы, упущенные в результате низкого качества обслуживания, могут оказаться весьма существенными.

Как избежать ценовой конкуренции

Фрэнк Перд, прославившийся своими блюдами из цыпленка, однажды сказал: "Клиенты уходят с пути приобретения самых лучших товаров, и вы можете стимулировать их, продолжать это тяжелое путешествие". Данные PIMS показали, что если все фирмы разделить на три группы по качеству обслуживания, то первая треть, которая обеспечивает лучший его уровень, могла поощрять своих клиентов на 5-6% выше, чем те фирмы, которые находятся в последней трети, нижней по качеству. Высокое качество позволяет избежать ценовой конкуренции и максимизировать потенциальный доход.

Ресторан с репутацией качественного питания и обслуживания более конкурентоспособен, чем имеющий противоречивую репутацию или отличающийся низким качеством обслуживания. Ресторан с высоким имиджем может рассчитывать на положительное мнение общественности и большое количество постоянных клиентов, чтобы начать новый бизнес. Ресторан с плохой репутацией не будет обладать большим числом постоянных клиентов и получит более неблагоприятную известность среди общественности. Рестораны в этой ситуации часто обращаются к ценовым скидкам, используя купоны, позволяющие приобрести два блюда по цене одного, и другие стимулирующие средства.

Компании, занятые в сфере гостеприимства, иногда не в состоянии концентрировать свои усилия на том, что клиент действительно хочет. Наличие, например, газет у входа в гостиницу нравится большему количеству гостей, чем клуб здоровья, на строительство и обслуживание которого затрачены тысячи долларов.

Исполнительный менеджер хозяйственного отдела гостиницы на 1400 номеров на вопрос, почему бы в гостинице не смонтировать убирающиеся веревки для белья, как просили многие гости, ответил: "С этим слишком много хлопот".

Дифференциацию услуг в сфере обслуживания иногда легко определить, просто выяснив у гостей, что они действительно хотят.

Как удержать хороших служащих

Служащие высоко ценят работу, которая хорошо организована и создает товары и услуги высокого качества. Клерки на регистрации не любят получать жалобы от останавливающихся в гостинице. Прогулы, текучесть кадров и снижение трудовой морали служащего - все это издержки низкого качества предоставляемых товаров и услуг. Два исследователя составили перечень причин ухода сотрудников с работы, опросив недавних дипломированных выпускников школы управления гостиницами и ресторанами. Одна из этих причин, указанных дипломированными специалистами, - недостаток качества обслуживания клиентов в организации. Если компания обеспечивает качественное обслуживание клиентов, это может сохранить хороших служащих. Наем сотрудников становится более легким и уменьшаются затраты на обучение персонала.

Сокращение издержек качества

Затраты, связанные с обеспечением качества, включают внутренние и внешние затраты и затраты системы качества. Внутренние затраты связаны с устранением различных проблем, обнаруженных фирмой, прежде чем товар (услуга) достигнет потребителя. Например, кондиционер ломается из-за неправильного техобслуживания, или комната для гостей не может быть использована, пока не будет проведен ее ремонт. Повар готовит жареного окуня вместо окуня в гриле, заказанного гостем. Официант обнаруживает эту ошибку, когда берет блюдо на кухне, и просит повара приготовить рыбу заново.

Внешние затраты связаны с ошибками качества, которые клиент испытывает на себе. Эти ошибки могут стоить фирме очень дорого, если клиент решает больше не приходить в заведение из-за проблем обслуживания. Вот некоторые примеры внешних затрат: менеджер ресторана дает гостям бесплатно бутылку вина, потому что они жаловались на медленное обслуживание. Гость получает особый "приветственный" завтрак, потому что сотрудникам, обслуживающим в номерах, потребовался час, чтобы принести пищу. Гость получает в знак извинения корзину фруктов, потому что клерк на регистрации поселил его в неубранную комнату. Группа постояльцев имеет проблемы с аудиовизуальным обслуживанием в гостинице и отменяет будущие заказы. К сожалению, такие ошибки трудно обнаружить, прежде чем они достигают клиента, поскольку предоставление и потребление услуг в деле обслуживания гостей происходит одновременно.

Качественная система обслуживания не бывает без затрат. Однако они обычно меньше тех, которые связаны с внутренними и внешними затратами из-за низкого уровня обслуживания. Вот некоторые примеры затрат на систему качества: контроль качества обслуживания клиентов, обучение, встречи руководства фирмы со служащими и клиентами и внедрение новой технологии. Эти затраты могут рассматриваться как инвестиции в будущее компании. Они помогают гарантировать возвращение клиентов. С другой стороны, внутренние затраты не влияют на степень удовлетворения клиента. В этом смысле это просто выброшенные деньги. Внешние затраты, связанные с ошибками в обслуживании, бывают часто очень велики. Фирма может идти на большие расходы по дополнительному обслуживанию клиента, которого плохо обслужили. Но иногда эти усилия не приносят эффекта, и фирма все равно теряет клиента навсегда.

Разработка программы качественного обслуживания

Программа качества обслуживания включает совместные усилия маркетинга и организации работы. Чтобы повысить качество обслуживания, фирма должна следовать определенным принципам. В задачу этой книги не входит описание детальной процедуры развития тотального управления качеством. Однако мы приводим ниже 10 основных принципов обеспечения качественного обслуживания как рамочных установок для программы качественного обслуживания.

1 Лидерство
Руководство организации должно иметь ясное представление о предназначении и будущем развитии компании, но этого недостаточно. Руководящий состав должен также донести это представление до своих служащих и убедить их поверить в него и ему следовать. Пиццерии сети Domino's были на грани краха, потому что Монаган и его партнер имели различные представления о предназначении компании. Монаган задумывал развивать концепцию, основанную на качестве поставок, в то время как его партнер настаивал на концепции качества обслуживания. Наконец, Монаган возглавил компанию и изменил ее согласно своим представлениям.

Хорошие лидеры усматривают свою цель в том, чтобы добиться качественного обслуживания посредством действий, видимых и служащими, и клиентами. Когда думаешь о хорошем качестве, вспоминаешь несколько имен: Билл Марриотт, Исадор Шарп из Four Seasons, Хорст Шульц из Ritz-Carlton, Дуг Рот из Bistro 110 в Чикаго, Роберт Дел Гранде из кафе Annie в Хьюстоне, Джозеф Баум из Rainbow Room в Нью-Йорке и Норм Бринкер из Brinker International. Эти лидеры обращают внимание на каждую деталь, проводят много времени в своих гостиницах и ресторанах, беседуют со служащими и клиентами и не идут на компромиссы в качестве обслуживания. Они совершенно преданы идее качества в обслуживании и доказывают это на деле.

2. Внедрение маркетингового подхода во все подразделения организации
Концепция маркетинга предусматривает, что маркетинг должен пронизывать всю организацию. Том Фитцжеральд, вице-президент по маркетингу ARAMARK Services, полагает, что выполнение функции маркетинга в организации по обслуживанию гостей - это обязанность сотрудников вне отдела маркетинга. Он оспаривает мнение специалистов по маркетингу, предлагая отказаться от создания большого отдельного отдела маркетинга. Маркетинг должен присутствовать на деле в работе каждого подразделения фирмы.

3. Понимание потребностей потребителей
Клиенты чувствуют качество. Компании с высоким качеством обслуживания знают, чего от них требует рынок. Продукт или услуга должны быть предназначены для целевого рынка. Фирмы должны понимать потребности целевых рынков.

Ресторан Mr. Steak провел маркетинговое исследование, чтобы определить потребности "недовольной ниши" на их целевом рынке. Результаты показали, что эта важная часть клиентов была недовольна долгим стоянием в очереди при оплате счета. В течение многих лет согласно стандартной процедуре фирма Mr. Steak выдавала посетителям чеки, а те сами оплачивали их затем в кассе. После проведенных исследований ресторан изменил процедуру, предоставив гостям выбор: самим оплачивать чек или просить официанта сделать это за них.

4. Понимание бизнеса
Предоставление качественного обслуживания требует слаженной работы всей команды сотрудников. Служащие должны понимать, как их работа влияет на результаты работы остальной части коллектива. Есть много фирм, которые обучают персонал так называемому "перекрестному обслуживанию", когда сотрудник может выполнять различные виды работ. Такое обучение дает

служащим возможность овладеть различными профессиями и поощряет их к пониманию сути работы и по другим специальностям. Они видят, как их работа влияет на результаты труда других служащих и как они все вместе влияют на восприятие качества обслуживания клиентов. Таким образом они начинают понимать суть бизнеса.

5. Применение в работе основных организационных принципов
Работа организации должна быть хорошо спланирована и иметь хорошее управление. Это начинается с разработки проекта концепции управления. Выше мы обсуждали процесс планирования Marriott's в гостиницах Courtyard Inns. Там процесс планирования был разработан так, чтобы отличительные черты обслуживания в гостиницах обеспечивали выгоды для потребителей в выбранном рыночном сегменте. При этом требуется специальная система, чтобы снабжать управленческой информацией сотрудников фирмы и организовать их хорошую работу. Такие системы включают наем персонала и процедуры его обучения, процедуры покупки услуг, системы управленческой информации, системы информации о собственности, системы бронирования номеров и регистрации, системы технического обслуживания оборудования, системы контроля качества и системы производства для кухни. В компаниях, которые обеспечивают качественное обслуживание, хорошо отлажены системы операционных процессов.

6. Фактор свободы
В первоклассных ресторанах и четырех-, пятизвездочных гостиницах гости ожидают получить обслуживание, более ориентированное на клиента. Система предоставления услуг должна быть гибкой. Служащие должны иметь определенную свободу в своих действиях, чтобы обслужить клиента соответственно его потребностям. Они не должны быть привязаны к строгим инструкциям и жестким правилам. Менеджеры должны поддерживать работу сотрудников и указывать ее направление, а не устанавливать различные препоны в виде правил и инструкций, которые мешают служащим обслужить клиента лучшим образом.

7. Использование соответствующих технологий
Технология должна использоваться, чтобы контролировать изменения маркетинговой среды, помогать операционным системам, развивать базы данных клиентов и совершенствовать методы для поддержания связей с ними. Сеть гостиниц Ritz-Carlton, обладательница премии Malcom Baldrige за превосходное обслуживание, ввела компьютеризованную систему "истории постояльцев", которая обеспечивает информацию о 240 000 постоянных клиентов. Ritz-Carlton также ежедневно собирает производственную информацию по 720 направлениям своей работы. Эти сообщения служат и как система предупреждения, чтобы определить проблемы, которые могли бы препятствовать качественному обслуживанию клиентов. Другая информация, используемая Ritz-Carlton, включает ежегодные отчеты о циклах профилактического технического обслуживания номеров и процент регистрации без очередей. Эта компания эффективно использует передовую технологию: от автоматизированной технологии обслуживания здания и системы безопасности до компьютерной системы бронирования номеров, с целью обеспечения непрерывно высокого уровня удовлетворения останавливающихся в ней гостей.

8. Хорошее управление кадрами
В разделе о внутреннем маркетинге мы обсуждали потребности найма подходящих людей. Служащие должны быть способны к предоставлению услуг, обещанных клиенту.

9. Установление стандартов, оценка выполнения работы и введение системы стимулов
Наиболее важный способ улучшения качества обслуживания состоит в том, чтобы установить стандарты обслуживания и его цели, а затем обучить этому служащих и управленцев. Эти стандарты должны непрерывно повышаться. Служащие, которые предоставляют хорошее обслуживание, должны вознаграждаться за это.

10. Обратная связь со служащими по результатам труда
Результаты ваших исследований должны быть сообщены всем служащим. Это должно исходить от высшего руководства при общении со служащими и частично в ходе совещаний отделов. Служащие должны знать то, что гостям нравится и что они не любят. Они должны также знать, какие области обслуживания улучшаются, а какие нет.

Неудачи программ гарантии качества
Изучение программ гарантии качества в гостиницах показало, что "результаты введения систем гарантии качества оправдали первоначальные инвестиции". Однако некоторые гостиницы сообщили, что такие программы не сработали.

Три основные причины этих неудач: 1) недостаток ответственности у высшего и среднего звена управления, 2) отъезд человека, ответственного за работу системы гарантии качества, и 3) смена владельца гостиницы.

Резюме главы

I. Чтобы завоевать сегодня место на рынке, компании должны ориентироваться на запросы потребителя: они должны во главу угла ставить **целевого потребителя.**

II. Потребители покупают у фирмы то, что они считают самой высокой **ценностью, ему предоставленной,** что есть разница между полной ценностью для потребителя и его полными издержками.

1) Потребитель получает **ценность,** состоящую из основных товаров, системы обслуживания и имиджа компании.

2) Издержки потребителя включают деньги, время, физические усилия и психологические затраты.

III. Удержание потребителей
1) Цена потерянных потребителей. Компании должны знать, чего стоит потеря потребителя - это потеря ценности его всего "срока жизни" на рынке.
2) Удовлетворение жалоб потребителя. Урегулирование жалоб потребителя - основной компонент приобретения постоянного клиента.
3) Маркетинг отношений. Маркетинг отношений включает создание, поддержание и развитие тесных отношений с потребителями.

IV. Выгодные потребители. В конечном счете компании должны судить, какие виды деятельности и какие потребители для них будут выгодны. Маркетинг - это искусство привлечения и сохранения выгодных потребителей.

V. Что такое качество? Имеется несколько представлений о качестве товара. Одно основано на свойствах товара, другое - на отсутствии в нем недостатков, а третье - на трех категориях качества: техническом, функциональном и социальном.

1) Свойства товара. Некоторые представления об особенностях и свойствах товара, которые увеличивают степень удовлетворения потребителя, - способ измерения уровня качества. Согласно этому роскошная гостиница имеет более высокий уровень качества, чем гостиница с ограниченным обслуживанием.

2) Отсутствие недостатков. Отсутствие недостатков - другой путь к достижению качества. Согласно этому представлению гостиница с ограниченным обслуживанием и роскошная

гостиница могли бы обе быть компаниями высокого качества, если услуги, которые они предлагают, свободны от недостатков и удовлетворяют запросы своих сегментов потребителей.

3) Три категории качества обслуживания. Третье представление делит качество на три категории.
а) Техническое качество относится к тому, что потребитель получил после того, как взаимодействия служащего и потребителя были закончены.
б) Функциональное качество - процесс предоставления обслуживания или товара.
в) Социальное (этическое) качество - качество доверия; оно не может быть оценено потребителем перед покупкой и часто его невозможно оценить и после покупки.

VI. Пятиступенчатая модель анализа качества обслуживания

1) Стадия 1: Ожидания потребителя и реакция руководства. Стадия наступает, когда работники, обслуживающие гостей, не в состоянии понимать, что потребитель ожидает от обслуживания и что ему особенно необходимо, чтобы ощутить высококачественное обслуживание.

2) Стадия 2: Восприятие руководства и спецификации качества обслуживания. Стадия 2 наступает, когда менеджеры знают, чего их клиенты хотят, но неспособны или не желают развивать системы, которые обеспечат это.

3) Стадия 3: Спецификации качества обслуживания и предоставление услуг. Эта стадия связана с осуществлением самого обслуживания. Стадия 3 наступает, когда руководство понимает, какие потребности есть у клиентов, и разрабатывает соответствующие спецификации для их выполнения, но служащие неспособны или не желают предоставить такой уровень обслуживания.

4) Стадия 4: Предоставление обслуживания и внешние связи. Стадия 4 наступает, когда фирма обещает людям больше, чем может им реально предоставить.

5) Стадия 5: Ожидаемое обслуживание и восприятие предоставленного обслуживания. Стадия 5 - производная от других компонентов. Она увеличивается как следствие увеличения других компонентов. Это разница между ожидаемым уровнем качества и предоставленным уровнем качества.

VII. Преимущества качественного обслуживания

1) Удержание клиентов. Высокое качество привлекает постоянных клиентов и создает положительное общественное мнение

2) Избежание ценовой конкуренции. Данные PIMS показывают, что если разделить все фирмы по уровню качества обслуживания на три группы, то фирмы первой, высшей, группы могут за счет качества поощрять своих клиентов на 5-6% выше, чем фирмы последней трети. Высокое качество может помочь избежать ценовой конкуренции и максимизировать потенциальный доход.

3) Удержание хороших служащих. Служащие высоко ценят работу, которой хорошо управляют и которая производит товар высокого качества. Когда обслуживание имеет хорошее качество, это может сохранить хороших служащих. Пополнение кадров тогда становится легким, а затраты на обучение персонала уменьшаются.

4) Сокращение издержек качества.
а) Внутренние издержки связаны с исправлением ошибок, обнаруженных фирмой, прежде чем товар достигнет потребителей.
б) Внешние издержки связаны с ошибками, которые клиенты уже испытывают на себе.

в) Издержки системы качества - затраты, рассматриваемые как инвестиции в будущее компании, чтобы гарантировать приток постоянных клиентов.

VIII. Разработка программы качественного обслуживания

1) Лидерство. Руководство организации должно иметь ясное представление о предназначении и будущем развития компании, но этого недостаточно. Руководство должно также донести это представление до своих служащих, чтобы они поверили в него и ему следовали.
2) Введение маркетингового подхода во все подразделения организации. Концепция маркетинга предусматривает, что маркетинг должен пронизывать всю организацию.
3) Понимание потребностей клиента. Компании с высоким качеством обслуживания знают, чего требует рынок.
4) Понимание бизнеса. Обеспечение высокого качества обслуживания требует от служащих коллективистского подхода к работе. Они должны понимать, что их работа затрагивает интересы остальных членов коллектива.
5) Применение в работе основных организационных принципов. Работа в организации должна быть хорошо спланирована и иметь хорошее управление.
6) Фактор свободы. Служащие должны иметь свободу в своих действиях по обслуживанию потребителей, чтобы лучше соответствовать их потребностям.
7) Использование соответствующих технологий. Технология должна использоваться, чтобы контролировать маркетинговую среду, помогать операционным системам, развивать базы данных по клиентам и обеспечивать действенные методы для связи с ними.
8) Хорошее управление кадрами. Служащие должны быть способны к предоставлению услуг, обещанных клиенту.
9) Установление стандартов, оценка выполнения работы и введение системы стимулов. Наиболее важный способ повышения качества обслуживания состоит в том, чтобы установить стандарты обслуживания и его цели, а затем обучить этому служащих и управленцев. Служащие, которые хорошо обслуживают клиентов, должны быть вознаграждены за это.

IX. Неудачи программ гарантии качества. Существуют три причины таких неудач:

1) Недостаток ответственности у высшего и среднего звеньев управления.
2) Отъезд человека, ответственного за работу системы гарантии качества
3) Смена владельца гостиницы.

Вопросы для обсуждения

1. Вспомните о том, когда вас обслуживали в гостинице или вы летали самолетом, и у вас возникли проблемы с гостиничным номером или питанием или еще чем-либо. Как компания решала вашу проблему (если она это делала)? Была ли в конечном итоге решена эта проблема, если нет, то почему?
2. "Когда доходит до маркетинга отношений и вы не хотите иметь постоянные отношения с каждым клиентом". Объясните, что это утверждение означает.
3. McDonald's предоставляет высокое качество обслуживания? Объясните ваш ответ и укажите критерии, по которым вы имеете обыкновение оценивать качество.
4. Выберите услугу в сфере гостиничного или ресторанного бизнеса или в области туризма, с которой вы знакомы, и объясните, какие ее компоненты включают техническое качество, функциональное качество и социальное качество.
5. В пятиступенчатой модели определения качества обслуживания объясняется, что является причиной стадии 1 и как эта стадия может быть сокращена.
6. Опишите случай, когда у вас были проблемы со стадией 4. Например, что организация обещала вам и как эти обещания отличались от того, что вы реально получили. Используйте в качестве вашего примера сферу гостиничных и ресторанных услуг и туризма.

7. Как хорошее качество повышает чувство удовлетворения от работы у служащего?

Ключевые термины

Маркетинг отношений (relationship marketing). Маркетинг отношений включает создание, поддержание и укрепление прочных отношений с клиентами и с другими партнерами.
Ожидаемое обслуживание (expected service). Это обслуживание, которое клиент надеется получить от фирмы, его предоставляющей.
Особенности и свойства товара (product feature). Особенности и свойства товара, которые повышают степень удовлетворения потребителя - один из типов качества обслуживания.
Отсутствие недостатков (freedom from deficiencies). Тип качества обслуживания, которое сосредоточивается на соответствии инструкциям и нормативам.
Ощущаемое обслуживание (perceived service). Обслуживание, которое клиент ощутил при его обслуживании соответствующим сотрудником.
Полная ценность продукта для потребителя (total customer value). Клиент получает ценность от основных товаров системы предоставления обслуживания и имиджа компании. Эти компоненты составляют полную ценность товара для потребителя.
Полные затраты на приобретение продукта для потребителя (total customer cost). Такие затраты потребителя включают деньги, время, физические усилия и психологические издержки.
Пятиступенчатая модель качества обслуживания (five-gap model of service quality). Модель с пятью стадиями качества обслуживания предполагает, что чем меньше ступеней между ожидаемым обслуживанием и реально предоставленным обслуживанием, тем выше качество обслуживания. В данной модели стадия между полученным обслуживанием и ожидаемым обслуживанием показывается как функция, производная от четырех других стадий.
Социальное (этическое) качество (societal (ethical) quality). Этическое качество относится к поставке товаров или услуг, которые не будут причинять вред потребителям или обществу в целом. Это тип качества, которое часто не замечается клиентом.
Техническое качество (technical quality). Качество основного продукта, которое получает потребитель в результате сделки купли-продажи. В гостинице - это гостиничный номер. В ресторане - пища.
Удовлетворение потребителя (customer satisfaction). Удовлетворенность потребителя зависит от приобретенных свойств товара или услуги относительно ожиданий покупателя. Если купленный продукт соответствует ожиданиям потребителя, то он удовлетворен.
Фактор свободы (freedom factor). Фактор свободы относится к сумме полномочий служащих, необходимых для принятия ими самостоятельного решения.
Функциональное качество (functional quality). Качество процесса предоставления услуг.
Ценности, поставленные потребителю (customer delivered value). Различие между полной ценностью товара или услуги для потребителя и полными его затратами на приобретение этого товара или услуги.

Глава 13. Цена: факторы и методы формирования, ценовые стратегии

Когда я подъехала к месту парковки автомобилей, то сразу поняла, что Mexicatessan - гостеприимный мексиканский ресторан с теплой атмосферой. Здесь не было ничего нового - я не говорю это в отрицательном смысле. Ничто не выглядело новым, но зато удобным, хорошо послужившим много лет.

Главный вход оформлен визитными карточками посетителей за последние 30 лет. Фотография владельца ресторана времен Второй мировой войны украшает одну стену, предметы убранства по мексиканским мотивам - другую стену и потолок. Рядом с окном расположены кондиционеры. Так или иначе это все выглядело знакомым, хотя я знала, что не был в Mexicatessan прежде.

Так, Салли Бернстейн, пишущая обзоры по ресторанам для издания *Хьюстон Пост,* рассказала в одной из своих статей о ресторане Mexicatessan. Статья была посвящена празднованию 30-летия со дня его создания. Господин и госпожа Херрера основали ресторан Mexicatessan в 1957 г. Расположенный по соседству с кварталом, где в основном проживали представители нижнего и среднего класса, ресторан привлекал не только местных жителей, но и известных богатых людей Хьюстона. Однако в начале 1980-х годов доходность ресторана начала снижаться. Г-н Херрера старательно и много работал, стремясь качественно обслуживать своих клиентов, чтобы им нравилось бывать в ресторане, однако прибыль получал небольшую по сравнению с затраченными временем и средствами. Он владел хорошим рестораном с хорошим местоположением и стабильным будущим. Но проблема заключалась в ценообразовании. Цены в Mexicatessan были значительно ниже, чем у конкурентов. Херрера хотел предложить своим клиентам хорошее обслуживание, но чувствовал, что ему приходится держать цены ниже необходимого уровня. Он использовал политику невысоких цен, чтобы обеспечить конкурентное преимущество перед сетью дорогих ресторанов с их большими вложениями в региональную рекламу.

Вместо того чтобы привлекать и удерживать постоянных клиентов, низкие цены ресторана Mexicatessan почти разрушали бизнес. Цены были недостаточно высоки, чтобы дать соответствующую сумму наличных денег, необходимых для хорошего ремонта ресторана. Усилия Херреры не приносили достаточной прибыли. После нескольких лет борьбы владелец решил провести маркетинговые исследования для выявления возможных путей увеличения прибыли и наличных средств. Результаты этих исследований свидетельствовали, что его цены были на 50 % ниже, чем у конкурентов, в то же время его клиенты оценивали питание в его ресторане как более качественное. Херрера решил увеличить цены так, чтобы они были меньше уровня у конкурентов только на 10%. Он чувствовал это ценовое различие, хотя качество его питания ничуть не уступало качеству питания в дорогих ресторанах. Он ввел новую ценовую стратегию, предусматривающую плановое и поэтапное увеличение цен. Так как достижение его конечной ценовой цели означало увеличение цен по некоторым блюдам меню на 70 % и более, первое ценовое увеличение было определено на уровне приблизительно 25%, а затем шли последовательные увеличения цены, постепенно продвигающие его к достижению желаемой цели. В течение 3-летнего периода, с 1982 до 1985 гг., цены на блюда в меню были повышены на 40 - 70%. Это в то время, когда Хьюстон переживал десятилетний экономический спад, было достаточно смело.

После повышения цен доходы ресторана Mexicatessan возросли в процентном отношении больше, чем увеличились цены, свидетельствуя о том, что сопротивления ценовому росту со стороны клиентов практически не было. Клиенты ресторана продолжали считать, что они получали отличное обслуживание по хорошим ценам. Политика увеличения цен позволила г-ну Херрера покрыть новую крышу ресторана, нанять дополнительный штат, украсить общий интерьер и получить хорошую отдачу от своих инвестиций. Анализ этого случая демонстрирует важность цены в бюджете фирмы. Часто действия, которые приносят очень мало денег, не могут поддержать работу предприятия, даже если у него много клиентов и объективно прекрасные перспективы роста.

Г-н Херрера был удачлив. Легче повысить цену на товар, который оказался занижен в цене, чем понизить завышенные цены продукта. Компании, которые взимают завышенные цены на свои товары, создают отрицательное отношение у тех, кто их пробовал покупать. Даже при снижении цен отношение клиента может остаться неизменным. Разработка цен и ценовой политики должна быть тщательно планируемым и управляемым процессом.

Краткое содержание главы

В гл. 13 даются краткий обзор факторов, которые влияют на ценообразование, и сравнительный

анализ основных подходов к ценовой политике.

Для начала мы рассмотрим ценообразование как один из элементов маркетинг-микса и покажем, как его можно использовать для широких целей маркетинга.

Далее мы обсудим издержки, включая переменные, постоянные и полные, и покажем, что от этих издержек зависит уровень цен компании.

В главе дается также анализ внешних ценообразующих факторов, включая восприятие потребителем цены и соотношение цены и спроса. Далее мы обсудим методы ценообразования: "издержки плюс", целевого ценообразования (на основе сбалансированного анализа), ценообразования при продаже набора товаров (услуг), ценообразования с учетом мнения покупателя и ценообразования с учетом степени конкуренции.

После этого мы продолжим обсуждение, детализируя специфичные ценовые стратегии.

Эти стратегии включают установление цен на новые продукты, в том числе стратегию престижных цен, стратегию высоких цен ("снятия сливок"), стратегию низких цен (прорыва на рынок) и стратегию установления цен на набор товаров и услуг.

Затем рассмотрим стратегии ценового регулирования, включая управление прибылями, психологические методы ценообразования и стимулирующие методы ценообразования.

В заключение мы остановимся на рассмотрении вопросов инициативного изменения цен и анализе возможной реакции рынка и потребителей на ценовое изменение.

Цена

Цена - единственный элемент маркетинг-микса, который производит доход. Все другие представляют издержки (затраты). Некоторые эксперты оценивают ценообразование и ценовую конкуренцию как самую важную проблему, стоящую перед ответственными лицами служб маркетинга. Ценообразование понято менее других составляющих частей маркетинга, но все же ценообразование в условиях нерегулируемого рынка подвластно контролю. Изменение цен часто проводят без надлежащего анализа. Наиболее обычные ошибки в ценообразовании связаны со слишком большой ориентацией на издержки, а также с тем, что цены не пересматриваются, чтобы отражать рыночные изменения. Так же плохи те цены, которые не учитывают остальные составляющие маркетинг-микса, и цены, которые недостаточно варьируются, чтобы дифференцировать различные виды товара и сегменты рынка. Ошибка в ценовой политике может вести к неудаче всего бизнеса, даже когда все другие его элементы функционируют Нормально. Каждый менеджер должен понимать основы ценообразования.

Проще говоря, **цена** - это количество денег, уплачиваемых за товар или услугу. Или, более широко, цена - это сумма ценностей, которую потребитель обменивает (отдает) в виде вознаграждения за возможность обладать или пользоваться продуктом или услугой.

Все коммерческие и многие некоммерческие организации должны устанавливать цены на свои товары или услуги. Цена имеет много названий:

Цена - это все вокруг нас. Это арендная плата за вашу квартиру, стоимость вашего номера в гостинице, оплата вашего образования, оплата услуг вашего лечащего врача или дантиста. Авиалинии, железные дороги, такси и автобусные компании берут с вас плату за проезд. Банк берет процент за ссуды. Цена за проезд вашего автомобиля по Бульвару государственного процветания Флориды - пошлина. Цена за работу клерка на регистрации в гостинице - его

заработная плата, в то время как бармен получает заработную плату и чаевые. Агент недвижимости, который продает ресторан, берет за свои услуги комиссию. Наконец, налоги на доходы - цена за привилегию делания денег.

Понимание цены важно для специалистов по маркетингу и менеджеров. Запрашивающий слишком много теряет потенциальных клиентов. Берущий слишком мало может оставить компанию без достаточного дохода, чтобы надлежащим образом осуществлять свою деятельность. Оборудование изнашивается, ковры вытираются, пачкаются, а окрашенные поверхности должны быть опять окрашены. Фирма, которая не производит достаточно дохода, чтобы должным образом осуществлять свою деятельность, в конечном итоге должна будет покинуть бизнес. В этой главе исследуются факторы, которые специалисты по маркетингу в сфере обслуживания (гостиницы, рестораны, туризм и т.д.) должны знать при установлении цен, а также общие подходы к ценообразованию, стратегии ценообразования для новых товаров и услуг, инициативное изменение цен и изменение цен в ответ на изменение рыночных условий, а также специальные цены, привлекающие покупателей, и ситуационные факторы.

Факторы, которые надо принимать во внимание при установлении цен
Внутренние и внешние факторы компании влияют на принятие компанией решений о системе ценообразования. Рис. 13.1 иллюстрирует их. Внутренние факторы включают маркетинговые цели компании, стратегию всех компонентов маркетинга - маркетинг-микса, издержки и организацию. Внешние факторы включают характер рынка и спроса, степень конкуренции и другие условия внешней среды.



Рис. 13.1. Факторы, воздействующие на определение цены

Внутренние факторы, влияющие на принятие решений о цене

Цели маркетинга
Перед установлением цены компания должна выбрать стратегию продукта. Если компания выбрала целевой рынок и позиционировала на нем себя надлежащим образом, ее стратегия маркетинг-микса, включая цену, будет более точной. Например, Four Seasons определяют себя как роскошные гостиницы и устанавливают плату за номера выше, чем большинство отелей. Мотель 6 и гостиницы Red Roof Inns определили себя как мотели ограниченного обслуживания, предлагая комнаты для склонных к экономии путешественников. Такая рыночная позиция требует низких цен. Итак, указанные решения относительно положения фирмы и товара на рынке имеют основное влияние на уровень цен.

Чем точнее фирма определила цели маркетинга, тем легче ей будет установить цену. Примеры основных целей маркетинга - выживание, максимизация краткосрочных прибылей, максимизация рыночной доли, лидерство в деле обеспечения высокого качества товара.

Выживание. Компании, страдающие от избыточных потенциальных возможностей от конкуренции или пытающиеся изменить запросы потребителя, стремятся к выживанию. В коротком промежутке времени выживание может быть важнее прибыли. Гостиницы часто используют эту стратегию, когда доходность бизнеса резко падает. Производственная фирма может сократить производство, чтобы его объем соответствовал уровню спроса, а 300-местный

отель в момент спада спроса, когда он понизился до 140 комнат, все также продолжает иметь 300 номеров для продажи. Гостиница пробует выдержать резкий спад наилучшим из возможных способов - сокращая цены и пытаясь поддержать поток наличных денежных средств насколько это возможно при таких условиях. Эта стратегия прямо воздействует на непосредственных конкурентов и иногда на целую сферу бизнеса. Конкуренты в организациях по обслуживанию гостей (гостиницы, рестораны, туризм и т.д.) будут прекрасно осведомлены об изменениях вашей фирмой уровня цен и, естественно, предпримут ответные меры, если почувствуют для себя угрозу.

Авиалинии Continental и другие воздушно-транспортные фирмы, оказавшиеся в состоянии банкротства или в период после кризиса, понижали цены, чтобы удержать свою долю на рынке. Continental предлагала, в частности, особо низкую плату на нескольких своих направлениях, особенно на Восточном побережье.

На это конкуренты типа US Air непосредственно и немедленно ответили соответствующим снижением цен. Однако результат большинства ценовых войн - это сокращение прибыли для всех ее участников.

Исследователи бизнеса гостеприимства подчеркивают, что ценовая конкуренция в целях выживания должна быть тщательно выверена и совсем необязательно использована. В предыдущем случае с попавшей в кризисное состояние 300-местной гостиницей вполне понятна относительная важность ценовой стратегии гостиницы для всего рынка. Если гостиниц в маленьком городе всего одна или две, влияние от снижения ею цен может быть значительно. С другой стороны, если гостиница находится в Орландо, штат Флорида, то она - одна из многих и представляет собой лишь часть всех предлагаемых на американском рынке гостиничных номеров.

Иногда имеет смысл позволить конкуренту снижать цены и отдать ему клиентов, стремящихся сэкономить, а более выгодный бизнес оставить себе и тем, кто не снижает цены. Особенно хорошо это срабатывает, если фирма, использующая стратегию выживания, - всего лишь маленький игрок. В самом деле, влияние от изменения цены на 300 номеров для рынка с общим числом номеров в 30 000 действительно небольшое.

Максимизация текущей прибыли. Многие компании хотят установить цену, которая максимизирует текущую прибыль. Они оценивают, какой спрос и затраты будут при различных ценах, и выбирают тот их уровень, который дает максимально высокие текущую прибыль, поток наличных средств или доход от инвестиций, имея целью скорее обеспечить текущий финансовый эффект, нежели доходность на отдаленную перспективу. Например, компания может купить гостиницу, испытывающую трудности в своей работе, по низкой цене. Тогда ставится цель добиться операционной прибыли и затем продать отель. Если владельцы гостиницы смогут все это осуществить, то они вернут себе затраченные ранее деньги с хорошим превышением.

Некоторые предприниматели развивают концепцию управления ресторана с целью продажи этой идеи совершенствования управления основной ресторанной сети. Они понимают, что жизнеспособность концепции менеджмента должна быть доказана на примере маленького предприятия, которое даст высокую чистую прибыль. Если им удается сделать это, они могут привлечь внимание и основной корпорации. Цель ценообразования в этом случае - максимизация текущей прибыли.

Лидерство в рыночной доле. Некоторые компании, решая вопросы ценообразования, хотят занять доминирующее положение на рынке за счет своей высокой доли. Они полагают, что компания с самой большой рыночной долей будет в конечном итоге иметь низкие затраты и высокую прибыль в расчете на долгосрочную перспективу. В этом случае цены устанавливаются настолько низкие, насколько это возможно. Например, сеть отелей Marriott стремится быть

лидером в доле на рынке в своем классе. Когда открывается новая гостиница, Marriott наращивает рыночную долю настолько быстро, насколько это возможно. Например, компания Marriott открыла курорт на Золотом побережье в Австралии с номерами всего лишь по $99; а шестью месяцами позже гостиница почти вдвое повысила эту цену. Низкая цена номера при открытии курорта создала спрос. Но поскольку затем спрос увеличился, ориентация на низкие цены и низкие доходы сменилась ориентацией на высокие цены и высокие доходы. Такая стратегия использует цену и другие элементы маркетинг-микса, чтобы разработать и предложить на рынке товары и услуги лучшей потребительской стоимости, чем это могут сделать конкуренты.

Лидерство в качестве товаров и услуг. В сети гостиниц Ritz-Carlton цена строительства или издержки на оборудование одной комнаты часто превышают $250 000. Помимо высокого уровня инвестиций капитала в расчете на один номер, роскошные сети гостиниц имеют и высокую стоимость рабочей силы. Им требуется высококвалифицированный штат и хороший уровень взаимоотношений служащего с клиентом, чтобы обеспечить люкс обслуживание. Поэтому они должны запрашивать высокую цену за свой продукт.

Groen, производитель оборудования для ресторанов, получил известность благодаря высококачественным паровым котлам. Проектировщики кухонь берут оборудование Groen из-за известного всем высокого его качества, и эта компания может требовать высокую цену за своё оборудование, поскольку потребители воспринимают его высокое качество. Чтобы поддерживать качество, Groen должен иметь хорошо спроектированное оборудование, выполненное из высококачественных материалов, и ему нужны соответствующие средства, чтобы гарантировать поддержание своего положения как лидера в качестве производимой продукции.

Лидеры в качестве типа Ritz-Carlton и Groen запрашивают высокую цену за свои товары и услуги, но они также должны непрерывно вкладывать капиталы в поддержание своего лидерства в качестве.

Цена тарелки чили и напитка во многих ресторанах не превышает $5 или $6, но в ресторане Red Sage в Вашингтоне, округ Колумбия, это стоит от $13 до $18 из-за воссозданной в нем экзотики Юго-Запада. Клиенты оплачивают больше, чем стоит сам обед. На этот двухэтажный ресторан, чтобы воссоздать атмосферу широких, открытых пространств Запада, было затрачено $5 млн. Более 100 мастеров и художников было нанято, чтобы осуществить ошеломляющие оригинальные проекты типа фресок с лошадьми и скульптуры облака, высвечивающего голубую молнию.

Другие цели. Компании также могут использовать ценообразование для достижения других более специфичных целей. Ресторан может с помощью низких цен предотвращать проникновение на рынок своих конкурентов или держать цены на одном уровне, чтобы тем самым стабилизировать рынок. Рестораны быстрого обслуживания могут временно снижать цены, чтобы создать ажиотаж вокруг нового блюда или привлечь большее количество посетителей. Таким образом, цена может играть важную роль в реализации целей компании на многих уровнях.

Два первоклассных ресторана в Нью-Йорке, принадлежавших бывшим ведущим игрокам бейсбольной лиги, дают хороший пример противоположных по своей сути стратегий ценообразования. Ресторан Mickey Mantle's преднамеренно установил высокую цену на алкогольные напитки. "Пиво здесь недешево, - сказал Джон Лоуи, совладелец этого ресторана, - Мы берем $3,75 или $4,00, поэтому подростки почти не посещают наше заведение. Наш ресторан - высокого уровня. Если случится что-либо плохое, мы быстро выйдем из создавшегося положения".

Противоположная ценовая стратегия используется в ресторане Rusty Staub's. Философия Русти в отношении ценообразования по винам уникальна для отрасли. Он уверен, что чем лучше вино, тем

меньше от него прибыль. "Мы работаем по минимуму прибылей, - отмечает Стауб. Многие в отрасли считают, что мы должны брать, по крайней мере, в три раза выше, чем составляют издержки на приобретение вина. Но мы против этого. Я хочу, чтобы люди знали, что мы представляем один из лучших ресторанов и предлагаем высокие потребительские преимущества".

Какая философия цены является правильной - Мэнтлза или Стауба? Это зависит от целей каждого из этих предпринимателей. Анализ двух стратегий через год-два мог бы показать, были ли оба неправы, или оба вышли победителями, или победил один из них. Не существует единой оптимальной стратегии ценообразования, которая была бы самой лучшей для всех предпринимателей в сфере обслуживания гостей.

Стратегия маркетинг-микса

Цена - только один из многих инструментов маркетинг-микса, используемых компанией, чтобы реализовать маркетинговые цели. Цена должна быть скоординирована с разработкой продукта (товарной политикой), построением сбытовой сети и решениями в области рекламы, стимулирования сбыта и т.д., чтобы сформировать единую согласованную и эффективную маркетинговую программу. Решения относительно других составляющих маркетинг-микса могут затрагивать ценовые решения. Например, курорты, которые планируют распределять большинство своих мест через оптовых продавцов, должны предусматривать достаточный запас в стоимости номера, чтобы это позволило предоставлять достаточно большую скидку оптовому продавцу. Кроме того, владельцы обычно реставрируют свои гостиницы каждые 5 - 7 лет, чтобы поддерживать их в хорошем состоянии. В ценах также должно быть учтено покрытие таких будущих затрат.

Набор средств продвижения товаров и услуг фирмы на рынок (реклама, паблик рилейшнз, персональные продажи, стимулирование сбыта) также влияет на уровень цен. Ресторан, обслуживающий приезжих посетителей-нерезидентов, получает меньше повторяющихся заказов, чем ресторан, обслуживающий местное население, и должен рекламировать свои услуги в городских справочниках, ориентируясь на привлечение приезжих гостей. Менеджеры ресторанов, которые не учитывают при установлении цен уровень затрат на продвижение своего товара, будут испытывать проблемы с издержками и доходами.

Компании часто первыми принимают решение об уровне цены. Другие же решения в области маркетинга они основывают на цене, которую компания выбирает. Например, компания Marriott увидела возможности для расширения своей деятельности за счет сегмента рынка скромных по доходам потребителей и разработала систему гостиниц Fairfield, используя цену для позиционирования новой сети мотелей на рынке. Целевая цена гостиниц Fairfield определила рынок новых услуг, их разработку и особенные свойства, а также конкурентов. Компании при разработке программы маркетинга должны рассматривать все решения по всем составляющим маркетинг-микса вместе.

Издержки

Издержки составляют ту минимальную цену, которую компания может получить за свой продукт. Компания стремится установить цену, которая покрывала бы затраты на производство, распределение и продвижение продукта. Кроме покрытия этих затрат, цена должна быть достаточно высока, чтобы дать соответствующую норму прибыли для возвращения инвесторам. Поэтому издержки компании могут быть важным элементом в стратегии ценообразования. Большое число компаний работает, чтобы стать в своих отраслях бизнеса производителями с низкими издержками. Макдоналд разработал эффективные системы питания быстрого обслуживания. Новой разновидности гамбургера пришлось бы трудно в конкуренции с Макдоналдом по издержкам. Эффективные производители с низким уровнем издержек достигают экономии затрат скорее за счет роста эффективности, чем путем снижения уровня качества.

Компании с более низкими затратами могут устанавливать и более низкие цены, которые обеспечивают в конечном итоге завоевание большей рыночной доли. Но низкие затраты не всегда означают более низкие цены. Некоторые компании с низкими затратами держат цены на том уровне, что и конкуренты, обеспечивая себе более высокий процент прибылей (ROI).

Издержки бывают двух видов: постоянные и переменные. Постоянные издержки (известные также как накладные расходы) - это затраты, которые не меняются с изменением уровня производства или сбыта. Таким образом, независимо от объемов производства и сбыта компания должна каждый месяц оплачивать счета за аренду, платить проценты, выдавать заработную плату. Постоянные издержки непосредственно не связаны с уровнем производства. А переменные издержки находятся в прямой зависимости от изменения уровня производства. Например, банкет, проведенный Hyatt в Сан-Франциско, имеет много переменных затрат: меню для каждого участника может включать салат, булочки, масло, главные блюда, напитки и десерт. В дополнение к продуктам питания гостиница обеспечивает каждого гостя льняными салфетками. Такие затраты называются переменными издержками, потому что их общая сумма меняется в зависимости от числа единиц продукта. Общие, или полные, затраты - сумма постоянных и переменных издержек для данного уровня производства. В конечном счете руководство должно устанавливать такую цену, которая по крайней мере могла бы покрыть компании полные издержки для данного уровня объема продаж.

Менеджеры иногда забывают, что клиентов вовсе не интересуют эксплуатационные расходы фирмы и что они ищут ценность и полезность в товаре. Компания должна тщательно отслеживать затраты. Если компания имеет более высокие затраты, чем конкуренты, чтобы произвести и продать продукт, она вынуждена запрашивать и более высокую цену за него или идти на меньший объем прибыли.

Многие компании в сфере гостеприимства разработали сложные модели и программное обеспечение для оценки затрат и их связи с ценой. Embassy Suits признают наличие этой связи и полагают, что наиболее ценный гость -не обязательно тот, кто платит самую высокую цену за услугу. Модель, разработанная Embassy Suits, теперь исследует затраты на привлечение и обслуживание гостей, такие, как затраты на рабочую силу, рекламу, специальные меры стимулирования продаж услуг и другие связанные с этим расходы.

Организационные вопросы

Руководство решает, кто в пределах организации должен устанавливать цены. Компании подходят к этому вопросу по-разному. В маленьких компаниях цены устанавливает чаще всего само высшее руководство, а не маркетинговый или коммерческий отдел. В больших компаниях ценообразование, как правило, осуществляется общекорпоративным или региональным отделом или командами менеджеров согласно принципам, установленным общекорпоративным руководством. Гостиница разрабатывает план маркетинга, который содержит ежемесячные средние уровни цен и ценовые мероприятия на будущий год. Региональное или общекорпоративное руководство одобряет данный план. Генеральный менеджер гостиницы и коммерческий менеджер ответственны за достижение этих "средних" показателей. В периоды высокого спроса цены могут достигать уровня, значительно превышающего запланированные средние показатели, в то время как в периоды низкого спроса они будут ниже запланированных. Руководство может иметь некоторую свободу в ценах, которые оно устанавливает на различные группы товаров, но в конце финансового периода оно обязано обеспечить реализацию запланированного общего уровня цен и целей ценовой политики.

Многие корпорации в сфере гостеприимства в настоящее время имеют отдел управления доходами, отвечающий за ценообразование и координацию своей деятельности с другими отделами, которые также оказывают влияние на формирование уровня цен. Авиалинии, круизы,

компании по аренде автомобилей и многие сети гостиниц создали такие отделы управления доходами. По мнению Брайена Риса, директора отдела планирования и анализа доходов фирмы Royal Caribbean Cruise Line, создание у них отдела управления доходами представляло собой постепенный процесс.

Чтобы на практике добиться эффективного управления доходами, мы должны быть уверены, что наши структуры ценообразования поддерживаются конкретными делами в управлении материально-технической базой и продажами, нацеленными именно на те рыночные сегменты, на которые мы и хотели выдвинуться. Теперь мы еженедельно встречаемся с коммерческой группой, чтобы установить приоритеты сбыта, а также работаем вместе со специалистами, ответственными за материально-техническую базу и за бронирование номеров.

При профессиональном управлении доходами потенциальная прибыль большой компании в сфере услуг, в частности в гостиничном и ресторанном бизнесе и туризме, может быть очень велика. По мнению Брайена Риса, если средняя прибыль в Royal Caribbean поднимается на $1 в День, то это дает $5,5 млн. дополнительного дохода. Брайен утверждал, что денежные выгоды от введения услуг нянь увеличили доход в целом по сети гостиниц Royal Caribbean более чем на $20 млн. в день.

Внешние факторы, воздействующие на решение о ценах

Рынок и спрос

Издержки определяют нижний предел цен, а рынок и спрос - его верхний предел. И потребитель, и покупатель канала сбыта типа оптовиков туристического бизнеса согласовывают уровень цен с уровнем доходов, которые эти цены должны обеспечить. Таким образом, перед установлением цен специалист по маркетингу должен уяснить связь между ценой и спросом на соответствующий продукт.

Ресторан Rudy's был одним из лучших ресторанов в Хьюстоне. Его процветание пришлось на период бума в Хьюстоне в 1970-е - начале 1980-х годов. Однако в 1982 г. цены на нефть резко упали, что вызвало спад в экономике Хьюстона, зависимой от состояния дел в нефтяном бизнесе. Такое положение застоя сохранялось до конца 1980-х гг. Спрос на хорошие обеды в ресторанах упал, что сказалось на положении дел в Rudy's. Даже ланчи отменялись. Администрация тогда пошла на увеличение цен, чтобы не дать упасть доходу ниже критической точки. На первый взгляд, это хорошая идея -брать с каждого клиента на $5 больше, что должно обеспечить повышение дохода на требуемую величину. Но такая тактика предполагает, что рынок в ценовом отношении неэластичен.

В результате же бизнес Rudy's рухнул, потому что люди больше не могли приобретать ресторанные услуги по таким ценам. Рост цен уменьшил размер рынка до величины сегмента потребителей, которые могли позволить себе такие цены. Другой ресторан в Хьюстоне применил другую ценовую тактику, чтобы приспособиться к условиям спада. La Colombe d'Or предложил трехразовое питание по текущей цене барреля нефти. Когда утренняя цена на нефть была $12,62 за баррель, они брали $12,62 за еду, которая стоила в других схожих ресторанах от $20 до $25. Благодаря такой тактике ресторан получил местную и национальную известность. Относительная доля блюд в общей стоимости обеда была невысокая, так как большинство гостей заказывали к еде вино. В ресторане часто заказывали деловые завтраки, и тот, кто приглашал, не призывал своих приглашенных заказывать самые дешевые блюда из меню. В результате La Colombe d'Or продавал много блюд по обычным ценам, а также большое количество вина. Владелец ресторана понял, что даже при падении цен на лидирующий продукт должен сохраниться практически прежний уровень цен на обед и обеспечить сбалансированность уровней цены и доходов.

Рыночные ценовые факторы могут часто вводить в заблуждение, если рассматривать их как застывший снимок. Необходимо постоянно изучать рыночные условия и корректировать в соответствии с ними свои действия. Мировой турнир на кубок по футболу 1944 г. явился приятным сюрпризом для гостиниц в городах его проведения. Гостиницы оставили большое количество мест для ожидаемых зрителей турнира, но в результате вынуждены были сдавать их с большими скидками. Например, гостиница в Orlando цену за одноместный номер снизила с $60 до $39, в Чикаго - с $100 до $69. Что же случилось?

1. Гостиницы потеряли много потенциальных заказов в результате того, что команды Японии, Франции и Англии, у которых было много богатых болельщиков, не сумели выйти в лидеры первенства, а страны третьего мира просто не могли бы обеспечить большое количество туристов-болельщиков.

2. 30% болельщиков футбола были особые туристы класса VFR (друзья и родственники членов команд) и останавливались они в частных домах.

3. Высокая цена номеров в этих городах заставила болельщиков футбола заказывать номера за их пределами.

Перекрестная (сопутствующая) продажа и продажа по повышенным ценам
Владелец La Colombe d'Or использовал **стратегию перекрестной (сопутствующей) продажи** - одну из основ эффективного регулирования доходов. Этот тип продаж часто встречается в компаниях гостиничного бизнеса. Гостиница может продавать еду и напитки, предоставлять комнаты для занятий и такие дополнительные услуги, как например, возможности факсимильной связи, а также может продавать необходимые в повседневном обиходе товары, в частности, шоколад или махровые полотенца для ванны. Лыжный курорт может продавать лыжный инвентарь, давать уроки и консультации по горнолыжному спорту, организовывать санные спуски.

Продажа более дорогих товаров - также часть эффективного управления доходами. Это возможно с помощью обучения служащих умению предлагать к продаже в первую очередь более дорогие товары, а не самые дешевые. Один сторонник таких продаж полагает, что любая гостиница может таким образом увеличить доход на 15%.

Существуют сотни возможностей организации таких продаж. Их просто следует выявить, а программы таких продаж должны выполняться, чтобы гарантировать успех. Обычный послеобеденный кофе может быть предложен по повышенной цене, если несколько видоизменить привычный чайник или кофейник, искусно сервируя подачу чая и кофе.

Изменить цену легко, но это часто приводит к осложнению ряда проблем компании. Хотя цену легко увеличить или уменьшить, труднее убедить себя в том, что она была неправильной. Решения в ценообразовании требуют правильного понимания нужд клиентов, а также соответствующих рыночных факторов, включая экономическую окружающую среду и конкуренцию.

Здесь мы рассмотрим, как варьируется соотношение цены - спрос для различных типов рынков и как восприятие покупателем цены влияет на решения фирмы по ценам. Мы обсудим также методы изучения взаимозависимости цена - спрос.

Цены на различных рынках

Свобода ценообразования продавца зависит от различий в типах рынков. Экономисты признают четыре типа рынков: чистая конкуренция, монополистическая конкуренция, олигополистическая конкуренция и чистая монополия. Чистая конкуренция - когда рынок состоит из многих покупателей и продавцов однородного товара типа пшеницы, меди или финансовых ценных бумаг. При чистой монополии рынок состоит из одного продавца. Продавец может представлять государственную монополию типа почтового обслуживания населения, частную регулируемую монополию типа энергетической компании и частную нерегулируемую монополию типа Du Pont, когда эта фирма начала производство нейлона.

Большинство фирм в сфере гостеприимства работает по принципу монополистической или олигополистической конкуренции. В условиях монополистической конкуренции рынок состоит из многих покупателей и продавцов, которые торгуют не по единой рыночной цене, а в широком диапазоне цен. Расхождение в ценах возможно, потому что продавцы могут дифференцировать свои предложения покупателям. Кроме того, продукт в физическом выражении может быть изменен по качеству, свойствам и стилю или в отношении его можно изменить характер обслуживания. Покупатели замечают различия в продуктах продавцов и платят в зависимости от этого разную цену. Продавцы разрабатывают дифференцированные предложения по различным сегментам потребителей и, помимо цены, в целях обособления и отличия своих предложений свободно используют брэндинг[1], рекламу и персональную продажу. Так как конкурентов много, каждая фирма в этом случае испытывает меньшее воздействие от маркетинговых стратегий своих конкурентов, чем на олигополистическом рынке. Например, в большом городе имеется много ресторанов, предлагающих обслуживание посетителей, сидящих за столиками, и при этом каждый ресторан дифференцирован по ценовым и неценовым факторам.

---

1 Брэндинг - разработка товарных знаков и торговых марок (Прим. научн. ред.).

В условиях олигополистической конкуренции рынок состоит из нескольких продавцов, которые высоко чувствительны к системам ценообразования и стратегиям маркетинга друг друга. Продавцов немного, потому что трудно войти на рынок. Каждый продавец испытывает на себе влияние стратегии и действий конкурентов. Если главная авиалиния снижает плату за перелет на 10%, это быстро привлечет к ней дополнительных пассажиров. Поэтому другие авиалинии вынуждены будут также понизить свою плату за перелет в ответ на этот шаг своего конкурента. С другой стороны, если при олигополистической конкуренции один из продавцов поднимает цену, его конкуренты могут и не последовать за лидером. Тогда он должен либо отказаться от увеличения цены, либо рисковать потерей клиентов, которые могут уйти к его конкурентам.

Восприятие потребителем цены и ценности

В конце концов именно потребитель решает, правильна ли цена товара. При установлении цен руководство должно принять во внимание, как потребители воспринимают цену, а также пути, по которым это восприятие приводит к их решению о покупке. Решения о ценах, подобно другим решениям в маркетинге, должны быть ориентированы на покупателя.

Мы не можем сами видеть ценность нашего товара, - объясняет Карлос Талоса, первый вице-президент гостиницы Embassy Suits. - Мы можем только устанавливать цену. Рыночная ценность определяется нашими клиентами и нашей способностью продавать. Даже во времена спада потребители не обязательно делают выбор в пользу самых дешевых товаров и услуг, а требуют за свои доллары хороший товар, и правы в этом. Если вы предлагаете низкокачественный и дешевый продукт, то вы теряете драгоценные денежные поступления.

Ценообразование требует больше, чем просто техническая экспертиза. Оно требует творческих суждений и понимания побуждений и мотивов действий покупателей. Эффективное

ценообразование открывает хорошие возможности. Нужно творчески понимать целевой рынок, знать, почему клиенты покупают и как они принимают решение о покупке. Признание того, что покупатели различаются по этим показателям, очень важно для системы ценообразования, поскольку оно необходимо для эффективного продвижения продукта, его распределения и товарной политики.

Когда потребители покупают товар, они обменивают свои деньги на другую ценность (выгоды и пользу от его наличия или использования). Эффективная, ориентированная на покупателя система ценообразования дает потребителю ценности товара и понимание тех выгод, которые он получает от него. Такие выгоды включают и фактические выгоды товара и выгоды от его восприятия. Когда потребитель покупает блюда в высококлассном ресторане, то легко вычислить ценность их компонентов. Но очень трудно измерить ценность, которую клиенты придадут этому товару. Некоторые посетители особо ценят обслуживание, а другие большое значение придают мастерству повара. Третьи могут в первую очередь оценивать престиж ресторана и его атмосферу. Если клиенты чувствуют, что цена выше, чем ценность товара, они не будут покупать его.

Специалисты по маркетингу должны стараться выяснить, почему потребитель предпочел тот или иной товар, и устанавливать цену согласно восприятию ценности потребителем. Так как потребители отличаются по восприятию ценности, которую они придают товару, специалисты часто используют разные стратегии ценообразования для различных рыночных сегментов. Они предлагают различные наборы свойств товаров по разным ценам. Например, четверть фунтовый гамбургер может стоить $3 в McDonald's, $6 - в ресторане с более высоким уровнем обслуживания типа Bennigan's и $9 - в эксклюзивном городском клубе.

Ориентированная на покупателя система ценообразования означает, что нельзя вначале разработать программу маркетинга, а затем устанавливать цену. Хорошая система ценообразования начинается с анализа потребностей потребителя и его ценового восприятия. Менеджеры, перед тем как определить уровень цен, должны рассмотреть различные варианты других компонентов маркетинг-микса. Большинство концепций гостиниц и ресторанов разработано для определения потребностей рынка. Концепция товара обычно содержит ценовой диапазон, который рынок желает оплачивать. Гостиницы La Quinta нашли рынок, который не включал многих удобств, свойственных для обслуживания в обычных мотелях. Это путешественники, останавливающиеся всего лишь на ночь, которые не используют залы для коктейлей, рестораны гостиницы и другие залы для встреч и банкетов. Устранив в проекте эти залы и рестораны, La Quinta сэкономила деньги на строительстве и эксплуатационных расходах. Благодаря такой экономии она понизила цены, предлагая то же самое спальное место, что и мотели среднего класса, но по более низкой цене.

Потребители имеют тенденцию решать по итоговой цене, получили ли они на самом деле хорошую потребительскую ценность или нет. Например, два человека, обедающие в ресторане, получают счет и видят, что в нем проставлено $80. Только тогда они решают, были ли удовлетворены ценностью полученного обеда. Посетители ресторана судят об этом по полной цене за обед, а не по отдельной цене за каждое блюдо в меню. Если ресторан предлагает хорошую пищу, но домашнее вино плохого качества по $5 за бокал, то например, те двое посетителей, которые выпили шесть бокалов вина, могут почувствовать, что общая цена обеда согласно счету слишком высока, так как в этом случае ими за вино уплачивается $30.

Генеральный менеджер пятизвездочного отеля в Куала-Лумпур (Малайзия) испытал серьезные трудности, которые чуть не привели к закрытию отеля. Однажды поздно вечером сын султана и пять его гостей появились в зале для коктейлей отеля и заказали три повтора самого лучшего коньяка, который у них есть, не спросив о цене. Когда счет был представлен на $150 за бокал, или $2250 за три повтора, он показался непомерно высоким даже будущему султану. На следующий

день генеральный менеджер получил уведомление от высоких правительственных должностных лиц, указывающее, что работа отеля подлежит проверке, равно как и его лицензия.

Ситуация была разрешена уменьшением цен в баре и с помощью бутылки того же самого коньяка, преподнесенного с соответствующими извинениями сыну султана. Политика обслуживания в отеле была изменена и в отношении всех других посетителей, заказывающих дорогие спиртные напитки, - им стали еще до розлива подавать карту вин с указанием цен.

Мэлвин Грин, консультант по вопросам маркетинга в гостиничном бизнесе, однажды интервьюировал посетителей сразу после того, как они оплатили счета и покидали гостиницу. Только приблизительно пятая их часть помнила цену за номер, только что ими оплаченный. Правда при этом они могли, однако, сказать, насколько хорош он был. Большинство гостей проживали в гостинице более одного дня, пользовались телефоном, прибегали к услугам ресторана в гостинице и пробовали напитки. Цена за номер была только частью их общего счета. Обычно постояльцы соглашаются с расценками и подписывают счета. Они основывают свое восприятие цены на полной сумме счета за полученные товары и услуги и степени своего удовлетворения ими.

Различные рыночные сегменты оценивают товары по-разному. Менеджеры должны обеспечить целевые рынки товарами с нужными для них свойствами и устранить те из них, которые не создают необходимого уровня ценности. Затем они должны установить такую цену на товар, чтобы она была воспринята целевым рынком как хорошая, подобающая. Для некоторых рынков это означает надлежащее качество и низкие цены; для других рынков - превосходное обслуживание по высокой цене. Воспринятая потребителем ценность товара - производная от уровня известности и имиджа фирмы, свойств ее товара и степени соответствия им цены.

Анализ взаимосвязи цены и спроса

Каждая цена, которую компания может установить, ведет к различному уровню спроса. Кривая спроса иллюстрирует отношение между объявленной ценой и конечным спросом. Она показывает число единиц товара, которые рынок будет покупать в данный период по различным объявленным ценам. В нормальном случае спрос и цена связаны обратно пропорциональной зависимостью, т. е. чем выше цена, тем ниже спрос (рис. 13.2). Таким образом, компания продала бы меньше, если бы она подняла цену с уровня P1 до P2. Потребители с ограниченным бюджетом будут обычно покупать меньше, если цена слишком высока.

В большинстве случаев кривая спроса - это прямая или изогнутая линия с наклоном вниз. Но для престижных товаров спрос делает иногда изгибы вверх. Например, роскошная гостиница может обнаружить, что поднимая цену от P1 до P2, она продаст большее количество номеров: потребители не оценивают роскошного уровня гостиницы при более низкой цене. Однако если цены в гостинице поднимаются слишком уж высоко (P3), то уровень спроса окажется ниже, чем при P2.

Большинство менеджеров компании понимают основы формирования кривых спроса, но немногие способны составлять и измерять эти кривые. Тип рынка определяет тип кривой спроса. При монополии кривая спроса показывает общую величину рыночного спроса, исходящую из различных цен. Но если компания находится в условиях конкуренции, спрос по различным ценам будет зависеть от того, остаются ли цены конкурентов постоянными или меняются в зависимости от изменения цен этой компании. В данном случае мы предположим, что цены конкурентов остаются постоянными. Позже в этой главе мы обсудим и то, что происходит, когда цены конкурентов меняются.

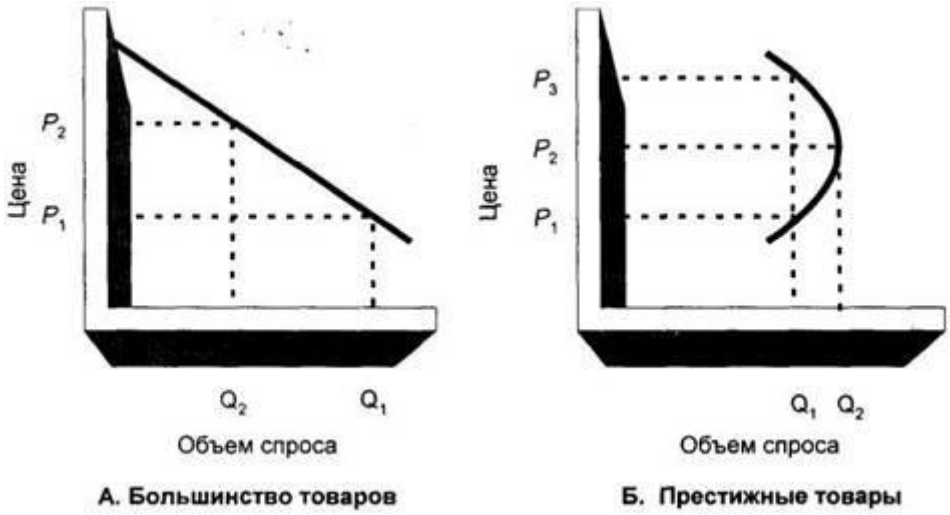


Рис. 13.2. Два гипотетических графика спроса

Оценка кривых спроса требует составления прогноза спроса по различным ценам. Например, исследование Economic Intelligence Unit (EIU) рассчитало кривую спроса на путешествия во время отпусков в Европе. Их результаты показали, что уменьшение цены поездки на 20% увеличивает спрос на 35%, уменьшение цены на 10% увеличивает спрос на 23%, а уменьшение цены на 5% дает увеличение спроса на 15%. В исследовании EIU изучалось проведение отпусков в Средиземноморье, изначально предполагалось, что все другие влияющие величины (кроме цены) были постоянны.

Исследователями могут разрабатываться модели, которые предполагают, что другие факторы остаются постоянными. Однако для менеджеров это все не так-то просто. В обычных деловых ситуациях другие факторы так же затрагивают уровень спроса, как и цена. Эти факторы - конкуренция, экономические условия, реклама, усилия по сбыту. Если курорт снижает цену и затем проводит рекламную кампанию, то трудно сказать, какая часть спроса увеличилась за счет уменьшения цены и какая - за счет рекламы. Цена не может быть изолирована от других факторов.

Экономисты показывают воздействие неценовых факторов на спрос скорее через отклонения от ценовой кривой спроса, чем в виде движения согласно ей. Предположим, что начальная кривая спроса по цене - D1 (рис. 13.3). Продавец назначает цену P и продает Q1 единиц товара. Теперь предположим, что экономика внезапно улучшается или продавец удваивает средства, выделенные на рекламу. Повышение спроса в этом случае отражено сдвигом кривой спроса вверх вправо от D1 к D2. Таким образом, спрос увеличился, причем без изменения цены P.

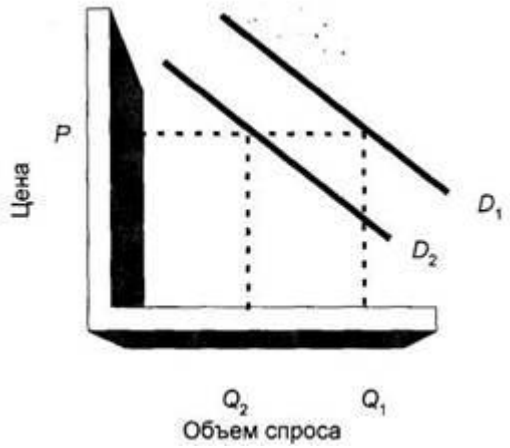


Рис. 13.3. Влияние рекламы и других неценовых факторов на уровень спроса показано на графике через сдвиг кривой спроса

Ценовая эластичность спроса

Специалисты по маркетингу должны также уяснить, что концепция эластичности цен - это то, как спрос реагирует на изменение цены. Рассмотрим две кривые спроса на рис. 13.4. На рис. 13.4 А увеличение цены от P1 до P2 ведет к небольшому падению спроса от Q1 до Q2. На рис. 13.4 Б, однако, то же самое увеличение цены ведет к большому падению спроса - от Q1 до Q2. Если спрос изменяется незначительно при незначительном изменении цены, мы говорим, что спрос неэластичный. Если спрос изменяется значительно, мы говорим, что спрос эластичный.

$$\frac{Процентизменениявобъемеспроса}{Процентизмененияцены} = Ценоваяэластичностьспроса$$

Предположим, что когда продавец поднимает цену на 2%, спрос падает на 10%. Тогда ценовая эластичность спроса равна -5 (знак "минус" подтверждает обратный характер соотношения между ценой и спросом) и спрос является эластичным. Если с увеличением цены на 2% спрос падает на 2 %, то эластичность равна -1. В этом случае общий доход продавца остается тот же самый: продавец продает меньшее количество изделий, но по более высокой цене, которая и сохраняет тот же самый суммарный доход. В случае, когда цена увеличена на 2%, а спрос падает на 1%, то эластичность равна -1/2, т. е. спрос неэластичен. Чем менее эластичен спрос, тем больше оснований для того, чтобы продавец повысил цены

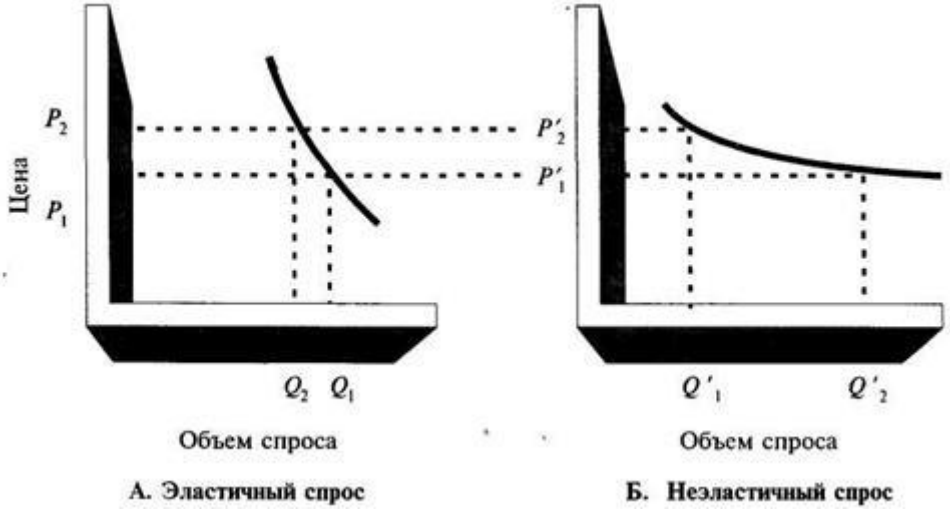


Рис. 13.4. Эластичный и неэластичный спрос

Что определяет ценовую эластичность спроса? Покупатели менее чувствительны к цене, когда товар уникален по своим свойствам или когда он имеет высокий уровень качества, престиж и является эксклюзивным. Сети гостиниц стараются дифференцировать, наделить отличительными особенностями свою торговую марку, чтобы создать у клиентов впечатление уникальности своего предложения. Потребители также менее чувствительны к цене, когда трудно найти товары-заменители. После закрытия отеля Neil House в центре города Коламбас, штате Огайо, Stouffer's Hotel стал одним из немногих мест в центральном деловом районе, где проводились банкеты. В таких условиях они смогли установить высокую цену за свои банкеты. Отель поддерживал это преимущество, пока не были построены новые гостиницы, и рынок наполнился конкурентами.

Если спрос скорее эластичен, чем наоборот, продавцы, как правило, будут вынуждены рассматривать вопрос о понижении цен. Более низкая цена в этом случае дает больший суммарный доход. Эта практика имеет смысл, когда дополнительные затраты на создание и продажу большого количества товара не превышают получаемый в результате этого дополнительный доход.

Факторы, влияющие на чувствительность потребителей к цене
Рассмотрим некоторые факторы, затрагивающие ценовую чувствительность потребителей. Это уникальная потребительская ценность товара, возможность его замены товарами-субститутами, эффективность расходов в бизнесе гостеприимства, конечные суммарные преимущества, фактор полных затрат, разделенных расходов, инвестиций, соотношения цена - качество, цены конкурентов и др.

Фактор уникальной потребительской ценности товара. В Хьюстоне семейство Pappas преобразовало несколько разорившихся ресторанов в успешно работающие, воскресив практически мертвые рестораны и превратив их в прибыльные заведения. Чтобы попасть в них вечерами даже в будни, посетители стоят в очереди около часа. Семейство Pappas развивало сеть этих ресторанов в период экономического спада, когда хозяева других ресторанов жаловались на недостаток прибыли и, чтобы привлечь клиентов, использовали купоны "два за один". Pappas не стали использовать такие купоны или другие ценовые скидки при продаже своих услуг в сфере общественного питания. Они, предлагая большую часть блюд по умеренной средней цене, создавали восприятие ценности, которая подходила верхнему, низшему и среднему классам посетителей. Как сказал Ральф Хитз, предоставляя ценность, вы создаете объем.

Формируя мнение, что ваше предложение отличается от предложений ваших конкурентов, вы избегаете ценовой конкуренции. Таким образом ваша фирма дает потребителю знать, что она обеспечивает ему большие преимущества и предлагает потребительскую ценность, которая превосходит аналогичную у конкурентов. Поэтому она или берет за свой продукт более высокую цену или привлекает большее количество потребителей при той же самой цене.

Сеть кафетериев K&W в Северной Каролине предлагает постоянное и довольно предсказуемое меню своих основных блюд типа грудки цыпленка, мяса на ребрышках, овощей по домашнему и десертов. Хотя клиенты иногда жалуются на недостаток разнообразия в меню, они постоянно возвращаются, чтобы отобедать в этом кафетерии. K&W нашло такое соотношение между ценой и потребительской ценностью, которое оказалось признано и положительно оценено широким кругом людей в Северной Каролине.

Фактор возможности замены товарами-субститутами. Существование альтернативных товаров, о которых покупатели не знают, не может затрагивать их мотивы покупки. Например, один из авторов этой книги был участником конференции в Мельбурне в Австралии и забронировал для этого номер в гостинице среднего класса. Условия в ней были удовлетворительными, но не представляли ничего особенного. При осмотре города автор обнаружил новую гостиницу с роскошными условиями и ценами, эквивалентными ценам гостиницы, где он остановился. Автор предпочел бы эту гостиницу, но он не мог знать об этом раньше.

Рестораны в гостиницах часто берут большие деньги за питание, основываясь на эффекте невозможности замены товарами-субститутами. Гость, прибывающий вечером, как правило, незнаком с городом, поэтому обычно завтракает в гостинице. Он предлагает, что, вероятно, есть и лучшие места для завтрака, но не знает других ресторанов в этом городе. Хотя завтрак в гостинице может стоить вдвое дороже, чем питание в близлежащем ресторане, поиск последнего займет время, которого путешественнику обычно не хватает, и для него сэкономить время ценнее, чем сэкономить на еде.

Рестораны, которые ориентируются на обслуживание участников конференций или на обслуживание гостей города, используют фактор невозможности замены товарами-субститутами, чтобы получить конкурентное преимущество. Эти рестораны публикуют большие рекламные

объявления о местах развлечений в городе в журналах, которые распространяются в гостиницах. Такие рестораны редко посещаются местными жителями, которые понимают, что они слишком дороги, но они привлекают приезжих, остановившихся в гостиницах, которые не знают о существовании каких-либо альтернатив. В этом случае для поддержания завышенных цен должен иметься непрерывный источник клиентов-новичков, чтобы использовать фактор невозможности замены такого предложения.

Потребители, обнаруживая товары с более высокой потребительской ценностью, переключаются на них. Многие рестораны в гостиницах вечером пусты. Они воспринимаются местным рынком как слишком дорогие. Люди, остановившиеся в гостинице, в течение дня также могут найти этим ресторанам лучшие альтернативы. Такие гостиницы часто рассматривают питание и напитки скорее как необходимый компонент обслуживания в гостинице, чем как возможность конкурировать с местным бизнесом в этой сфере. Однако концепция гостиницы должна использовать питание и напитки как средство для привлечения клиентов.

Фактор эффективности бизнес-затрат. Когда счет оплачивает кто-либо другой, клиент меньше обращает внимания на цену. Сотрудник, которому полностью возмещаются все путевые расходы, вряд ли будет заинтересован в предложении ему ценовой скидки за гостиничный номер и в посещении ресторана, предлагающего специальные льготные обеды за $9,99. Этот человек, вероятно, предпочел бы остановиться в высококлассной гостинице, получать завтрак в номер и заказывать ланч и обед в более дорогом ресторане. При установке расценок руководство гостиниц должно знать, что именно потребитель желает оплачивать и кто именно за предоставляемые услуги будет платить. Если их гостиница может привлекать сотрудников фирм, которые получают щедрые командировочные на деловые путешествия и желают оплачивать первоклассные номера, она просто выбрасывает деньги на ветер, предлагая таким гостям скидки в цене.

В этом случае авиалинии могут предложить бесплатно каждый второй билет бизнес-класса, если билет первого класса куплен по полной цене. Гостиницы могут предложить премии за частые заезды и расстояние перелета. Оба эти мероприятия дадут выигрыш в бизнесе. Авиалиния знает, что деловой человек приобретет билет за полную цену и в этом случае сможет взять с собой своего компаньона или члена семьи бесплатно. Гостиница знает, что компания оплатит гостиничный номер делового человека и что сокращение цены на несколько долларов не может привлечь дополнительное число деловых путешественников, однако предоставление ему особой экстрапремии за частые заезды и расстояние перелета, которую он может использовать во время отпуска для своего частного путешествия, сможет заинтересовать бизнес-туристов. Затраты на финансовые мероприятия для привлечения бизнес-клиентов часто применяются в гостиничном и туристическом обслуживании и приносят эффективные результаты.

Многие гостиницы используют информацию об общей сумме выручки от гостиничных услуг за день, чтобы определить структуру цен и выявить целевые рынки, готовые оплачивать такие цены. Например, когда сеть Mandarin Oriental выходила на американский рынок с гостиницей в Сан-Франциско, было проведено изучение потенциальных клиентов и уровня цен, который они были готовы заплатить за услуги гостиницы за день. На основании этой информации были идентифицированы целевые рынки этой гостиницы.

Фактор конечных суммарных преимуществ. Клиенты более чувствительны к цене товара, когда тот составляет большую долю общей стоимости конечной выгоды. Например, японская пара, заплатившая $2000 за авиабилеты полета в Австралию, оплатит $150 за роскошный номер в первоклассной заокеанской гостинице. Для нее $150 - это небольшая часть расходов, затрачиваемых во время отпуска. Многие семьи, путешествующие к Золотому побережью из Сиднея (500-мильная поездка), ищут менее дорогое жилье. Эти семьи, имея ограниченный бюджет, предпочтут менее дорогой мотель, расположенный в нескольких кварталах от океана.

Когда японская пара направляется в Dreamworld (тематический парк развлечений), она оплатит входную плату $29 за каждого, поскольку входная плата $58 - это малая часть стоимости их отпуска. Однако местное семейство из четырех человек в поисках развлечений в выходные дни сочтет слишком высокой плату за взрослого $29 и 19 - за детей. В этом случае плата за вход $96 составляет большую часть их расходов на развлечения. Чтобы привлечь местного клиента, Dreamworld предлагает посетителям приходить дважды в год, тогда второй визит может быть оплачен по цене $8 и посетителю позволяется приходить в любое время в течение последующих после первого визита трех месяцев. Dreamworld понимает, что если поднять цены на 20%, это будет означать скорее потерю местных клиентов, чем иностранных путешественников. Таким образом, для Dreamworld важно знать свою клиентуру. Если 75% клиентов Dreamworld - местные жители, то Dreamworld должен быть осторожен с увеличением цен. Для привлечения туристов организациям типа Dreamworld необходимо ввести специальные цены для местных жителей. Например, водные катания около Disney World в Orlando, Флорида, были предложены по льготным ценам семьям, один из членов которой мог предъявить удостоверение местного водителя.

Высококлассные гостиницы могут использовать эффект конечных суммарных преимуществ как инструмент для убеждения потенциальных клиентов оплатить дополнительную цену за гостиничные номера. Компания, проводящая двухдневную конференцию специалистов из отделов и организаций по сбыту, может потратить на каждого участника $500 за авиабилеты, $ 250 на командировочные за одни сутки, $50 за материалы и $50 на плату докладчикам. Таким образом, помимо оплаты номеров, питания и напитков на каждого участника оказывается затрачено $1000. Опытный сотрудник гостиницы из отдела продаж может убедить организатора конференции изменить подходы к выбору номеров, подчеркнув, что расходы на услуги гостиницы - это всего лишь малая часть общей суммы затрат на организацию конференции. Презентация с целью продаж более дорогих номеров могла бы быть построена примерно следующим образом.

Различие между нашими роскошными условиями и гостиницей, условия которой вы рассматриваете, - только в $30 за сутки или в $60 за каждого участника, что - составляет малую часть ваших общих затрат, предназначенных для оплаты за каждого участника. Разве вы думаете, что ваши служащие не будут испытывать чувство гордости, если показать им, что вы проявляете о них достаточную заботу, размещая их в одной из лучших гостиниц города? Неужели это не стоит $60? Конечно, различные мнения и оценки, которые сложатся у участников в отношении организации конференции, будут играть существенную роль в ее общем успехе. Давайте заключим контракты, составленные для этой конференции, прямо сейчас, пока у нас еще есть свободные места.

При работе с ценой важно рассматривать концепцию эффекта конечных преимуществ. С помощью этого фактора можно определить чувствительные к цене рынки и преодолеть препятствия на пути достижения целей ценообразования, когда продаваемый продукт составляет незначительную часть расходов при получении конечной суммарной выгоды. Чтобы понять преимущество этого фактора, помните, что многие приобретения включают в себя не денежные затраты. Например, мать, планирующая свадьбу дочери, хочет, чтобы все было хорошо и чтобы были исключены все негативные моменты. Высокая эмоциональная причастность к событию часто делает покупателя менее чувствительным к цене.

Фактор полных затрат. Чем больше человек тратит сил и времени на приобретение продукта, тем более чувствителен он к его цене. Например, сети гостиниц с ограниченным обслуживанием, типа Hampton Inns, Red Roof Inns и La Quinta, достигли успеха в деле привлечения внимания коммерсантов. Их путевые расходы могут быть существенны, особенно для тех, которые проводят вдали от дома от 2 до 3 дней в неделю. Коммерсант, который экономит хотя бы только $20 за

ночь, может обеспечить ежегодную экономию больше чем на $2000. Эта экономия дополняет прибыль коммерсанта, получаемую им от комиссионных. Компании, которые оплачивают расходы своих сотрудников по продажам, могут экономить по $2000 на каждом своем продавце. Таким образом компания с 12 сотрудниками по продажам может сэкономить $24000.

Фактор влияния полных расходов полезно учитывать при продаже недорогого продукта или продукта, который может сэкономить деньги крупным потребителям. Гостиницы, упомянутые выше, удовлетворяют запросам коммерсантов, предлагая им: чистые удобные комнаты, безопасность, возможность бесплатно звонить по телефону и близость кофейной.

Фактор влияния полных расходов - основной при принятии решения о покупке для многих тысяч путешественников, имеющих строго ограниченную сумму денег для поездок. Многим водителям грузовиков дают для поездки определенное количество наличных денег (около $500). Расходы сверх этого уровня им не возмещаются.

Не все мотели хотят принимать на ночлег водителей грузовиков, но те, которые принимают их, хорошо осведомлены об их ограниченной сумме на расходы. Руководство этих мотелей понимает, что для водителя 16-колесного трейлера вполне достаточно предоставить стоянку для такой огромной машины, чистую комнату с двумя кроватями по разумной цене, и тогда работа у них будет идти хорошо.

Гостиницы, которые стремятся угодить состоятельным путешественникам, часто предлагают им комнату с кроватью королевского размера, так как очень немногие клиенты с неограниченными или высокими доходами пожелают разделить комнату еще с кем-либо. Но всё совсем наоборот для водителей грузовиков или бригад по строительству трубопроводов с фиксированными суммами на расходы. Комната за $40 на двоих экономит деньги таким постояльцам.

Фактор разделенных расходов. Покупатели менее чувствительны к цене, когда они разделяют затраты по покупке с кем-либо еще. В случае бизнес-туризма правительство в определенной части сокращает затраты, разрешая снизить налоговые выплаты. Многие авиалинии предлагают второй билет бесплатно, если вы покупаете билет бизнес-класса. Эта услуга привлекательна для деловых путешественников, которые предпочитают брать в поездку компаньона по работе. Хотя билет бизнес-класса может стоить в два раза больше цены второго бесплатного места, его стоимость частично освобождается от налогов, если поездка предназначена для деловых целей. После вычета налога цена места в бизнес-классе может быть меньше стоимости двух мест эконом-класса, если билет компаньона не освобождается от налога.

Другой пример представляют конференции с отдыхом в выходные дни. Участники конференции, заканчивающейся в пятницу, могут по желанию провести уикэнд на курорте или в гостинице, если она предлагает специально организованный досуг. Эта услуга особенно привлекательна, так как стоимость авиабилетов для человека, участвующего в конференции, - обычно частично освобождается от налога или оплачивается компанией. Общая стоимость отдыха уменьшается, так как бремя расходов разделено, т. е. снижено.

Фактор привычности инвестиций. Маловероятно, что покупатели, инвестировавшие свои средства в продукт, которым они в настоящее время пользуются, откажутся от него по ценовым соображениям. Например, фирма IBM провела последние 10 региональных коммерческих встреч в гостинице Omni в Атланте и затратила много времени, прорабатывая различные организационные вопросы со штатом сотрудников гостиницы по обслуживанию конференции. Её сотрудники точно знали, какие комнаты подойдут для участников конференции, какое меню предпочитают её организаторы, какова схема прибытия гостей и т.д. IBM также согласовала с персоналом гостиницы сложные моменты, чтобы избежать повторения ошибок, сделанных во время

предыдущих конференций. Организаторы встречи IBM, возможно, в целом потратили несколько недель, работая с персоналом Omni. Поэтому они будут колебаться, отказываться ли от услуг Omni, даже если другая гостиница предложит более низкую цену.

Фактор привычности инвестиций - одна из причин, почему компании обычно не меняют гостиницы. Когда компания находит отель, который хорошо обслуживает гостей и отвечает ее запросам, цена уже не является для неё большой проблемой. С другой стороны, гостиница, которая часто меняет стиль обслуживания и штат отдела продаж, требует от клиента - организатора конференций повторного или неоднократного регулярного обучения новых сотрудников. Здесь покупатель - организатор встречи не имеет вложенных инвестиций и поэтому будет рассматривать разные предложения и от других гостиниц и будет основывать принимаемое решение на цене.

Концепция инвестиций в сочетании с эластичностью спроса, ориентированная на различные сегменты потребителей, обеспечивает мощный аргумент в пользу поддержания высоких цен для корпоративных клиентов, клиентов-организаций. Эрик Оркин, инициатор системы ценообразования и управления доходами, доказывает, что некоторые гостиничные сети допустили ошибку в отношениях с лидирующими компаниями по аренде автомобилей, предлагая большим корпорациям специальные скидки во всех отелях своей сети. Оркин утверждает, что эта практика обеспечивает самые низкие расценки для наиболее состоятельных компаний и что это неизбежно ведет к аналогичным шагам со стороны конкурентов, таким образом уничтожая любое преимущество. Вдобавок к этому часто такая практика распространяется и по отношению к клиентам со средним достатком, что еще более сокращает доход.

Фактор соотношения цены и качества. Потребители имеют обыкновение соотносить цену с качеством, особенно когда они ранее уже испытали на себе недостатки обслуживания. Например, друг может порекомендовать вам остановиться в Grand Hotel во время вашей поездки в Хьюстон. Если вы звоните, чтобы сделать заказ, и вам предлагают номер на уикэнд за $49, вам может показаться, что это слишком дешево для предпочитаемого класса гостиницы, и вы выберете другую. Grand Hotel, возможно, выполнил бы все ваши запросы, но из-за низкой цены вы решили, что это будет не так.

Высокая цена может также придавать высокий престиж товару, потому что это ограничивает доступность предложения для других, менее обеспеченных клиентов. Рестораны, где средняя сумма по счету составит за обед более $100 на человека, потеряли бы многих из своих посетителей, если бы понизили цены. В случаях, когда цена воспринимается как обеспечивающая качество или когда цена создает престиж в некоторых рыночных сегментах, возможна положительная ассоциация между ценой и спросом. Например, в Gosforth Park Hotel, высококлассной гостинице в Ньюкасле в Англии, заметили, что после повышения расценок заполняемость номеров даже увеличилась.

Цены и предложения конкурентов

Цены конкурентов и их возможная реакция на действия компании в определении цен также представляют собой внешние факторы, воздействующие на принятие решений о цене. Организатор конференции по закупкам, намечающий встречу в Чикаго, выяснит цены и качество предложений других конкурирующих гостиниц. В связи с этим представитель отдела продаж данной гостиницы должен изучить цены, качество и особенности предложений каждого своего конкурента. Это может делаться разными способами. Можно посылать своих представителей, чтобы выяснить и сравнить цены и содержание предложений других конкурентов. Можно изучать прейскуранты конкурентов и образцы их товаров. Гостиница может также поинтересоваться у покупателей, как они воспринимают цену и качество каждого конкурента, гостиницы или ресторана.

Узнав цены конкурентов и их предложения, компания может использовать эту информацию как отправную точку для принятия собственного решения о цене. Например, если клиенты чувствуют, что Sheraton в Сингапуре подобен Hilton, Sheraton должен приблизиться к уровню цен в Hilton, иначе он может потерять клиентов. К тому же, Sheraton должен объявить меньшие расценки, чем в роскошных гостиницах, и большие, чем в гостиницах среднего класса. Sheraton использует цену, чтобы позиционировать свое предложение среди предложений конкурентов.

Другие внешние факторы

При определении уровня цен компания должна рассмотреть и другие внешние факторы. Такие экономические факторы, как инфляция, подъем или спад и процентная ставка, влияют на решение о цене. Они затрагивают и издержки на создание продукта, и восприятие потребителем его цены или ценности. Например, в 1970-х годах под влиянием инфляции цены в меню увеличивались несколько раз в год. Альтернатива повышению цен - сокращение издержек путём изменения состава меню. Например, спад 1990-1991 гг. вынудил многие рестораны снизить цены. Большинство из них не могли продолжать предлагать те же самые блюда по более низкой цене и при этом держаться на плаву. Рестораны разработали новые меню с блюдами, требующими меньших затрат, которые могли бы быть проданы по более низким ценам.

Война в Персидском заливе 1991 г. привела к застою в международном туризме, поскольку люди боялись угрозы терроризма. Даже Американское общество агентов по туризму (ASTA) отменило проведение ежегодной конференции. После окончания войны авиалинии и гостиницы стали использовать цену как инструмент для увеличения спроса. Гостиницы Truste House Forte Hotels предложили путешественникам 30%-ную скидку на заявленные прежде расценки в своих филиалах в Европе, Северной Америке и Карибском регионе.

Реагируя на воздействие внешних обстоятельств, формирующихся различными макроэкономическими факторами, компания должна учитывать и то, как политика ценообразования будет влиять на ее микроэкономическую систему. Например, участники каналов сбыта и системы распределения часто подвержены влиянию изменений уровня цен. В период спада 1990 г. авиалинии American Airlines предложили путешественникам, которые часто летают их самолетами, билеты для компаньона стоимостью в $50 за поездку туда и обратно. Авиалинии United Airlines отреагировали на это предложением $25 за аналогичный перелет; вслед за ними авиалинии Northwest предложили плату за полет по системе "покупаешь один билет, второй получаешь бесплатно". Агенты по туризму выдали сотни билетов безо всяких дополнительных комиссионных только для того, чтобы их клиенты могли воспользоваться преимуществом такого метода стимулирования продаж. В результате подобных мер авиалиний по продвижению своих услуг агентам по туризму пришлось переоформлять билеты на уменьшенную сумму, проделывая дополнительную работу и теряя комиссионные. Агенты по туризму стали с неприязнью относиться к авиалиниям из-за этих нововведений.

На цену может влиять воздействие внешний среды. Появление новых правительственных указов по регулированию деятельности может увеличивать затраты или, наоборот, правительства могут упрощать соответствующие регламентации, сокращая затраты. Если общественные организации по защите окружающей среды добиваются запретов на использование пестицидов, цена на продовольственные товары может увеличиться. Специалисты по маркетингу должны знать законы, касающиеся вопросов ценообразования, и удостовериться, что их ценовая политика соответствует этому законодательству (см. Маяки маркетинга 13.1). Специалисты по маркетингу должны использовать знание маркетинговой среды, полученное через систему маркетинговой информации, в принятии решений о цене.

Согласованное установление цен
Федеральное законодательство о ценообразовании постановляет, что продавцы должны устанавливать цены без согласования с конкурентами. Иначе возникает подозрение в ценовом сговоре. Согласованное установление цены не допускается законом, т. е. правительство не принимает никакого оправдания в случае согласования уровня цен. Даже простая беседа между конкурентами может привести к серьезным последствиям. В течение 1980-х годов авиалинии American Airlines и Braniff были вовлечены в ценовую войну на рынке штата Техас. Каждая транспортная компания "подрезала" другую и предлагала нелепо низкие цены за полет и при этом каждая теряла большие деньги на многих рейсах. В самый разгар сражения руководитель American CEO Роберт Крандалл позвонил президенту Braniff и сказал: "Поднимите вашу цену на билеты на 20%. Я подниму свои следующим утром". К счастью для Крандалла, президент Braniff предостерег его: "Мы не можем говорить о цене!" Как выяснилось позже, их телефонная беседа была записана. Министерство юстиции США начало дело против Крандалла и American за попытку согласованного фиксирования цены.

Обвинения были в конечном счете сняты - суд признал, что никакого фактического сговора не произошло, так как Braniff отклонил предложение Крандалла, и фактического нарушения закона не было. Этот и другие случаи привели к тому, что большинство продавцов отказались от любого обсуждения цен с конкурентами. В получении информации относительно цен конкурентов они полагаются только на открыто изданные материалы типа торговых обзоров ассоциаций и брошюр конкурентов.

Основные подходы к установлению цен

Цена, которую назначает компания, будет где-то между уровнем, который слишком низок, чтобы давать прибыль, и уровнем, который слишком высок, чтобы поддержать какой-либо спрос. Затраты на продукт устанавливают нижний предел цены; восприятие потребителем ценности продукта определяет её верхний предел. Чтобы определить оптимальную цену между этими двумя крайними точками, компания должна рассмотреть цены конкурентов и другие внешние и внутренние факторы ценообразования.

Когда компании устанавливают цены, они выбирают основной подход, включающий одну или большее количество этих групп факторов. Рассмотрим следующие подходы: основанный на издержках (ценообразование "издержки плюс", анализ безубыточности и ценообразование по целевой прибыли); на отношении покупателя (ценообразование по воспринятой ценности) и основанный на конкуренции (метод следования за лидером).

Ценообразование, основанное на издержках
Самый простой метод ценообразования - "издержки плюс", означающий прибавление стандартной надбавки (markup) к затратам на продукт. Менеджеры по продовольствию и напиткам часто используют метод "издержки плюс" для установления цен на вина. Например, бутылка вина, которая стоит $14, может продаваться за $28, что означает 100%-ную надбавку к затратам на её приобретение. Прибыль брутто в этом случае составит $14.

Издержки как процент от цены продажи - другой обычно используемый метод ценообразования в ресторанном бизнесе. Некоторые менеджеры ресторанов определяют затраты на продовольствие и затем соответственно устанавливают цены в меню. Например, менеджер, закладывающий в издержки на продовольствие 40% цены блюда, будет назначать цену на блюдо в два с половиной раза больше затрат на него, т. е., чтобы найти требуемый уровень цены, надо 100 разделить на процент затрат на продовольствие. Или, другими словами, коэффициент, на который надо умножать издержки, чтобы получить требуемую цену, может быть определен делением процента

на издержки на 100, т. е. менеджер, желающий, чтобы издержки на продовольствие в цене составляли 30%, должен умножить издержки на 3,33. Менеджеры, использующие такой вид ценообразования, должны понимать, что ресторан не может быть эффективным на 100%. Чтобы восполнить порчу инвентаря, утруску и ошибки, менеджеры должны обычно определять цены на 3 - 4 пункта[1] ниже желаемых издержек на продовольствие. Таким образом менеджер, желающий иметь затраты на продовольствие в 40% цены продажи, будет вынужден определить цену на блюда в меню на уровне 36-37%. Изменение этого числа вносит необходимую поправку в зависимости от объема и эффективности операций. При большом объеме и работе с ограниченным по содержанию меню оно ниже.

[1] Пункт - разница между процентами (Прим. научн. ред).

Для менеджеров, использующих эту методику при определении цен в меню, желательно идти от основных издержек, т. е. от затрат на рабочую силу и продовольствие, которые непосредственно влияют на уровень цен в меню. Часто имеется выбор между затратами на продовольствие и на рабочую силу. Таким образом, основные издержки дают более правдивое выражение затрат на приготовление блюд меню. Например, если ресторан сам готовит десерт, то стоимость его компонентов оказывается обычно дешевле, чем в случае покупки в пекарне готовой продукции. Однако в последнем случае, при приобретении готового изделия, будут отсутствовать трудовые затраты. При определении цен лучше рассматривать обе составляющие затрат: затраты на рабочую силу и затраты на продовольствие.

Имеет ли логический смысл использование стандартных надбавок для установления цены? Вообще-то нет. Любой метод формирования цены, который игнорирует состояние текущего спроса и конкуренции, вряд ли будет хорош. Некоторые владельцы ресторанов используют один и тот же процент надбавки, несмотря на уровень издержек на блюда в меню. Например, при использовании 100%-ной надбавки бутылка вина стоимостью $6 продается за $12, в то время как бутылка, которая стоит $15, продается за $30. В первом случае валовая прибыль составит - $6; во втором - $15. Затраты на обслуживание при подаче клиенту каждой бутылки вина идентичны, если не считать затраты на их доставку. Было бы прекрасно уменьшить наценку на более дорогие сорта вин, так как тогда можно будет продать большее количество вина. Вместо использования прямой надбавки в данной ситуации имело бы смысл определять уровень цены, основываясь на спросе и оптимальной доходности.

Если имеется спрос за вечер на пять бутылок вина по $24, то лучше продавать вино, издержки по которому составляют $15, за $24, поскольку это даст больше прибыли, чем две бутылки по $30.

Большинство менеджеров при оценке блюд в меню, чтобы достичь целевого уровня цен, использует технику определения издержек как процента от цены продажи. Они регулируют индивидуальные цены на блюда в меню, основываясь на таких факторах, как рыночные условия, психологические факторы ценообразования и другие, затронутые выше в этой главе.

Метод ценообразования путем использования надбавок популярен по многим причинам. Во-первых, продавцы более точно могут оценить затраты, чем спрос. Привязка цены к издержкам упрощает процедуру ценообразования, и менеджеры не должны приспосабливаться к изменению спроса. Во-вторых, в бизнесе общественного питания цены почти не разнятся и ценовая конкуренция минимальна.

Анализ безубыточности и ценообразование по целевой прибыли

Другой ориентированный на издержки подход к определению уровня цены - анализ безубыточности, когда фирма старается определить цену, при который будет достигнут баланс доходов и расходов. Некоторые фирмы используют разновидность такого метода, получившую

название целевое ценообразование, нацеленное на достижение определенного уровня дохода на инвестиции (ROI).

Целевое ценообразование использует концепцию построения графика безубыточности (рис. 13.5). Например, ресторан хочет получить прибыль в $200 000. Его график безубыточности показывает общие затраты и суммарный доход при различных уровнях продаж. Предположим, что постоянные издержки составляют $300 000, а переменные издержки - $10 на одну порцию. Переменные затраты приплюсовывают к постоянным затратам и находят полные затраты, которые повышаются с увеличением объема продаж. Суммарный доход начинается с точки нуля и повышается затем с каждой проданной единицей. Наклон прямой суммарного дохода отражает уровень цен. Если, например, ресторан продает 50 000 порций по цене $20, то доход компании составит $1 млн.

При цене $20 компания должна продать по крайней мере 30 000 порций, чтобы достичь точки безубыточности, т. е. на этом уровне продаж суммарные доходы будут равны полным издержкам - $600 000. Если компания хочет получить целевую прибыль в $200 000, она должна продать по крайней мере 50 000 порций, или по 137 порций в день. Этот уровень продаж обеспечит $1 млн. дохода, тем самым покрыв затраты в $800 000 и дав $200 000 целевой прибыли. С другой стороны, если компания назначает более высокую цену, например $25 за порцию, чтобы получить целевую прибыль, ей нужно будет продать всего только 33 334 порций, или 92 порции в день. Чем выше цена, тем ниже точка безубыточности.

Цена продажи за вычетом переменных затрат дает валовую прибыль или средства для покрытия постоянных издержек. Точка без убыточности (BE) рассчитывается по формуле:

$$BE = \frac{\text{Постоянные затраты}}{\text{Превышение (цена продажи переменные издержки)}}.$$

Теперь рассчитаем точку безубыточности по данным предыдущего примера:

$$BE = \frac{\$300\,000}{\$10\ (\$20\ \text{цена продажи} - \$10\ \text{переменные издержки})} = 30\,000\ \text{порций}.$$

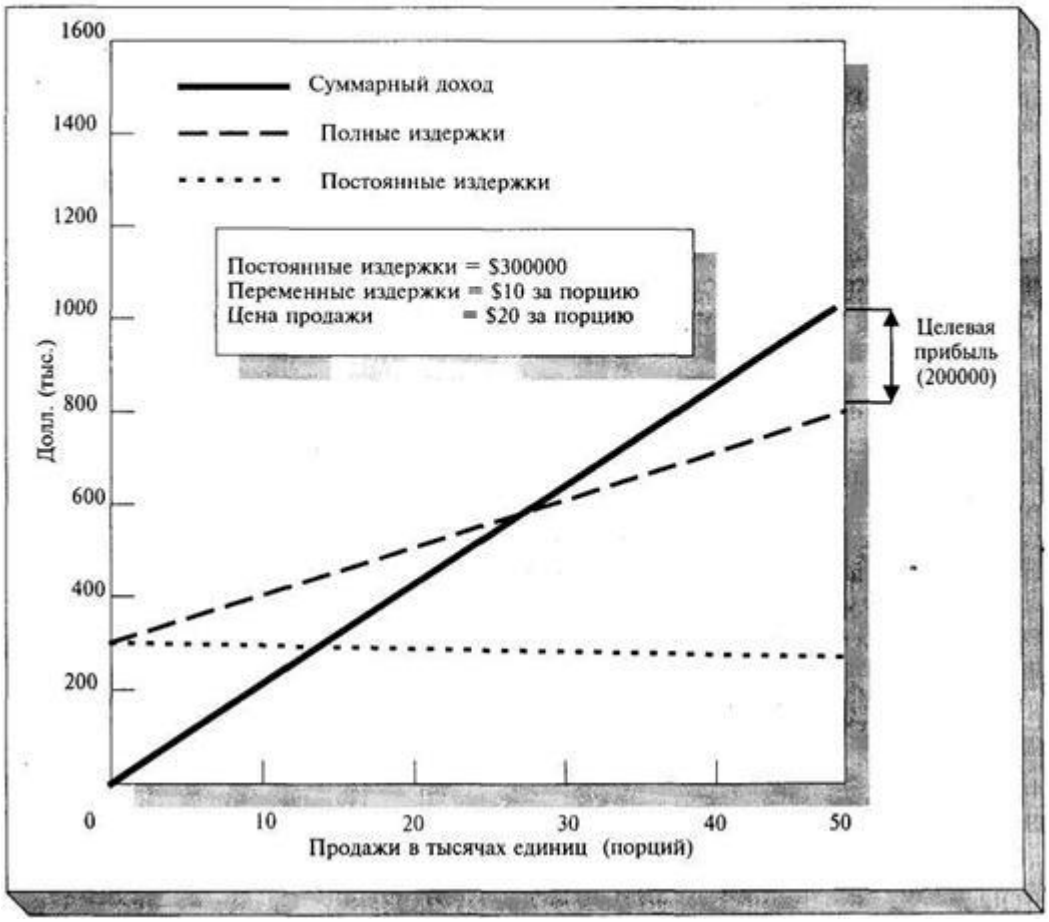


Рис. 13.5. График безубыточности для определения целевой цены

Гостиницы используют концепцию получения прибыли за счет превышения доходов над переменными издержками, чтобы установить цены в условиях, когда спрос понижается. В этом случае гостиницы устанавливают низкие расценки, понимая, что по крайней мере они покрывают свои переменные затраты. Это может быть эффективно, если создает дополнительный спрос.

Однако некоторые гостиницы пробуют вести недобросовестный бизнес, снижая цены и в благоприятный период развития рынка. В табл. 13.1 показано увеличение заполняемости номеров, которое необходимо, чтобы восполнить снижение расценок. Эта таблица иллюстрирует трудности, возникающие из-за любого существенного снижения цен на неэластичном рынке. Гостиница, которая при заполняемости в 70%, понижает расценки с $75 до $60 (на 20%), чтобы возместить убытки от снижения цен, будет должна увеличить заполняемости номеров до 95,5%.

Таблица 13.1. Снижение цен на гостиничные номера

	Снижение существующих цен				
	5%	10%	15%	20%	25%
Существующая заполняемости	**Заполняемости гостиничных номеров, требуемая для покрытия снижения цен**				
76%	81,4%	87,7%	95,0%	103,6%	114,0%
74	79,3	85,4	92,5	100,9	111,0
72	77,1	83,1	90,0	98,2	108,0
70	75,0	80,8	87,5	95,5	105,0
68	72,9	78,5	85,0	92,7	102,0
66	70,7	76,2	82,5	90,0	99,0
64	68,6	73,8	80,0	87,3	96,0
62	66,4	71,5	77,5	84,5	93,0
60	64,3	69,2	75,0	81,8	90,0
58	62,1	66,9	72,5	79,1	87,0
56	60,0	64,6	70,0	76,4	84,0
54	57,9	62,3	67,5	73,6	81,0
52	55,7	60,0	65,0	70,9	78,0
50	53,6	57,7	62,5	68,2	75,0

(Основано на издержках обслуживания дополнительно занятых комнат, равных 25% существующего уровня)

Многое зависит от соотношения между ценой и спросом. Например, компания вычисляет, что с учетом уровня текущих постоянных и переменных затрат для обеспечения желаемого уровня целевой прибыли требуется установить цену за товар в $30. Но результаты маркетингового исследования показывают, что мало потребителей готовы за этот товар платить больше, чем $25. В этом случае компания должна урезать затраты, чтобы понизить точку безубыточности так, чтобы можно было назначить более низкую цену, ожидаемую потребителями.

Ценообразование, основанное на отношении покупателей к цене
Число компаний, в которых система ценообразования базируется на восприятии покупателями ценности товара, постоянно растет. Ценообразование по восприятию ценности товара потребителями использует в качестве ключевой основы определения уровня цены не затраты продавца, а восприятие цены покупателем. Компания использует в маркетинг-миксе и другие, кроме цены, составляющие, чтобы строить восприятие ценности товаров у покупателей, и регулирует цены так, чтобы они соответствовали этому восприятию.

Рассмотрим цены, назначенные различными ресторанами за одинаковые наборы в меню. Потребитель, желающий заказать чашку кофе и кусочек яблочного пирога, может заплатить за это $1,50 в специальном отделе аптеки, $2,50 - в семейном ресторане, $4 - в кафе в гостинице, $6 - за доставку их в гостиничный номер и $7 - в престижном ресторане. Каждый ресторан может брать большую цену за лучшее качество и способ обслуживания.

Любая компания, использующая систему ценообразования, основанную на восприятии ценности продукта покупателем, должна изучить восприятие покупателями ценности товаров, предлагаемых различными конкурентами. Иногда исследователи опрашивают потребителей,

выясняя, сколько они могли бы заплатить за каждую выгоду или преимущество, добавленные к предложению. Один из методов определения, сколько клиенты готовы заплатить, включает использование выборочного анализа. Исследователи спрашивают у покупателей, сколько они заплатили бы за гостиничный номер с определенными удобствами и без них. Такая информация показывает, какая именно особенность придает большее количество ценности, чем затраты на нее. Если продавец назначает цену выше уровня воспринимаемой покупателем ценности продукта, то продажи будут уменьшаться. Многие компании переоценивают свои товары, что приводит к низкому уровню продаж. Другие компании недооценивают свои продукты. В этом случае товары будут продаваться очень хорошо, но дадут меньший объем дохода, чем могли бы дать, если бы компания подняла цену на товар до уровня воспринимаемой покупателями его ценности.

Изучение мнений различных организаторов конференций показало очевидность преимущества в назначении цены за номер в $200, а не в $175, поскольку организаторы конференций, подобно многим другим гостям, останавливающимся в гостиницах, связывают качество номеров и обслуживания с высокими ценами.

Цена гостиничного номера может изменяться в зависимости от типа клиента. У гостиницы могут быть разные расценки для индивидуальных деловых гостей, для групп от 10 человек или больше и для компаний, проводящих в гостинице различные мероприятия. Если цель гостиницы - поддержание заполняемости номеров на уровне 60% по средней расценке $90 за номер, то необходимо определить состав клиентов и среднюю расценку для каждого сегмента. Например, чтобы достигнуть цены в $90, можно разработать следующее соотношение сегментов.

	Процент от общего числа постояльцев	**Средние цены номеров, $**
Бизнесмены	30	100
Корпоративные группы	40	90
Ассоциации	30	80

Для достижения целевой цены в $90 гостиница должна предлагать номера по повышенным расценкам во время пика заезда гостей, чтобы компенсировать более низкие цены во время низкой заполняемости номеров. Важно определить целевые расценки и стремиться к достижению ценовых целей. Если гостиница предлагает группе 100 комнат на три ночи по цене $75, она будет должна компенсировать потерю $4500 в своем доходе (100 комнат х 3 ночи х целевую цену $90 минус 300 х фактическую цену $75). Для этого она должна либо предлагать другим группам номера по расценкам выше $90, либо продавать большее количество комнат индивидуальным бизнесменам по $100, либо увеличивать целевую заполняемости номеров и продавать дополнительные места.

Успех дифференцированной ценовой политики для различных гостей зависит от тщательного изучения поведения основных сегментов постояльцев. Для большинства компаний в сфере гостеприимства эта работа начинается с разделения гостей на два сегмента: лица, проводящие досуг, и деловые люди. Такая сегментация клиентов возможна на основе изучения информации об этих основных категориях гостей. Несомненно, коренное отличие данных двух основных категорий состоит в уровне ценовой эластичности. Например, обычно деловые путешественники показывают неэластичное ценовое поведение, а путешественники на отдыхе - высокую эластичность в подходе к цене.

Ценообразование, основанное на конкуренции

Ценовая стратегия следования за текущими ценами конкурентов
Ценовая стратегия следования за ценами конкурентов используется в ценообразовании, уделяющем мало внимания затратам и спросу. В этом случае фирма может назначать цену такую же или больше, или меньше цен основных конкурентов. Некоторые фирмы могут оценивать свои услуги немного выше или ниже, чем основные конкуренты, но постоянно сохраняют от них небольшую дистанцию. Например, сеть гостиниц ограниченного обслуживания может назначить цену на $10 больше, чем Мотель 6, на рынках, где они конкурируют. Эта форма ценообразования весьма популярна. Когда трудно измерить эластичность рынка, фирмы чувствуют, что ценовая политика следования за текущими ценами отражает коллективную мудрость конкурентов отрасли относительно цены, которая все же приносит нормальный доход на инвестиции. Они также понимают, что тот, кто придерживается текущей цены, избежит опасных ценовых войн.

Стратегии ценообразования

Стратегия определения цен на новые товары
Ценовые стратегии обычно меняются в зависимости от того, как товар проходит свой жизненный цикл. Особенно сложна стадия внедрения товара на рынок, которая включает разнообразные ценовые вариации . Существует несколько методик определения цен на новые товары: стратегия престижных цен, стратегия "снятия сливок", стратегия прорыва на рынок.

Стратегия престижных цен
Гостиницы или рестораны, желающие достичь уровня позиционирования на рынке как люксовые и элегантные, выходят на него с высокой ценой, которая поддерживает эту позицию. Ночные клубы могут назначать высокую цену для привлечения определенной клиентуры и создания имиджа эксклюзивности. В каждом из этих случаев понижение цены привело бы к противоречию в позиционировании бизнеса и к неудаче в привлечении целевого рынка.

Стратегия "снятия сливок".
Ценовое "снятие сливок" - это установление высокой цены в условиях, когда рынок нечувствителен к уровню цен и их изменению. Ценовое "снятие сливок" может иметь смысл, когда понижение цены приводит к меньшему объему дохода. Например, владелец единственного мотеля в маленьком городе в штате Луизиана может устанавливать высокие цены, если имеется большой спрос на номера. Ценовое "снятие сливок" может стать эффективной краткосрочной политикой. Однако есть одна опасность: конкуренты поймут, что состоятельные потребители могут платить хорошие деньги, и тогда они тоже выходят на привлекательный рынок, увеличивая предложение и в конечном счете понижая цены. Ценовое "снятие сливок" обычно используется в отраслях промышленности с высокими затратами на исследования и разработку новых товаров, например фармацевтическими компаниями и компьютерными фирмами. В отраслях гостеприимства из-за относительной легкости выхода конкурентов на рынок такую ценовую стратегию почти невозможно осуществлять в течение длительного периода времени.

Стратегия "прорыва на рынок"
Вместо того чтобы сразу устанавливать высокую цену, проходя мимо мелких, но выгодных рыночных сегментов, некоторые компании, напротив, устанавливают на начальном этапе низкую начальную цену, проникая на рынок быстро и глубоко, привлекая многих покупателей и завоевывая большую рыночную долю. Теодор Зинк, владелец бара в центре города Далласа, открывая свое заведение, установил цены на 20% ниже, чем у конкурентов. Руководство сумело договориться о низкой арендной плате, что давало Зинку конкурентное преимущество. Конкуренты же из-за своих более высоких издержек не могли пойти на такие низкие цены. Такая политика позволила Зинку быстро привлечь в свой бар много клиентов.

Несколько необходимых условий для установления низких цен: рынок должен быть настолько

высокочувствителен к цене, чтобы низкая цена произвела больший рыночный рост; должны также иметься условия для экономии, которые при повышении объема продаж уменьшают затраты; кроме того, низкая цена должна помогать быть вне конкуренции.

Стратегия определения цены на комплект товаров
Продавцы, использующие систему определения цен на комплект изделий, объединяют несколько товаров и предлагают набор по пониженной цене. Например, гостиницы продают по специальным льготным ценам пакеты услуг на уикэнды, включающие номер, питание и развлечения, или предлагают коммерческие расценки, включая завтрак и газету. Такая система ценообразования стимулирует продажу товаров и услуг потребителям, но в то же время суммарная цена должна быть достаточно низка, чтобы убедить их купить весь пакет услуг. В идеале сопутствующие услуги вместе с основным видом обслуживания придают большую ценность комплекту в глазах покупателя, чем стоят его составляющие, каждая в отдельности. Например, в 1993 г. авиакомпания British Airways показала по телевидению рекламный ролик, где ее представитель договаривался о контракте по низким ценам с менеджером гостиницы. В итоге авиалиния купила гостиничный номер по почти половинной цене по сравнению с первоначальным предложением. Идея рекламы заключалась в следующем: заказывая отдых через British Airways, вы получите превосходные места в гостинице по сниженным ценам.

Определение цены на комплект товаров - стратегия, которая получила широкое применение в компаниях при организации круизов, в деятельности оптовых торговых фирм в области туризма и в казино. Организаторы круизов часто предлагают авиакруизы или пакеты авто-авиакруизов, в которых комплекс услуг (компаний по аренде автомобилей, авиалиний, компаний по организации круиза и гостиниц) получается по более низкой цене, чем при покупке каждого вида услуг по отдельности.

Гостиницы с казино часто используют метод установления цены на комплекс услуг с целью привлечения игроков, которые много тратят при игре. Гостиничный номер может быть оценен ниже стоимости и будет играть роль приманки (так называемого падающего лидера). Питание, напитки и развлечения часто включаются в комплекс услуг и также могут быть оценены ниже стоимости или предоставляться вообще бесплатно.

Стратегии ценового регулирования
Компании обычно приспосабливают основные цены к разным категориям клиентов и меняющимся ситуациям. Рассмотрим следующие стратегии ценового регулирования: скидки и компенсации, дискриминационное ценообразование, управление доходами, психологическое ценообразование, ценообразование, стимулирующее сбыт, географическое ценообразование.

Скидки за объем
Большинство гостиниц имеет специальные расценки для привлечения клиентов, которые могут купить большое количество гостиничных номеров в течение определенного периода или в течение года. Гостиницы обычно предлагают им специальные, льготные, цены или обеспечивают бесплатные услуги для ассоциаций и организаторов встреч и конференций. Например, предположим, что в совещании, проводимом ассоциацией, объединяющей компании определенной отрасли, принимают участие люди, которые оплачивают свои комнаты сами. Ассоциация скорее предпочтет получить бесплатное проживание в одном номере при заказе 20 номеров, чем снижение цены на $5 на каждый номер. Бесплатные номера могут быть использованы для своих сотрудников и приглашенных докладчиков, тем самым сокращаются общие затраты ассоциации. Помимо скидок для групповых клиентов, гостиницы предлагают специальные корпоративные цены компаниям, которые гарантируют гостинице использование определенного числа мест каждый год.

Скидки в зависимости от времени покупки
Сезонная скидка - снижение цены для покупателей, приобретающих услуги не в сезон, т.е. когда спрос на них наиболее низкий. Сезонные скидки позволяют гостинице держать спрос устойчивым в течение года. Гостиницы, мотели и авиалинии предлагают сезонные скидки в течение периодов, когда продажи традиционно идут хуже. Авиалинии часто предлагают разный уровень цен в зависимости от времени дня или дня недели, когда пассажир летит. Международные рейсы меняют цены согласно сезонному спросу. Полет из Окланда до Сиднея может стоить $599 туда и обратно в течение рождественского сезона, в то время как в июле тот же самый рейс может стоить $329. Рестораны предлагают специальные низкие цены для ранних посетителей, чтобы привлечь клиентов до большого наплыва гостей. К сожалению, различные скидки, предлагаемые компанией, иногда дают отрицательные результаты. Рестораны обычно предлагают скидки для пожилых граждан, пенсионеров, пытаясь стимулировать эту категорию посещать ресторан рано вечером, до начала наплыва клиентов. Однако пожилые люди часто не желают ужинать рано по специальной льготной цене, поскольку они могут использовать свою скидку для пожилых и в часы пик.

Дискриминационное ценообразование
Термин "дискриминационное ценообразование" часто вызывает образ дискриминации против индивидуумов на основе расы, религии, пола или возраста. Дискриминационная цена, основанная на отношении к полу, служила тактикой стимулирования продвижения товара в ночных клубах и барах, предлагавших для дам вечерний льготный купон или льготный купон только для леди. По этим купонам значительно снижались расценки на входную плату или спиртные напитки. В Калифорнии был зарегистрирован иск против заведения, которое предлагало скидки только для леди. Суд обвинял владельца заведения на основании Акта Гражданских прав. Иногда приходят на ум другие незаконные формы ценовой дискриминации, типа нарушений антимонопольных законов. Но такое толкование некорректно. Дискриминационное ценообразование относится к сегментации рынка и дифференциации цен, основанной на характеристиках ценовой эластичности спроса этих сегментов. Ценовая дискриминация, описываемая в этой главе, юридически законна и рассматривается многими как очень выгодная система ценообразования для потребителя.

Компании часто регулируют основные цены, чтобы учесть различия в клиентах, товарах и местоположении продаж. При дискриминационной системе ценообразования компания продает товар или услугу по двум и более ценам, и дифференциация цен основана отнюдь не на различиях в издержках на их производство и сбыт.

Предположим, например, что обед с бифштексом имеет цену в меню $20, а спрос в ресторане - 100 обедов по этой цене. Если ресторан понижает цену до $14, спрос увеличивается до 200 обедов. Если переменные затраты для приготовления и обслуживания обеда составляют $8, валовая прибыль в каждом случае будет $1200. Однако если предположить, что из 200 человек часть могла заплатить $14 за бифштекс, а 100 человек могли заплатить $20, то потеря составит $600 потенциального дохода от этих 100 клиентов.

Ценовая дискриминация нужна, чтобы максимизировать платежи каждого клиента. В случае, описанном выше, мы определили бы цену $20 клиентам, которые могут заплатить $20. Тем, кто мог бы заплатить $14, назначили бы цену $14. Но как это сделать? Ведь не можем же мы спрашивать клиента: "Вы хотите заплатить $20 или $14?" Очевидно, что каждый назовет $14. Вместо этого мы назначаем различные цены для различных сегментов потребителей, предлагая самую высокую цену тем, кто менее чувствителен к цене. Например, наша стандартная цена - $20 за обед. Мы предлагаем ранним посетителям, которые заходят в ресторан до 6 ч вечера, обед по специальной льготной цене. $14. Те, кто работает до 5 ч вечера, вероятно, не желают мчаться домой, а затем в ресторан, чтобы успеть воспользоваться предоставляемой скидкой. Такие клиенты предпочитают несколько расслабиться дома после работы и приехать в ресторан в 8 ч.

Однако неработающие люди, более чувствительные к цене, но менее ограниченные во времени, могут быть привлечены этой скидкой. Ресторан может также посылать предполагаемым клиентам свой купон в пакете купонов продаж различных товаров по почте. Клиенты, чувствительные к цене, сберегут купон и используют его, когда отправятся перекусить. Однако многие из тех, кто получает купон, выбрасывают его. Они не желают связываться с необходимостью собирания и хранения купонов и поисками ресторана, когда захотят пообедать. Этим клиентам сэкономленные $6 не покрывают хлопот, связанных с использованием купона. Ценовая дискриминация работает в пользу чувствительного к цене клиента.

Чтобы воспользоваться суперэкономными расценками за полет на авиалиниях, обычно нужно заранее купить билет и находиться в месте назначения в течение уикэнда. Однако пребывание в течение двух выходных дней обычно не устраивает большинство деловых людей, в то время как приобретение билета заранее не устраивает людей, находящихся в критических ситуациях по семейным делам и в случае неожиданной командировки. Авиалинии знают, что деловые путешественники и лица, путешествующие по неотложным семейным обстоятельствам, менее чувствительны к цене, т. е. они показывают неэластичное ценовое поведение. Авиалинии предлагают низкую плату за перелет, рассчитывая на туристов. У таких путешественников обычно имеется ограниченная сумма денег, чтобы оплатить путешествие, и в результате этого они более чувствительны к цене, чем деловые путешественники. Снижение цены часто приводит к дополнительному спросу путешествующих отпускников.

Подобно авиалиниям многие гостиницы также делают различие между сегментами приезжающих на отдых и по делам. Гостиницы в центральных деловых районах, которые обслуживают бизнесменов, страдают от низкой заполняемости в уик-энды. Многие из этих гостиниц для привлечения туристов разработали низкие по стоимости пакеты услуг в уик-энды.

Низкие переменные затраты наряду с колебаниями спроса делают ценовую дискриминацию полезным инструментом для сглаживания динамики спроса и обеспечения дополнительного дохода и прибыли большинству заведений. Эта форма ценообразования использует понижение цены для привлечения дополнительных клиентов без понижения цены для всех.

Главные секторы сферы гостеприимства, типа авиалиний, гостиниц, организаторов круизов и железнодорожных компаний, связаны в своей деятельности с огромными постоянными издержками. Компании в этих секторах стоят перед необходимостью заполнять места или номера. Ричард Ханк, вице-президент управления доходами корпорации Marriott полагает, что "самые большие возможные издержки - это пустая комната". Marriott разработала систему, основанную на дискриминационной системе ценообразования, чтобы заполнять номера и получать максимальный доход. Marriott называет эту концепцию "ограждением". Цель "ограждения" состоит в том, чтобы "оградить" неэластичных в цене клиентов от использования расценок, предназначенных для эластичных в ценовом отношении сегментов.

"Система ограждения" в Marriott устанавливает ограничения, которые позволяют клиентам самим выбирать лучшие для них ценовые дискриминационные расценки. Такие "ограждения" включают необходимость резервирования номеров заранее и предварительной оплаты номера при невозможности в случае отказа получить назад деньги. Эта политика позволяет клиентам, чувствительным к цене, пользоваться пониженными расценками, а неэластичным в ценовом отношении клиентам оплачивать проживание в гостинице по полной стоимости без скидок.

Ричард Ханк активно поддерживает эту стратегию:

Дело в том, что если бы не возрастающее число туристов, деловые гости должны были бы платить более высокую цену за комнаты в гостинице, чтобы гостиница смогла выполнить свои

финансовые обязательства. Я мог бы предложить всем нашим гостям номера по $79, но чтобы покрыть затраты гостиницы и гарантировать выплаты нашим инвесторам, мы должны дифференцировать цены номеров. Суть в следующем: или мы поселяем одного гостя по цене $79, а другого - по $125, или мы должны просить бизнес-туристов платить по $145. Вот и выбирайте!

Для успешной реализации стратегии дискриминационного ценообразования необходимо выполнение следующих требований:

1. Различные группы потребителей должны иметь различную реакцию на цену, т. е. должны по-разному оценивать обслуживание.
2. Нужно выявить различные типы сегментов и определить по отношению к ним дифференцированные цены.
3. Не должно быть никакой возможности для клиентов одного сегмента, которые платят более низкую цену, перепродать услуги другим сегментам.
4. Сегмент должен быть достаточно большой, чтобы такое ценообразование могло иметь смысл.
5. Затраты на проведение стратегии дискриминационного ценообразования не должны превышать полученных доходов. Это частично производная функция от критерия 4.
6. У клиентов не должна возникать путаница из-за различного уровня цен.

Управление доходами. Одно из применений дискриминационного ценообразования - управление доходами. Система управления доходами применяется, чтобы максимизировать доход гостиницы или прибыль за предоставляемые услуги. Это достигается с помощью установления расценок, которые гостиница объявляет, и наличия свободных комнат, предлагаемых по разным расценкам, основанным на прогнозируемой заполняемости в течение определенного периода времени. Такая система помогает гостиницам достичь максимальной прибыли, основанной на спросе на гостиничные номера. Концепция управления доходами помогает эффективно управлять доходами и материальными ценностями гостиницы путем ценовых различий, основанных на эластичности спроса отдельных сегментов потребителей.

Эффективная система управления доходами устанавливает ограничения для клиентов одного сегмента в получении скидки, предназначенной для другого сегмента. Например, состоятельные деловые путешественники проявляют неэластичное поведение в отношении цен. А отдыхающие туристы, напротив, обычно более чувствительны к уровню цены (ценовая эластичность). Типичная "стратегия ограждения" туристов от цен, предназначенных для других сегментов, состоит в том, чтобы ввести для них резервирование номеров с ночи пятницы до воскресенья с оплатой за 30 дней вперед. Эффективное "ограждение" деловых путешественников состоит в том, что они должны заказывать номера по более высоким расценкам для пребывания в рабочие дни недели с оплатой всего за несколько дней вперед или вообще без предварительной оплаты.

Управление доходами включает разработку и использование различных расценок для различных гостиничных номеров, основанных на прогнозе спроса на услуги. Эти расценки используются в целях максимизации доходов.

Гостиница с достаточной историей своего развития может прогнозировать заполняемость номеров, основываясь на текущих моделях резервирования. Если прогнозируется низкая заполняемость, гостиница, стараясь ее увеличить, будет предоставлять комнаты по низким расценкам. При более низких расценках будут, как правило, использоваться методы ценовой дискриминации, которые выгодны туристам. Отель Sheraton, например, предлагает сверхнизкие расценки при оплате номеров за 21 день вперед. Идея состоит в том, чтобы с помощью низких расценок создать дополнительный спрос и привлечь гостей, которых иначе бы гостиница не заполучила. Если прогнозируемая заполняемость высока, будут применены высокие цены. Сегодня существует несколько компьютеризованных систем, которые позволяют автоматически

прогнозировать уровень заполняемости номеров на определенную дату и предлагают уровень цен на каждый день. Это обычно используется для системы управления доходами с целью их увеличения по крайней мере на 5%. После введения в отелях Hyatt Regency Club системы управления доходами количество резервирования в них этажей с консьержем поднялось на 20%. Одна гостиница из сети Hilton в течение первого месяца после внедрения системы управления доходами увеличила среднюю стоимость номеров на $7,50, причем без сокращения заполняемости.

Системы управления доходами должны основываться на доброкачественном маркетинге. Они должны ориентироваться на долгосрочные связи с наиболее важными и ценными для фирмы клиентами. Одна из первых систем управления доходами отсекает процесс резервирования от туристических агентов, если на конкретную дату прогнозируется высокая заполняемость. Это сделано для того, чтобы устранить посредничество туристического агентства, когда гостиница самостоятельно может продавать места. Данная система экономит деньги в ближайшей перспективе, "срезая" комиссионные туристического агентства. Однако в долгосрочной перспективе гостиница может потерять существенную часть доходов, получаемых от сотрудничества с туристическим агентством. Представьте себе человека, который хочет остановиться в Regal Hotel в Орландо и летит в Орландо самолетом Delta. Туристический агент сообщает клиенту, что бронирование подтверждено авиалинией, но в Regal Hotel нет свободных мест, поэтому забронирован номер в гостинице Gator. Клиент звонит в Regal, чтобы выяснить, есть ли там свободные места, и может обнаружить, что они есть. Тогда клиент начинает думать, что турагент "проталкивает" номера отеля Gator, и может высказать недовольство работой агента. В этом случае туристический агент может возмутиться поведением Regal Hotel и отказаться в дальнейшем работать с ним. Итак, Regal получает кратковременную прибыль, но теряет преимущества от ведения дел с агентом по туризму в долгосрочной перспективе. Программы управления доходами должны быть ориентированы на долгосрочную доходность, а не только на максимизацию дохода одного дня.

По некоторым системам управления доходами с клиентов, останавливающихся в гостинице на более длительный период, могут брать плату по более высоким расценкам, чем с останавливающихся только на несколько ночей. На первый взгляд, можно, наоборот, ожидать уступки в цене для постояльцев более длительного срока пребывания. Но дело в том, что иногда более длительное пребывание гостя может совпасть с периодом высокой заполняемости номеров гостиницы. Эти системы управления доходами определяют среднюю заполняемость по сроку пребывания гостя. Например, основываясь на уровнях заполняемости в приведенной ниже таблице, гостю, прибывающему 8 мая и отъезжающему 10 мая, был бы предоставлен как самый дешевый номер за $65. Гостю, регистрирующемуся 8 мая и отъезжающему 12 мая, был бы указан как самый дешевый номер за $85, так как гостиница может продавать комнаты на 10-е и 11-е мая как минимум по $105 за ночь. При этой системе штат гостиницы должен быть хорошо обучен, чтобы уметь компетентно объяснить гостю подобные различия в расценках.

Прогнозируемая наполняемость номере			
8 мая	60 %	10 мая	85 %
9 мая	60 %	11 мая	90 %

Системы управления доходами могут быть полезны для распоряжения комнатами, предназначенными для транзитного, временного проживания. Основу транзитного спроса в большинстве гостиниц составляет спрос со стороны индивидуальных гостей, оплачивающих

номера по высоким расценкам. Некоторые из этих гостей - деловые люди, которые могут останавливаться в гостинице несколько раз в течение года. Туристские группы бронируют номера заранее из числа этих комнат, и таким путем специалист гостиницы по продажам страхует свой бизнес, создавая гарантированный спрос. Когда бизнес, ориентированный на туристские группы, замещает бизнес, ориентированный на деловых людей, то происходит снижение расценок, и некоторые ранее постоянные, но теперь вытесненные гости могут больше не вернуться, выбрав другую гостиницу. Системы управления доходами устраняют проблему ухода транзитных клиентов, прогнозируя наличие определенного числа резервных транзитных мест, которые могут быть использованы в любой день.

Используемые должным образом системы управления доходами могут обеспечивать дополнительный доход. Хорошая система управления доходом приносит пользу и гостинице, и клиенту. Она позволяет иметь комнаты по низкой цене для отдыхающих туристов в течение периода низкой заполняемости и резервирует комнаты в течение периодов пикового спроса для деловых путешественников, имеющих возможность оплачивать номера по полным расценкам. При этом компания во многом выигрывает, так как управление доходами нацелено на максимизацию дохода, а не на сокращение затрат.

Система управления доходами требует хорошей базы данных. Это вынудило многие компании по обслуживанию гостей развивать системы информации, в том числе работающие с внутренними данными, типа модели резервирования номеров, и внедрять более совершенные методы прогнозирования. В конечном счете в этом случае даже без использования системы управления доходами компания имеет более выгодную позицию, чтобы принимать обоснованные управленческие решения.

Эффективность системы управления доходами зависит от нескольких условий: от способности сегментировать рынки и дифференцировать товар, умения продать товар заранее, удовлетворять изменяющийся спрос, от низкого уровня торговых затрат, способности нести высокие издержки производства (иметь возможность легко добавлять другую комнату), наличия информационной системы резервирования номеров, информации о спросе для каждого сегмента клиентов, политики резервирования, знания эффекта изменения цен, хорошей информационной системы для внутренних и внешних данных и от умения "ограждать" интересы клиентов различных сегментов.

Что же касается этики управления доходами, то многие аналитики индустрии гостеприимства и защиты прав потребителей проявляют беспокойство. Стив Халл, руководитель Международного института по качеству и обслуживанию в сфере туризма, сказал об этом так: "Управление доходами важно, это благородно и справедливо и отвечает правилам этики".

Психологические методы ценообразования

Психологические методы ценообразования затрагивают психологию цен, а не просто их экономическую сущность. Выше в данной главе мы обсуждали соотношение цены и качества. Престижный имидж может быть создан путем продажи товара и услуг по высокой цене.

Другой аспект психологического ценообразования - "рекомендательные" цены. Это тот уровень цен, который сложился в сознании покупателей и который они имеют в виду, когда смотрят на данный товар. Рекомендательная цена формируется покупателем, когда он сравнивает текущие цены, запомнившиеся прошлые цены или оценивает ситуацию покупки. Популярные товары часто имеют рекомендательные цены. Для каждого типа ресторана у большинства потребителей сформировалось мнение относительно уровня цен или ценового диапазона некоторых блюд и напитков, типа чашечки кофе, бифштекса или гамбургера. Например, сеть пиццерий, чтобы установить рекомендательную цену для потребителей пиццы, может рекламировать среднюю по размеру пиццу по цене, которая, как они знают, будет на $2 меньше, чем у конкурентов. Но их

цены на напитки и дополнительные блюда в меню будут такими же, как у конкурентов. Пицца, на которую устанавливаются рекомендательные (как правило, пониженные) цены, создает восприятие основной ценности, и, следовательно, нет необходимости продавать по пониженным ценам другие сопутствующие товары.

Клиенты обычно упрощают ценовую информацию, игнорируя последние цифры. Например, разница цен $0,69 и $0,71 кажется больше, чем $0,67 и $0,69. Потребители имеют также привычку к округлению чисел. Одно исследование, проведенное рестораном, определило, что потребители округляют цены в пределах от $0,86 до $1,39 до 1 долл., от $1,40 до $1,79 - до 1,5 долл. и от $1,80 до $2,49 - до 2 долл. Если дело обстоит так, то спрос мало меняется в результате ценового увеличения на $0,30 от $1,45 до $1,75. Однако спрос может существенно уменьшиться, если цену увеличить с $1,75 до $2,05.

Другое соображение - "длина поля". Скачок от $0,99 до $1 или скачок от $9,99 до $10 может быть воспринят как существенное увеличение, хотя это только $0,01. Цены Taco Bell's были все до $1, т. е. включали только две цифры, представляя двуразрядное число. Некоторые психологи доказывают, что каждая цифра имеет символический и визуальный смыслы, которые должны учитываться при ценообразовании. Например, число 8 - круглое, поэтому оно создает успокаивающий эффект, в то время как 7 - угловатая острая цифра, создающая резкое впечатление.

Ценовое стимулирование сбыта

Когда компании используют стимулирующее ценообразование, они временно назначают цену за свои товары ниже цен прайс-листа, а иногда даже ниже затрат на их производство. Такой метод ценообразования имеет несколько форм. Рестораны быстрого обслуживания намеренно занижают цену на несколько товаров, которые играют роль приманки - "падающего лидера", чтобы привлечь клиентов к магазину в надежде, что они будут покупать также и другие изделия по обычным расценкам. Кафе-пончиковые Donut могут предлагать кофе за 25 центов, зная, что клиент купит еще по крайней мере один пончик. Ресторан Jack-in-the-box предлагает три гамбургера за доллар, зная, что кроме этого в каждом заказе они продадут жареный картофель и напиток. В периоды низкой заполняемости номеров гостиницы, чтобы увеличить бизнес, могут предлагаться специальные льготные расценки, стимулирующие заезд постояльцев. Гостиницы с хорошим менеджером скорее предоставят специальные скидки, нежели чем просто понизят цены. Специальный пакет услуг на уикэнд в гостиницах Valentine's включает номер, шампанское по прибытию в гостиницу, обед для двоих и завтрак в комнату, а их театральный пакет включает номер, билеты в театр, обед для двоих и завтрак для двоих. Эти стимулирующие меры побуждают гостя прибыть на отдых именно в эту гостиницу. Комплект услуг увеличивает их общую ценность для клиента. Такое стимулирование создает положительный имидж, тогда как прямое снижение цены может вызвать отрицательное впечатление у потребителей.

Предприниматели в игровом бизнесе особенно понимают важность комплекса предлагаемых услуг в специальном наборе и использование стимулирующего ценообразования. Брюс Роу, директор по информационным технологиям игрового бизнеса в компании Promus, основатель Harrah's, заявил: "Мы работаем в бизнесе развлечений, и наш главный продукт, который мы предлагаем - азартная игра, и нам нужно много компонентов для поддержания своего бизнеса - это гостиницы, средства обслуживания развлечений и рестораны". Harrah's рассматривает гостиничные номера как средство привлечения клиентов к азартной игре. "Мы говорим всем "Добро пожаловать в нашу гостиницу", но чтобы максимизировать доход, казино заинтересовано в том, чтобы комнаты в первую очередь предоставлялись наиболее выгодным клиентам - игрокам."

Ценообразование в гостиницах Harrah's отражает тот факт, что главное для компании - игорный бизнес, а гостиничный номер - только средство его поддержания.

Другие подходы к ценообразованию

Эффект растяжения цены
Ресторанный бизнес исторически использует "правило большого пальца", означающее, что самая высокая цена не должна превышать больше чем в 2,5 раза, самую низкую цену. Дело в том, что если ценовой диапазон окажется слишком велик, большинство клиентов предпочтут низкие по цене товары, которые вероятнее всего включают в себя наименьшую прибыль. Исследования университета Cornell, проведенные по ресторану Terrase, подтвердили правильность "правила большого пальца".

Ценовые пункты
Концепция ценовых пунктов широко известна и применяется в розничной торговле. Некоторые руководители ресторанов также используют данную концепцию. Ценовые пункты важны в отраслях гостеприимства.

Розничные продавцы и владельцы ресторанов не могут предложить клиенту всеобъемлющий комплекс товаров и услуг. Розничный продавец не может иметь достаточно товаров, чтобы предложить ботинки по ценам, отличающимся только на $1,00 в диапазоне цен от $29,95 до $32,95. Вместо предложения ботинок по $29,95, $30,95, $31,95 и $32,95 розничный продавец выберет только один ценовой пункт, например $32,95, из этого диапазона. Идея этой концепции состоит в том, чтобы сократить перечень различных цен на товары и побудить потребителей, желающих приобрести пару ботинок за $29,95, заплатить $32,95. Понятно, что потребитель фактически будет готов заплатить $32,95, если это единственно доступный ценовой пункт в пределах данного ценового диапазона.

Владелец ресторана также должен устанавливать подобные ценовые пункты. Ресторан для порции бифштекса не может предлагать ценовой интервал в $1 в диапазоне между $11,95 и $21,95. Вместо этого менеджер должен выбрать скидки и ценовые пункты, которые удовлетворят клиентов и максимизируют доход. Нет причин предлагать цену в $11,95, если клиенты согласны заплатить $12,95.

Ценовые пункты варьируются в зависимости от вида розничного магазина и ресторана. Рестораны J.C. Penny и Ponderosa Steak House установили такие точки цен, которые психологически лучше всего удовлетворяют клиентов. Рестораны Saks на Пятой авеню и Ruth's Chris имеют другие ценовые пункты для своих клиентов.

Изменения цен
Инициативное изменение цен
После разработки ценовых структур и ценовых стратегий компании могут оказаться перед обстоятельствами, когда им необходимо осуществить снижение или повышение цены.

Инициативное снижение цен
Ряд ситуаций может привести компанию к снижению цен. Первая - избыток мощностей. Если компания неспособна увеличить бизнес с помощью других мер, она может обратиться к снижению цен. В конце 1970-х годов многие компании понизили расценки "вслед за лидером" (это система ценообразования, ориентирующаяся на цены ведущего конкурента) и агрессивно сокращали цены, чтобы повысить продажи. Авиалинии, гостиницы, компании по аренде автомобилей и рестораны за последние годы усвоили, что понижение цен в бизнесе гостеприимства при избыточном предложении ведет к ценовым войнам, так как конкуренты стараются отстоять свое место на рынке.

Компании могут также снижать цены из-за стремления доминировать на рынке или увеличивать

рыночную долю на основе более низких затрат. В некоторых случаях компания начинает с более низких затрат, чем конкуренты, или сокращает цены в надежде на получение рыночной доли за счет большего объема предоставляемых услуг. В январе 1991 г. ресторан Burger King начал кампанию стимулирования сбыта, понизив цену на двойной гамбургер Burger Buddies (два гамбургера весом по 1 унции) с 89 до 29 центов. Ресторан быстрого обслуживания надеялся, что такая ценовая политика увеличит обороты продаж. Он был также уверен, что не будет терять деньги на этом стимулировании, поскольку клиентам одновременно предлагались жареный картофель и напиток и только при этом условии они могли купить Burger Buddies по цене 29 центов. Taco Bell начал ценовую кампанию несколькими годами раньше, когда цены на основные его продукты понизились до 59 центов. McDonald's вступил в ценовую войну, предлагая гамбургеры по 59 центов, а также жареный картофель и напитки.

В середине 1991 г. Taco Bell стремился стать лидером среди ресторанов быстрого обслуживания, предлагая целый ряд продуктов по 39 центов. Новые блюда в меню были введены после маркетингового тестирования в Лос-Анджелесе, Далласе/форт Вес, Оклахома Сити и Янгстауне, штат Огайо. Новые блюда понизили среднюю сумму, уплачиваемую клиентами по чеку, но требовали того же количества затрат труда, поскольку требовали приготовления более широкого набора блюд. Taco Bell утверждал, что предлагаемые продукты преодолели эти сложности, расширив возможности выбора блюд для клиентов.

Инициативное повышение цен

С другой стороны, многие компании в недавнем прошлом были вынуждены поднять цены. Они сделали это, сознавая, что ценовые увеличения могут вызвать недовольство клиентов, дилеров и сбытовых отделов самих компаний. Однако успешное увеличение цен может значительно увеличить прибыль. Например, если прибыль компании составляет 3% от продаж, то-повышение цены на 1% увеличит прибыль на 33% (при условии, что объем продаж остался прежним).

Главный фактор повышения цен - инфляция издержек. Возросшие затраты сужают диапазон прибыли и приводят компании к необходимости регулярного повышения цен. В ожидании дальнейшей инфляции компании часто поднимают цены выше увеличения стоимости издержек. Компании не хотят заключать долгосрочных ценовых соглашений с клиентами. Они боятся, что инфляция уменьшит их прибыль. Например, гостиницы предпочитают не указывать устойчивую цену в соглашениях, рассчитанных на 3 года вперед. Другой фактор, ведущий к ценовым увеличениям, - избыточный спрос. Если компания не может удовлетворить потребности всех клиентов, это может поднять цены как на продукты, так и на обслуживание. Если город определен как основной для проведения конференции, гостиницы могут повысить цены вдвое по сравнению со средней обычной стоимостью номера. Они знают, что спрос на гостиничные номера будет большой, и смогут воспользоваться этим.

При проведении кампании ценовых увеличений компания должна сделать все, чтобы не создался образ "ценового хищника" в отношении нее. Лучше повышать цены, когда клиенты чувствуют оправданность ценового увеличения. Так, рестораны легко подняли цены в меню после того, как цена на говядину подскочила, - их клиенты заметили это ценовое увеличение в универсаме. Если цены на продовольствие понижаются, в то время как другие затраты ресторана растут, клиенту трудно объяснить необходимость ценового увеличения. Менеджеры ресторана должны в этом случае постараться повременить с повышением цен до того момента, чтобы оно было воспринято клиентами как оправданный шаг, например, когда увеличение цен на продовольствие привлечет внимание средств массовой информации, или после увеличения минимальной заработной платы или когда об инфляции сообщают в новостях. Рост цен должен быть поддержан коммуникационной программой компании, информирующей клиентов и служащих фирмы о причине повышения цен.

Реакция покупателя на изменение цен
Повышение или понижение цен всегда затрагивает интересы покупателей, конкурентов, дистрибьюторов и поставщиков. Изменения цен могут также заинтересовать и правительство. Клиенты не всегда однозначно реагируют на изменения цен. Они воспринимают понижение цен несколькими способами. Например, что бы вы подумали, если бы увидели ресторан, рекламирующий свою продукцию по системе "покупаешь одно блюдо, а второе получаешь бесплатно"? Если вы знаете этот ресторан и вам понравилось такое предложение, вы могли бы пойти туда пообедать. Другой человек, не знающий этого ресторана, может подумать, что здесь что-то не так: или это приманка для клиентов, или здесь плохое питание или обслуживание. Или, например, вы можете удивиться, обнаружив, что величина порции уменьшена или вам подали блюдо из продуктов более низкого качества. Помните, что покупатели часто связывают цену с качеством продукта, если ранее они не имели опыта в его потреблении. Точно так же увеличение цены, которое обычно уменьшает объем продаж, может в ряде случаев вызвать положительную реакцию со стороны покупателей. Ночной клуб, который поднимает цену с $5 до $10, может ожидать, что клиенты пойдут в него с большей охотой.

Реакция конкурентов на изменение цен
Фирма, планирующая изменение цен, должна побеспокоиться о реакции конкурентов. Конкуренты вероятнее всего отреагируют, если в данном бизнесе задействовано небольшое число фирм, если продукт однороден и покупатели хорошо информированы.

Проблема использования цены как конкурентного преимущества, состоит в том, что конкуренты могут нейтрализовать это ценовое преимущество, понизив свои цены. На рынке, где предложение превышает спрос, часто происходят ценовые войны, в которых все компании в целом теряют. В Соединенных Штатах Burger King и McDonald's находятся в постоянной войне за рыночную долю. Когда один из этих гигантов сферы быстрого обслуживания понижает цену, другой обычно делает то же самое. Если "Биг Мак" снижается в цене до 99 центов, то бутерброды Whoppers тоже снижаются до 99 центов.

В начале 1991 г. компания British Airways понизила цены на предварительную продажу билетов за 30 дней на 33%. Delta и Pan Am последовали ее примеру. TWA пошла дальше и снизила цены на билет до Лондона на 50%. В результате British Airways потеряли конкурентоспособное преимущество от использования более низких цен на билеты, когда конкуренты сравнялись с ними по уровню цен.

Конкуренты могут принимать ответные меры на других рынках. Например, когда авиалинии Southwest понизили цены на рейсы Хьюстон - Сан-Антонио, конкуренты отреагировали сокращением цены на свои рейсы Хьюстон - Даллас. Авиарейсы Хьюстон - Даллас были для Southwest как "хлеб с маслом". Конкуренция принесла такие убытки Southwest, которые свели на нет все преимущества по ценам на авиарейсы Хьюстон - Сан-Антонио. Конкуренты могут также отреагировать на понижение цен, используя неценовую тактику. Когда авиалинии Continental предложили билеты со скидками, конкуренты ответили тем, что перестали заказывать для своих пассажиров билеты на промежуточные рейсы в Continental. В результате компания была вынуждена отменить снижение цен. До введения политики снижения цен необходимо рассмотреть возможные реакции конкурентов. Как мы упомянули в начале главы, цена - очень гибкий элемент среди других составляющих маркетинг-микса. Её эффект может легко быть сведен на нет конкурентами. Если фирму, понизившую цены, догнали конкуренты, то она теряет и конкурентное преимущество, и прибыль.

Реакция торговых партнеров на изменение цен
Выше мы упоминали о реакции туристических агентов на большое снижение цен авиалиниями. Это пример реакции торгового партнера.

Гостиничный и туристический бизнес представляет такую связанную и взаимозависимую группу фирм, что ценовые действия главных его участников типа авиалиний, линий круиза, лыжных курортов имеют влияние на других по типу домино.

Владельцы пунктов по чистке обуви иногда жалуются, что большое снижение цен на авиабилеты плохо отражается на их бизнесе. Дело в том, что аэропорты забиты людьми, носящими тапочки, сандалии и другую обувь, которая не требует никакой чистки. Деловые путешественники теряются в толпе и в толкучке не могут видеть, что пункты чистки обуви простаивают без работы.

Поставщиков фирм, которые предлагают большие скидки, могут попросить о специальных скидках или участии в страховании рисков. Независимые фирмы типа компаний по аренде лимузинов и торговцев продуктами могут поддаться соблазну поднять цены из-за увеличенного спроса.

Общественность курортных мест и городов, где проводятся конференции и т.д., очень заинтересована в системе ценообразования авиалиний, лыжных курортов и других основных компаний и может оказать значительное давление на менеджеров в отношении их стратегий ценообразования. Она хотела бы продолжать держать низкие цены, чтобы поощрять туризм. Помимо давления в защиту низких цен со стороны некоторых органов местной власти, правительства также рассматривают индустрии гостеприимства как источник дохода для местных властей, администрации штатов и правительства США. Путешественники редко являются избирателями в данной области и поэтому рассматриваются как превосходные налоговые источники доходов для соответствующих властей. Налоги за комнату, налоги на вылет из аэропорта, коммерческие налоги и другие непосредственно увеличивают цену на услуги в сфере гостеприимства. В некоторых областях с высокими налогами эта цена может увеличиться на 20%.

Эта ситуация часто требует большой политической активности гостиничного бизнеса и групп поддержки типа местных розничных продавцов. Гостиницы в штате Нью-Йорк в США выиграли трехлетнее сражение за аннулирование 5%-ного налога на комнаты. Гостиницы в Нью-Йорке были обложены особенно высокими налогами. Гости все еще вынуждены платить 14,25% плюс $2 дополнительного налога на гостиничные номера. Владельцы гостиниц оспаривали то, что налог - это главный фактор в получении прибыли для города в периоды проведения в нем различного рода мероприятий и конференций.

После отмены 5%-ного налога Стивен Морелло, президент New York Convention и Бюро посетителей, заявил: "Завтра мы предложим провести у себя 44 мероприятия на общую стоимость $52 млн., которые из-за налога не состоялись в Нью-Йорке в прошлом году".

В дополнение к правительственному налогообложению частные ассоциации могут также вводить налог. Организаторы Кубка Мира по футболу 1994 г. ввели дополнительный налог на путешественников, которые заказывали номера в гостиницах через эту организацию. Многие болельщики футбола потом обнаружили, что могли бы сэкономить деньги, бронируя комнаты в гостинице самостоятельно и таким образом избежали бы дополнительного налога.

Ответные меры на изменение цен

Здесь мы рассмотрим, когда фирма должна применять ответные меры на изменение цен конкурентом. Для этого фирма должна рассмотреть несколько вопросов. Почему конкурент изменил цену? Он сделал это, чтобы получить большую долю на рынке, решить проблему избытка мощностей, ответить на изменившиеся условия формирования затрат или ввести программу широкого изменения в отрасли? Какое изменение цен планирует конкурент - временное или постоянное? Что случится с рыночной долей компании и прибылью, если никак не реагировать на

это? Собираются ли применять ответные меры другие компании? Каковы вероятные ответные меры конкурентов и других фирм?

Помимо рассмотрения этих проблем, компания должна проводить и более широкий анализ: рассмотреть стадию жизненного цикла товара, его значение в товарной номенклатуре фирмы, намерения и ресурсы конкурента и возможные реакции потребителя на изменения цен.

В 1989 г., когда гостиницы Fairfleld Марриотта только открылись, они предложили специальные купоны в $19,95, что на $16 меньше их обычной средней расценки. Конкуренты решили не понижать цены, потому что Fairfield в то время имел только 30 гостиниц. Джоан Гранье-Фишер, вице-президент Super 8, сказал, что если бы такие представительные сети гостиниц, как Super 8, Ёсопо Inns или Days Inns предложили бы специальную цену в $19,95, это привлекло бы внимание других организаций. Началась бы ценовая война как результат такого снижения цен главными гостиничными сетями. Но поскольку число гостиниц Fairfield не превышало тогда 30, то главные конкуренты в ответ на их действия решили не уменьшать расценки в отношении своих более чем сотен мотелей. Гостиницы Fairfield использовали в качестве конкурентного преимущества небольшой размер своей сети, понимая, что большие сети гостиниц не пожелают потерять доходы от сотен гостиниц и тысяч номеров ради того, чтобы привести свои цены в соответствие с ценами гостиничной сети, состоящей всего из 30 мотелей.

В конце забастовки пилотов против United Airlines компания объявила скидку в половину стоимости билетов на любой рейс в течение одной недели. United хотела этим привлечь клиентов, которые были вынуждены пользоваться услугами других авиалинии в тот момент, когда компания из-за забастовки сократила объем обслуживания. Ограничив срок действия льготных цен до одной недели, United избежала втягивания в ценовую войну. Конкуренты, которые преуспевали благодаря тяжелому положению United Airlines, решили не снижать свои цены на билеты и позволили United работать по сниженным ценам в течение недели.

Эти примеры показывают, как компании могут избежать ответных действий конкурентов на изменение своих цен в результате тщательного планирования его проведения.

Резюме главы

I. Факторы, которые нужно принимать во внимание при определении уровня цен
1) Внутренние факторы
а) Цели маркетинга.

Выживание: Эта модель используется, когда происходит резкое падение деловой активности в развитии экономики или спад. Производственная фирма может сократить объем производства, чтобы соответствовать уровню спроса, гостиница может снизить расценки, чтобы получить больший доход.

Текущая максимизация прибыли: Компании могут выбирать цену, которая даст максимально высокую текущую прибыль, объемы наличности или окупаемость инвестиции, стремясь скорее получить финансовый результат, чем рассчитывать на доходы в долгосрочной перспективе.

Лидерство в рыночной доле: Когда компания считает, что располагая самой большой рыночной долей, будет в конечном счете иметь низкие затраты и высокую прибыль, она устанавливает пониженные расценки и стремится к лидерству в рыночной доле.

Лидерство в качестве продукта: Гостиницы, подобные сети Ritz-Carlton, назначают высокую цену за продукт с высоким уровнем затрат и захватывают рынок люксовых услуг.

Другие цели: Стабилизация рынка, создание ажиотажа вокруг нового товара, привлечение как можно больше внимания к своему товару.

б) Стратегия маркетинг-микса: Чтобы сформировать последовательную и эффективную программу маркетинга, цена должна быть скоординирована с разработкой самого товара, системой его распределения и мероприятиями по продвижению и стимулированию его продаж.

в) Издержки
Постоянные издержки: Затраты, которые не меняются с изменением уровня производства или уровня продаж. Переменные издержки: Затраты, которые прямо зависят от уровня производства.

г) Организационные вопросы ценообразования: Руководство должно решить, кто в пределах организации обязан заниматься установлением цены. В маленьких компаниях это задача высшего руководства; в больших компаниях цена обычно разрабатывается либо общим корпоративным региональным отделом, либо отделом или менеджером предприятия (гостиницы) под общим корпоративным руководством.

2) Внешние факторы
а) Характер рынка и спроса

Продажа дополнительного товаров и услуг: Продажа других сопутствующих товаров компании своим клиентам. **Продажа наиболее дорогих товаров:** Происходит через обучение служащих отделов продаж и бронирования номеров, чтобы они постоянно предлагали к продаже дорогостоящие товары, которые способны лучше удовлетворить потребности клиента, чем товары по более низкой цене.

б) Ценообразование на различных рынках: Имеются четыре типа рынков.

Рынок чистой конкуренции: Рынок состоит из многих покупателей и продавцов при однородном товаре.

Рынок монополистической конкуренции: Рынок состоит из многих покупателей и продавцов, которые торгуют по повышенным ценам, а не по обычной рыночной цене.

Рынок олигополистической конкуренции: Рынок состоит из нескольких продавцов, высокочувствительных к ценам друг друга и стратегиям маркетинга.

Рынок чистой монополии: Рынок состоит из одного продавца; это может быть правительственная монополия, частная регулируемая монополия или частная нерегулируемая монополия.

в) Восприятие потребителем цены и ценности товара: Именно потребитель решает, является ли цена товара правомерной. Цена должна быть ориентирована на покупателя. Принятие решения о цене требует творческого понимания целевого рынка и определения различий в покупательском спросе.

г) Анализ соотношения цены и спроса; Спрос и цена связаны между собой обратно пропорциональной зависимостью: чем выше цена, тем ниже спрос. В большинстве случаев линия спроса (прямая или изогнутой формы) имеет наклон вниз. Престижные товары иногда имеют направление наклона кривой вверх.

д) Ценовая эластичность спроса: Если спрос едва изменяется с изменением цены, мы говорим, что он неэластичный; если спрос сильно изменяется, мы говорим, что он эластичный. Покупатель менее чувствителен к цене, когда изделие уникально или когда оно отличается высоким уровнем качества, престижности или эксклюзивности. Потребители также менее чувствительны к цене, когда товару трудно найти замену. Если спрос эластичный, продавцы будут проводить снижение цен, чтобы получить больший общий доход. Цена чувствительна к воздействию следующих факторов.

Влияние уникальной ценности товара: Если вы хотите избежать ценовой конкуренции, необходимо создать мнение, что ваше предложение отличается от аналогичных предложений ваших конкурентов. **Влияние понимания возможности замены товара:** Если существует недостаток знания альтернативных предложений, то чувствительность покупателей к цене уменьшается.

Влияние фактора деления расходов (участия в бизнесе): Когда кто-то другой оплачивает за него счет, клиент менее чувствителен к цене. **Фактор конечной выгоды:** Потребители более чувствительны к цене, когда цена продукта составляет большую долю общих расходов конечной выгоды.

Влияние общей суммы расходов: Чем больше кто-то вкладывает денег в товар, тем более он чувствителен к цене на него. **Эффект разделения издержек:** Покупатели менее чувствительны к цене, когда они разделяют стоимость закупки с кем-то еще. **Влияние вложенных инвестиций (привычки):** Маловероятно, что покупатели, осуществившие инвестиции в товары, которые они в настоящее время используют, откажутся от повторных сделок по установившимся ценовым соотношениям.

Эффект цена - качество: Потребители имеют обыкновение сравнивать цену с качеством, особенно когда они не имели ранее опыта использования этого товара.

е) Цена и предложение конкурента: Когда компания знает цены и предложения конкурентов, она может использовать эту информацию как отправную точку для определения уровня собственной цены.

ж) Другие внешние факторы: Инфляция, бум или спад, уровень ссудного процента, правительственные закупки, рождение новой технологии.

II. Общие подходы к ценообразованию

1) Затратное ценообразование. Ценообразование "затраты плюс": добавление стандартной надбавки к затратам на товар.

2) Точка безубыточности и ценообразование по целевой прибыли

3) Ценообразование с ориентацией на запросы покупателя. Компании рассчитывают цены на базе воспринятой ценности товара покупателем. Ключ к ценообразованию - в восприятии ценности товара покупателем, а не затраты продавца.

4) Ценообразование, основанное на конкуренции. Основанная на конкуренции цена большей частью учитывает цены конкурентов и меньшей частью - затраты или уровень спроса.

III. Ценовые стратегии

1) Престижное ценообразование. Гостиницы или рестораны, желающие позиционировать себя как люксовые и элегантные, выходят на рынок с высокой ценой, которая поддерживает эту

позицию.

2) Ценовая политика "снятие сливок". Ценовая политика "снятия сливок" формирует высокую цену, когда рынок нечувствителен к уровню цен. Это обычно происходит в отраслях бизнеса с высокими затратами на исследования и разработку новых товаров типа изделий фармацевтических и компьютерных компаний.

3) Ценовая политика "прорыва на рынок". Компании назначают низкую начальную цену и проникают на рынок быстро и глубоко, привлекая к себе многих покупателей и завоевывая большую рыночную долю.

4) Ценообразование на набор товаров. Продавцы, использующие ценообразование на набор товаров, собирают одну группу из нескольких изделий и предлагают набранный комплект по пониженной цене. Такая система ценообразования чаще всего используется круизными линиями.

5) Скидки за объем. Гостиницы имеют специальные льготные цены для привлечения клиентов, которые могут купить большое количество гостиничных номеров или в течение отдельного периода времени, или в течение года.

6) Скидки, предлагаемые в зависимости от времени покупки. Сезонная скидка - снижение цены для покупателей, желающих воспользоваться услугами компании не в горячий сезон, т. е. когда спрос более низкий. Сезонные скидки позволяют гостинице держать устойчивый спрос в течение всего года.

7) Дискриминационное ценообразование. Относится к сегментации рынка и различиям в ценах, основанных на характеристиках ценовой эластичности сегментов покупателей. Пользуясь дискриминационным ценообразованием, компания продает товары или услуги по двум или более ценам, хотя различия в цене отражают отнюдь не различия в издержках. Это максимизирует сумму, оплачиваемую каждым потребителем.

8) Психологическое ценообразование. При определении уровня цен используются психологические аспекты, такие, как престиж, рекомендательные, ощущаемые потребителями цены, или цены, сложившиеся в их представлении, округление чисел и игнорирование последней цифры при восприятии цены.

9) Ценовое стимулирование сбыта. Гостиницы временно снижают цену на товар или услуги до уровня иногда даже ниже, чем в прайс-листе, например, в специальных случаях типа внедрения товара на рынок. Такая ценовая политика стимулирует приезжающих в гостиницы в их желании остановиться в данной гостинице и создает ее благоприятный имидж.

IV. Изменения цен

1) Инициативное снижение цен. Причины для снижения цены компанией: избыток предложения, неспособность расширять бизнес с помощью мероприятий по продвижению сбыта, усовершенствование товара, ценообразование "следование за лидером" и желание доминировать на рынке.

2) Инициативное повышение цен. Причины для увеличения цены компанией: инфляция издержек избыточный спрос.

3) Реакции покупателя на изменения цен. Конкуренты, дистрибьюторы, поставщики и другие покупатели при оценке услуг гостиницы связывают цену с качеством обслуживания, которое они еще не испытали на себе.

4) Реакции конкурента на изменения цен. Конкуренты будут, вероятнее всего, реагировать на изменение цен, если число заинтересованных фирм небольшое, если товар однороден и если покупатели хорошо информированы.

5) Ответные меры на изменения цен. Рассматриваемые вопросы: причина изменения, рыночная доля, избыток предложения, приведение издержек в соответствие с изменением цен, проведение широкомасштабной программы изменений в отрасли, разовое или перманентное изменение цен.

Вопросы для обсуждения

1. Один путь увеличения дохода - предложение более дорогих товаров. Приведите примеры для гостиничного и туристического бизнеса, когда такой метод приводит к большей степени удовлетворения клиента.

2. Вы только что были наняты менеджером обеденного зала в местной гостинице. Генеральный менеджер просит, чтобы вы рассмотрели цены меню и определили, нуждаются ли они в изменении. Как бы вы решили эту задачу?

3. В этой главе дана характеристика множества факторов, воздействующих на ценовую чувствительность. Приведите примеры применения этих факторов в гостиничном или туристическом бизнесе.

4. Многие рестораны отказались от составления наборов товаров, чтобы понизить цены. Например, некоторые рестораны, обычно предлагавшие различные салаты для свободного выбора в качестве комплекта к остальным блюдам, теперь предлагают цену обеда, который состоит из набора салатов для свободного выбора и отдельного заказа из меню блюд по низким ценам. Как вы думаете, почему эти рестораны не предлагают салаты и блюда в комплекте? В каких случаях установление цен за набор блюд эффективно?

5. Приведите пример эффективного использования дискриминационной ценовой политики. Убедитесь сами и докажите, почему вы считаете, что привели хороший пример.

6. Управление доходами создает и поддерживает приток клиентов или это краткосрочный метод для увеличения дохода?

7. Авиалинии и гостиницы, чтобы привлечь делового путешественника, предлагают скидки за частые перелеты, а также подарки и бесплатные билеты для его спутника. Такие методы, стимулировавшие продажи, часто ведут к повышению цены. Путешественник извлекает личную выгоду, в то время как компания не получает выгоды от пониженных расценок. Хорошо ли это?

Ключевые термины

Кривая спроса (demand curve). Показывает изменение числа покупателей на данный период времени в зависимости от изменения уровня цен.

Метод установления цены через нахождение точки безубыточности (равновесия) (break-even pricing - target profit pricing). Этот метод предполагает установление цены для обеспечения покрытия затрат на создание и маркетинг товара или для получения желаемой прибыли.

Монополистическая конкуренция (monopolistic competition). Рынок, где большое число покупателей и продавцов заключают сделки купли-продажи в рамках некого диапазона цен, а не

по единой рыночной цене.

Общие, полные, затраты (total costs). Сумма постоянных и переменных затрат для данного уровня производства.

Олигополистическая конкуренция (oligopolistic competition). Рынок, где имеются несколько продавцов, высокочувствительных к уровню цен и стратегиям маркетинга друг друга.

Опытная кривая (experience curve - learning curve). Показывает снижение средних затрат производства на единицу изделия, которое происходит по мере накопления опыта в производстве того или иного вида продукции.

Переменные затраты (variable costs). Затраты, изменение которых находится в прямой зависимости от изменения уровня производства.

Постоянные затраты (fixed costs). Затраты, которые не изменяются с изменением уровня производства или сбыта.

Управление доходами (yield management). Метод ценообразования с использованием цены как средства достижения соответствия предложения спросу. Цель управления доходами состоит в том, чтобы оптимизировать эффективность инвестиций и доход.

Цена (price). Количество денег, получаемых за товар или услугу, или сумма ценностей, которую покупатель обменивает на выгоды от обладания товаром или услугой или их использования.

Ценовая эластичность (price elasticity). Мера чувствительности спроса по отношению к изменению цены.

Ценообразование методом "издержки плюс" (cost-plus pricing). Предполагает добавление стандартной надбавки к затратам на товар.

Ценообразование по воспринимаемой ценности товара (perceived - value pricing). Установление цены на основе восприятия покупателями ценности товара, а не на издержках продавца.

Ценообразование по уровню текущих цен (going-rate pricing). Предполагает определение цен в большей степени на базе цен конкурентов, чем на затратах самой компании или в зависимости от спроса.

Чистая конкуренция (pure competition). Рынок, где большое число покупателей и продавцов заключают сделки купли-продажи по одному и тому же виду товара, и отдельный покупатель или продавец не имеет большого влияния на движение рыночных цен.

Чистая монополия (pure monopoly). Рынок, где имеется единственный прода это может быть правительственная монополия, частная регулируемая монополия или частная нерегулируемая монополия.

Глава 14. Управление мощностями фирмы и спросом

Qantas, международная авиалиния Австралии, превосходно удовлетворяет рыночный спрос. Ее рыночная территория в Тихоокеанском бассейне включает страны с высокоразвитой экономикой - Японию, Австралию и четыре новые индустриальные страны - Гонконг, Сингапур,

Южную Корею и Тайвань. Темпы роста этого региона в плане удовлетворения потребностей воздушных перелетов намного превзошли средний мировой уровень. Согласно прогнозам, уровень перелетов в районе Тихоокеанского бассейна будет возрастать на 10-14% в год и к 2000 г. составит 40% всего международного воздушного пассажирского движения.

Такой активный рост спроса открывает не только огромные возможности для Qantas и других авиалиний, обслуживающих Тихоокеанский бассейн, но и создает некоторые серьезные затруднения. Чтобы воспользоваться преимуществом возрастающего спроса, авиалиния Qantas должна сначала спрогнозировать и подготовить возможности, удовлетворяющие такой спрос. Спрос на воздушные путешествия имеет много направлений. Qantas должна предвидеть, сколько и какие люди будут путешествовать, куда и когда они захотят полететь. Авиакомпания должна спрогнозировать общий спрос, а также спрос на каждом отдельном рынке, который она планирует обслуживать. Она должна оценить, какую долю этого полного спроса она может захватить с учетом альтернативных стратегий маркетинга при различных конкурентных обстоятельствах. Кроме того, компания должна предвидеть спрос не только на следующий год, но и на последующие два, пять и даже более лет.

Прогноз спроса на воздушные путешествия - не такая легкая задача. Многие факторы влияют на то, как часто и куда путешествуют люди. Чтобы делать точные прогнозы спроса, компания Qantas должна сначала спрогнозировать возможные изменения факторов, которые влияют на спрос: экономическую ситуацию в мире и в отдельных странах, демографические особенности, прирост населения, политическое положение, технический прогресс, степень конкуренции и многие другие факторы. Qantas не в состоянии контролировать эти факторы полностью.

Спрос может изменяться быстро и часто драматично. Например, сравнительно высокий экономический рост и политическая стабильность в Японии, Австралии и других странах Тихоокеанского бассейна вызвали там настоящий бум в спросе на воздушные путешествия. Значительно увеличилось количество туристов со всего мира, посещающих этот регион. В Австралии иностранный туризм с 1984 по 1988 гг. вырос более чем в два раза, и, как ожидается, с 1988 по 2000 гг. он утроится. Кроме того население стран Тихоокеанского бассейна также стало больше путешествовать. В середине 1990-х почти 12 миллионов японцев провели отпуск за границей, что на 10% выше по сравнению с предыдущими годами.

Поэтому в условиях таких быстрых изменений прогноз спроса оказывается весьма затруднителен. Для компании Qantas он больше осложняется еще и тем, что необходимо прогнозировать и факторы, оказывающие влияние на возможности для удовлетворения этого спроса. Например, какие авиавозможности аэропортов ожидаются в будущем? Как это скажется на фирме Qantas? Будет ли достаточно квалифицированной рабочей силы, чтобы укомплектовать и обслужить самолеты? В то время как спрос в странах Тихоокеанского бассейна резко возрос, система возможностей - нет. Ограничения взлетно-посадочных полос и терминалов уже лимитируют число рейсов, которые Qantas могла включить в свое расписание. В результате Qantas может решить свои проблемы меньшим количеством крупных самолетов. Меньшее количество самолетов требует меньшего состава команды, а большие самолеты за один раз могут брать большее количество пассажиров, чтобы делать такие рейсы более выгодными.

Авиакомпания Qantas основывает многие свои важные решения на прогнозах. Возможно, наиболее важное решение состоит в закупке самолетов. Чтобы удовлетворить растущие требования, Qantas должна закупить большее количество самолетов. Но сколько? Цена каждого нового Боинга 747-400 $150 млн. Заказ даже нескольких таких самолетов может снизить прибыль. Но если Qantas покупает слишком мало самолетов, это приводит к потере времени для решения проблемы. Обычно требуется приблизительно два года, чтобы оформить поставку нового самолета.

Если Qantas переоценивает спрос даже на несколько процентов, это вызывает дорогостоящий переизбыток мощностей, превышение предложения. Недооценка спроса может отрицательно повлиять на возможности получения прибылей и разочаровать пассажиров.

В конечном счете для Qantas проблема прогноза - больше, чем вопрос текущей прибыли или потерь в удовлетворении клиента и продажах. Это вопрос выживания и Qantas приходится много работать над точностью прогнозов.

Когда компания находит привлекательный рынок, она должна тщательно оценить текущий размер рынка и его будущий потенциал. Компания может потерять много прибыли, оценив возможности слишком высоко или недооценив рынок. Составив прогноз спроса, компания должна стремиться обеспечить соответствие предложения и прогнозируемого спроса. В этой главе рассматриваются вопросы прогноза уровня спроса и методы управления возможностями предложения и спросом.

Краткое содержание главы

Прогноз рыночного спроса начинается с ясного понимания сущности самого рынка. Глава начинается с раздела **"Определение рынка"**, сопровождаемого рассмотрением различных методов **прогнозирования спроса**, заканчивается анализом технологии, обычно используемой для **управления возможностями предложения и спросом.**

Пример авиакомпании Qantas свидетельствует о важности прогнозирования спроса. Подобно авиалиниям гостиницы также должны вкладывать большие капиталы в целях наращивания своих производственных мощностей. Долгосрочное планирование гарантирует, что будущий спрос будет соответствовать программам расширения компании. Краткосрочный прогноз должен гарантировать каждой гостинице или ресторану максимизацию их производственных мощностей. Недостаток номеров и посадочных мест означает, что сегодняшнее предложение не соответствует сегодняшнему спросу и что у компании могут возникнуть проблемы. В противном случае, если спрос превышает предложение, компаниям придется отказаться от потенциальных клиентов. Если спрос меньше, чем вместимость, гостиничные номера остаются непроданными, а места в ресторане пустуют. Многие рестораны закрылись, потому что были рассчитаны на вместимость, в два-три раза превышающую реальный спрос. Во многих случаях меньший ресторан с меньшим числом посадочных мест остался бы на плаву. Сети ресторанов быстрого обслуживания имеют меньшую вместимость, соответствующую спросу вторичных рынков. В конечном счете фирмы должны приводить предложение в соответствие со спросом.

Другая важная отрасль, требующая прогнозирования, - укомплектование персоналом. Недостаток штата приводит к низкому уровню обслуживания клиента и задержкам, которые могут вынудить клиента обратиться к услугам другой фирмы. Перебор в штате слишком дорого обходится фирме и может привести к неудовлетворенности служащего. Таким образом, прогнозирование и приведение бизнеса в соответствие с уровнем прогнозируемого спроса - необходимые условия его успешного развития.

Определение рынка

Прогноз уровня рыночного спроса требует ясного понимания сущности самого рынка. Термин *рынок* с годами приобрел много значений. В изначальном смысле рынок - физическое место, где покупатели и продавцы собирались, чтобы обменять товары и услуги. Средневековые города имели рыночные площади, куда продавцы приносили свои товары и люди покупали их. В сегодняшних городах покупка и продажа происходят скорее не на рынках, а на торговых территориях.

Для экономиста термин рынок означает всех покупателей и продавцов, совершающих сделку купли-продажи товаров или услуг. Таким образом, рынок гостиницы с ограниченным обслуживанием состоит из всех потребителей, пользующихся ее услугами, и компаний, обеспечивающих соответствующее снабжение гостиничных номеров. Для экономиста важны структура, поведение и работа каждого рынка.

Рассмотрим рынок крупной компании Carnival Cruises. Чтобы оценить рынок, Carnival сначала должна определить число клиентов, имеющих потенциальный интерес к участию в круизе. С этой целью она могла бы провести выборочное изучение мнений потребителей и задать им, например, следующие вопросы: "Вы имеете интерес к участию в круизе?" Если один человек из десяти отвечает "да", Carnival может предположить, что 10% общего количества потребителей - это потенциальный рынок для круизов. Совокупность потребителей, которые выражают определенный интерес к определенному товару или услуге, - и есть **потенциальный рынок.**

Для определения величины рынка круизов недостаточно знать один интерес потребителя. Потенциальные потребители должны иметь также достаточный доход, чтобы позволить себе приобрести интересующий товар или услугу. Они должны быть способны ответить "да" и на следующий вопрос: "Вы можете позволить себе купить путевку для участия в круизе?" Однако чем выше цена, тем меньшее количество людей может ответить на этот вопрос утвердительно. Таким образом, размеры рынка зависят от интересов и доходов потенциальных потребителей.

Кроме того, барьеры доступа к товару или услуге уменьшают размеры рынка. Если Carnival организует рынок круизов в отдаленных регионах, где нет туристических агентов, то число потенциальных клиентов в этих областях будет ограничено.

Доступный рынок - это совокупность потребителей, которые имеют интерес, доход и доступ к товару и услуге.

По ряду рыночных предложений фирма Carnival вынуждена ограничивать продажи для некоторых групп потребителей. Например, в некоторых странах не разрешено подписание контрактного соглашения лицам, не достигшим 21 года. В этом случае остальное взрослое население составит **квалифицированно доступный рынок,** т. е. совокупность потребителей, имеющих интерес, доход, доступ и квалификацию соответствия (например, юридическим нормам) относительно продукта (товара или услуги).

Фирма Carnival теперь имеет выбор - выйти на рынок, полностью доступный для проникновения, или сконцентрировать свою деятельность на отобранном целевом рынке. **Рынок, обслуживаемый** фирмой Carnival, - часть квалифицированного доступного рынка, на котором она решила работать. Например, Carnival может решить сконцентрировать маркетинговые усилия на Восточном Побережье, в районе Чикаго, и Юго-Западе.

Carnival и ее конкуренты прекратят продажу определенного числа круизов на своем рынке. **Занятый, или задействованный, рынок** - это совокупность потребителей, которые купили круизы.

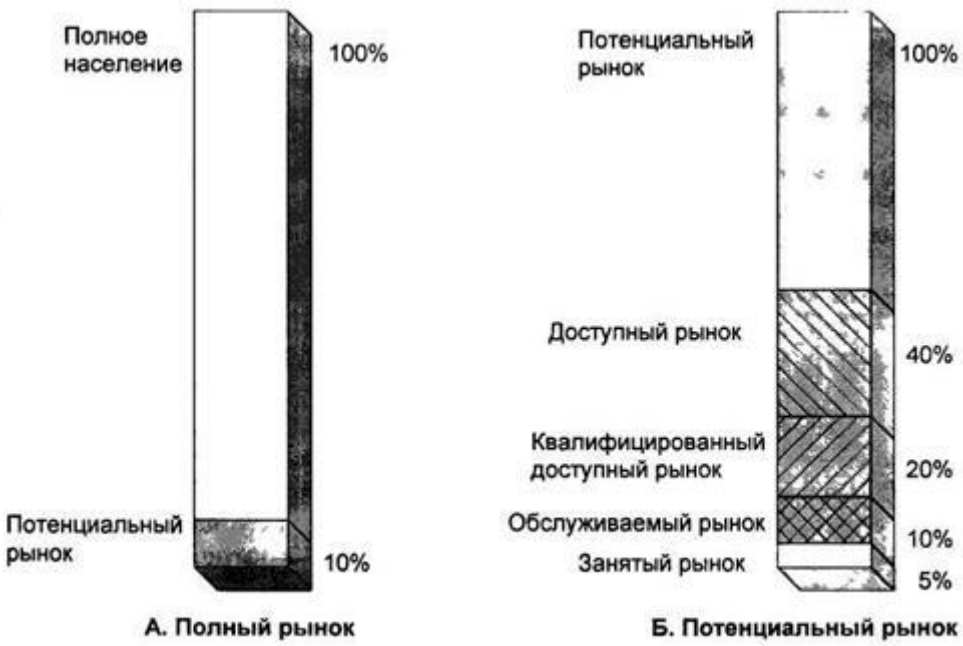


Рис. 14.1. Уровни определения рынка

Рис. 14.1 сводит эти рыночные концепции вместе на базе некоторых условий цифровых материалов. Левый столбец показывает отношение потенциального рынка, т. е. всех заинтересованных потребителей к полному рынку - всему населению. Потенциальный рынок здесь составляет 10%. Столбец справа показывает некоторые возможные ступени понижения потенциального рынка. Доступный рынок - те потребители, которые имеют интерес, доход и доступ к нему, - составляет 40% потенциального рынка. Квалифицированный доступный рынок - те потребители, кто может соответствовать юридическим требованиям, составляет 50% доступного рынка (или 20% потенциального рынка). Carnival концентрирует свои усилия на 50% квалифицированного доступного рынка, составляющего в свою очередь 10% потенциального рынка. Это и будет рынок, который она обслуживает. Наконец, Carnival и конкуренты уже заняли 50% обслуживаемого рынка (или 5% потенциального рынка).

Эти рыночные градации - полезный инструмент для планирования маркетинговой деятельности. Администрация Carnival, если она не удовлетворена текущими продажами, может предпринять ряд действий. Например, провести лоббирование, чтобы добиться снижения возраста, лимитирующего подписание юридических документов. Это может расширить ее рынки в Северной Америке или в других регионах мира. Может понизить цены, чтобы расширить размеры потенциального рынка. Может попытаться привлечь большее количество покупателей обслуживаемого ею рынка, активно продвигая и стимулируя спрос и дистрибьюторную политику в отношении целевого сегмента потребителей. Фирма может попытаться расширить потенциальный рынок, используя рекламу, чтобы превратить не заинтересованных потребителей в заинтересованных. Именно так и поступила компания Carnival, когда она создавала Fun Ships.

Торговые территории для ресторанов

В ресторанном бизнесе принято географически дифференцировать рыночные области и называть их **торговыми территориями.** В зависимости от типа ресторана и характеристик региона торговые территории меняются. Например, в сельских районах проехать 100 миль туда и обратно, чтобы пообедать в любимом ресторане, - обычное дело. В крупном же городе 90% клиентов ресторана быстрого обслуживания живут в 3 милях от него. Люди не желают тратить много времени, чтобы перекусить в ресторане быстрого обслуживания. Но если они хотят пообедать в особом ресторане, типа **Hard Rock,** то согласны проехать весь город. Таким образом, торговая территория **Hard Rock** может составлять 15 миль в радиусе, а торговая территория McDonald's в

том же самом городе - в радиусе 3 мили.

Джон Меланифи, эксперт по определению, местоположения ресторана, характеризует торговую территорию ресторана как область, обеспечивающую 85% его бизнеса. Так, рестораны, обслуживающие приезжающих в город, могут изучить почтовые индексы клиентов и выяснить, где они останавливаются во время посещения их города. Джон Меланифи приводит и другие факторы, влияющие на размеры торговой территории ресторана, например, топографию (реки, озера или горы), железные дороги, аэропорты и индустриальные парки

Торговые территории определяются психологическими барьерами людей. Так, представители низшего среднего класса чувствуют себя более комфортно в ресторанах своего района, нежели в ресторане, расположенном в районе, где проживают представители высшего среднего класса, даже если и тот, и другой ресторан находятся на одинаковом расстоянии от дома и имеют те же самые цены.

Торговую территорию определяет и конкуренция. Например, ресторанов одной сети. В городе, имеющем восемь ресторанов McDonald's, каждый из них может устанавливать границы своей торговой территории для другого.

Потоки уличного движения и дорожные правила также помогают определять торговые территории. Лучшая доступность создает обширную торговую территорию. Обычно поездки в определенных направлениях становятся привычкой, и более вероятно, что люди согласятся проехать 4 мили в ресторан привычной дорогой, а не новой или малознакомой. Таким образом, определяя торговую территорию, постарайтесь узнать повседневные маршруты движения людей к месту работы и к магазинам, где они делают покупки.

Определение текущего рыночного спроса
Рассмотрим теперь некоторые практические методы оценки текущего рыночного спроса. Как правило, специалисты по маркетингу оценивают три различных аспекта текущего рыночного спроса: *полный спрос, рыночный спрос рыночной территории, объем фактических продаж и рыночные доли.*

Оценка общего (полного) рыночного спроса
Общий (полный) рыночный спрос - это их полный объем товара или услуги, который мог быть куплен определенной группой потребителей на определенной географической территории за определенный промежуток времени в определенной среде маркетинга при определенном уровне и комплексе маркетинговых усилий соответствующей отрасли промышленности.

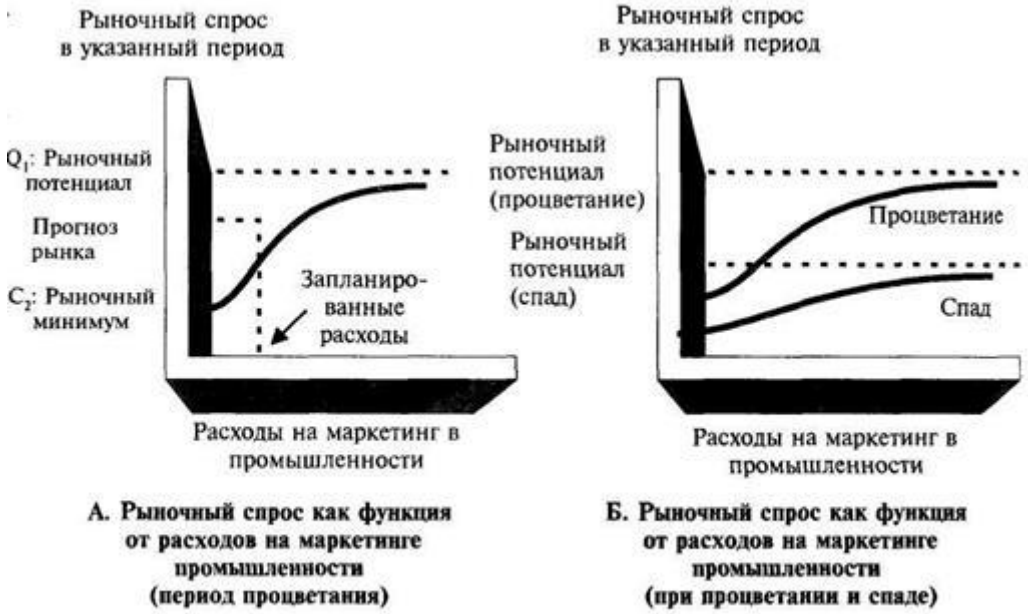
Общий рыночный спрос - не фиксированное число, а функция от складывающихся условий. Одно из этих условий - уровень и комплекс маркетинговых усилий в соответствующей отрасли промышленности, другое - состояние окружающей маркетинговой среды. На рис. 14.2 (А) показывается соотношение между полным рыночным спросом и этими условиями. Горизонтальная ось - это различные возможные уровни расходов на маркетинг в соответствующей отрасли промышленности за данный промежуток времени. Вертикальная ось - получаемые уровни спроса. Кривая показывает зависимость изменения уровня рыночного спроса от изменение расходов на маркетинг в соответствующей отрасли промышленности. Некоторые базовые продажи (называемые *рыночным минимумом)* могли быть осуществлены и без маркетинговых расходов. Большие расходы на маркетинг привели бы к более высокому уровню спроса сначала по возрастающей, а затем по убывающей. Расходы на маркетинг выше определенного уровня не дали бы значительного увеличения спроса, ограниченного верхним пределом, называемым *рыночным потенциалом*. Прогноз рынка соответствующей отрасли промышленности показывает уровень рыночного спроса, соответствующий запланированному уровню расходов на маркетинг в

соответствующей отрасли промышленности в данной маркетинговой среде.

Расстояние между рыночным минимумом и потенциалом рынка показывает весь диапазон реакции спроса на маркетинговые усилия. Можно различать два крайних типа рынков: *зависимый от расходов на маркетинг и не зависимый от расходов на маркетинг*. Первый тип - это рынок, размер которого зависит от уровня расходов на маркетинг в соответствующей сфере хозяйствования (например, работа авиалиний). На рис. 14.2, где представлен рынок, спрос на котором зависит от расходов на маркетинг, расстояние между точками Q_1 и Q_2 довольно велико. На рынке, спрос на котором не зависит от уровня расходов на маркетинг в соответствующей сфере хозяйствования (например, работа оперного театра), расстояние между точками Q_1 и Q_2 было бы довольно малым. Компании, продающие свои товары и услуги на рынке, спрос на котором не зависит от уровня расходов соответствующей отрасли, могут принимать **первичный спрос** за полный спрос на все торговые марки данного товара или услуги. Они концентрируют свои маркетинговые ресурсы на конструировании избирательного **выборочного спроса** именно на их торговой марки товара или услуги.

Учитывая различную среду маркетинга, мы должны построить новую кривую спроса. Рис. 14.2 показывает отношения рыночного спроса и маркетинговой среды. Данный уровень расходов на маркетинг будет всегда вести к большему спросу в период процветания, чем в период спада. Следовательно, специалист по маркетингу должен тщательно определить ситуацию, для которой он оценивает уровень рыночного спроса.

Оценка спроса торговой территории
Задачи компаний - выбор лучших сбытовых территорий и оптимальное распределение маркетингового бюджета среди этих территорий. Поэтому они должны оценить рыночный потенциал различных городов, штатов и даже национальных рынков (см. Маяки маркетинга 14.1). Для этого используются два основных метода: *метод рыночного наращивания* и *метод индексирования фактора рынка.* Для использования метода рыночного наращивания необходима идентификация всех потенциальных покупателей на каждом рынке и оценка объема их потенциальных закупок. Метод индексирования фактора рынка используется в ресторанах быстрого обслуживания.



А. Рыночный спрос как функция от расходов на маркетинге промышленности (период процветания)

Б. Рыночный спрос как функция от расходов на маркетинге промышленности (при процветании и спаде)

Рис. 14.2. Рыночный спрос

Сеть ресторанов быстрого обслуживания по приготовлению жаренной в масле курицы KFC (Kentucky Fried Chicken's) имеет больший потенциальный рынок в Азии, чем в Соединенных Штатах

Фирма Kentucky Fried Chicken's - пример глобального успеха, достигнутого в Азии. Корпорация KFC, имея PepsiCo's, работала только на внутреннем американском рынке и оказалась на грани банкротства. В 1991 г., например, ее продажи в США упали на 5%, поскольку, заботясь о своем здоровье, американские потребители сократили потребление жареных продуктов питания, а их конкуренты в сфере быстрого обслуживания" продвинулись вперед. Тем временем продажи ресторанов быстрого обслуживания в Гонконге возросли с $63 млн. в 1980 г. до $834 млн. в 1991. KFC воспользовалась преимуществом этого роста и добилась такого же роста по всей Азии.

KFC, а не McDonald's, стала лидером ресторанов быстрого обслуживания в Китае, Южной Корее, Малайзии, на Среднем Востоке, в Таиланде и Индонезии и оказалась на втором месте после McDonald's в Японии и Сингапуре. 1 800 ресторанов быстрого обслуживания KFC's дают в среднем $1,2 млн. продаж на один ресторан, что приблизительно на 60% больше, чем в среднем американском ресторане. Неудивительно, что последующие пять лет KFC планирует удвоить число своих ресторанов в Азии.

Почему рестораны KFC добились такого большого успеха в Азии? Прежде всего потому что во многих больших азиатских городах возрастает концентрация молодых городских рабочих среднего класса с растущим уровнем доходов. Рестораны быстрого обслуживания представляют более высокую ступень обслуживания, чем примитивные забегаловки. Азиаты готовы платить больше за качество и комфорт обслуживания в хорошо оформленном ресторане американского стиля. Во-вторых, значительное число азиатских женщин нашли работу и стали меньше заниматься приготовлением пищи дома. В-третьих, жареный цыпленок по вкусу более знаком азиатскому потребителю, чем гамбургеры, и более доступен, чем говядина. Кроме того, мясо цыпленка не запрещено ни одной из религиозных структур, как например, говядина в Индии или свинина в мусульманских странах.

Посетителям ресторанов KFC в Азии подают не только цыпленка стандартного приготовления - с жареным картофелем, салатом из капусты, но и предлагают некоторые адаптированные к местным вкусам блюда, например, в Таиланде - острые по вкусу крылышки и цыпленок со специями, в Японии - и жареная рыба и цыпленок с соусом карри.

Очевидно, что компании должны все более рассматривать весь мир как свой рынок. Они должны определять территории, которые обещают наибольшие объемы сбыта и рост прибыли, пусть это будет по соседству, в данном штате, в своей стране или в любых других регионах мира.

Общий метод для расчета потенциала торговой территории состоит в том, чтобы определить рыночные факторы, которые характеризуют рыночный потенциал, и объединить все эти факторы в единый показатель - взвешенный индекс.

Многие компании используют публикуемые данные по спросу рыночной территории. Специалисты по маркетингу теперь могут иметь определенные показатели для каждого штата и каждого города, по специальным цензовым признакам переписи населения для небольших территорий и кодам и перечню почтовых индексов, разработанных почтовыми службами США, для больших территорий. В частности, они могут располагать сведениями по численности населения, уровню доходов семьи и другим рыночным характеристикам для каждой торговой территории. Специалисты по маркетингу могут использовать эти данные при оценке спроса на

самых ближайших или на других более отдаленных в географическом плане рыночных территориях.

Оценка уровня фактических продаж и долей рынка
Помимо оценки общего рыночного спроса рыночной территории компания должна знать уровень фактических продаж товаров конкретной отрасли на рынке. Кроме того, компания должна знать своих конкурентов и оценить объемы их продаж. Торговые ассоциации соответствующих отраслей часто собирают и публикуют сведения по общим объемам продаж товаров данной отрасли, не выделяя объемов продаж отдельных фирм. Таким образом, каждая компания может сама оценить свои объемы относительно объемов сбыта в целом по отрасли. Предположим, что продажи компании увеличиваются на 5% в год, а продажи в целом по данной отрасли - на 10%. Это означает, что данная компания фактически теряет в ней свои позиции.

Прогноз будущего спроса
Прогноз - это умение оценить будущий спрос, определяя, что будут предпочитать покупатели. Например, ассоциация хочет заказать в следующем году 100 мест на трое суток в гостинице на 250 номеров и платить $95 за номер в сутки. Текущие же расценки гостиницы такого ранга следующие: обычная цена - $150, для организаций и фирм - $125, а средняя - $105. Менеджер может взять 300 номеров в сутки по низкой цене или попытаться понизить стоимость заказа до $28500. Не имея прогноза, трудно ответить на этот вопрос. Прогнозирование помогает менеджеру максимизировать прибыль.

Большинство рынков не имеет устойчивого развития промышленности или спроса, и тогда хороший прогноз становится ключевым фактором в успехе компании. Плохой прогноз может привести к избытку обслуживающего персонала и материальных ресурсов или их недостатку. Чем более неустойчив спрос, тем больше компания нуждается в точных прогнозах и качественной процедуре прогнозирования.

Методы прогнозирования
Многие фирмы основывают свои прогнозы на тенденциях прошлых продаж. Они предполагают, что опыт прошлых продаж может быть раскрыт через статистический анализ, и их аналитики используют причинные взаимозависимости для составления прогноза будущих продаж. Один из наиболее известных таких методов - **временной анализ**, или **построение трендов.** Он состоит в разложении первоначальных продаж на четыре компонента - тенденцию, цикл, сезон и случайные факторы, а затем в объединении этих компонентов, чтобы произвести коммерческий прогноз сбыта. **Тренд** - это долгосрочное направление движения (роста или снижения) объемов продаж, происходящего в ре зультате основных изменений в численности населения, формировании капитала и технологии. Для его нахождения вычерчивают прямую линии для целого ряда прошлых продаж.

Цикл охватывает период среднесрочной волны движения объемов продаж, являющейся результатом изменений в общей экономической и конкурентной активности. Выявление цикличности может быть полезно для построения среднесрочных прогнозов. Циклические колебания, однако, трудны для прогнозирования, поскольку происходят неравномерно, не в строгие временные интервалы.

Сезон относится к характеристике последовательного типа еженедельных, ежемесячных или ежеквартальных изменений объемов продаж в пределах одного года. В гостиничном бизнесе мы обычно судим о сезонных изменениях на основе года, нескольких лет, но важны и еженедельные и даже почасовые изменения объемов сбыта. Сезонный компонент может быть связан с погодными факторами, праздниками и торговыми обычаями.

Сезонный фактор представляет собой модель прогнозирования краткосрочных продаж. Управление доходами зависит от прогноза уровня спроса в конкретный день, рейс, круиз и час суток. Компаниями уже тщательно проанализированы прошлые изменения объемов продаж, например, исследования продаж по вторникам второй недели сентября или общее количество и состав пассажиров рейса 482 каждую среду на 3.30 часа дня. Однако прогноз авиалиний усложняется наличием транзитных остановочных пунктов. Крупные компании по обслуживанию клиентов типа авиалиний, сетей гостиниц и фирм по аренде автомобилей (например Hertz) для анализа огромных объемов данных используют сложное компьютерное программное обеспечение.

Наконец, случайные факторы включают в себя различные непредвиденные обстоятельства: причуды клиентов, забастовки, снежные бури, землетрясения, бунты, пожары и др. Эти компоненты, по определению, являются непредсказуемыми и не должны включаться в базу данных, чтобы получить объективную картину обычного движения продаж. Большинство этих случаев не может быть предсказано, но некоторые, типа снежных бурь и забастовок, все-таки поддаются краткосрочному прогнозированию. Менеджеры гостиниц Вашингтона (округ Колумбия) знают, что, если в городе ожидается снежная буря, спрос на номера увеличится - приезжие не смогут покинуть город и останутся в гостинице. Служащие различных офисов также не смогут возвратиться домой и будут вынуждены остановиться в гостинице. Менеджеры, знающие о таком поведении спроса в непредвиденных случаях, могут использовать эти знания в руководстве компанией в кризисные моменты.

Первый шаг в управлении спросом - понимание факторов, влияющих на спрос со стороны рыночных сегментов фирмы. День выдачи заработной платы может изменить спрос клиентов в целой области. Например, вечера пятницы и субботы в северном Далласе в день выплаты заработной платы на фирме Texas Instruments более напряженны для менеджеров и работников ресторанов, чем обычные уикэнды.

Возможны и сезонные вариации. The Boulders, курорт в Аризоне, имеющий расценки свыше $500 за комнату в сезон, все же закрывается в июле и августе из-за низкого спроса на комнаты, предлагаемые даже по половинной цене. Отпускные периоды положительно влияют на спрос на большинстве курортов. Количество деловых путешественников снижается с середины декабря и до середины января, в течение летнего периода и в уикэнды. Хотя спрос колеблется, многие из этих колебаний легко объяснимы. Менеджеры должны понимать факторы, от которых зависят изменения спроса, и учитывать это в своих, прогнозах.

Предположим, что гостиница с 250 комнатами заполнялась на 76%, т.е. продавалось 69350 номеров в сутки (сутко-номер) в течение года по средней цене $80. В течение последних семи лет число продаж - один номер в сутки и средняя цена - увеличилось на 5% каждый. Чтобы не отставать от роста объема продукции, гостиница провела два повышения цен. Эта информация предполагает, что в следующем году гостиница продаст 72818 номеров в сутки (69350 x 1,05) по средней цене $84 (1,05 x $80). Менеджер сначала должен определить, имеет ли гостиница достаточную вместимость, чтобы удовлетворить увеличивающийся спрос. Если гостиница уже продала деловым путешественникам часть мест со вторника по четверг в течение февраля - мая и сентября - октября, нереально ожидать 5%-ного увеличения, так как вместимость отеля ограничена. Единственная возможность - увеличить наполняемость в периоды пониженного спроса.

Предположим далее, что в следующем году ожидается спад. В результате количество продаж одного сутко-номера, как ожидается, понизится на 10% и средняя цена уменьшится на 15%, поскольку конкуренты сокращают свои цены в целях привлечения клиентов. Если менеджер при осуществлении прогноза не учел фактора спада и запланировал наполняемость, основываясь исключительно на прошлой информации, то средняя цена номера будет очень завышена. С учетом

спада прогноз должен показать более низкую наполняемость отеля и по более низкой цене номера.

Когда прогноз показывает уменьшение продаж, важно понять причины такого уменьшения, особенно регионального спада. Региональная экономика, сильно зависящая от одной отрасли производства, может переживать региональный спад, когда эта отрасль находится в упадке, хотя остальная часть страны процветает. Когда руководство гостиницы посылает план-прогноз, показывающий снижение продаж, в головную контору фирмы, он будет отклонен, если не будет обеспечен достаточным обоснованием. Во многих случаях, когда директор продаж представляет маркетинговый план, призывающий к сокращению продаж без достаточного обоснования проектируемого уменьшения, общее руководство фирмы потребует от директора продаж увеличить цифры прогноза. В этом случае гостиница будет не в состоянии выполнить пересмотренный прогноз и директор продаж будет уволен за то, что не выполнил цели продаж. Менеджеры должны прогнозировать точно и представлять информацию, обосновывающую свои прогнозы.

Статистический анализ спроса

Временной анализ скорее рассматривает уровень прошлых и будущих продаж как функцию от времени, а не от других реальных факторов спроса. Но уровень продаж любого товара зависит от множества факторов. **Статистический анализ спроса** - набор статистических процедур, используемых в целях обнаружения наиболее важных реальных факторов, воздействующих на продажи, и их взаимного влияния. Наиболее часто анализируемые факторы - это цены, доход, население и средства продвижения товаров и услуг.

Статистический анализ спроса состоит в определении продаж Q как зависимой переменной величины и стремлении объяснить продажи как функцию от нескольких независимых переменных спроса X1, X2 ,..., Xn. То есть

$$Q = f(x1\ x2..., Xn).$$

При помощи техники, получившей название многократно регрессивного анализа, различные формы уравнения могут быть статистически приспособлены к данным в поиске лучших факторов прогноза и уравнения[1].

[1] Исследователи используют заданные (временные) переменные, чтобы дать ценность номинальным показателям; они называются заданными переменными, поскольку ценность задается исследователем.

Например, в ресторане близ университета Marquette в Милуоки (штат Висконсин) заметили, что уровень продаж зависел от того, была ли в это время сессия в университете, и от уровня продаж в течение предыдущей недели:

$$Q = 2614{,}3 + 1610{,}7X_1 + 0{,}2605X_2,$$

где X_1 - заданная переменная, указывающая, была ли в это время в университете Marquette сессия (1 - была сессия и 0 - не было сессии), а X_2 - объем продаж за прошлую неделю.

Например, если в университете Marquette только что закончился учебный семестр и руководство ресторана хотело спрогнозировать уровень продаж на следующую неделю при условии, что их уровень на прошлой неделе составил $6000, то объем продаж, прогнозируемый на следующую неделю, будет

$Q = 2614,3 + 1610,7X_1, + 0,2605X_2 =$

$= 2614,3 + 1610,7(0) + 0,2605(6000) =$

$= 2614,3 + 0 + 1563 = \$4177,30.$

Менеджер мог также ожидать постепенное снижение продаж (так как продажи в предыдущую неделю падали), поскольку активность в университетском городке спадает. Например, если ресторан достиг прогнозируемого уровня продаж $4177,30, то на следующей неделе планируемые продажи составят $3702,49. Это снижение произойдет из-за падения уровня продаж с $6000 до $4176,30, которое наблюдалось на предыдущей неделе. Продажи ресторана в период отсутствия в университете сессии составят $3535 (в течение шестой недели периода между сессиями).

Используя в прогнозе метод регрессии, следует помнить о двух опасностях.

1) Приведенное уравнение не работает в экстраординарных случаях. Например, если на уик-энд к студентам приезжают родители, ресторан может иметь очень высокий уровень продаж. Однако уравнение не учитывает такой семейный уик-энд как переменную. Поэтому для этого случая невозможно точно запланировать уровень продаж. В течение недели после семейного уикэнда уровень продаж будет завышен, поскольку показатель продаж в течение предыдущей недели (семейный уик-энд) был необычно высок.

2) Прогнозирование без ранжирования различных переменных опасно. Например, если менеджер исследует влияние рекламы на уровень продаж гостиничных номеров, он может обнаружить, что продажи номеров увеличиваются на $5 на каждый доллар, потраченный на рекламирование гостиничных услуг. Если у гостиницы рекламные расходы ранжированы с $75 до $150, то мы не обязательно получим эту зависимость в случае рекламных расходов в $250, так как этот уровень рекламы не был тестирован.

Рассмотренные предостережения иллюстрируют два типа ошибок, вызываемых неправильным использованием регрессионного анализа. Статистический анализ спроса может быть очень сложен, и специалист по маркетингу должен быть очень осторожным при планировании и прерывании такого анализа. Однако постоянно совершенствуемые компьютерные технологии делают статистический анализ спроса все более популярным в прогнозировании.

Два других метода прогноза, используемых в сфере гостеприимства, - скользящее среднее значение и экспоненциальное сглаживание. **Скользящее среднее значение** - это среднее число из ряда предыдущих периодов (п); оно используется для прогнозирования продаж в течение следующего периода. Например, если ресторан имел продажи $12000, $12500, $13000 и $12500 за последние четыре недели, то, используя скользящее среднее значение за четыре недели, прогноз сбыта на следующую неделю составит $12500:

$$\frac{\$12000 + \$12500 + \$13000 + \$12500}{4} = \$12500$$

Ограничение скользящих средних значений означает, что среднее значение прошлого периода имеет тот же вес, что и в текущем периоде.

Экспоненциальное **сглаживание** - простая, но полезная математическая техника, которая позволяет оценить последние периоды во взвешенном виде.

Методы прогноза, рассмотренные в этой главе, представляют некоторые методы, используемые менеджерами. Здесь, в этой книге, нет возможности дать детальное объяснение всех методов прогноза. Мы просто хотели показать, какие доступные методы могут помочь менеджерам в их работе по прогнозированию.

Управление производственными мощностями (предложением)

Для достижения соответствия предложения и спроса менеджеры располагают двумя главными альтернативами - изменением предложения или изменением спроса. Например, авиалиния может изменить свои мощности, предложив на сильно загруженном маршруте более грузоподъемный самолет, или она может уменьшить спрос, устранив скидки на билеты. В этом разделе мы рассмотрим вопросы управления мощностями, а именно - предложением фирмы, а в следующем - управление спросом.

Общее руководство фирмы отвечает за соответствие производственных мощностей (предложения) уровню спроса на долгосрочный период, в то время как отдельные менеджеры - за соответствие мощностей краткосрочным колебаниям спроса. Методы, представленные в этом разделе, помогают в управлении краткосрочным движением спроса. Менеджеры могут принять к действию следующие методы краткосрочного регулирования:

1. Вовлечение клиента в систему обслуживания.
2. Обучение служащих взаимозаменяемым профессиям.
3. Использование частичной занятости служащих.
4. Аренда или использование дополнительных средств обслуживания и оборудования.
5. График простоя в период низкой заполняемости.
6. Продление часов обслуживания.
7. Использование технологии.
8. Использование цены.

Вовлечение клиента в систему обслуживания

Привлечение клиента к обслуживанию расширяет число людей, которых может обслужить один служащий, и таким образом повышает эффективность работы. Эта концепция широко применяется в ресторанном бизнесе, и благодаря современной технологии увеличивается использование ее и в других отраслях сферы гостеприимства.

В организации работы предприятий общественного питания могут применяться системы, которые вовлекают клиентов в обслуживание или используют причастность клиента к обслуживанию и позволяют увеличить мощности заведения в чрезвычайно загруженные периоды. Многие гостиницы применяют систему самообслуживания в предложении гостям блюд и напитков. Так работают киоски или кофейные самообслуживания в Loew's Anatole в Далласе, Wyndham Greenspoint в Далласе и Stouffer's Hotel в Орландо. Такая система дает возможность обслуживать множество людей за короткое время. Рестораны этих гостинид предлагают посетителям заранее приготовленные бутерброды и салаты, предоставляя работнику возможность приготовления блюд впрок и с некоторым запасом. Эта система дает возможность быстро обслуживать множество участников конференций во время перерывов.

Гостиницы же воспользовались преимуществом технологии, позволяющей гостю проходить регистрацию с помощью компьютера. Гости, предпочитающие компьютерную регистрацию, не стоят в очереди к столу регистрации.

Приведенные примеры показывают, как менеджеры могут использовать самих клиентов, чтобы увеличить мощности систем предоставления обслуживания.

Некоторые рестораны быстрого обслуживания предлагают гостям самим выбрать для себя спиртные напитки и приносить их на свой столик, давая тем самым служащим возможность обслужить большее число гостей. Особенно это эффективно, если гость ожидает заказанное блюдо. Так работают рестораны Burger King, Subway и Taco Bell.

Помимо постоянно действующих систем обслуживания гостиницы и рестораны могут разрабатывать временные системы, рассчитанные на моменты необычно высокого спроса. В гл. 2 мы рассказали о гостиницах, которые стремятся повысить свои мощности, предлагая специальные шведские столы в День Матери. Некоторые гостиницы также используют шведские столы во время завтрака, когда они знают, что гостиница будет переполнена и ожидаются большие собрания, заказанные без организации специального завтрака. Самообслуживание клиентов - один из путей, позволяющих фирмам в сфере гостеприимства увеличивать свою пропускную мощность.

Обучение служащих взаимозаменяемым профессиям
В гостинице спрос не на все услуги одинаков. Одно подразделение может подвергаться внезапно повышенному спросу, а другие могут продолжать спокойно работать. Менеджеры, обучая служащих взаимозаменяемым профессиям, имеют возможность переставлять служащих на другие работы, чтобы увеличить производственную мощность. Ресторан гостиницы, обслуживающий только 30 - 40 гостей за вечер, не может держать более двух официантов. Однако при таком низком уровне укомплектованности персоналом руководство понимает, что в работе ресторана возможен напряженный период, когда приходится обслуживать более 60 гостей, особенно, если они зашли почти одновременно. Персонал стола регистрации и обслуживания банкетов, обученный обслуживанию в ресторане, дает возможность менеджеру ресторана обратиться к ним и в случае, если спрос на обслуживание в ресторане в какой-либо вечер превышает физические возможности двух официантов, и в случае замены заболевшего сотрудника. Наличие служащих, обученных смежным профессиям, придает гибкость работе, позволяет бизнесу наращивать мощности.

Использование частично занятых служащих
Чтобы расширить мощности предприятия в обеденное время в необычайно загруженный день или в "пиковые" месяцы, менеджеры могут использовать частично занятых служащих. Так, летние курорты, нанимая частично занятый штат для работы в летний период, сокращают его в период межсезонья.

Частично занятые служащие могут также использоваться по вызову. Обычно гостиницы имеют список официантов по обслуживанию банкетов и приглашают их в случае организации большого приема. Частично занятые служащие придают организации гибкость в соответствии уровню спроса.

Аренда или использование дополнительных помещений и оборудования
Предприятия не должны страдать от пространственных ограничений или ограничений оборудования. Если гостинице предложили организовать трехдневную встречу со вторника до четверга, она, вероятно, отвергнет это предложение, потому что все места на вечер в среду уже зарезервированы и нет возможности обслужить еще одну группу именно в среду вечером. Но можно и не отказываться от предложения, а подойти к проблеме творчески и предложить организовать для группы уникальный обед вне гостиницы. В Париже это мог быть обед на пароходике, плывущем по Сене, в Аризоне - обед с жареным бифштексом на открытом воздухе, в Гонконге - обед в Jumbo, известном плавучем ресторане.

Гостиницы и рестораны также могут сотрудничать по-родственному. На островах Фиджи гостиницы Regent и Sheraton находятся друг от друга в пределах пешеходной доступности, и владеет обеими гостиницами компания EIE. Но даже если гостиницами управляют различные

компании, они работают вместе, так как хотят получить часть бизнеса на острове. Omni имеет три гостиницы на Canton Road в Гонконге. Эти гостиницы согласовывают свой бизнес друг с другом, особенно когда есть ограничения по вместимости. Союз с партнерами по бизнесу может быть выгоден для всех.

Фирмы-поставщики часто покупают только такое количество оборудования, какое они будут регулярно использовать. В период большого спроса они арендуют дополнительное оборудование. Аренда, шэринг (sharing) или перевод группы на внешние средства оборудования может увеличить возможности для удовлетворения краткосрочного спроса.

Мероприятия по снижению активности в период низкого спроса
Бизнес на сезонных курортах имеет периоды высокого и низкого спроса. Действия, которые мы обсудили выше, позволяют увеличить возможности фирмы для удовлетворения пикового спроса. Бывают случаи, когда для бизнеса необходимо продолжать эффективную работу и в периоды низкого спроса, понижая для этого уровень предложения. Один способ понижения уровня мощностей фирмы состоит в том, чтобы наметить работы по ремонту и техническому обслуживанию в период низкого спроса. В это время служащие могут брать отпуска или заниматься другой деятельностью. Wet n' Wild, водный парк в Лас-Вегасе, в межсезонье занимает служащих печатанием и составлением материалов по маркетингу. В результате несколько основных сотрудников могут продолжать получать зарплату весь год. Служащие разрабатывают и составляют комплекты маркетинговых документов, которые потребуются в будущем сезоне. Смена занятий - единственный путь сокращения отрицательного влияния периодов межсезонья и обеспечения максимальной мощности в период повышенного спроса. В периоды низкого спроса может также планироваться обучение персонала.

Продление часов обслуживания
Рестораны и развлекательные заведения могут увеличивать свои мощности, продлевая часы работы. Кафе в гостинице, которая заполняется посетителями в 7.30 утра, может перенести время открытия с 7.00 на 6.30 утра. Если первые пять столиков заполняются уже за первые 30 минут, они должны через полчаса уже освободиться, позволяя ресторану иметь большее количество свободных столов в течение пикового периода. Leaps and Bounds - детский центр развлечений, вечером обычно закрывающийся. Но в период повышенного спроса он стал предлагать ночные сеансы для групп из 20 человек и более. Рестораны быстрого обслуживания, открываясь на завтрак, также расширяют свои возможности. Увеличить свои мощности за счет продления часов работы могут многие заведения.

Использование техники
Телефонизированные системы с автоматическим будильником позволяют будить одновременно многих гостей. Хотя компьютерный будильник обезличен, он гарантирует, что гости в больших гостиницах своевременно и точно услышат сигнал к пробуждению.

В дальнейшем в связи с прогрессом в робототехнике роль и значение подобных технологий будут возрастать и позволят в большей степени вовлекать клиента в систему обслуживания.

Использование цены
Как уже обсуждалось, существует взаимосвязь между управлением мощностями фирмы и ценовой стратегией. Фирмы по аренде автомобилей пытаются управлять своими мощностями, оплачивая маршруты в одну сторону. Советник фирмы Avis сказал: "Вы теряете слишком большую сферу бизнеса, если ваши автомобили находятся в другой части страны, а все люди желают арендовать их у вас".

Alamo Rent-A-Car снизила ежедневные расценки в Хьюстоне до $18. Но если поездка назначена в

штат Луизиана и машина остается в Новом Орлеане, то стоимость ее аренды увеличивается на $600. Однако компании по аренде автомобилей могут предложить скидки в тех районах, где им нужнее всего держать автомобили.

Управление спросом

В идеальной ситуации менеджеры просто повышают мощности своих фирм, чтобы полностью удовлетворить спрос. Однако если в городе проводятся какие-либо мероприятия, гостиница может получить заказы, превышающие ее вместимость, ресторан мог бы иметь большее количество заказов на организацию банкетов в субботу перед Рождеством, если бы имел дополнительные места. В период летних отпусков курорты могли бы продать большее число комнат, если бы они их имели. Даже процветающие компании в сфере гостеприимства имеют ограниченные возможности предложения своих услуг. Хотя управление мощностями и позволяет бизнесу их увеличивать, но застраховать от ситуаций, когда спрос превышает предложение, оно не может. Менеджеры должны уметь управлять спросом. Обсудим следующие стратегии управления спросом:

1. Использование цены для создания или уменьшения спроса.
2. Использование системы создания резервов.
3. Бронирование мест сверх имеющихся в наличии.
4. Создание очередей клиентов.
5. Смещение спроса.
6. Изменение круга обязанностей руководителей отделов продаж.
7. Разработка мероприятий по стимулированию продаж.

Использование цены для создания или уменьшения спроса

Ценообразование - один из методов управления спросом. В гл. 12 мы видели, что цена по большинству товаров и услуг обратно пропорциональна спросу. Менеджеры могут создавать больший спрос на товар, понижая цену. Чтобы создавать спрос, рестораны предлагают специальные скидки в дни затишья. Например, некоторые рестораны Subway и закусочные Submarine sandwich shop предлагают по вторникам систему оплаты "два за один", т.е. два блюда по цене одного. Закусочные Port of Subs (их конкуренты) предлагают своим посетителям специальные скидки после 5 часов дня, потому что большинство людей на ужин не едят бутерброды. В периоды межсезонья курорты понижают цены, а городские гостиницы предлагают скидки на уикэнды. Но, как отмечалось в гл. 12, менеджеры должны удостовериться, что клиенты, привлеченные более низкой ценой, являются их желаемым целевым рынком.

Когда спрос превышает предложение, менеджеры, чтобы понизить спрос, повышают цены. Накануне Нового года многие рестораны и ночные клубы предлагают меню и пакеты услуг по ценам, превышающим обычные средние расценки. Они понимают, что даже и при более высоких ценах спрос останется достаточно высоким, чтобы обеспечить хорошую заполняемость и использование мощностей фирмы. В гл. 13 рассматривались два метода ценообразования, используемых при управлении спросом: ценовая дискриминация и управление доходами.

Использование системы создания резервов

Для контроля за уровнем спроса гостиницы и рестораны часто используют систему создания резервов. Когда спрос превышает производственные возможности, менеджеры могут придерживать места для более выгодных клиентов. Создание резервов может также помогать в ограничении спроса, позволяя менеджерам отказаться от дальнейшего увеличения резервов, если вместимость заведения соответствует спросу.

Хотя создание резервов в ресторанах и помогает управлять спросом, оно может уменьшить их мощности. Это основная причина, по которой большие рестораны со средними ценами не

используют систему резервирования мощностей. Так, группа гостей может приехать на 10 минут позже или семейная пара может прибыть вовремя и ждать 20 минут за столом, пока не появится другая пара, чтобы провести вечер вместе. Предполагаемые время прибытия посетителя и его отъезда отличаются от реальных обычно, и столы часто пустуют этот период. В ресторанах с высокими ценами гости заказывают столик и рассчитывают, что к их прибытию он будет готов. Поэтому популярные рестораны со средними ценами увеличивают свои мощности за счет очереди, ожидающей свободного столика. Очереди позволяют менеджерам регулировать спрос в течение коротких промежутков времени и заполнять каждый освобожденный столик немедленно, сводя к нулю время простоя.

Некоторые рестораны обслуживают клиентов на длинных столах, как для пикника, подобных столам в немецких пивных залах. Клиенты рассаживаются за столы все вместе, даже если они не знают друг друга. Эта система помогает решать проблему загрузки мощностей, но имеет определенные ограничения в применении на том или ином рынке.

Чтобы повысить мощность, некоторые рестораны принимают заказы на резервирование столиков на специально установленное время, например, на шесть, восемь и десять часов. Регистратор, принимающий заказы, объясняет, что столик зарезервирован на два часа. Использование системы резервирования на определенное время увеличивает пропускные возможности заведения, гарантируя, что ресторан будет иметь тройной оборот в течение одного вечера за счет сдвига спроса клиентов. Когда все столы на 8 часов вечера зарезервированы, менеджеры могут сдвигать спрос на 6 или 10 часов вечера в зависимости от предпочтений клиентов.

В случаях, когда спрос оказывается выше, чем пропускные мощности заведения, гостей можно просить о предоплате или о внесении депозита. Например, в предновогодние вечера в гостиницах и ресторанах требуют, чтобы гости купили билеты заранее. Часто требуют внесения депозита с резервированием и курорты. Требуя предоплату, менеджеры тем самым обеспечивают гарантию соответствия и доходов уровню мощностей. Если клиент и не сможет прибыть, курорт дохода не теряет.

Системы резервирования могут быть очень сложными. В этом учебнике нет возможности исследовать все многообразие систем резервирования для гостиниц, ресторанов и других компаний по обслуживанию гостей.

Резервирование мест сверх имеющихся в наличии

Не каждый, кто резервирует стол или заказывает комнату, все же приезжает. Меняются планы, и люди, которые сделали заказ, вынуждены от него отказаться. Прием заказов сверх имеющихся мест - этот метод, который используют гостиницы, рестораны, железные дороги и авиалинии, чтобы привести спрос в соответствие со своими мощностями. Менеджеры гостиниц, ограничивающие резервирование только наличием свободных комнат, часто оказываются в ситуации, когда комнаты остаются не занятыми. Как правило, в гостинице 20% гостей, сделавших не гарантируемое резервирование, и 5%, сделавших гарантируемый заказ, не воспользуются своей бронью. Если гостиница имела гарантируемое резервирование на 80 номеров и негарантируемое резервирование на 40 номеров, то в среднем у нее останется 12 пустых номеров. Для гостиницы со средней платой за комнату $75 это может означать ежегодные потенциальные убытки более чем $500000 за проживание, напитки и питание.

Система бронирования мест сверх имеющихся в наличии должна быть тщательно продумана и четко регулироваться. Если гостиница не в состоянии выполнить обязательства по принятым заказам, она рискует потерять будущий бизнес в отношении клиентов, чья бронь не была выполнена, и возможный бизнес с их компаниями и туристическими агентами. Лучше уж оставить номер незанятым, чем быть потом не в состоянии выполнить принятый заказ.

Продуманная политика бронирования мест сверх имеющихся в наличии сокращает случаи неявки постояльца или посетителя. Но для этого необходимо знать уровень неявки по различным видам резервирования, а именно: исследовать разные группы клиентов, резервирующих номера, чтобы определить, какой процент от общего числа заказанных ими номеров они реально занимали ранее. Так, одно из исследований показало, что резервирование за день до прибытия или в день прибытия имеет более высокий показатель "о шкале неявки, чем более раннее резервирование. Анализ видов резервирования, времени резервирования и сегментов клиентов, делающих резервирование, позволяет построить модель политики резервирования мест сверх имеющихся в наличии.

Некоторые гостиницы ничем не компенсируют моральный урон путешествующему, которому было отказано в предоставлении зарезервированного номера. Но иные находят места в другой гостинице на одну ночь и обеспечивают последующий переезд гостя к себе. Они также предоставляют ему возможность бесплатно позвонить по телефону, чтобы сообщить родным об этом изменении, а администратор (регистратор) переадресовывает телефонные звонки гостю в ту гостиницу, где он остановился. Хорошие менеджеры, стараясь вернуть вынужденного остановиться в другой гостинице постояльца, предлагают ему пребывание в их гостинице в течение следующих одних суток бесплатно.

Гостиницы, небрежно организующие работу по резервированию мест, могут быть привлечены к ответственности. Был случай, когда туристический агент бюро путешествий Rainbow забронировал 45 мест в гостинице Fontainebleau Hilton для клиентов, направляющихся на футбольный матч в Майами (штат Оклахома). Позже Fontainebleau отказала в размещении этой группе, и тогда Rainbow предъявил ей иск на $250000, обвинив в нанесении ущерба своей репутации. Суд решил, что Fontainebleau должна изменить свои правила бронирования номеров на 15% сверх имеющихся в наличии, поскольку возник повышенный спрос, созданный футбольными болельщиками.

Резервирование мест сверх имеющихся в наличии - один из методов управления спросом. Он помогает увеличить спрос, компенсируя неявку клиентов, заказавших ранее номер. Однако менеджерам следует использовать эту систему разумно и осторожно. Случаи отказа гостям, зарезервировавшим ранее места в гостинице, уничтожают возможности установления долгосрочных отношений с ними, их компаниями и их туристическими агентами.

Фирма Amtrak оказалась перед очень трудной проблемой - клиенты, сделавшие заказ, не явились. Amtrak продала сверх имеющихся в наличии только 5 - 10% мест, потому что их поезда отправляются только один раз в день, и слишком большое количество проданных билетов сверх имеющихся в наличии мест поставило бы пассажиров в затруднительное положение. Авиалинии могут перенести вылет пассажира с заказанного им рейса на следующий, поэтому системы резервирования авиалиний не считают рейс проданным сверх запаса мест, пока число этих мест не достигнет 20%.

Анализ кривой предварительных заказов

Специалисты по управлению доходами включают анализ кривой предварительных заказов в процесс принятия управленческих решений. Анализ кривых резервирования важен для обеспечения успешных продаж и используется менеджерами по маркетингу повсюду в сфере обслуживания гостей.

Организаторы различного рода собраний и конференций по продажам представляют в своей работе определенную модель резервирования. Предположим, что конференция объявлена и разрекламирована за 90 дней до ее начала. Некоторый процент мест будет зарезервирован постепенно в течение этих 90 дней. В последние годы организаторы жалуются, что кривая

резервирования стала короче, так как большинство заказов на бронирование поступает незадолго до даты начала конференции. Организаторы одной из конференций заметили, что 80% резервирования мест было сделано за десять или менее дней до начала конференции. Это очень тяжелая ситуация и для организатора конференции, и для гостиницы, так как она не позволяет заранее спрогнозировать число участников конференции и заполняемость номеров гостиницы.

Информация о том, когда поступают предварительные заказы на гостиничные номера, должна обычно документироваться и накапливаться специалистами по маркетингу гостиниц. Анализ кривых бронирования дает ценную информацию для прогнозирования и успешного управления загрузкой производственных мощностей гостиницы.

Создание очередей

Ранее в этой главе при рассмотрении системы резервирования этот метод отмечался как метод регулирования спроса. Если спрос превышает мощности заведения, и гости согласны ждать свободные места, то формируются очереди. Иногда гости сами решают ждать, а иногда они просто не имеют другой возможности. Например, если хозяин ресторана сообщает своему посетителю, что на предполагаемое им время намечается 40-минутный перерыв, тот может или пойти куда-нибудь или подождать. Но, бронируя номера в гостинице, клиенты не имеют выбора. Такси доставило их в гостиницу, где они заранее заказали номер. Они предупредили своих Деловых партнеров, где они остановятся. Поэтому они будут ждать 20 минут регистрации, чтобы оформить свой приезд.

Добровольные очереди, например ожидающие свободного столика в ресторанах, - обычный и эффективный путь управления спросом. Хорошее управление очередями может сделать ожидание более приемлемым вариантом для гостя. Всегда оценивайте период ожидания с запасом. Лучше сообщить гостю, что ожидание займет 35 минут, а пригласить через 30 минут, чем уверять, что ему придется ждать только 20 минут. Из-за продолжительного ожидания, считают некоторые менеджеры, они теряют гостей, поэтому называют более короткое время ожидания. Однако, как только клиентам сообщили время ожидания, они все равно будут следить за временем, если даже они смогли сесть и взять спиртные напитки. Если гости ожидают больше обещанного времени, они затем садятся за свой столик уже с испорченным настроением и начинают искать другие промахи в обслуживании. Для ресторана уже сложно исправить это отрицательное ощущение клиентов, и многие клиенты так и выйдут из ресторана с плохими воспоминаниями.

Полоса между гладкими кривыми изображает "пороговые ценности" или ожидаемый уровень спроса для этой гостиницы на данном рынке в данный день. Фактический уровень заказов представлен линией, соединяющей точки занятости, каждая из которых соответствует уровню занятости на каждый день. Когда фактическое количество заказов отличается от ожидаемого или идеального уровня, эти данные представляют наличие потенциала для получения большего дохода путем регулирования уровня спроса.

Когда кривая уровня фактических заказов - вне порогового пояса, цены должны быть отрегулированы. Если в верхней части графика располагается кривая будущих заказов, существуют пороговые уровни, показывающие, что дисконтирование может быть отменено. Когда происходит фактическое падение заказов ниже порогового уровня, примерно в середине графика, менеджер рекомендует ввести скидки, чтобы поощрить большее количество резервирования номеров.

Как правило, чем выше уровень обслуживания, тем дольше будет ждать клиент. 20-минутное ожидание для обслуживания за столиками в ресторане неприемлемо, а 5-минутное ожидание в ресторане быстрого обслуживания недопустимо. Рестораны быстрого обслуживания должны повышать свои пропускные возможности, чтобы удовлетворить спрос, иначе они потеряют

клиентов.

Дэвид Майстер, эксперт в сфере услуг, предлагает следующие рекомендации по управлению очередями.

Незанятое время ожидания кажется длиннее, чем занятое

Гостиница Showboat содержит фокусника, который развлекает гостей, ожидающих регистрации. Представление продолжается 10 минут, и время для ожидающих проходит очень быстро.. Парки развлечений используют для этой цели персонажи из мультфильмов, которые общаются с детьми в очереди, чтобы время ожидания прошло быстрее. Рестораны посылают клиентов, ожидающих свободного столика, в зал коктейлей, где за бокалом напитка и разговорами время пройдет быстрее. Rio Hotel разместила в буфете телевизионные мониторы, показывающие рекламу различных товаров и услуг, которые предлагает курорт (развлечения, блюда и напитки в ресторане).

Неоправданное ожидание кажется длиннее, чем оправданное
В ожидании гости могут расстроиться и нервничать, если чувствуют, что с ними обращаются несправедливо. Ресторан с ограниченным количеством больших столов стремится максимизировать число посадочных мест. Так, за столиком для шести ресторан посадит компанию из шести, даже если в очереди перед этой компанией стоит несколько групп из четырех человек. Это иногда вызывает гнев гостей, оставленных без внимания. В таких случаях менеджер должен объяснить ситуацию группе, стоящей в очереди впереди. Другой пример неоправданного ожидания - гость, ожидающий 20 минут регистрации в гостинице, наконец, достигает стола регистрации, но звонит телефон и клерк начинает 10-минутную беседу. Чтобы избежать этих ситуаций, в Manlott сняли телефоны со стола регистрации и таким образом устранили неоправданное ожидание для постояльцев.

Г-н Майстер заявляет, что понимание клиентом оправданности действий администрации не всегда очевидно и поэтому должно управляться со стороны фирмы. Какими бы ни были приоритетными правила, они должны соотноситься с пониманием справедливости клиента и, если необходимо менеджеру, изменять эти правила или убеждать клиента в их правильности.

Смещение спроса
Часто возможно смещение спроса на обслуживание банкетов и встреч. Менеджер по продажам может наметить конференцию по продажам на конец октября или начало ноября и знает, что в гостиницу позвонят, чтобы проверить готовность на конкретную дату. Предположим, что было выбрано 31 октября (хотя это могло быть и 24 октября или 7 ноября). Накануне встречи потребуется двадцать номеров и на день мероприятия - конференц-зал. А в гостинице согласно прогнозу на 31 октября все номера окажутся распроданы, но зато имеются свободные комнаты сейчас. Хороший менеджер спросит, можно ли изменить дату или 31 октября - обязательная дата. Если же дату можно изменить, то менеджер сместит дату конференции на период, когда предполагается, что в гостинице будет больше свободных мест.

Изменение круга обязанностей руководителей отделов сбыта
В гостиницах директор по продажам привлекает специалистов по продажам для работы по определенным рыночным сегментам. Если прогнозируется низкая заполняемость в ближайшие два месяца, директор по продажам может сосредоточить основные усилия на краткосрочном бизнесе, пытаясь увеличить заполняемость в этот период. Этого можно достигнуть, изменив круг обязанностей специалистов по продажам: так, если ранее они занимались рынком ассоциации, заказы по которому принимаются за год и более вперед, то теперь они будут заниматься рынком корпорации, по которому заказы поступают за месяц, или организацией собраний и конференций.

Разработка мероприятий по продвижению и стимулированию продаж
Цель политики родвижения сбыта услуг - смещение кривой спроса влево. В качестве средства поддержания бизнеса в периоды низкой посещаемости гостиниц организуют игровые турниры. Гостиница Sheraton в Стимбоут Спрингс (штат Колорадо) для стимулирования летнего бизнеса развернула кампанию The way it Wuz Days, объединившую представителей деловых кругов этого лыжного курорта, подверженного сезонному влиянию. В период низкой заполняемости творческий подход к системе продвижения может быть эффективным для обеспечения успешного бизнеса.

Резюме главы

I. Определение рынка. Рынок - совокупность всех фактических и потенциальных покупателей товара или услуги. Рынок - совокупность покупателей, а отрасль хозяйства, промышленность - совокупность продавцов.

1) Потенциальные покупатели имеют три характеристики: интерес, доход и доступ.
2) Потенциальный рынок - совокупность потребителей, которые выражают некоторый уровень интереса к определенному товару (услуге).
3) Доступный рынок - совокупность потребителей, которые имеют интерес, доход и доступ к товару или услуге.
4) Квалифицированной доступный рынок - совокупность потребителей, которые имеют интерес, доход, доступ и квалификацию соответствия (например, юридическим нормам) относительно товара и услуги.
5) Обслуживаемый рынок - часть квалифицированного доступного рынка, которую продавец решает обеспечить своими товарами.
6) Занятый рынок - совокупность потребителей, которые купили товар данной компании.

II. Определение текущего рыночного спроса. Специалисты по маркетингу стремятся оценить три различных аспекта текущего рыночного спроса: *общий рыночный спрос, спрос рыночной территории, объем фактических продаж и рыночные доли.*

1) Общий рыночный спрос на товар или услугу - это их полный объем, который мог быть закуплен определенной группой потребителей, на определенной географической территории, в определенный период времени, в условиях определенной маркетинговой среды и при определенном уровне и наборе маркетинговых усилий промышленности.
2) Оценка спроса рыночной территории помогает компаниям выбирать лучшие территории сбыта и оптимально размещать средства на маркетинг на этих территориях.
3) Компании необходимо знать уровень фактических продаж товаров и услуг на своем рынке. Таким образом она должна выявить конкурентов и оценить **их фактические продажи, чтобы определить текущие продажи по отрасли и рыночной доли конкурентов.**

III. Прогноз будущего спроса. Прогноз - искусство оценки будущего спроса путем определения, какой интерес к покупкам проявят покупатели при данных условиях. Два метода, обычно используемых для прогноза, - это временной анализ и статистический анализ спроса.

1) Временной анализ, или анализ трендов, заключается в разделении объемов совершенных продаж на четыре компонента: страну, цикл, сезон и случайные факторы.
2) Статистический анализ спроса - набор статистических процедур, который служит для выявления наиболее важных реальных факторов, воздействующих на продажи, и их взаимного влияния.

IV. Управление производственными мощностями (предложением). Общее руководство ответственно за обеспечение соответствия спросу на долгосрочной основе, в то время как менеджеры отдельных участков ответственны за соответствие мощностей колебаниям краткосрочного спроса.

1) Вовлечение клиента в систему обслуживания увеличивает число людей, которых может обслужить один служащий, и повышает эффективность работы.
2) Обучение служащих взаимозаменяемым профессиям позволяет бизнесу увеличивать свои мощности и в случае отсутствия одного из служащих перемещение другого на его место работы будет способствовать сохранению прежнего уровня мощности.
3) Использование частично занятых служащих. Менеджеры могут использовать частично занятых и временных служащих, чтобы увеличить мощности в течение сверх загруженных дней или месяцев и период высокого спроса для сезонного бизнеса.
4) Аренда или использование дополнительных помещений и оборудования. Бизнес не должен быть ограничен недостатком пространства или возможностями в использовании оборудования.
5) Мероприятия по снижению производственных мощностей в периоды снижения деловой активности. Один из способов сократить мощности - ремонт или работы по техобслуживанию в периоды низкого спроса.
6) Продление часов обслуживания - один из способов увеличить мощность.
7) Использование технологии - также один из способов увеличения мощностей. Например, автоматическая система будильника в гостиницах, которая может давать сигнал к пробуждению сразу сотням клиентов.
8) Цена может использоваться для регулирования мощностей в компаниях, связанных с мобильными товарами (услугами) типа аренды автомобилей.

V. Управление спросом

1) Использование цены для создания или уменьшения спроса. В большинстве случаев цена и спрос находятся в обратно пропорциональной зависимости.
2) Использование системы создания резервов. Гостиницы и рестораны часто прибегают к созданию резервов, чтобы контролировать спрос. Если спрос превышает возможности, менеджеры могут придерживать места для более выгодных клиентов. Создание резервов также может ограничивать спрос, позволяя менеджерам отказаться от дальнейшего увеличения предложения, когда возможности пришли в соответствие с "запасом" по спросу.
3) Бронирование мест сверх имеющихся в наличии. Планы изменяются, и люди, зарезервировавшие места в ресторане или гостинице, вынуждены отказываться от заказа. Бронирование мест сверх имеющихся в наличии - другой метод, с помощью которого гостиницы, рестораны, железные дороги и авиалинии приводят свои возможности в соответствие с уровнем спроса.
4) Анализ кривой предварительных заказов обеспечивает ценную информацию для прогнозирования и более успешного управления производственными мощностями.
5) Создание очередей, добровольных, как например, в ресторанах, - обычный и достаточно эффективный путь управления спросом. Хорошее управление очередями может сделать ожидание вполне приемлемым для гостя.
6) Смещение спроса. Часто можно перенести сроки банкетов и встреч на более выгодную для компании дату.
7) Изменение круга обязанностей руководителей отделов сбыта. Если прогнозируется низкая заполняемость в течение ближайших двух месяцев, директор по сбыту может сосредоточить основные усилия на краткосрочном бизнесе с тем, чтобы повысить на этот период уровень спроса (переключая внимание сотрудников на этот вид работы).
8) Организация мероприятий по продвижению и стимулированию продаж. Цель продвижения продаж услуг - перемещение кривой спроса влево

Вопросы для обсуждения

1. Объясните, что является более серьезной проблемой при оценке рынка и прогнозировании - переоценить спрос или недооценить его?
2. Как вы определите рыночную территорию обслуживания для своего открывающегося ресторана?
3. Вы - директор по продажам 300-местной гостиницы, обслуживающей деловых путешественников. Какой процесс вы бы использовали для прогнозирования уровня продаж на будущий год?
4. Приведите примеры, как организации в сфере гостеприимства вовлекают клиентов в процесс обслуживания.
5. Должны ли рестораны привлекать к ответственности клиентов, которые попросили о брони, но не воспользовались ею?
6. Этична ли для гостиницы продажа мест сверх имеющихся у нее в наличии?

Ключевые термины

Временный анализ трендов (time-series analysis). Разделение совершенных продаж на четыре компонента: тренд, цикл, сезон и случайные факторы с последующим их объединением для прогнозирования уровня будущих продаж.
Доступный рынок (available market). Совокупность потребителей, которые имеют интерес, доход и доступ к конкретному товару (услуге).
Занятый рынок (penetrated market). Совокупность потребителей, которые уже купили данный товар (услугу).
Квалифицированно достигнутый рынок (qualified available market). Совокупность потребителей, которые имеют интерес, доход доступ и квалификацию соответствия (например, юридическим нормам) относительно конкретного товара, услуги.
Обслуживаемый рынок (served market). Потребители, которые имеют интерес, доход, доступ и квалификацию соответствия для приобретения товара (услуги).
Отрасль (industry). Совокупность продавцов товара (услуги).
Потенциальный рынок (potential market). Совокупность потребителей, которые проявляют определенный уровень интереса к конкретному товару (услуге).
Прогноз (forecasting). Искусство оценки будущего спроса путем исследования наиболее вероятных действий покупателей при заданных условиях.
Рынок (market). Совокупность всех фактических и потенциальных покупателей товара (услуги).
Рыночная территория (trade area). Территория, с которой ресторан получает 85% клиентов.
Сезон (season). Последовательный тип движения продаж в течение года.
Скользящее среднее значение (moving average). Среднее значение нескольких предыдущих периодов (л); используется для прогнозирования уровня продаж на последующий период.
Статистический анализ спроса (statistical demand analysis). Набор статистических процедур, используемых для выявления наиболее важных реальных факторов, воздействующих на уровень продаж, и их взаимного влияния.
Тренд (trend). Долгосрочная модель роста или снижения продаж, зависящая от основных изменений в демографии, формировании капитала и технологии.
Цикл (cycle). Охватывает волнообразное изменение объемов продаж за среднесрочный период, зависящее от развития общей экономической ситуации и конкретной активности.

Глава 15. Каналы распространения товаров и услуг

В 1991 г. компания небольших ресторанов Little Caesar's заключила стратегический союз с Kmart - одной из самых больших сетей дешевых магазинов в США. Согласно этому договору

магазины Kmart должны были в течение последующих пяти лет заменить все точки питания в своих магазинах 1200 ресторанами Little Caesar's. Вместо кафетериев-закусочных магазины Kmart получили для своих покупателей сеть фирменных ресторанов. В свою очередь, рестораны Little Caesar's получили дополнительные каналы для стабилизации своих продаж и надежду, что, посетив однажды ресторан Little Caesar's в Kmart, клиент предпочтет заходить и в ресторанчики Litlle Caesars, расположенные вне этих магазинов. Kmart также согласился нести часть расходов на национальную рекламу фирмы Little Caesars в средствах массовой информации, обеспечивая таким образом для нее лучшие возможности в организации сбыта. Руководство Little Caesar's было в восторге.

Однако некоторые руководящие лица (франчайзеры) были недовольны. Хотя заключенное соглашение и включало внешние продажи, они рассчитывали, что по этому соглашению клиенты будут есть только в самих ресторанах-магазинах Kmart. Они чувствовали, что подобные продажи "на вынос" ведут к прямой конкуренции с их ресторанами. Они сформировали Ассоциацию франчайзеров сети Little Caesar's (ALCF), которая представляла интересы 70 полномочных лиц, управляющих более чем 550 ресторанами из 4000 ресторанов этой сети. ALCF утверждала, что некоторые ее члены заметили падение своих продаж на целых 20% после того как открылись рестораны в магазинах Kmart. Ассоциация ALCF также жаловалась, что филиалы магазинов Kmart, расположенные в той же пешеходной зоне, что и другие рестораны Little Caesar's, стали конкурентами. Например, в городе из 5000 жителей на Севере Каролины оказалось два ресторана привилегированных членов Little Caesar's: новый - в магазине Kmart и обычный, давно работавший в этом городе. Ассоциация ALCF выражала также недовольство тем, что соглашение предусматривало вложение денег Kmart в национальную, а не в местную рекламу. Некоторые члены ассоциации ощущали, что Kmart отняла у них клиентов, использовав их деньги на местную рекламу. Члены ассоциации были настолько ожесточены, что собрали сумму в размере ежемесячных членских взносов для создания юридического фонда с целью возбудить судебный иск против основной компании Little Caesar's.

Однако все франчайзеры были разочарованы. Многие считали, что соглашение с Kmart было удачным, так как служило успешному продвижению их продаж и благодаря ей имя ресторана Little Caesar's узнали миллионы покупателей магазинов Kmart.

Случай с Little Caesar's показывает, что системы распределения тонко сбалансированы: что приемлемо для одного члена канала, может быть неприемлемо для другого, и это может привести к конфликту и активной борьбе. Менеджеры должны быть весьма осторожны при выборе каналов сбыта, поскольку это может иметь долгосрочные последствия.

Краткое содержание главы

Глава 15 представляет общую схему ключевых концепций построения и функционирования каналов распространения и дает краткий обзор главных каналов сбыта в отраслях гостиничного, ресторанного и туристического бизнеса.

Сначала мы рассмотрим сущность **каналов распространения и функции,** которые каналы выполняют. Затем обсудим деятельность **рыночных посредников,** используемых в областях гостиничного, ресторанного и туристического бизнеса.

Далее обсудим, как участники каналов **сбыта взаимодействуют** и как **организуют** работу канала, выявим также главные **альтернативы организации** каналов продаж, открытых для компании.

Закончим главу объяснением способа **выбора, мотивировки и оценки** участников каналов сбыта.

Сущность и значение систем распространения

Если представить собственность сердцем компании по управлению гостиничным бизнесом, то системы распространения, каналы сбыта предстанут как циркулирующая система - ее артерии. Системы распространения обеспечивают устойчивый приток клиентов. Хорошо управляемая система распространения может отличать лидера рынка от компании, борющейся за выживание. Многие компании в сфере гостеприимства широко пользуются доступными им рыночными каналами сбыта. Например, гостиницы Ritz-Carlton получают существенную долю бизнеса от туристических агентов благодаря активному развитию этого канала. Фирма Marriott вошла в маркетинговый союз с фирмой New Otani, что дало ей возможность принимать японских путешественников в Северной Америке. В свою очередь фирма New Otani получила возможность принимать американцев, путешествующих в Японии. В сегодняшней конкурентной среде недостаточно принимать в расчет центральную систему бронирования мест и ваши собственные возможности сбыта. Компании должны развивать все более сложные, комплексные сети и системы распределения.

Условия конкуренции, глобализации рынка, электронные методы распространения и небольшой срок годности товара (услуги) повышают значение сбытовой сети. Новому и существующему рынкам необходимы творческие подходы. Глобализация подразумевает, что многие компании - владельцы гостиниц должны подбирать иностранных партнеров, которые помогут им расширить бизнес в многих регионах. Фирма Sheraton подписала союзный договор с Welcome Group" в Индии, управляющей гостиницами Sheraton на Индийском субконтиненте. Новые электронные методы распределения привели к росту международных систем бронирования мест типа Utell. Наконец, важность распределения увеличилась, так как "продукт" гостиничного бизнеса имеет небольшой срок годности.

RCI, компания по обмену таймшеров[1], использует большое количество своих членов, чтобы регулировать тарифы на гостиницы для членов клуба. Соглашение одинаково выгодно для обеих сторон: гостиницы могут продавать места в сезон низкого спроса, а RCI может предложить членам клуба выгодные условия сделки.

[1] Таймшер (time-share) - покупка-продажа времени проживания в гостинице (как правило, в курортной зоне). (Прим. научн. ред.)

Сущность каналов распределения

Канал распределения - совокупность независимых организаций, вовлеченных в процесс производства товара или услуги, - доступен для индивидуального потребителя или фирм отраслей-пользователей. Развитие системы распределения начинается с выбора участников канала сбыта. Как только они отобраны, фокус работы смещается к управлению каналом. Сети распределения в сфере гостеприимства формируются на основе договорных отношений и на основе свободно организованных союзов между независимыми организациями.

Почему используются рыночные посредники?

Почему Shenago China продает фарфоровую посуду ресторанам через посредников? Ведь это означает отсутствие контроля над конечной ценой на свои изделия. Но Shenago получает преимущество от организации продаж через посредников: ей не нужно содержать специальные помещения для демонстрации изделий и большие коммерческие силы в каждом крупном городе. Посредник - снабженческая компания показывает их продукцию, стимулирует ее сбыт и готовит персональные коммерческие предложения о продажах непосредственно для ресторанов. Компания-посредник продает сотни других изделий, широкий ассортимент которых делает ее удобным постоянным поставщиком для предприятий ресторанного бизнеса. Коммерческий потенциал ассортимента предлагаемых изделий позволяет ей готовить и направлять персональные коммерческие запросы, посылать каталоги и обеспечивать другую поддержку для сбыта товаров,

которые она представляет. Продажи через оптовых торговцев и розничных продавцов обычно намного более эффективны, чем прямые продажи.

В продвижении товаров на целевые рынки эффективность посредников высокая. Благодаря наработанным связям, опыту, специализации и масштабам действий они могут обеспечить более широкий сбыт, чем сама фирма. Рис. 15.1 поможет понять, как посредники могут обеспечить экономию в организации сбыта фирме - производителю товаров или услуг. Часть А показывает работу трех производителей, каждый из которых использует прямой маркетинг, чтобы обеспечить связь с тремя клиентами. Для этой системы необходимо девять различных контактов.

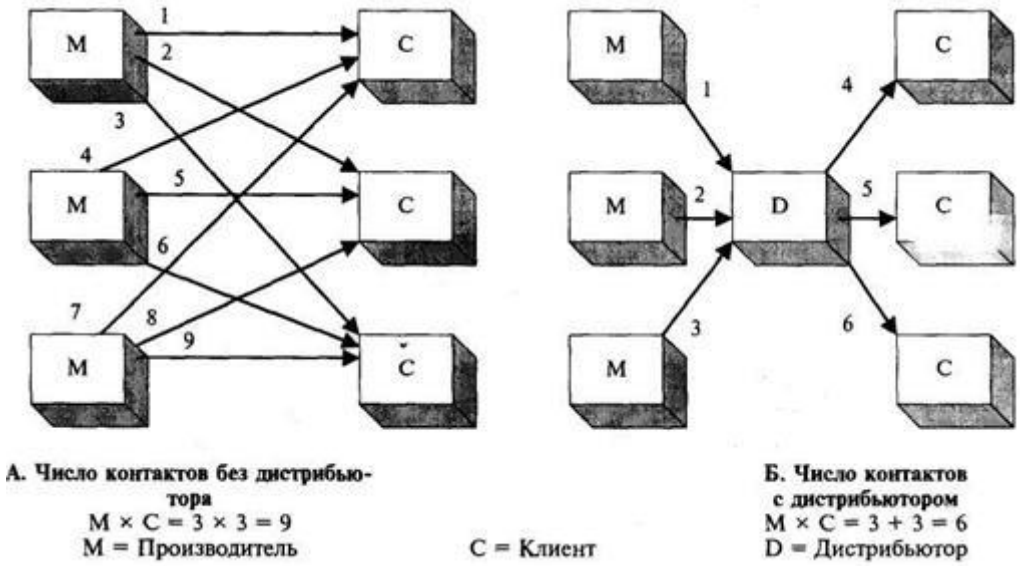


Рис. 15.1. Как дистрибьютор уменьшает количество сделок по обеспечению сбыта

Часть Б показывает трех производителей, работающих через одного дистрибьютора.

Вторая система требует только шесть контактов. Менеджеру ресторана достаточно сделать один заказ поставщику ресторана и получить французский нож, дюжину тарелок, набор свечей, дюжину вилок для устриц, комплект бокалов и комплект салфеток для коктейля. Каждое из этих изделий произведено различными предприятиями, но все они доступны благодаря одному телефонному звонку посреднической фирме. Для покупателя - это возможность закупки небольших количеств изделий, ставших частью большого заказа, что уменьшает потребность в товарах, число поставок и число обработанных счетов.

Функции канала распределения

Канал распределения перемещает товары от производителей потребителям. Он преодолевает барьеры времени, расстояние и право собственности, которые отделяют товары и услуги от тех, кто ими будет пользоваться. Участники рыночного канала выполняют следующие ключевые функции:

- *Информация* - сбор и предоставление результатов маркетинговых исследований и информации относительно среды маркетинга.
- *Продвижение* - создание и распространение в рекламных целях убедительной информации относительно предложения.
- *Контакт* - нахождение предполагаемых покупателей и установление с ними соответствующих отношений.
- *Адаптациі* - формирование и приспособление предложения к потребностям покупателя, включая

такие действия, как производство, сортировка, сборка и упаковка.
- *Переговоры* - ведение переговоров о цене и других пунктах предложения с тем, чтобы передать права собственности или права владения.
- *Физическое распределение* - транспортировка и хранение товаров.
- *Финансирование* - покупка товаров и использование фондов на покрытие затрат и обеспечение работы канала.
- *Принятие риска* - принятие финансовых рисков, например, из-за отсутствия возможности продать товары с полной прибылью.

Первые пять функций помогают заключать сделки, последние три - выполнять заключенные сделки.

Как правило, все эти функции имеют следующие три особенности: используют ограниченные ресурсы, эффективнее работают на основе специализации и могут переходить от одних участников канала сбыта к другим. Изменение функций позволяет посреднику не только уменьшать затраты производителя и поддерживать низкие цены, но и добавить свою цену, чтобы покрыть стоимость своей работы. Для поддержания низкого уровня затрат функции должны быть возложены на тех участников канала, которые могут исполнять их наиболее эффективно. Например, многие авиалинии поощряют использование пассажирами услуг туристических агентств - они отвечают на вопросы пассажиров, выписывают билеты, принимают оплату, а когда планы пассажиров меняются, переоформляют билеты. Удобное расположение многих туристических агентств позволяет им доставлять билеты клиентам в день заказа. Введение подобной системы распространения билетов в работу самих авиакомпаний было бы им экономически невыгодно.

Число уровней каналов

Каналы распространения могут характеризоваться числом уровней. Под уровнем канала сбыта понимается любой уровень, на котором выполняется определенная работа по доставке товара от производителя к конечному покупателю. Так как и производитель, и конечный потребитель исполняют некоторую работу, в системе сбыта они являются частью каждого канала. Мы используем число уровней посредников, чтобы показать длину канала. Рис. 15.2 иллюстрирует несколько вариантов построения каналов сбыта.

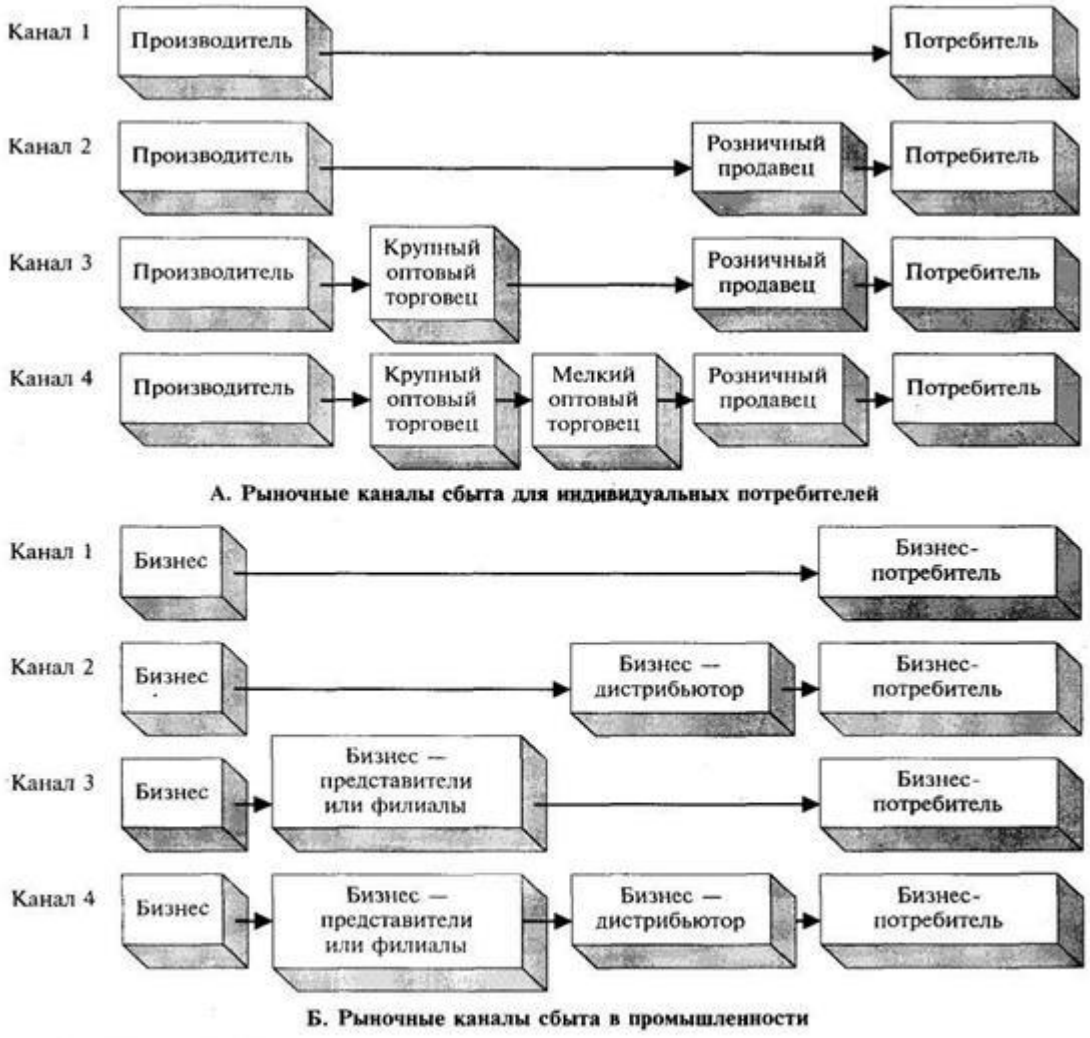


Рис. 15.2. Маркетинговые каналы «бизнес – потребителю» и «бизнес – бизнесу»

Канал 1, называемый **прямым каналом маркетинга**, не имеет уровня посредников. Он представлен изготовителем, продающим товар непосредственно потребителям. Например, предприниматель, владеющий рестораном, может покупать продукты непосредственно у фермера. Канал 2 содержит один посреднический уровень. На рынке потребителя это обычно уровень розничного продавца. Ресторан Fisherman's Pier в Гилонге (около Мельбурна, Австралия) покупает рыбу у кооператива рыбаков, позволяющего рыбакам сосредоточить свою работу на ловле рыбы, а не на продаже и маркетинге.

Многие из сельскохозяйственных продуктов, покупаемых предприятиями сферы гостеприимства, поступают от кооперативов. Например, в Соединенных Штатах кооперативы Sunkist, Diamond Walnuts и Land o'Lakes - все производственные кооперативы. Новозеландская компания молочных продуктов - также кооператив, который продает сухое молоко и сыры в Юго-Восточной Азии и Латинской Америке.

Канал 3 содержит два уровня. На рынках потребителя это, как правило, оптовый торговец и розничный продавец. Этот тип канала используют небольшие производители. Канал 4 состоит из трех уровней. Мелкий оптовик покупает товар у крупных оптовиков и продает его мелким розничным фирмам, которые не обслуживаются крупными оптовыми торговцами. С точки зрения производителя, большое число посредников в канале означает меньший контроль системы сбыта и создает дополнительные сложности.

Все организации в канале сбыта связаны несколькими типами потоков. Это физический поток товаров, поток собственности, поток платежей, информационный поток и поток мер продвижения и стимулирования. Эти потоки могут делать каналы даже только с одним или несколькими уровнями очень сложными.

Рыночные посредники

Туристическим организациям и организациям в сфере гостеприимства доступны многие специализированные каналы. Рассмотрим следующие посреднические звенья системы сбыта в сфере гостеприимства и туризма: туристические агентства, туроператоров, оптовых торговцев турами, специалистов, представителей продаж гостиниц, меры стимулирования туристических агентов, правительственные туристические ассоциации, консорциумы, системы резервирования и электронные системы распределения услуг. Менеджер должен выбрать посредников, которые составят систему распространения, и число ее уровней.

Туристические агенты

Один из путей завоевания географически диверсифицированного рынка - туристические агенты (турагенты). В Соединенных Штатах более 32000 турагентов, которые только в 1993 г. обеспечили заказы больше чем на $93 млрд. туристических услуг, на $56 млрд. авиаперелетов, на $14 млрд. круизов, на $10,4 млрд. услуг гостиниц, на $6,6 млрд. аренды автомобилей и на $0,5 млрд. других услуг. Турагенты реализуют заказы на более 95% круизов, 90% билетов авиалиний, 50% аренды автомобилей и 25% мест в гостиницах.

Гостиницы, сотрудничающие с турагентствами, внесены в список систем бронирования билетов авиалиний и в справочники о гостиницах. Гостиницы также посылают турагентствам пакеты информационных материалов, включающие сведения о гостиницах и изменениях в услугах, рекламу специальных мероприятий и т.д. Гостиницы также приглашают турагентов в ознакомительные туры. Авиалинии предлагают им ознакомительные полеты, обеспечивая приглашенных бесплатными авиабилетами. Такие поездки должны быть хорошо организованы. Наконец, эти рекламные материалы могут направляться турагентами в печатные издания для турагентств типа *Travel Weekly, Travel Trade u Travel Agent.* Проведение рекламных кампаний, нацеленных на турагентов, будет рассмотрено в гл. 16.

Гостиницы, работающие с турагентами, должны облегчать им возможности резервирования. Бесплатное (для турагентов) резервирование по телефону (т. е. оплата за них стоимости телефонного разговора) облегчает им процедуру заказа. Гостиницы, получающие много заказов от турагентов, имеют определенное количество мест для путешествующих по делам. Турагенты предпочитают быструю оплату своих услуг, поэтому гостиницы, желающие работать с ними, должны быстро выплачивать комиссионные. Например, гостиницы Hyatt гарантируют турагентам оплату в течение одной недели со дня отъезда гостя. Теперь международные сети гостиниц оплачивают комиссионные турагентам в их местной валюте, и им не приходится осуществлять дорогостоящую процедуру конвертации валюты - из $50 комиссионных агенты могут потерять почти все, потому что большинство банков берет обычно $30-40 за обработку и конвертацию денежных средств, которые переводятся в иностранный банк.

Поставщики услуг в сфере гостеприимства, работающие с турагентствами, должны помнить, что агенты подбирают гостинице клиентов. В обзоре рынка транспортных услуг за 1994 г. еженедельника *Travel Weekly* турагенты оценили возможность и репутацию в предоставлении бронирования номеров как наиболее важный фактор при выборе ими гостиницы. Другие важные факторы приведены в табл. 15.1. Гостиницы должны делать все возможное для создания благоприятного впечатления у гостей, зарезервировавших места через турагентов, чтобы гарантировать в дальнейшем сотрудничество с ними. Когда заказы получены через посредника,

радушные хозяева гостиниц или круиз-лайнеров имеют двух потребителей: клиента и посредника.

Большинство линий круиза не будет продавать услуги непосредственно конечному потребителю, но будет настаивать на заказе через турагентов или туроператоров.

В настоящее время турагенты меняют способы бронирования мест в гостиницах. Они постепенно переходят от бесплатных звонков по телефону к заказу гостиничных номеров непосредственно через компьютерные системы. Компьютерные системы для турагентов, называвшиеся в прошлом компьютерными системами резервирования мест, теперь называются глобальными системами распределения и сбыта. Эти системы позволяют гостиницам показывать информацию о наличии своих номеров для использования ее турагентами при резервировании. В 1992 г. 377 тыс. турагентов во всем мире использовали эту систему.

Компании - главный источник бронирования мест для турагентств. Общий объем американского туризма в 1994 г. достиг $130 млрд. Каждый цент этой суммы представляет собой стоимость, которую корпорации хотели бы уменьшить. Поэтому компании, пытаясь снизить свои расходы, заключают соглашения с турагентствами и в некоторых случаях открывают собственные турагентства.

Таблица 15.1

Репутация предоставления бронирования	0%*
Репутация хорошего обслуживания гостя	3%
Легкость получения комиссионных	7%
Цена комнаты	6%
Предшествующий успех в бронировании номеров в данной гостинице	6%
Эффективность системы бронирования мест в гостинице	0%
Размер комиссионных	4%
Специальные расценки в данной гостинице	1%
Возможность работы через компьютеризованную систему бронирования	8%
Отношения с представителем продаж гостиницы	1%
Просьбы клиента о гостинице, предлагающей программы пониженной оплаты при частых заездах	6%

* Процент от числа агентств, принявших участие в опросе

Многие организации подписывают эксклюзивные соглашения с одним турагентством и требуют от служащих заказывать гостиницы только через эту фирму. В подобном случае турагентство

принимает на себя особую ответственность за выбор самых экономичных вариантов выгодным для них способом. Компьютеризованные программы типа Prelude, Dacoda, Maestio, PDQ и Maximizer позволяют компаниям преодолеть предпочтения служащих к той или иной авиакомпании, если имеется возможность воспользоваться более дешевыми услугами другого перевозчика. Подсчитано, что если не используется самая низкая цена за проезд, корпорации несут необоснованные потери в среднем по $141 за поездку. Программное обеспечение также позволяет компаиям определить, какие служащие часто нарушают общую политику поездок, заказывая билеты на проезд и места в гостинице по более высоким ценам.

маяки маркетинга 15.1

Десять главных правил работы с туристическими агентами

1. Платите комиссионные быстро. Идите навстречу требованиям агентов в своевременной оплате и принимайте меры к соблюдению их интересов.
2. Принимайте широкие обязательства перед рынком агента, начиная с самых важных.
3. Обучите ваш штат пониманию важности и особых потребностей рынка агента.
4. Чтобы способствовать лучшему пониманию потребностей и обязанностей друг друга, введите специальную программу продажи номеров для штата вашей гостиницы и турагентов.
5. Поощряйте и вознаграждайте агентов, которые часто заказывают места в вашей гостинице.
6. Коммерческие брошюры, электронные списки и рекламный справочник гостиницы обеспечат ваших агентов детальной информацией о средствах обслуживания и услугах, которые ваша гостиница предлагает. Включите в нее данные о порядке бронирования номеров и процедуре выплаты комиссионных.
7. Работайте с местными туристическими организациями, чтобы осуществлять ознакомительные поездки для туристических агентов.
8. Убедитесь, что вы дали агентам право бесплатного или со скидкой визита.
9. Проводите образовательные занятия для агентов, организуйте семинары, планируйте встречи и конференции или предлагайте им различные меры стимулирования продаж.
10. Обеспечьте агентов информацией об особых мероприятиях, пакетах услуг и специальных средствах стимулирования продажи как можно раньше, чтобы агенты смогли осуществить их продажи своим клиентам. Если вы в последнюю минуту делаете "особые предложения" потребителям, сообщите о них также и агентам.

Оптовые продавцы туристических услуг

Оптовые туристические фирмы собирают так называемые "пакеты путешествий", пользующиеся хорошим спросом на рынке досуга. Эти пакеты обычно включают не только транспортные услуги и размещение в гостиницах, но и питание, наземный транспорт, экскурсии и развлечения. Для расширения пакета услуг оптовые продавцы заключают контракты с авиалиниями и гостиницами на указанное число посадочных мест и номеров, получая скидки за количество. Оптовый продавец также организует транспортное обслуживание между гостиницей и аэропортом. Розничные туристические агенты продают эти пакеты индивидуальным потребителям. Оптовый туристический торговец должен обеспечить комиссионные для турагента и предоставить потребителям пакет услуг по турпоездке, который будет воспринят как лучший и выгодный вариант по сравнению с тем, что потребители могли бы составить сами. Кроме того, туроператоры должны получить прибыль и для себя. Чистая прибыль с продажи каждого пакета небольшая, поэтому оптовые торговцы Должны продать 85% соответствующих пакетов, чтобы получить баланс. Такое высокое расположение точки безубыточности оставляет небольшое место для ошибки. В результате достаточно часто оптовые торговцы турами не достигают уровня покрытия расходов. Таким образом представляется важным, чтобы провайдеры[1] в сфере гостеприимства проверяли данные о самом туроператоре, получали предоплату и полную оплату за предоставленные услуги. Дополнительная безопасность обеспечивается, если они имеют дело с

туроператорами - членами Ассоциации туроператоров США (USTOA). Члены этой ассоциации переводят на ее счет 100000 долл. для образования фонда в поддержку программы защиты платежей потребителей. Это гарантирует компенсацию денежных средств в случае финансового краха любого из членов ассоциации.

[1]Провайдеры (providers) - агентства, разрабатывающие пакеты новых туристических услуг. Часто провайдеры выполняют функции, аналогичные оптовым турагенствам. (Прим. научн. ред.)

С увеличением числа международных курортов оптовые торговцы в сфере туризма становятся мощным участником канала распределения. Обычные турагентства не могут знать обо всех курортах. Они полагаются на каталоги, предлагаемые оптовыми продавцами туристических услуг. Если семейная пара хочет провести отпуск на Saipan, им дадут каталог туроператора, занимающегося Micronesia. В каталоге предлагаются гостиницы класса "люкс", четырехзвездочные гостиницы, трехзвездочные и гостиницы туристского класса. Оптовый торговец даст полное описание каждой из них. Гостиница может предоставить ему о себе любую информацию, но туроператор отбирает те характеристики, которые соответствуют его целям и которые затем заносятся в каталог.

Поэтому, если, например, кто-то захочет остановиться в роскошной гостинице класса "люкс", а в каталог включены только три гостиницы такого уровня, то другие, не включенные в каталог, не будут предложены клиенту. Пара выберет курорт, который, как им кажется, предлагает лучший вариант отдыха, основываясь на информации, предоставленной оптовым продавцом туристических услуг. Таким образом, значение оптового торговца турами для курортов, особенно для отдаленных международных рынков, огромно.

Специалисты: туристические брокеры, мотивационные дома[1] и представители игровых заведений

[1] Мотивационные дома (motivational houses) - специфичные покупательные туры для работников фирм и организаций (Прим. научн. ред.).

Туристические брокеры продают автобусные туры, привлекательные для разнообразных рынков. Туры по Новой Англии, чтобы только увидеть листопад, поездки в колледж и на спортивные соревнования, туры, построенные вокруг Mardi Gras, и регулярно проводимые туры по Вашингтону (округ Колумбия) - примеры популярных автобусных туров. Одни автобусные туры сезонные, другие приурочены к какому-либо мероприятию, а третьи - круглогодичные. Для гостиниц, находящихся на таких маршрутах, автобусные туры - важнейший источник дохода.

Чрезвычайно важны автобусные туры и для музеев, и исторических памятных мест (например, колониальный город Вильямсбург в Вирджинии). Провайдеры туристических услуг типа посещения реконструированных исторических мест, размещения в гостиницах и поездок в известные города обычно участвуют в туристических конференциях, спонсируемых Американской автобусной ассоциацией. Арендуется место проведения конференции и специалисты по продажам, представляющие своих провайдеров, вступают в конкуренцию за автобусные экскурсионные компании, которые обслуживают их территорию.

Мотивационные дома разрабатывают поощрительные путешествия, предлагаемые служащим или дистрибьюторам в награду за успех в их работе. Компании часто используют поощрительные поездки как приз служащим, обеспечившим достижение намеченных целей, или служащим отдела продаж, добившимся самых высоких результатов. Поощрительная поездка, обычно предлагаемая в курортную область, включает первоклассные или люксовые условия размещения. Для курортов или гостиниц с улучшенными условиями размещения в таких городах, как Нью-Йорк, Сан-Франциско, Чикаго или Бостон, мотивационные дома служат эффективным каналом сбыта своих

услуг.

Связаться с брокерами туров и мотивационными домами можно через специальные журналы и ассоциации, например Национальную туристическую ассоциацию и Общество поощрения туристических агентов.

Представители игровых заведений в качестве посредников премиальных игроков обслуживают бизнес казино. Они ведут списки игроков, которые любят посещать определенные районы развлечений (Reno, Las Vegas или Atlantic City). Как правило, такие представители работают с одним или несколькими казино. Они получают комиссионные от количества денег, заработанных казино на игроках, которых они привлекли, или в некоторых случаях - на основании игрока. Игроки, привлеченные представителями игровых заведений, получают даровые или дешевые услуги, в том числе авиаперелеты, наземный транспорт, проживание в гостинице, питание, напитки и развлечения. Количество услуг, полученных в подарок, зависит от количества азартных игроков в казино.

Представители гостиниц
Представители гостиниц продают гостиничные номера и услуги гостиниц на определенной рыночной территории. Такой способ эффективен для гостиниц, нанимающих своего представителя и не использующих собственных продавцов, особенно он эффективен для отдаленного рынка и культурных различий, затрудняющих проникновение на рынок аутсайдера. Например, для гостиницы в Хьюстоне может быть более эффективным нанять своего представителя в Мехико - столице Мексики, нежели послать туда своего коммерческого менеджера.

Такие сбытовые представители гостиниц должны представлять интересы неконкурирующих гостиниц. Они получают прямые комиссионные или комиссионные плюс жалованье или комбинацию обоих вариантов. Для представителя гостиницы потребуется время, чтобы изучить услуги, предлагаемые компанией, и информировать о них на рынке. Выбор представителя гостиницы должен быть обдуманным. Частые замены представителя гостиницы не желательны.

Национальные, государственные и местные туристические агентства
ЭТИ агентства - превосходный способ информирования рынка и увеличения объема бронирования мест. Национальные ассоциации продвигают туризм в пределах своих собственных стран. И для сетей гостиниц, имеющих филиалы по всей стране, их воздействие может быть важно. Государственные агентства продвигают свои услуги и за границей, и в своем государстве непосредственно. Обычно они имеют многочисленные информационные центры, расположенные даже в пунктах въезда в страну. Региональные ассоциации могут также помогать независимым операторам и представителям гостиничных сетей.

Консорциумы и системы бронирования мест
Системы бронирования мест типа Loews Representation International, Steigen-berger Reservation service и International Reservations and Information Consortium расширяют свои услуги. Системы бронирования мест - это централизованная система резервирования номеров для гостиниц. Они обычно обеспечивают систему для небольших гостиничных сетей или услуги резервирования за границей, давая возможность зарубежным гостям звонить по местному номеру телефона, чтобы связаться с гостиницей.

Лыжные курорты также могут использовать систему бронирования мест в гостинице. Курорт может заказывать бронирование мест в независимых гостиницах или мотелях за комиссионные в размере около 15%. Так как курорт обычно имеет собственное жилье в независимых гостиницах, менеджеры мотелей иногда боятся силы влияния этой организации и могут отказаться

сотрудничать с нею, так как они не желают делится своей базой данных о клиентах.

Консорциум - группа организаций в сфере гостеприимства, которая основана на союзе в целях получения взаимной выгоды для своих членов. Основная причина организации консорциумов - маркетинг. Консорциум позволяет гостинице быть независимой во владении и управлении, получая преимущества от объединенных усилий в области маркетинга. Пример консорциума - Leading Hotels of the World. Различие между консорциумами и услугами по резервированию номеров становится менее заметным, поскольку услуги резервирования типа SRS, Utell и Supranational теперь распространили свою сферу и на маркетинговую деятельность. Это естественный путь для развития систем резервирования.

Основными пятью консорциумами, определяемыми по количеству предоставленных гостиничных номеров, в 1990 г. были Utell, Supranational, Logis de France, Leading Hotels of the World и Golden Tulip. Как служба резервирования Utell представила более 1,3 миллиона мест в 6500 гостиницах - членах системы. Система UtellVision предоставляет агентам различных стран информацию о бронировании на экранах своих компьютеров. Utell также использует Hotel and Travel Roadshows. Эта организация представляет гостиницы на туристическом рынке для организаторов конференций, туроператоров, организаторов общих встреч, турагентов и оптовых торговцев в сфере туризма. Logis de France - консорциум, объединяющий более 4000 маленьких гостиниц во Франции с одной, двумя и тремя звездами. Гостиницы Logis de France имеют отличительные знаки, снабжены ими и дорожные указатели.

Консорциумы и системы резервирования позволяют расширить влияние маркетинга на организацию деятельности гостиниц. Франциска Мартин, главный редактор журнала *Hotels,* сообщает, что 25 основных консорциумов увеличили более чем в три раза (до 1 млн. 995 тыс. 486) число гостиничных номеров, предоставленных с "1989 по 1990 гг. Членство в организации типа Logis de France может быть главным способом продвижения и сети продаж номеров на рынке маленькой гостиницы, в то время как Utell - часть сложнейшей программы маркетинга, используемой основными сетями. Это позволяет им увеличивать сотрудничество с турагентами и международными рынками. С развитием глобализации бизнеса консорциумы становятся более мощным инструментом маркетинга.

Регионы также создают консорциумы, чтобы увеличить привлекательность своего региона для туристов. Например, туристические организации в области Bath в Великобритании создали Association of Bath and District Leisure Enterprises (ABLE), позволяющую им разрабатывать и распределять рекламный материал. В свою очередь, турагенты сформировали свои консорциумы, чтобы выторговывать гостиничные номера, услуги авиалиний и другие туристические услуги по сниженным ценам. Одним из крупнейших консорциумов турагентств является Woodside Management Systems. Консорциумы могут также развивать вертикальные системы маркетинга, устанавливая специальные цены на заказы для своих членов.

Системы резервирования на основе компьютерных сетей авиалиний
Еще один тип компьютеризованной системы резервирования мест - каталог турпродуктов для турагентов и других дистрибьюторов услуг в сфере гостеприимства. Эта система была разработана авиалиниями для стимулирования своих продаж, которые вносят в базу данных рейсы согласно времени отправления самолетов. В Соединенных Штатах 96% турагентов связаны по крайней мере с одной компьютеризованной системой резервирования мест. Наиболее популярные системы в Соединенных Штатах: Apollo (United Airlines), Sabre (American Airlines), System One (Continental Airlines), Worldspan (Delta Airlines и Northwest Airlines) и TWA.

British Airways объединили с Apollo разработанную ими систему - Galileo, являющуюся одной из основных международных систем. Другая крупная международная система - Amadeus была

разработана Lufthansa и Air France. Компании, владеющие гостиницами, компании по аренде автомобилей и другие туристические компании могут получать информацию о себе из этих систем резервирования, создавая хорошие возможности турагентам продавать свои услуги.

Авиалинии могут также работать как туроператоры. Так, авиалиния Air New Zeland для иностранных независимых путешественников предлагает ранчо или спальное место и завтрак, аренду автомобиля или домика на колесах, а также бронирование проживания с помощью специализированных провайдеров размещения.

Интернет
Многие фирмы в сфере гостеприимства теперь используют Интернет как канал распространения своих услуг. Система Интернет может помочь миллионам путешественников - в системе они отыщут известные буклеты, проспекты различных сетей гостиниц.

Пользователи системы Интернет могут не только рассматривать на экране монитора различные брошюры, но и сохранить на своем компьютере заинтересовавшую их информацию. И заказ они смогут сделать не отходя от своего компьютера. Так, с помощью Интернет фирма Best Western получает 72% клиентов, которые не прибегают к услугам турагентов.

Компании - владельцы ресторанов - также используют Интернет как канал распределения. Pizza Hut разработала сеть PizzaNet - диалоговую систему заказа в Калифорнии. Сеть TerraNet была разработана в Бостоне для доставки пищи из ресторана клиентам на дом. База данных позволяет пользователю искать нужную информацию по названиям ресторанов или видам еды. Пользователь Интернета получает информацию о меню, в том числе и цветные фотографии блюд. Клиент может забрать выполненный заказ сам или получить его с доставкой на дом. После того как выбор сделан, клиент получает всю необходимую информацию по расчету стоимости, включая цены за доставку. Способность передачи цветных фотографий миллионам людей на Земном шаре делает Интернет новым и захватывающе интересным каналом распространения товаров и услуг.

Электронные системы распространения "От клиента - к поставщику"
Клиенты теперь могут заказывать комнаты и функциональное пространство с помощью специально разработанных пакетов программ. Например, Meeting Services Network (MSN) содержит детальное описание комнат, залов для проведения встреч и различных удобств в 7500 гостиницах, центрах проведения переговоров, конференций и на курортах. Используя такую систему, организаторы конференций обходятся без прямых контактов со службами продаж гостиниц.

Международная ассоциация организаторов конференций (The International Association of Conference Planners) имеет диалоговую базу данных, которая позволяет организаторам конференций выбирать места их проведения. Благодаря дополнительным возможностям службы резервирования таких систем возможна непосредственная связь со службами бронирования и отделами продаж.

Работая глобальными системами сбыта, большие корпорации и организаторы конференций избегают туристических посредников и с помощью электронных систем осуществляют прямое резервирование во всех регионах мира.

Технология, позволяющая гостям непосредственно вступать в контакт с гостиницами, авиалиниями, компаниями по аренде автомобилей и другими поставщиками услуг, сегодня доступна многим. Одно из возможных применений - использование посадочного места на авиалинии как рабочего места, центра развлечения и пункта резервирования. В будущем пассажиры авиалинии Сан-Франциско - Гонконг (пока находятся в полете) смогут получить на

экране вид и описание гонконгских гостиниц с указанием их цен, заказать номер и получить подтверждение своего заказа.

Однако применение новейших технологий в системе "От клиента - к поставщику" может кардинально затронуть интересы туристических посредников типа турагентов (см. Маяки маркетинга 15.2).

Маяки маркетинга 15.2

Модель Hilton
Гостиницы Hilton ввели множество разнообразных программ, предназначенных для оценки работы агентов и их поощрения. Эффективные инициативы включают:

- Централизовтелефонная линия для бронирования мест турагентами Hilton помогает агентам запрашивать информацию и заказывать номера в гостиницах Hilton в национальном масштабе. Укомплектованная 40 специалистами по бронированию мест, обученными для работы с турагентами, линия предлагает круглосуточную связь каждый день. Другие услуги централизованной системы Hilton включают автоматические системы ovia's Inside Availiability; расширенные категорк; возвращения расценок; тестирование и другую информацию маркетинга.

- Централизованная оплата комиссионных. Hilton выплачивает агентам комиссионные за заказы номеров в своих гостиницах во всех регионах мира. Раз в две недели для гостиниц, зарегистрированных в централизованной программе комиссионных Hilton, комиссионные оплачиваются в течение 48 часов после отъезда гостя. В квитанцию включены размер комиссионных, номер личного дела, название гостиницы, количество суток пребывания и имя гостя. Во время принятия заказа Hilton определяет, по каким расценкам рассчитываются комиссионные. **Ознакомительный клуб Hilton.** Признавая важность ознакомительных поездок турагентов, фирма Hilton разработала для гостиниц своей сети "ознакомительную политику", которая предоставляет агентам скидку на 50% от минимальной цены номера в любой гостинице Hilton.

Прямая линия. Hilton предоставляет агентам бесплатные телефонные разговоры и систему организации встреч, предлагает им информацию о наличии свободных мест и расценках на площади и средства обслуживания конференций в гостинице в пределах 24 часов по любому запросу. **Служба помощи турагентам** - бесплатная. Она сообщает агентам о выплате комиссионных, помогает с бронированием по системе CRS и в вопросах ценообразования, а также оказывает всестороннюю поддержку программами маркетинга турагентов Hilton и программами продаж. **Система консультаций для турагентов.** Девять специалистов по туристическому бизнесу и пять ответственных сотрудников Hilton работают специально для оказания консультационной помощи и обеспечивают обратную связь с турагентами компании, укрепляя связи между ними и гостиницами.

Поведенческие системы каналов сбыта и их организация

Каналы распространения - больше, чем простые объединения фирм, связанных различными потоками. Это сложные поведенческие системы, в которых люди и компании взаимодействуют, чтобы выполнить свои цели. Некоторые системы строятся на формальных отношениях между свободно организованными фирмами, другие - на формальных отношениях, управляемых сильными организационными структурами. Системы каналов распространения постоянно развиваются, образуя новые типы и новые системы. Рассмотрим поведенческие системы каналов распространения и способ организации их работы.

Поведенческие системы каналов сбыта

Система распространения товаров и услуг состоит из различных фирм, объединившихся ради их общего блага: Каждый участник канала, зависимый от других, играет свою роль в канале сбыта и специализируется в выполнении той или иной функции.

Поскольку индивидуальный успех участника канала сбыта зависит от общего успеха всех его участников, в идеале все фирмы канала сбыта должны работать вместе и согласованно. Они должны понимать и принимать свои роли, координировать свои цели и действия и сотрудничать в достижении основных целей. Сотрудничая, они могут более эффективно понимать и обслуживать целевой рынок.

Однако участники канала сбыта, как правило, больше заинтересованы в реализации собственных краткосрочных целей и озабочены состоянием их дел с фирмами, ближайшими к ним в канале сбыта. Сотрудничество во имя достижения полных целей канала сбыта иногда означает уменьшение роли индивидуальных целей отдельной компании. Хотя каждый участник канала сбыта зависит от другого, они часто действуют сами по себе, руководствуясь своими интересами. Они часто не соглашаются на роли, которые должны выполнять: кто что должен делать и какие награды получить за это. Такие разногласия по вопросу о целях и ролях приводят к конфликту в канале сбыта.

Горизонтальный конфликт - конфликт между фирмами на одном и том же уровне канала сбыта. Например, некоторые привилегированные члены канала сбыта Pizza Inn могут жаловаться на других, которые обманывают их, предоставляя плохие компоненты продукта или плохое обслуживание, нанося таким образом вред имиджу Pizza Inn.

Вертикальный конфликт - более обычен, это конфликт между различными уровнями того же самого канала сбыта. В начале этой главы мы упомянули о соглашении между ресторанами Little Caesar's и магазинами Kmart. Для Little Caesar's это соглашение позволило увеличить объем продаж и количество новых точек в системе сбыта до 1200. Однако объемы продаж других участников канала сбыта ресторанной сети Little Caesar's уменьшились.

Некоторые конфликты в канале сбыта принимают форму здоровой конкуренции: без них канал становится пассивным и нетворческим. Но иногда противоречия могут повредить каналу. Для того чтобы в целом канал работал хорошо, должна быть определена роль каждого участника канала, и конфликт в канале должен быть урегулирован. Сотрудничество, распределение ролей и управление конфликтами обеспечивает только сильное руководство - фирма, агентство или механизм.

Конечно, из-за сложности каналов сбыта управлять участниками и их работой, сохраняя при этом интересы всех участников канала сбыта, довольно трудно. Например, Embassy Suites Hotel вынуждены были изменить систему продвижения, разработанную совместно с Hertz систему продвижения, предлагавшую наличные платежи клиентам Hertz, арендовавшим автомобили и остававшимся на ночлег. Вместе с подтвержденным бронированием мест в гостинице клиентам предлагался наличный ваучер, если они остановятся и используют его в Embassy Suites Hotel. Возможность получить для Embassy Suites клиентов, которые совершали немедленную закупку, и возможность делать бизнес для Hertz, предлагая клиентам денежную премию, представлялась обеим компаниям хорошей идеей. Однако протест против такого соглашения выразило American Society of Travel Agents, считавшее, что у турагентов, оформивших первоначальное бронирование, несправедливо отбираются комиссионные. И Embassy Suites, и Hertz не оценили то отрицательное воздействие, которое разработанное ими продвижение будет иметь на одного из участников их канала сбыта - турагента.

В большой компании формальная организационная структура определяет роли участников канала

сбыта и обеспечивает необходимое лидерство. Но в канале распространения, составленном из независимых фирм, лидерство и власть формально не установлены. Традиционно каналы распространения испытывали недостаток лидерства, необходимого для распределения ролей их участников и управления конфликтами. Поэтому в последние годы появились новые типы организаций канала сбыта, действительно обеспечивающие более сильное лидерство и лучшую работу канала.

Организация канала сбыта

Исторически каналы распространения сложились как свободные объединения независимых компаний, каждая из которых демонстрировала небольшую заинтересованность в успешной работе канала в целом. Эти обычные системы распространения испытывали недостаток в сильном лидере и были обеспокоены опасными конфликтами и низким качеством обслуживания.

Рост вертикальных систем маркетинга

Одно из самых значительных достижений в построении каналов сбыта - вертикальные системы маркетинга, сменившие обычные системы маркетинга. Отличительные свойства двух типов каналов иллюстрирует рис. 15.3.

Обычный канал распространения товаров и услуг состоит из одного или нескольких независимых производителей, оптовых торговцев и розничных продавцов. Каждый из них представляет собой отдельный бизнес, старающийся максимизировать собственную прибыль даже за счет прибыли системы в целом. Ни один из участников канала не имеет достаточно контроля над другими участниками, и нет никаких формальных средств для распределения ролей и управления конфликтами в таком канале сбыта. Например, большинство гостиниц оплачивает комиссионные турагентам. Между гостиницей и агентом не подписывается никакого формального контракта. Гостиница просто объявляет политику привлечения их услуг и может, если пожелает, в какое-то время вообще не предоставлять места для продажи турагентам.

Вертикальная маркетинговая система (ВМС) включает производителей, оптовых торговцев и розничных продавцов, действующих как объединенная система. Один член канала или управляет другими, заключая с ними контракты, или обладает такой властью, что они все сотрудничают с ним. Управлять ВМС может или производитель, или оптовый торговец., или розничный продавец ВМС была первоначально разработана для управления поведенческими системами канала и конфликтами в нем. Другое большое преимущество ВМС - экономия за счет размера, сила при заключении сделок и устранение дублирования услуг. ВМС стала доминировать в маркетинге потребителя, обслуживая 64% рынка.

Теперь рассмотрим три основных типа ВМС (см. рис. 15.3). Каждый тип использует различные средства для достижения лидерства и власти в канале сбыта. В корпоративной ВМС координация и управление конфликтами достигаются через общую собственность на различных уровнях в канале. В управляемой ВМС лидерство осуществляется одним или несколькими доминирующими участниками канала, в договорной ВМС - через договорные отношения между участниками канала сбыта.

Корпоративные ВМС объединяют последовательные стадии производства и распространения, находящиеся в единой собственности. Например, Red Lobster имеет собственные заводы по переработке продуктов питания и распространяет продовольственные товары по ресторанам. Пивоваренные заводы в Великобритании имеют пабы, которые предлагают только свое пиво.

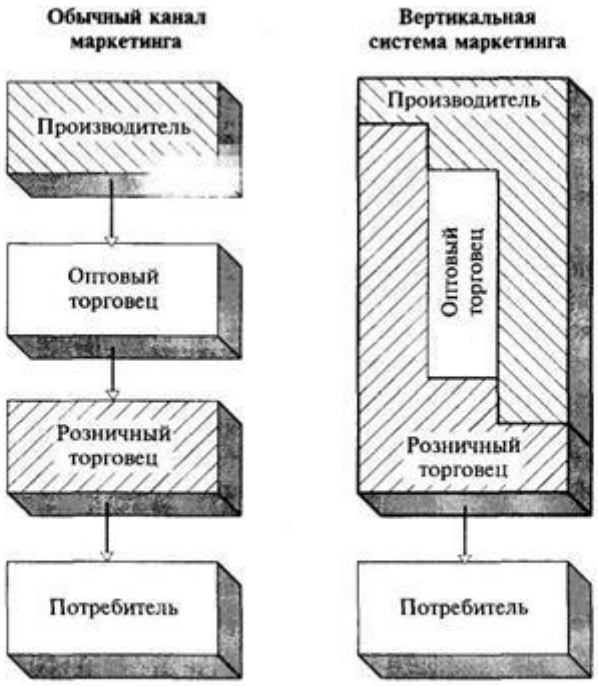


Рис. 15.3. Структура обычной и вертикальной систем маркетинга

Gallo, самый большой в мире изготовитель вин, не ограничивается одной переработкой винограда в вино:

Братья Gallo владеют компанией Fairbanks Trucking - одной из самых крупных фирм-перевозчиков на большегрузных трейлерах в Калифорнии. 200 грузовиков и 500 трейлеров постоянно перевозят вино и сырье (обратные рейсы), включая известь с восточного карьера Gallo в Sacramento. Компания - единственная среди винных производителей - производит два миллиона бутылок вина в день, а компания Midcal Aluminium изготовляет пробки с такой же скоростью, как заполняются бутылки. Большинство виноделов страны концентрируют свои усилия на производстве, пренебрегая маркетингом. Gallo, наоборот, участвует в каждом аспекте продажи. Компания владеет сетью дистрибьюторов на дюжине рынков и, вероятно, имела бы больше и больше, если бы законы в большинстве штатов не запрещали это.

Управляемые ВМС координируют последовательные стадии производства и распространения не через систему общей собственности или договорные связи, а через размеры влияния и силу сторон. Например, в 1970-х годах популярная марка пива получила исключительное право снабжать свежим разливным пивом рестораны и бары. Производитель не позволял барам, предлагающим это пиво, подавать любые другие сорта, заявляя, что другое пиво на той же самой линии может снизить качество их продукта. Производитель доказывал, что другие пивные компании могут использовать грязные инструменты для очистки линий и осуществлять давление ненадлежащим образом. Таким образом производитель использовали силу и мощь своей торговой марки для подавления конкурентов.

Управляемые ВМС воздействуют на мировую индустрию авиалиний с момента ее рождения. Многие государства продолжают субсидировать национальный транспорт, известный как флагманский. Эти авиалинии зачастую оказывают сильное влияние на систему резервирования, на работу туроператоров и транспортных агентств в границах соответствующих государств.

Договорные ВМС объединяют независимые фирмы на различных уровнях производства и сбыта, которые связаны между собой контрактными отношениями в целях получения скидок или

увеличения объема продаж. Контракт с представителем гостиницы - пример договорной ВМС. Важная форма договорной ВМС - франчайзинг.

Франчайзинг

Франчайзинг - метод ведения торговли, при котором фирме-франчайзи предоставляют право участвовать в предложении, продаже или распространении товаров или услуг под руководством модели маркетинга, разработанной фирмой-франчайзером. Франчайзер разрешает франчайзи использовать свою торговую марку, название и рекламу. Франчайзинг стал самой быстро возрастающей формой организации розничной торговли за последние годы. На более чем 500 тыс. фирм, работающих на основе франшизы, теперь приходится приблизительно треть всех розничных продаж. В США этот показатель к 2000 г. может составить половину.

Фрачайзинг - наиболее популярная форма организации сбыта как для гостиниц, так и для ресторанов. Наиболее известны в гостиничном бизнесе франчайзинговые сети Choice Hotels, Days Inns, Holiday Inns, гостиницы Sheraton и Hilton, в ресторанном бизнесе - McDonald's, Burger King, Kentucky Fried Chicken, Pizza Hut и T.G. I. Friday's. Они отвечают за переход ресторанного бизнеса от индивидуальных операторов к мультиединицам. У ресторанов, работающих по системе франчайзинга, в 1991 г. объем продаж составил $79 млрд., или более половины объема продаж всех ресторанов, благодаря разветвленной сети, включающей 106000 филиалов.

За право использовать названия, методы работы и другие выгоды, которые дает фрайнчайзинг, с франчайзи взимают начальную плату, лицензионный платеж (роялти) и плату за маркетинговые услуги. С гостиниц, кроме того, взимается плата за пользование централизованной системой бронирования номеров. Например, Embassy Suites взимают начальную плату $500 за номер при минимальной оплате $100. Оплата роялти маркетинговых услуг и системы резервирования составляет соответственно 4, 2 и 1 % от валового дохода за номер. Использование при расчетах валового дохода позволяет франчайзеру взимать плату и с нерентабельного бизнеса. Франчайзер может проверять сведения о валовых доходах с помощью налоговых отчетов.

Следующая информация из Ежегодного доклада фирмы Hospitality Franchise System за 1993 г. свидетельствует, какое это выгодное дело - франчайзинг.

О!... Что за год!

1993 был годом Hospitality Franchise System, компания стала самой большой и наиболее успешной во всем мире гостиницей-франчайзером. Это был год, когда мы приобрели две системы полномочий гостиниц, установили рекорды внутреннего роста в отрасли, вошли в стратегические союзы с другими провайдорами туристических услуг, так же как и с их продавцами, и развили наш бизнес в быстро развивающуюся индустрию развлечений. Как компания, объединившая Days Inns, Howard Johnson, Park Inn, Ramada и Super 8, HFS продемонстрировала уникальное сочетание финансовой стабильности и быстрого роста, прежде всего связанные с тем, что платежи роялти, рассчитываемые как процент от дохода за гостиничный номер, составляют большую часть дохода компании. Платежи за использование систем маркетинга и резервирования, осуществленные нашими привилегированными франчайзи, покрывают все наши расходы , маркетинга и поддержание системы резервирования. Эти характеристики создают такой высокий операционный уровень, что фактически каждый доллар увеличения роялти принес в 1993 г. $32 млн., т. е. доход увеличился на 111% по сравнению с 1992 г.

Рынок акций показал, что успехи компании в 1993 г. послужили причиной роста курса акций компании с $9,63 до $26,56.

Начальная плата и оплата роялти зависят от известности марки полномочного члена. Например,

McDonald's признан как ресторан быстрого обслуживания во всем мире. Его знают и в Лондоне, и в Париже, и в Гонконге и в Нью-Йорке. Чем сильнее рыночная позиция фирмы, тем большую цену имеет ее фирменный знак. Таким образом полномочия McDonald's дают большую ценность, чем Mr. Quick. Другие преимущества полномочного члена связаны с помощью руководства, контролем качества, бухгалтерскими системами, маркетингом, доступом к капиталу, архитектурным планированием и групповыми закупками.

Гостиница Marriott, находящаяся в собственности Courtyard Marriott, в 1990 г. перешла к агрессивной программе франчайзинга. Майк Руффер, исполнительный вице-президент Marriott, заявляет: "Мы ожидаем в 1990-х годах роста известности нашей собственной марки и повышения уровня распространения услуг, но мы не можем сделать это самостоятельно". Marriott искала дополнительные возможности распространения, включая центральные деловые районы и курорты. В 1992 г. отель Courtyard Marriott в Чикаго стал первым в Courtyard, который начал развиваться в центральном бизнес-районе.

Франчайзинг используется в небольших сетях маленьких ресторанов, чтобы помочь им сохранить менеджеров. Маленькой сети трудно конкурировать с возможностями, которые предлагает менеджерам большая сеть. Некоторые маленькие сети предлагают большие возможности карьеры своим лучшим менеджерам в получении собственного дела через систему франшизы. Хорошо продуманные полномочия обеспечивают выгоды и для франчайзера, и для полномочного члена канала. Табл. 15.2 показывает затраты франчайзинговых ресторанов.

Таблица 15.2

Затраты франчайзинговых ресторанов

РЕСТОРАНЫ ФРАНЧАЙЗИНГОВОЙ СИСТЕМЫ						
Член системы полномочий Applebee's	Плата полномочий	Роялти (%)	Роялти за рекламу (%)	Общая сумма инвестиций (в тыс. $)	Оценка 1991 г. Средняя единица (в тыс. $)	Инвестиция/ продажи (только в США)
Neighbourhood Grill&Bar	30,000	4,0	3,0		1749	0,23
Arby's	25—37,000	3,5-4	0,1	525-850	651	1,10
Burger King	25000	4,0	4,0	1000	1,061	0,94
Domino's Pizza	1-3000	5,5	3,3	75-150	510	0,22
KFS	20000	4,0	4,5	600-800	676	1,04
McDonald's	$22500	3,5	4,0	575	1,715	0,37
Pizza Hut	До 15000	3-4	1	Нет данных	631	Нет данных

Subway Sand-	7500	8,0	2,5	40	270	0,15
wiches & Salads						
TGI Friday's	50000	4,0	2-4	2000-2500	3,588	0,63

Союзы

Союзы - еще одна форма договорных отношений. Они создаются, чтобы обеспечить возможность взаимовыгодного сотрудничества участвующим сторонам. Мы уже упомянули союз между Welcome Group и гостиницами Sheraton. Для Sheraton было почти невозможно выйти на индийский рынок, учитывая систему регулирования иностранного бизнеса в этой стране. Welcome Group предложила Sheraton индийского партнера. К тому же Welcome Group имела хорошую репутацию в Индии и знала, как там заниматься бизнесом. Sheraton предложила Welcome Group свое имя, широко известное деловым людям во всем мире, а системы обучения и поддержки управления. И оба партнера извлекли выгоду из такого союза.

Союзы двух и более фирм, не являющихся конкурентами, - весьма популярный и эффективный путь расширения рынка. Например, рестораны создают союзы с магазинами и гостиницами, чтобы более эффективно распространять свои изделия. Магазины 7-Eleven Stores продают пончики Dunkin'Donuts в 2000 своих магазинах. Embassy Suites имеют рестораны Red Lobster, расположенные в их гостиницах. Сети ресторанов быстрого обслуживания, расположенные в магазинах, предлагают блюда известных фирм и получают дополнительные возможности более широкого распространения своей продукции. Кроме того, открытие известных ресторанов в гостиницах позволит посетителям получить хорошее качество блюд при умеренных ценах.

Авиалинии заключают союзы, чтобы получить дополнительные возможности в других частях света и обеспечить клиентов новыми услугами. Например, союз компании SAS с Continental Airlines обеспечил ей доступ к американскому рынку. Линии SAS, обслуживавшие до этого только небольшую часть американских городов, стали использоваться для последующей пересадки в Европу. Continental же получил от SAS пассажиров, летящих в Newark и другие американские города.

National Network Motorcoach, маркентинговый консорциум операторов автобусных перевозок, разработал партнерскую программу для доставки пассажиров чартерных рейсов в желаемые гостиницы. Теперь туроператоры продлевают свои поездки, оставаясь на ночь в гостинице, хотя ранее они предпочитали завершить поездку за один день. Представители сети операторов автобусных перевозок посещают все желающие участвовать в соглашении гостиницы прежде чем они будут приняты. Такой союз дает дополнительный бизнес гостиницам и обеспечивает операторам автобусных перевозок льготные договорные цены в гостиницах, отвечающих стандартам их требований.

Рост горизонтальных маркентинговых систем

Другая разновидность организации каналов сбыта - **горизонтальные маркетинговые системы,** объединяющие на одном уровне сети сбыта двух или более компаний с целью использовать новые возможности маркетинга. Компании, объединяющие свои капиталы, возможности производства и маркетинговые ресурсы, достигнут более высоких результатов, чем компании, работающие самостоятельно. Например, Seaworld предлагает билеты со скидкой автомобильному клубу, который предоставляет их как дополнительную льготу своим членам. В ответ Seaworld получает доступ к нескольким сотням тысяч членам этого автомобильного клуба. Другой пример Sears и McDonald's объединили усилия по продвижению своей продукции на рынке моделей одежды

McKids "fun clothes for small fries". Франчайзинговая сеть ресторанов McDonald's и магазины Sears сотрудничали, разрабатывая местные программы стимулирования продаж. Такой совместный маркетинг в последние годы получил широкое развитие и очевидно, что он будет совершенствоваться .

Совместная работа American Express, курорта Coeur D Alene и K2 Skis позволила предложить отдыхающим на этом лыжном курорте бесплатные лыжи при условии, что они заказывали в American Express недельный отдых Ski Week Holiday.

Рост многоканальных маркетинговых систем
В прошлом многие компании использовали один-единственный канал сбыта, чтобы осуществлять продажи на одном рынке или рыночном сегменте. Сегодня с быстрым ростом сегментов потребителей и возможностей каналов сбыта все большее количество компаний принимает многоканальную систему распространения своих товаров и услуг, т. е. отдельная фирма основывает два или более рыночных каналов, чтобы захватить один или более сегментов потребителей.

Например, McDonald's осуществляет продажи через сеть независимых фирм своей франчайзинговой системы, но владеет больше чем четвертой частью их общей прибыли. Таким образом, рестораны, находящиеся в полной собственности фирмы McDonald's в некоторой степени конкурируют с ресторанами, получившими право использовать торговый знак McDonald's по системе франчайзинга.

Специалист по маркетингу многоканальной системы сбыта хотя и получает дополнительные возможности продаж с каждым новым каналом, рискует затронуть интересы существующих каналов. Ведь они могут заявлять о "несправедливой конкуренции" и угрожать снять такого специалиста, если он не смягчит политику конкуренции или не возместит им убытки другим способом. Например, участники канала сбыта, получившие франшизу, иногда предъявляли судебные иски к франчайзерам, которые развили конкуренцию на их рыночной территории.

Принятие решений по проектированию канала сбыта

Теперь рассмотрим, какие же проблемы каналов распространения товаров и услуг должны решить торговцы. При проектировании каналов распространения предприниматели выбирают между идеальным и практичным. Прежде чем проектировать системы каналов сбыта, необходимы анализ требований и запросов потребителя, определение и анализ целей и ограничений канала, а также главных альтернатив канала и их оценка.

Анализ нужд и запросов потребителя в области услуг
Проектирование канала распространения услуг начинается с определения услуг, в которых нуждаются потребители различных сегментов рынка. Victoria House в Белизе обслуживает клиентов из Соединенных Штатов. Клиенты не хотят звонить в Центральную Америку, чтобы зарезервировать место в Victoria House - им нужен более легкий способ связи с гостиницей. Поэтому Victoria House была соединена с турагентством в Хьюстоне бесплатной телефонной линией. Представители этого агентства резервируют места для гостей и других турагентов, расположенных по всей территории Соединенных Штатов.

Большие курорты типа Fiesta Americana в Puerto Villarta в Мексике могут ориентироваться на оптового торговца, который собирает пакет туруслуг включающий перелет, бронирование места в гостинице, переезды наземный транспортом, и распространяет его через турагентов. Такой оптовый торговой обеспечивает пакет услуг, который дает путешествующим все, без чего они могут обойтись в поездке за рубеж.

Но чтобы разработать эффективный канал сбыта, компания должна только понять, какие услуги необходимы клиенту, но и обеспечить бальшую потребностей клиентов и возможностей удовлетворения и затрат на их удовлетворение. Гостиница должна быть способна покрыть затраты, связанные работой канала сбыта, и поддерживать привлекательный уровень цены.

Определение целей и ограничений канала сбыта
По каналам сбыта от фирмы-производителя изделие доставляется к потребителю. Каналы распространения для гостиничного и туристического бизнеса приводят клиента в гостиницу, на судно круиза или в ресторан. Они обеспечивают нужную информацию нужным людям в нужное время и позволяют сделать решение о приобретении товара и услуги. Те, кто хочет купить билет на Карибский круиз в феврале, может прийти в офис турагентства в Атланте, получить информацию о различных Карибских круизах и зарезервировать место.

Большинство гостиниц выявило несколько различных (по потребностям) сегментов клиентов. Компания должна решить, какой сегмент обслужить и какие лучше использовать каналы сбыта. Компания стремится минимизировать полные издержки на работу канала. На цели канала сбыта компании также влияют сами товары и услуги, характеристики компании и ее политика, характеристики посредников и факторы маркентинговой среды.

Характеристики товара. Большая гостиница, где проводятся совещания и конференции, нуждается в каналах сбыта, способных представить техническую информацию для проведения у себя такого ряда мероприятий. Гостиница может нанять представителя для распространения своих услуг в городах, не охваченных их системой продаж. Сеть гостиниц с ограниченным предложением продовольствия и напитков имеет простой продукт, нацеленный на массовый рынок. Она может решить распространять услуги, развивая горизонтальные системы с автомобильной ассоциацией или ассоциацией типа AARP (American Association of Retired People - Американская ассоциация ушедших на пенсию).

Характеристики компании и ее политика. Размер компании определяет проект канала сбыта. Независимая сеть или маленькая сеть гостиниц присоединяются к консорциуму, чтобы увеличить воздействие маркетинговых усилий. Большая компания может извлекать выгоду из развития контролируемой вертикальной системы маркетинга. Так, некоторые авиалинии имеют отделы организации конференций или компании, встречающие клиентов в городах, которые они обслуживают, создавая этим внутренние резервы на рынке деловых путешествий.

Характеристики посредника. Компания должна найти посредников, же-лающих и способных выполнять необходимые компании задачи. Посредники должны обладать способностями в организации мероприятий по продвижению услуг, налаживании контактов с клиентами и в предоставлении кредита. на пример, представители гостиниц будут предлагать низкие цены клиентам, к как несколько клиентов составят большую общую стоимость. Однако все же усилия посредников по увеличению продаж товаров и услуг менее эффективны, чем собственная коммерческая сила компании по осуществлению продаж.

Факторы маркетинговой среды также влияют на принятие решений по формированию канала сбыта. Например, увеличение использования домашних компьютеров и развитие диалоговых баз данных для потребителей открыло новые каналы сбыта услуг для туристических фирм и гостиниц. Потребители могут осуществлять и оплачивать резервирование туристических услуг, используя свои компьютеры. Также они могут по Интернет получать информацию маршрутах путешествий, в том числе цветные иллюстрации достопримечательностей и гостиниц.

Обязанности участников канала сбыта
Компания и посредники должны договориться о правилах и обязанностях каждого участника

канала сбыта. Например, гостиницы объясняют турагентам, по каким расценкам за номера будут выплачиваться комиссионные и в каком размере, а также в какие определенные дни гарантируется оплата комиссионных. McDonald's обеспечивает рестораны своей франчайзинговой системы системой ведения бухгалтерского учета, соответствующим обучением и общей помощью в управлении. Рестораны же должны воплощать в себе стандарты образа и торговой марки компании при проектировании и строительстве своих помещений, работать с новыми программами стимулирования продаж, предоставлять требуемую информацию и покупать указанные продовольственные товары. Во избежание споров и конфликтов компании и участники каналов сбыта должны иметь конкретный письменный договор.

Оценка главных альтернатив канала сбыта

Предположим, что компания выявила несколько альтернатив построения канала сбыта и намерена выбрать ту, которая сможет реализовать лучше перспективные цели и задачи. Фирма должна оценить каждый альтернативный вариант согласно экономическому критерию и критериям адаптивности и контроля.

Экономический критерий

Каждый канал имеет отличный от других уровень продаж и затрат. Например, гостиница рассматривает наем независимого коммерческого представителя для работы на определенном сегменте рынка. Прежде всего ей нужно определить предполагаемый уровень продаж силами самой компании и сравнить его с предполагаемым уровнем продаж потенциального коммерческого представителя. Работа собственного отдела продаж гостиницы может быть эффективнее работы, если в отделе существует тенденция роста активности, основанная на превосходном знании товара и услуг, если политика продаж гостиницы обычно более агрессивна, поскольку будущее компании зависит от успеха работы на рынке; если служащие отдела - патриоты, они гордятся за товары и услуги своей фирмы и с энтузиазмом предлагают их клиентам.

Независимый коммерческий представитель более полезен на рынках, не знакомых для компании. Например, представитель по продажам в Мехико мексиканец лучше разбирается в культурных особенностях рынка и способах подхода к нему. Клиенты в Мехико могут предпочесть иметь дело с мексиканцем, чем с иностранцем.

Некоторые клиенты предпочитают иметь дело с компанией, которая представляет несколько различных гостиниц.

Возможный уровень продаж, который достигает участник канала сбыта, должен оцениваться относительно издержек на его создание и функционирование. Заключение контракта с коммерческим представителем в Мексике может быть намного эффективнее и потребует меньших затрат, чем направления продавца в Мехико. Через коммерческого представителя гостиница имеет телефонный контакт с офисом в Мехико. Обслуживание своего коммерческого офиса в Мексике было бы неэффективно для большинства сетей гостиниц. Хотя самые большие сети гостиниц, основанные в Соединенных Штатах, могут позволить себе иметь собственный офис по продажам в Нью-Йорке в связи с большим размером рынка.

Критерий контроля

Важный критерий при выборе структуры каналов сбыта - степень его контроля. Работа коммерческих представителей предполагает меньшую степень контроля, чем работа собственного отдела продаж. Коммерческие представители предпочтут работу, требующую от них меньших усилий. Они могут предпочитать работать с большими компаниями, которые могут пользоваться услугами большинства гостиниц, представляемых ими.

Контроль - также важный критерий в системе франчайзинга и при выборе участников

комбинированной структуры канала сбыта. Компания, работающая со своими франчайзи, жертвует некоторым объемом контроля ради более широких возможностей распространения своих товаров и услуг. Компания может иметь неприятности, заставляя тех, кто приобрел права франшизы, увеличивать ассортимент изделий или участвовать в стимулировании сбыта. Возникают проблемы франчайзи о соответствии стандартам контроля качества.

Если же фирма включает в систему сбыта новые каналы, она должна учесть права уже существующих участников канала сбыта. Часто уже действующие участники канала ограничивают свою работу с появлением новых участников. Вспомним ситуацию с заключением договора по продвижению сбыта между Embassy Suites и Hertz. Политика продвижения была отменена, потому что она не соответствовала интересам других участников канала - турагентов.

Критерий адаптивности
Долгосрочные обязательства каждого канала сбыта лишают его гибкости. Гостинице, которая использует коммерческого представителя в Мехико, вероятно, придется подписать пятилетний контракт. В течение этого периода гостиница могла бы заключить союз с авиалинией или филиалом гостиницы в Мексике и коммерческий представитель в Мехико ей был бы не нужен, но компания не сможет прекратить с ним отношения, пока не закончится срок контракта. Как правило, выгоды, получаемые при развитии долгосрочного союза, сменяются потерей гибкости. Понимание смысла сделок и возможностей изменения рынка в будущем может помочь менеджеру в принятии решения о сроке действия соглашений с участниками канала сбыта.

Принятие решений по управлению каналом сбыта

Как только компания рассмотрела альтернативные варианты построения канала сбыта и выбрала лучший, она приступает к работе и управлению выбранным каналом. Управление канала требует отбора и мотивации индивидуальных посредников и оценки их деятельности.

Коллективная работа, организаторские управленческие действия, действенная политика маркетинга, тесное сотрудничество со всеми участниками канала сбыта обеспечивают высокое качество обслуживания клиента.

Отбор участников канала сбыта
Компании обладают различными способностями в привлечении квалифицированных посредников. Гостиницы, имеющие хорошую репутацию, оперативно выплатившие комиссионные и беспрепятственно предоставляющие услуги резервированию турагентам, не имеют сложностей и трудностей по привлечению агентств. Новая сеть с небольшим числом гостиниц может испытывать затруднения, продавая свои номера через 32000 турагентов. Ей лучше было бы выбрать одну сеть транспортных агентств или работать в тех городах, где наиболее вероятна продажа туристических услуг.

Выбор компанией участников каналов сбыта товаров и услуг должен быть таким же тщательным, как и выбор служащих. Ведь эти фирмы будут представлять компанию на рынке и нести ответственность за поддержание ее имиджа. Руководство компании, отбирая участников канала, должно оценить возможности развития каждой претендующей фирмы и ее прибыли за прошедший период, уровень дохода, возможности сотрудничества и репутацию. Заключая соглашение с представителем своего отдела продаж, компания должна исследовать число и тип других гостиниц, которые фирма представляет. Также потребуется знать число и качество рабочей силы.

Мотивация участников канала сбыта
Компания должна постоянно поощрять к эффективной работе участников канала сбыта. Она должна мотивировать не только своих собственных служащих, но и независимых посредников.

Большинство фирм использует положительные стимулы в периоды низкого спроса на свои услуги. Например, гостиница или компания, предлагающая аренду автомобилей, увеличивает процент комиссионных, который она выплачивает агентам. Информирование участников канала сбыта о новых предложениях и услугах компании - другой способ мотивировать их усилия. Гостиницы должны информировать коммерческих представителей об изменениях в оборудовании, средствах обслуживания и услугах.

Оценка результатов деятельности участников сбыта
Компания должна регулярно оценивать выполнение работы посредниками. McDonald's, например, имеет около 300 консультантов, которые ежедневно посещают фирмы франчайзи, поощряя их, если они хорошо справляются со своей работой и вносят предложения по устранению недостатков (например, закруглить уголок у печенья на несколько градусов). Проверка работы посредников - дело тонкое. Иногда проблемы могут возникнуть из-за недостаточной поддержки со стороны поставщика. Компании должны оценивать поддержку, которую оказывают одни участники канала сбыта другим, и по необходимости регулировать эти отношения.

Посредники должны получать рекомендации от основной компании. Они могут нуждаться в дополнительном обучении или мотивации. Если же посредники вовремя не исправляют свои недостатки, то таких посредников лучше заменить.

Модификация структуры канала сбыта
Производитель должен не только спроектировать хорошую систему канала сбыта, но и привести ее в движение. Однако для лучшего соответствия требованиям рынка необходимы периодические ее модификации. Изменяется модель потребителя, расширяются рынки, усложняются сами товары и услуги, появляются новые конкуренты и новые, инновационные творческие структуры каналов распределения.

Можно выделить три уровня модификации канала сбыта:

- увеличение или снижение числа индивидуальных участников канала сбыта
- увеличение или снижение числа конкретных рыночных каналов сбыта
- развитие совершенно нового способа продажи товаров на всех рынках. Модификация структуры канала требует тщательного предварительного анализа. Надо решить вопрос, как изменится прибыль фирмы при переходе от существующей системы распространения товара и услуг к модифицированной.

Гостиница может заменить представителей, которые не дают должной отдачи. Это могут быть новые или служащие отдела продаж гостиницы. Независимая гостиница может решить войти в состав, например Leading Hotels of the World, чтобы получить доступ на новые рынки. Другая же может перейти к новой системе резервирования и т.д.

Замена участников канала сбыта не всегда проходит легко. На некоторых иностранных рынках, особенно рынках типа El Salvador, имеется проблема потенциальной возможности денежно-кредитной оплаты независимых представителей, которые были уволены. В Соединенных Штатах и Канаде считается, что независимый представитель, получающий только комиссионные, не является служащим компании. В некоторых странах суды могут постановить, что независимый представитель был в действительности зависим (в смысле получаемых средств к существованию) от иностранной фирмы, хотя и получал оплату в виде комиссионных. Поэтому замена такого представителя может вызвать серьезные экономические затруднения и иностранная компания будет вынуждена выплатить за расторжение соглашения десятки тысяч долларов.

Местоположение бизнеса

Waldorf Astoria рекламирует свое местоположение. Waldorf Astoria располагается в сердце места встреч всего мира; флагман гостиниц Hilton - это изумительное и успокаивающее место, где качество обслуживания прошлого все еще существует сегодня. Подойдите к Парк-Авеню и остановитесь на мгновение, оглянитесь по сторонам. Вы в центре этого района, окруженного театрами Бродвея, наиболее фешенебельными магазинами на Пятой Авеню, зданием Организации Объединенных Наций, избранными торговыми точками мира.

Один из наиболее важных аспектов системы распространения и сбыта услуг для организаций гостиничного обслуживания - местоположение бизнеса. Удобное расположение имеет большое значение для уровня прибыльности бизнеса. Многие розничные продавцы скажут, что есть три тайны успешной розничной торговли - "местоположение, местоположение и еще раз местоположение". Нет одной-единственной формулы для удачного местоположения. Хорошее местоположение для гостиницы Ritz-Carlton будет отличаться от расположения Motel 6 или Burger King. Участки расположения ресторана обычно оцениваются по-разному в зависимости от возможностей бизнеса в данной области. Расположение гостиниц оценивается по привлекательности их местоположения для людей, прибывающих туда. В обоих случаях местоположение зависит от маркетинговой стратегии фирмы. Каждая фирма имеет собственный набор характеристик для оценки местоположения.

Обычно насчитывается четыре этапа выбора местоположения.

Первый определяется пониманием стратегии маркетинга и целевого рынка компании. Мотели La Quinta строят свой бизнес на обслуживании коммерческих путешественников и других гостей среднего класса, прибывающих на автомобилях. Эти гостиницы традиционно располагаются вдоль магистралей вне территорий главных метрополий. Они находятся достаточно близко к центральному деловому району, чтобы предложить удобный доступ, и все же достаточно далеко, чтобы сэкономить на стоимости участка. Hyatt, с другой стороны, обслуживает в основном тургруппы и деловых людей, которые чаще всего прибывают самолетом. Гостиницы Hyatt обычно располагаются в сердце центрального делового района. Решение о выборе местоположения подобно другим решениям маркетинга не может быть отделено от стратегии маркетинга.

Второй этап выбора - региональный анализ, который включает выбор географического рынка. Сеть ресторанов может планировать расширение продаж и выйти на новый рынок в крупный город. Первоначально они должны будут найти регион, который поддержит по крайней мере пять новых филиалов. Сеть гостиниц для деловых людей, расширяющаяся на юго-восток Азии, может включить города типа Сингапура, Бангкока, Куала-Лумпур и Джакарты. Сеть намерена иметь свои филиалы в главных городах области так, чтобы деловые люди, путешествующие по региону, могли остановиться в гостинице этой сети.

Фирма должна удостовериться, что регион имеет достаточный и устойчивый спрос, чтобы обеспечить заполняемость гостиницы или ресторана. Наиболее привлекателен быстро развивающийся регион с диверсифицированной структурой экономики. Хьюстонские гостиницы и рестораны, открытые в 1980-х, пострадали, когда цены на нефть резко упали из-за сильной зависимости области от одной отрасли промышленности. В течение 10 лет многими гостиницами овладели кредиторы. Регионы, живущие одной-единственной отраслью промышленности, часто привлекательны, когда эта отрасль находится на подъеме, но сильно уязвимы, если она приходит в упадок.

Это одинаково истинно, если туризм и гостиничный бизнес - основные отрасли бизнеса таких регионов. Пляжи Майами испытывали проблемы, когда произошли случаи нападения и убийства нескольких европейских туристов. Состояние бизнеса лыжных курортных городов во многом зависит от прихотей природы - слишком мало или слишком много снега может создавать большие

экономические проблемы.

Следующий этап - выбор территории в пределах внутреннего региона. Если сеть ресторанов намерена открыть пять ресторанов в столичном районе, она должна выбрать участки для размещения своих ресторанов. Руководство сети должно проанализировать демографические и психографические характеристики района, оценить условия конкуренции и потенциал развития различных областей и выбрать пять районов в пределах региона, которые покажутся наиболее многообещающими.

И наконец, фирма выбирает конкретные участки. Ключевое соображение при анализе участка - совместимость различных сфер бизнеса. Ресторан или гостиница будут искать потенциальные источники спроса. Для гостиницы это могут быть главные офисные комплексы, аэропорты или объединенная розничная торговля, жилые и деловые комплексы. Ресторан будет ориентироваться на расположение жилых комплексов, торговых центров или мотелей, не предоставляющих питание и напитки. Источники спроса сильно зависят от характера целевых рынков бизнеса. Если фирмы ведут поиск источников клиентуры в пределах данной территории, им важно хорошо представлять профиль клиентов своего делового рынка.

При выборе фирма должна учитывать наличие и характеристики конкурентов. Если имеется аналогичное предложение от аналогичных ресторанов или гостиниц, участок будет отклонен. Гостиницы выходят на насыщенные рынки, чтобы иметь присутствие в данном городе. Конкуренция - не всегда отрицательный фактор. Рестораны часто имеют тенденцию объединяться, создавая ряд ресторанов. Это может быть выгодно. Клиенты, приходящие в один ресторан, имеют возможность посетить и другие в этой сети.

Оценка участка расположения включает понятие достижимости. Существует ли беспрепятственный подъезд к этому участку от магистралей городского транспорта или непересекаемые трассы создают барьер? Позволяет ли участок развернуться водителю автомашины? Скорость движения - также важный фактор. Чем медленнее движение, тем больше время, в течение которого можно наблюдать участок. Участки расположения ресторанов на перекрестках со светофором также выгодны, так как ожидающие водители могут внимательнее рассмотреть ресторан.

Желаемая среда - другой аспект выбора. Привлекательно ли это место? Если участок находится в торговом центре, в хорошем ли состоянии он поддерживается? Другие соображения для выбора участка включают наличие системы дренажа, сточных вод, коммунальное обслуживание и собственно его размер.

Зачастую компании разрабатывают собственный набор требований к выбранным им участкам. Например, ресторан быстрого обслуживания Carl's Jr. - предлагающий гамбургеры, определил следующие критерии выбора:

- автономное расположение в торговом центре
- автономное расположение на углу (со светофором на перекрестке)
- внутренняя территория шириной минимум 125 футов
- торговый центр, включенный в комплекс
- население более 12000 в радиусе 1 мили (предпочтительны развивающиеся области)
- свободный подъезд к ресторану
- интенсивное движение автотранспорта и пешеходов
- область, где уровень доходов населения оценивается как средний и выше среднего
- близость к офисам и другим источникам спроса
- размер от 30000 до 50000 квадратных футов

- расстояние не менее чем 2-3 мили от других существующих филиалов компании.

Выбор участка часто определяется контрольным списком, статистическим анализом или их комбинацией. Контрольный список обычно содержит пункты, приведенные выше, а также определенные требования к самим зданиям. Такие пункты, как кодекс здания, обозначения ограничений, возможности предприятий коммунального обслуживания, наличие стоянки и дренажной системы, также включены в контрольный список. Основной тип статистического анализа, используемого при выборе участка, - регрессионный анализ. Зависимая переменная в уравнении - продажи, а независимые переменные - факторы, способствующие росту продаж. Обычно независимые переменные могут включать численность населения в пределах рыночной территории, емкость рынка, наличие конкурентов и характеристики местоположения.

Местоположение - ключевой аспект для гостиницы или ресторана. Местоположение должно быть подходяще не только в настоящее время, но должно оставаться таким в течение всей жизнедеятельности бизнеса.

Резюме главы

I. Сущность каналов распространения. Канал распространения - совокупность независимых организаций, вовлеченных в процесс, делающих товар или услуги доступными для потребителя или делового пользователя.

II. Причины использования рыночных посредников. Использование посредников необходимо для большей эффективности маркетинга товаров, делающих их доступными для целевого рынка. Через свои контакты, опыт, специализацию и масштаб операций посредники обычно могут предложить больше, чем сама фирма.

III. Функции канала распространения.
1) Информация. Сбор и предоставление маркетинговых результатов исследований информации о среде маркетинга.
2) Продвижение. Создание и распространение в рекламных целях убедительной информации относительно предложения.
3) Контакт. Приобретение предполагаемых потребителей и установление с ними соответствующих отношений.
4) Адаптация. Формирование и приспособление предложения к потребностям покупателей.
5) Переговоры. Процесс переговоров о цене и других пунктах предложения с тем, чтобы передать права собственности или права владения.
6) Физическое распространение. Транспортировка и хранение товаров.
7) Финансирование. Покупка товаров и использование фондов для покрытия расходов на обеспечение работы канала.
8) Взятие риска. Принятие финансовых рисков, таких, как неспособность продать товар с полной прибылью.

IV. Число уровней каналов. Число уровней каналов может быть различным - от прямого маркетинга, когда фирма-продуцент продает товар непосредственно потребителю, до сложных систем распространения, включающих четыре и более участника канала.

V. Рыночные посредники. Рыночные посредники в сфере гостеприимства и туристическом бизнесе включают туристические агентства, туроператоров, оптовых торговцев туристическими услугами, специалистов, коммерческих представителей гостиниц, турагентов, правительственные туристические ассоциации, консорциумы, системы резервирования и электронные системы сбыта.

VI. Поведенческие системы каналов сбыта

1) Конфликт в канале сбыта. Хотя участники канала сбыта зависят друг от друга, они часто действуют по одиночке в своих собственных интересах. Они часто не соглашаются на роли, которые им отводятся - кто чем должен заниматься и за какое вознаграждение.
а) Горизонтальный конфликт - конфликт между фирмами на одном и том же уровне канала сбыта.
б) Вертикальный конфликт - конфликт между различными уровнями одного и того же канала сбыта.

VII. Организация канала сбыта. Существуют различные каналы распространения: от свободных объединений независимых компаний до объединенных систем.

1) Обычная традиционная маркетинговая система. Состоит из одного или более независимых производителей, оптовых торговцев и розничных продавцов. Каждый представляет отдельный бизнес, старающийся максимизировать собственную прибыль даже за счет недополучение общей прибыли для системы в целом.

2) Вертикальная маркетинговая система (ВМС). Включает производителей, оптовых торговцев и розничных продавцов, действующих как объединенная система. ВМС была разработана, чтобы управлять поведением канала и конфликтами, достигать экономии посредством больших объемов продаж, торговой силы и устранения дублирования услуг. Имеются три основных типа ВМС: корпоративная, управляемая и договорная.

а) Корпоративная - объединяет последовательные стадии производства и распространения под эгидой единой собственности.
б) Управляемая - координирует последовательные стадии производства и распределения, но с помощью не систем общей собственности или договорных связей, а размера и силы влияния сторон.
в) Договорная - состоит из независимых фирм на различных уровнях производства и распространения, которые объединяются через заключение договоров, чтобы достигнуть экономии или воздействовать на продажи.

- **Франчайзинг** - метод ведения торговли, при котором франчайзи предоставляется право участвовать в предложении, продаже или распространении товаров или услуг по единой стратегии маркетинга, разработанной франчайзером. Франчайзер разрешает франчайзи использовать свои торговую марку, название и рекламу.
- **Союзы** - позволяют двум организациям извлекать выгоду из сотрудничества.

3) Горизонтальная маркетинговая система. Две или более компании на одном уровне канала сбыта объединяются, чтобы использовать новые возможности маркетинга. Компании могут объединять свои капиталы, возможности производства или ресурсы маркетинга с тем, чтобы работать более эффективно.

4) Многоканальные маркетинговые системы. Одна фирма основывает два или более канала маркетинга с целью охвата одного или более сегмента рынка.

VIII. Принятие решений о структуре канала сбыта

1) Анализ нужд и запросов потребителя. Проектирование канала сбыта начинается с определения набора услуг, на который есть спрос у потребителей.

2) Определение целей канала сбыта и ограничений. Принимаются во внимание факторы,

включающие характеристики товара или услуг, характеристики компании и рыночных посредников.

3) Обязанности участников канала сбыта. Компания - продуцент и сбытовые посредники должны договориться о правилах и обязанностях каждого участника канала сбыта.

4) Определение основных альтернативных вариантов канала сбыта. Фирма должна оценить все альтернативные варианты канала сбыта по экономическому критерию, возможностям контроля и адаптивности.

IX. Принятие решений по управлению каналом сбыта

1) Отбор участников канала. При отборе участников канала сбыта управление компании должно оценить потенциальные возможности развития каждого участника канала, его прибыль, доходность, способность к кооперации и репутацию.

2) Мотивация участников канала сбыта. Компания должна непрерывно мотивировать участников своих каналов сбыта.

3) Оценка участников каналов сбыта. Компания должна регулярно оценивать работу своих посредников и помогать им рекомендациями.

4) Модификация структуры канала сбыта. Необходима, когда меняется покупательская модель потребителя, рынки расширяются, усложняются товары и услуги, возникают новые конкуренты и появляются новые, творческие структуры каналов распространения.

X. Местоположение бизнеса. Существуют следующие аспекты выбора местоположения для бизнеса:

1) Понимание стратегии маркетинга - целевой рынок компании.
2) Региональный анализ - выбор географического региона рынка.
3) Выбор рыночной территории в пределах региона - учет демографических, психографических, конкурентных факторов.
4) Выбор участка - совместимость бизнеса, конкуренты, достижимость участка, дренаж, сточные воды, предприятия коммунального обслуживания и размеры - факторы, влияющие на выбор участка.

Вопросы для обсуждения.

1. Как вы думаете, каким образом технология изменит каналы распространения услуг в сфере гостеприимства и туристическом бизнесе?
2. Объясните, как международный туризм изменил каналы распространения услуг в сфере гостеприимства и туристического бизнеса.
3. Каковы главные различия между каналом распространения компании, производящей товары в вещественной форме, и фирмы, занимающейся туристическим или гостиничным бизнесом?
4. Может ли бизнес иметь слишком много участников канала сбыта? Объясните ответ.
5. Объясните различие между оптовым торговцем туристическими услугами и туристическим агентом.
6. Почему франчайзинг - быстро развивающаяся форма организации розничной торговли?

Ключевые термины

Агент (agent). Оптовый торговец, представляющий покупателей или продавцов на постоянной (более-менее) основе и исполняющий несколько функций, не имея при этом права собственности на товары.

Брокер (broker). Не имеющий права собственности на товары оптовый торговец, функция которого заключается в соединении покупателя и продавца и оказании помощи на переговорах.

Вертикальная маркетинговая система (vertical marketing system - VMS). Структура канала распространения, в которой производители, оптовые торговцы и розничные продавцы действуют как объединенная система либо же один участник канала владеет другими или имеет контракты с ними, либо имеет такую силу влияния, что они все сотрудничают.

Горизонтальная система маркетинга (horizontal marketing system - HMS). Представляет собой договорной канал, в котором две или более компании на одном уровне сбыта объединяются для получения новых возможностей маркетинга.

Договорная ВМС (administered VMS). Вертикальная маркетинговая система, в которой независимые фирмы на различных уровнях производства и сбыта объединяются, заключая договор в целях получения большей экономии или воздействия на уровень продаж.

Интегрированный прямой маркетинг (integrated direct marketing). Компании прямого маркетинга, которые используют многократные связи и многократные стадии, чтобы повысить цены и увеличить прибыль.

Интенсивное распространение (intensive distribution). Накопление запасов товаров с целью как можно большей их продажи.

Канал прямого маркетинга (direct-marketing channel). Канал маркетинга, не имеющий уровня посредников.

Канал распространения, канал маркетинга (distribution channel, marketing channel). Совокупность независимых организаций, вовлеченных в процесс, делающий товар или услугу доступным для потребителя или делового пользователя.

Конфликт в канале сбыта (channel conflict). Разногласия среди участников канала сбыта по поводу целей, распределения ролей и размера вознаграждения.

Корпоративная ВМС (corporate VMS). Вертикальная маркетинговая система, объединяющая последовательные стадии производства и распространения под эгидой единой собственности; лидерство канала устанавливается на основе общей собственности.

Маркетинг прямой продажи товаров по почте, прямой почтовый маркетинг (direct-mail marketing). Прямой маркетинг через отдельные почтовые отправления, включающий письма, объявления, образцы и др., рассылаемые по спискам адресатов.

Маркетинговая база данных (marketing database). Специально составленный список данных об индивидуальных покупателях или перспективных клиентах, используемый для определения категорий клиентов, продажи товаров и услуг и поддерживания отношений с клиентами.

Многоканальный маркетинг (multichannel marketing). Многоканальное распространение, когда отдельная фирма основывает два или более канала маркетинга для обслуживания нужд одного и более сегмента рынка.

Оптовая торговля (wholesaling). Все действия по закупке товаров и услуг и последующей их перепродаже или деловому использованию.

Оптовые торговцы (wholesalers). Фирмы, занимающиеся прежде всего оптовой торговлей.

Прямой маркетинг (direct marketing). Маркетинг с использованием различных рекламных средств, обеспечивающих взаимодействие производителя непосредственно с потребителями за счет обращения к потребителю для получения прямого ответа.

Розничная торговля (retailing). Все действия, включающие продажу товаров или услуг непосредственно конечному потребителю для их персонального, неделового использования.

Розничные продавцы (retailers). Бизнес, который имеет прибыль прежде всего от розничной торговли.

Телемаркетинг (telemarketing). Продажа товаров и услуг непосредственно потребителю с использованием телефона.

Управляемая ВМС (contractual VMS). Вертикальная маркетинговая система, которая координирует последовательные стадии производства и распределения не за счет общей собственности или договорных связей, а в результате размеров и силы влияния одной из сторон.

Уровень канала сбыта (channel level). Слой посредников, которые осуществляют определенную работу по продвижению товара и услуги и собственности на них к конечному покупателю.

Франчайзинг (franchise). Договорная ассоциация между изготовителем, оптовым торговцем или полномочной организацией обслуживания (франчайзерами) и независимыми компаниями (франчайзи), которые покупают право владения и работают самостоятельно или вместе с большим количеством предприятий в рамках систем полномочий.

Франчайзинговая организация (franchise organization). Договорная вертикальная маркетинговая система, в которой участник канала, называемый франчайзером, отвечает за несколько стадий в процессе производство-распространение.

Эксклюзивный сбыт (exclusive distribution). Предоставление ограниченному числу дилеров исключительного права продажи товаров компании на данной территории.

Электронная торговля (electronic shopping). Прямой маркетинг через двустороннюю систему, связывающую потребителей с компьютеризованным каталогом продавца кабельными или телефонными линиями.

Глава 16. Продвижение товаров: коммуникационная политика, или политика продвижения

23 октября 1993 г. двести тысяч людей наблюдали пиротехническое шоу, стоившее его организаторам много миллионов долларов. Позже, этим вечером и следующим утром сотни миллионов людей увидели запись этого шоу по телевидению. Показывали взрыв гостиницы Dunes-шоу, посвященное открытию курорта Treasure Island в Лас Вегасе. Mirage Resorts - материнская компания Treasure Island -купила гостиницу Dunes для будущей экспансии бизнеса. Стив Винн, президент компании Mirage Resorts, разработал план сноса 10-этажного здания

гостиницы с эмблемой Dunes и 23-этажной северной башни Dunes. Пустующие здания необходимо было снести и сделать это в рамках празднования открытия Treasure Island.

Сегодня взрывы зданий - обычный и рентабельный путь освобождения земли. Но тогда, когда к взрыву Dunes планировали привлечь внимание средств массовой информации, мероприятие должно было пройти экстраординарно. Стив Винн нанял пиротехнических экспертов и задумал захватывающее шоу, включавшее б минут фейерверка, осуществляемого с крыши здания и сопровождаемого взрывами огненных шаров, имитирующими выстрелы орудий вооруженных сил Великобритании в Treasure Island. Этими выстрелами орудий сначала была уничтожена 10-этажная эмблема Dunes. Затем орудия расстреливали здание горящими снарядами с 550 галлонами авиационного топлива. Наконец, были взорваны 365 фунтов динамита, разрушившего здание до основания.

Помимо демонстрации этого шоу, курорт запустил рекламу по трем основным телевизионным каналам одновременно. И даже если телезрители переключали каналы, они все равно видели одну и ту же картину - открытие этого чудесного уголка для отдыха. Такой способ размещения рекламы - реклама в квадрате. Стив Винн за $1,7 млн. купил 1 час времени в радиовещательной корпорации NBC, чтобы показать ролик "Приключение начинается" (взрыв Dunes). Кинофильм был показан в Treasure Island и ненавязчиво позволял зрителям совершить экскурсию по гостинице. Корпорация NBC гарантировала, что его показ будет осуществлен к желательной дате. Некоторые расходы были возмещены путем продажи коммерческих радиопередач. Винн приурочил шоу к концу января. Церемония открытия гостиницы в рождественские и новогодние праздники гарантировала хороший бизнес в течение января. Винн специально рассчитал это, чтобы привлечь интерес к гостинице в период низкой заполняемости. После показа ролика по телевидению, курорты Mirage демонстрировали его по внутреннему кабельному телевидению в гостиницах Treasure Island и Mirage.

Большинство гостиниц и ресторанов не имеют $4 млн., чтобы потратить их на рекламную церемонию открытия. Однако методы, использованные Treasure Island, могут быть полезны всем. Рекламная кампания открытия Mirage была хорошо и творчески задумана. Благодаря тщательному планированию была получена максимальная выгода от каждого доллара, затраченного на рекламу. Курорт использовал различные средства массовой информации и объединил их известность со своими рекламными усилиями. Чтобы быть эффективными, рекламные кампании должны быть хорошо спланированы и реализованы.

Ключевое содержание главы

Глава 16 раскрывает стратегию коммуникации и продвижения продаж и основные средства, определяющие усилия по продвижению товаров и услуг на рынке.

Начнем с **формирования реакции,** которую ждем от потенциальных клиентов, а именно: осведомленность, знания сбалансированности, **предпочтения, убежденности** или **совершаемые покупки.** Затем определим руководящие принципы выбора рекламного сообщения, включая его содержание, **структуру, формат и выбор средств массовой информации,** в том числе персональные и неперсональные каналы коммуникаций. Далее рассмотрим основные методы, используемые для **определения общего бюджета на продвижение:** реально возможный (по остаточному принципу), в виде процента от продаж, на основе сопоставления расходов конкурентов с уровнем, соответствующим целям и задачам маркетинга и рекламной компании. Затем дадим анализ сущности каждого средства продвижения; рекламы, персональных продаж, стимулирования сбыта и связей с общественностью. Глава завершится характеристикой факторов, влияющих на продвижение-микс - систему средств продвижения товаров и услуг: виды товаров и рынков, стратегии "тяни - толкай", стадии готовности покупателя к совершению покупки и стадии

жизненного цикла товара.

Современный маркетинг означает больше, чем разработка хорошего товара, установление на него привлекательной цены и доведение его до потребителей целевого рынка.

Компании должны также иметь непрерывную коммуникационную связь с существующими и потенциальными клиентами. Поэтому каждая компания неизбежно начинает играть роль источника коммуникации и генератора различных средств продвижения товара на рынке.

Процессы коммуникации не должны быть отданы на волю случая. Чтобы работать эффективно, компании зачастую нанимают рекламные агентства для разработки эффективной рекламы, специалистов по стимулированию сбыта, подготовки программ инициативного продвижения и, наконец, фирмы, занимающиеся связями с общественностью, для разработки корпоративного имиджа. Специалисты по сбыту обучены быть дружелюбными, внимательными, полезными и убедительными. Для любой компании вопрос не только в том, какую коммуникационную политику проводить, но и как много денег нужно потратить и как это сделать.

Современная компания управляет сложной системой маркетинговых связей. Компания имеет коммуникационные отношения со своими посредниками, потребителями и различными представителями общественности. Посредники имеют коммуникационные отношения с их потребителями и общественным потребителем, устанавливают связи друг с другом или непосредственное общение, а также с представителями другой общественной среды. А каждая группа обеспечивает обратную связь с другой группой.

Программа общих маркетинговых коммуникаций компании, называемая **системой продвижения** - промоушен-микс, это комплекс, включающий рекламу, стимулирование сбыта, связи с общественностью, паблик рилейшенз -PR (public relations) и персональные продажи для достижения целей маркетинга и рекламирования. Вот четыре главных средства продвижения:

Реклама - любая оплаченная форма личного представления и продвижения идей, товаров или услуг определенным спонсором. **Стимулирование сбыта** - краткосрочные стимулы поощрения закупок или продаж товаров или услуг.

Связи с общественностью - построение хороших отношений компании с общественностью, получение благоприятной известности, развитие хорошего корпоративного имиджа и препятствование распространению неблагоприятных слухов, историй и мероприятий.

Персональные продажи - устное представление товара и услуг в беседе с более предполагаемыми покупателями с целью их продаж. В пределах этих категорий существуют свои специальные инструменты - типы коммерческих презентаций, показов, специальной рекламы, торговых выставок, ярмарок, демонстраций, брошюр, литературы, печатных изданий, эмблем, конкурсов, премий и купонов. В то же самое время коммуникационная связь идет вне этих специальных инструментов продвижения. Вид товара, его цена, форма и цвет упаковки, а также магазины, которые их продают, - все это несет определенную информацию покупателям. И все-таки система продвижения -это основная коммуникационная деятельность компании, составная часть маркетинга-микс, где продвижение товаров и цена должны быть скоординированы для большего влияния коммуникационных процессов.

В главе 16 рассматриваются два вопроса: *Каковы главные этапы в развитии эффективной маркетинговой коммуникации? Как должны быть определены бюджет и система продвижения?* В главе 17 основное внимание уделяется массовым средствам коммуникации - рекламе и стимулированию сбыта. Глава 18 рассматривает связи с общественностью. В главе 19

анализируются усилия по сбыту, такие, как средства коммуникации и продвижения.

Этапы в развитии эффективной коммуникации
Специалисты по маркетингу должны понимать, как работает коммуникационная связь. Связь состоит из девяти элементов (рис. 16.1). Есть два главных элемента связи - отправитель и получатель. Другие главные инструменты, средства связи - сообщение и средства информации. Четыре главные функции связи - кодирование, расшифровка, ответная реакция и обратная связь. Последний элемент - помехи в системе. Эти элементы определены ниже и показаны на примере телевизионной рекламы Taco Bell.



Рис. 16 .1. Элементы процесса коммуникации

Отправитель: сторона, посылающая сообщение другой стороне, - Taco Bell.

Кодирование: процесс преобразования мысли в символическую форму. Рекламное агентство Taco Bell подбирает слова и иллюстрации для рекламы, которая передаст предназначенное сообщение.

Сообщение: набор символов, которые передает отправитель, - персональное рекламное сообщение в Taco Bell.

Средства распространения информации: каналы связи, через которые сообщение передается от отправителя к получателю, - телевидение и определенные телевизионные программы, которые выбирает Taco Bell.

Расшифровка: процесс, в котором получатель выявляет значение символов, кодируемых отправителем. Потребитель читает объявление и интерпретирует смысл слов и иллюстрации, которые оно содержит.

Получатель: сторона, получающая сообщение, посланное другой стороной, - потребитель, который смотрит рекламное объявление Taco Bell.

Ответная реакция: реакции получателя после того, как он был подвергнут рекламному сообщению, т. е. любое из сотен возможных ответных действий, таких, как: потребители начинают оценивать Taco Bell более высоко; предпочитают зайти перекусить в Taco Bell и в следующий раз; не проявляют никакой ответной реакции.

Обратная связь: часть ответной реакции получателя информации, которая поступает назад отправителю. Исследование Taco Bell показывает, что потребители любят и помнят рекламное объявление, потребители пишут или звонят на фирму, чтобы выразить похвалу в адрес Taco Bell

или покритиковать рекламу или продукцию Taco Bell.

Помехи: незапланированное искажение в процессе коммуникации, например, потребитель принимает программу телевидения с искажениями или отвлекается членами своей семьи при просмотре рекламного ролика.

Эта модель указывает ключевые факторы хорошей коммуникации. Отправители должны идентифицировать зрителей, которых они хотят подвергнуть воздействию рекламы, и ответы, которые они хотят получить. Они должны продуманно относиться к кодированию сообщений и учитывать, как потенциальные клиенты расшифруют их. Они должны послать сообщение через те средства массовой информации, которые могут достичь целевой аудитории. И они должны развить каналы обратной связи так, чтобы иметь возможность оценить ответную реакцию аудитории на рекламное сообщение.

Таким образом, коммуникатор маркетинга должен принимать следующие решения:

- идентифицировать целевую аудиторию
-определять желаемую ответную реакцию;
- выбирать сообщение;
- выбирать средства массовой информации для передачи сообщения;
- выбирать источник сообщения;
- аккумулировать обратную связь.

Идентификация целевой аудитории
Коммуникатор маркетинга начинает свою работу с определения целевой аудитории. Это могут быть потенциальные покупатели или текущие пользователи, те, кто принимает решение о покупке, или те, кто влияет на это. Это могут быть индивидуумы, группы, специальные слои общественности или широкая публика. От характера целевой аудитории зависит решение коммуникатора относительно того, что он должен сказать, как, когда и где он (или кто другой) это скажет. Например, гостиница Nikko Chicago ориентирована на рынок деловых путешественников. Она размещает цветную рекламу на полную страницу в журнале *Fortune,* читаемом многими деловыми людьми. Заголовок ее гласит:

"Гостиница The Chicago Business. Снова сюда".

Реклама проиллюстрирована фотографиями о достопримечательностях гостиницы, которые будут хорошо восприняты деловыми путешественниками: превосходное местоположение гостиницы, специальный бизнес-центр, прекрасно оборудованный центр психологической разгрузки и комнаты для приема посетителей с большой зоной для работы.

Целевые аудитории для многих фирм, занятых в сфере гостеприимств, могут оставаться довольно устойчивыми в течение нескольких лет, а затем внезапно менять свое направление. В большинстве случаев рекламные директора по рекламе и рекламные агентства медленно реагируют на эти изменения, отрицая таким образом эффективность коммуникационной связи.

В начале 90-х гг. вся отрасль американских авиалиний стала свидетелем драматического является - доля деловых путешественников, которая включает людей, полностью оплачивающих места в эконом-классе или первом классе, снизилась с 52% в 1982 до 40% в 1994 г., и в обозримом будущем предел этому снижению не виден. Это явление можно объяснить следующими причинами:

1. персонал среднего звена управления был сокращен из-за реструктуризации отрасли;

2. отрасли бизнеса, которые обычно поставляли деловых путешественников (типа консультационных услуг, охраны торговли и т.д.), пошли на убыль;
3. видеоконференции и другие новые технологии телекоммуникаций уменьшили потребность в деловых поездках;
4. компании, владеющие частными реактивными самолетами, стали использовать их более эффективно, сократив потребность в коммерческой авиации.

Авиалиниям с полным набором соответствующих услуг, таким, как U.S. Air, Delta, United и American, в результате оставалось два основных стратегических решения относительно целевой аудитории.

Альтернатива А. Рекламировать / продвигать свои услуги для выгодного сегмента деловых клиентов и пытаться забрать рыночную долю от других транспортных компаний, предлагающих полный цикл обслуживания. *Альтернатива* Б. Рекламировать / продвигать услуги для смешанного сегмента: бизнес-клиентов и обычных туристов, понимая, что пассажир-турист менее выгоден.

Формирование желаемой ответной реакции
Как только целевая аудитория определена, коммуникатор маркетинга должен решить, что он хочет получить от нее. В большинстве случаев конечная ответная реакция - покупка. Но покупка - результат длительного процесса принятия решения потребителем. Коммуникатор маркетинга должен знать, где найти целевую аудиторию для своего товара и в какое состояние требуется ее переместить.

Индейские племена штата Южная Дакота в США желали значительно увеличить приток туристов, посещающих места их проживания. При этом они преследовали следующие цели:

- обеспечить гостей для гостиниц типа "ночлег и завтрак";
- увеличить рынок для сбыта индейских товаров;
- участвовать в других доходах, связанных с туризмом;
- изменить не соответствующие реальными представления об американских индейцах, показать, что люди Лакоты, Дакоты и Накоты живут культурно.

Эта комбинация целей экономического и культурного преобразования привела к созданию Союза защитников туризма племен как средства коммуникации. Индейцы сами рекламировали себя: "Если вы хотите увидеть места проживания индейцев, лучше всего общаться к коренным жителем Америки",

- отмечал Ronald L. Neiss, исполняющий обязанности директора Союза и член Rosebud Sioux Tribal Council.

Целевые аудитории можно найти в любом из следующих шести состояний готовности покупателя к покупке: осведомленность, знание, благосклонность, предпочтение, убежденность и совершение покупки (рис. 16.2).

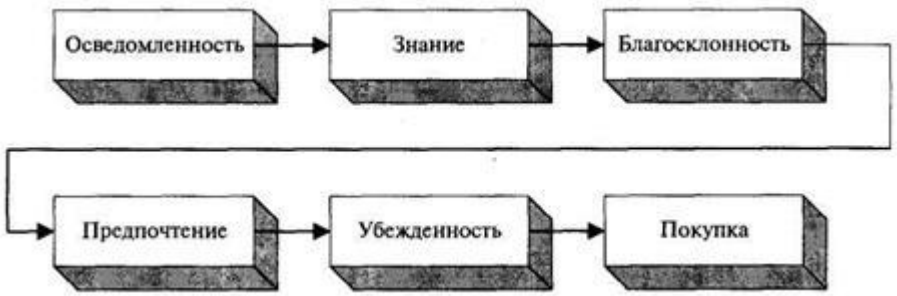


Рис. 16.2. Состояния готовности покупателя совершить покупку

Осведомленность

Прежде всего, коммуникатор должен быть способен оценить, насколько целевая аудитория знакома с товаром или организацией. Аудитория может вообще не знать о них, знать только название или знать совсем мало об этом. Если большая часть целевой аудитории не имеет понятия о продукте или услуге, коммуникатор пробует создать осведомленность, с тем чтобы просто узнавали названия. Этот процесс может начинаться с элементарных рекламных сообщений, повторяющих название. Но даже на этом этапе создание осведомленности требует времени. Представьте, что в северном пригороде Хьюстона открывается независимый ресторан Hungry Hunter. В радиусе 3 миль от ресторана проживает 50000 жителей. Сначала название ресторана будут знать лишь ближайшие соседи. Затем Hungry Hunter может установить цель - познакомить 40% людей, живущих в радиусе 3 миль от ресторана, хотя бы с его названием.

Чтобы создать известность, Red Roof использует цвет крыш своих мотелей и их местоположение на автострадах с хорошей видимостью. Другая стратегия Red Roof, называемая эффектом "грибов", - иметь одновременно несколько филиалов на определенной территории. Представьте, что на автостраде с прекрасной видимостью автомобилисты вдруг видят много хорошо знакомых крыш Red Roof. Подобную стратегию также используют сети ресторанов типа Quincy's.

Повышение осведомленности потребителей - бесконечный процесс. Люди забывают названия и имена других людей, мест и товаров. Изделие должно иметь *высокую степень осведомленности* со стороны потребителей. Если в конечном счете о фирме помнят более 20 конкурентов, то для нее это имеет небольшую ценность.

Одежда - также прекрасная форма общения, ценность ее неоднократно подтверждается в сфере бизнеса по обслуживанию гостей. Поэтому трудно понять, почему многие управляющие гостиниц и ресторанов разрешают своему персоналу носить любую одежду, если она чистая. Также странно, что многие компании утверждают униформу, фактически не отличающуюся от формы конкурентов.

Сингапурские авиалинии (Singapore Air) немедленно устанавливают контакт с публикой, предлагая уникальный, профессиональный и несколько экзотический сервис - их стюардессы одеты в форму в национальном стиле Balik. Сингапурские стюардессы стали имиджем и стандартом услуг, которые были немедленно признаны и оценены пассажирами.

Невозможно не знать гостиницу-казино Luxor в Лас-Вегасе - 30-этажную пирамиду, которую венчает яркий световой элемент мощностью в 40 миллиардов свечей. Если вдруг люди не заметят этого, то уж пройти мимо, не обратив внимания на 100-футового сфинкса при входе, чьи глаза выстреливают лазерные изображения, невозможно. Если они и этого не заметили, то уж в самой гостинице им бросится в глаза распыляющий брызги фонтана, они увидят атриум размером 29 миллионов кубических футов - модель гробницы фараона Тут, лазерное шоу, семь ресторанов и модель реки Нил. Только слепой не заметит и не запомнит гостиницу-казино Luxor.

Создание осведомленности о товаре - главная цель рекламных щитов на шоссе. Автомобилист может прочитать рекламный щит лишь за мгновение, поэтому марка товара, укрепляющая сознание осведомленности о нем, - фактически единственная цель для этого вида рекламы.

Скоростная автострада Atlantic City ведет к гостиницам и казино этого города. Перед въездом в город стоят два рекламных щита конкурирующих гостиниц-казино. Один из них гласит: "Free Parking - единственное казино в Atlantic City с бесплатной стоянкой". Другой щит (Resorts International) изображает улыбающегося Мерва Гриффина, который говорит: "Лучший буфет - только тот, который действительно лучше".

Два конкурента использовали очень различную тактику дифференцирования услуг, желая, чтобы их посетители были хорошо осведомлены об уникальной особенности их продукта. Какая же тактика наиболее эффективна? Вероятно, это невозможно определить. Оба могли потерпеть неудачу, если бы выбрали не столь существенные для посетителей характеристики предлагаемых услуг. Их шансы на успех достаточно высоки, так как обе фирмы определили свой рынок и решили сделать ставку на отдельную отличительную особенность своих услуг.

Знание
Хотя целевая аудитория может быть осведомлена о компании или ее товаре, но знать о них она может очень мало. Как рынок может не знать, что Hungry Hunter специализируется на организации азартных игр. Поэтому фирма может выбрать знание товара как главную цель своей коммуникационной политики.

Сеть ресторанов Ruth's Chris Steak House рекламирует себя одной четвертой полосы в журналах авиалиний, используя простой лозунг. Их реклама направлена на путешественника, который часто пользуется воздушным транспортом и заслуживает "шипящую награду" - цветную фотографию очень толстого аппетитного бифштекса, ее сопровождают список адресов ресторанов и лозунг Ruth's Chris Steak House: *"Дом больших бифштексов"*. Из этого простого рекламного сообщения читатель быстро узнает о местоположении ресторана, отменном качестве бифштекса и серьезности его бизнеса.

Благосклонность
Если целевая аудитория знает товар, то что они думают о нем? Мы можем построить диапазон предпочтений, степеней симпатии, таких, как: "очень ненавидят", "несколько ненавидят", "безразличны", "похоже, что нравится", и "очень нравится". Если рынок неблагоприятно относится к Hungry Hunter, коммуникатор должен понять, почему это происходит, и затем развернуть рекламную кампанию, чтобы создать благосклонные чувства у возможных потребителей. Если неблагоприятное отношение с их стороны основано на реальных недостатках, например, медленном обслуживании, то одна реклама не решит проблему. Hungry Hunter должен определить проблемы и затем начать рекламу улучшенного качества.

В некоторых регионах ресторан с таким названием может быть встречен чрезвычайно враждебно. Рынки с высокой концентрацией защитников животных и противников охоты на зверей могут представлять такие серьезные трудности, что проникновение на такие рынки станет нерациональным. Коммуникация в пределах таких рынков может принести отрицательный эффект и обернуться нежелательной международной антирекламой.

Японский ресторан Benihana пользуется благосклонностью американцев, несмотря на случай торговых войн. Одна из красочных реклам ресторана -воздушный шар, напоминающий японца с черными усами и красной шляпой, на которой написано Benihana.

Предпочтение

Хотя целевой аудитории и может нравиться товар, но предпочитать его другим она не будет. В этом случае коммуникатор должен попробовать создать предпочтение потребителя по отношению к товару фирмы. Он будет реализовывать качество изделия, его потребительскую прибыльность и другие особенности. Коммуникатор может определить, как изменилось предпочтение после такой рекламной кампании. Если Hungry Hunter знает, что многим местным жителям определенной рыночной территории нравятся его название и концепция, но выбирают они другие рестораны, то, конечно, ресторану следует выявить территории, на которых он может иметь преимущества перед конкурентами. В этом случае его цель - реклама этих преимуществ, создающая предпочтение среди возможных клиентов.

Убежденность
Целевая аудитория, хотя и предпочитает товар, но не убеждена, что она должна сразу же купить его. Специалисты по маркетингу имеют возможность превратить благоприятное отношение в убеждение, потому что убеждение уже приближает к покупке.

Тактика паблик рилейшнз доказала эффективность (для многих ресторанов) работы с местными некоммерческими группами, например, Rotary Club и Red Cross. Так, ресторан предлагает специальный обед (спагетти и салат) на вечер понедельника, когда посетителей не так много. Члены Rotary Club продают билеты, и доходы идут Red Cross. Покупающие билеты теперь убеждены, что они должны идти в ресторан. Некоторые все же не идут, если ресторан им кажется грязным или они слышали о плохом качестве его блюд. Но обычно убежденность потребителя приводит к совершению покупки.

Покупка
Наконец, некоторые потребители целевой аудитории имеют не настолько сильное убеждение, чтобы сделать покупку. Они хотят собрать побольше информации или планируют отсрочить покупку. Коммуникатор должен подвести этих потребителей к заключительному шагу. Он может предложить товар по низкой цене, представить премии или разрешить потребителям пробовать товар в неограниченном количестве. Так, Hungry Hunter во вторник вечером может предложить льготное обслуживание - мясные блюда и блюда из морепродуктов за $9,95 вместо обычных $14,95.

Выбор сообщения
Определив желаемую ответную реакцию аудитории, коммуникатор приступает к разработке эффективного рекламного сообщения. Идеальное сообщение должно привлекать **внимание,** удерживать **интерес,** пробуждать **желание** и заставлять потребителя действовать (система, известная как модель AIDA). На практике, многие рекламные сообщения отбивают желание у потребителя покупать но модель AIDA предлагает набор желательных качеств хорошего рекламного сообщения.

При этом маркетинговый коммуникатор должен решить три проблемы:

- что говорить (содержание сообщения),
- как изложить это логически (структура сообщения),
- как сказать это символически (формат сообщения).

Содержание сообщения
Существует три типа рекламных обращений.

Рациональные обращения касаются личного интереса аудитории и показывают, что товар приносит желаемые выгоды. Иногда, рациональные обращения пропускаются аудиторией. Часто из-за деревьев не видно леса. Город Denver вызвал отрицательную реакцию организаторов

больших конференций, потому что не имел гостиниц с 1000 номерами.

Но расположенные в городе Hyatt Regency (511 номеров) и Marriott (613 номеров) объединили свои усилия и совместно вышли на рынок как одна гостиница с 1000 номерами. Маркетинговое объединение двух гостиниц выявило его преимущества для клиента: отсутствие дублирования встреч, единый счет, бесплатные телефонные звонки между двумя гостиницами, единый штат обслуживания и организация почтовых отправлений.

Эмоциональные обращения пытаются вызвать эмоции, которые мотивируют совершение покупки: чувства опасения, вины, позора, которые призывают людей делать то, что необходимо (чистить зубы, покупать новую одежду) или прекращать делать то, что они не должны делать (курить, пить слишком много спиртного, переедать).

Эмоциональные обращения широко используются курортами и гостиницами, чтобы стимулировать взаимные покупки.

- Коммерческие передачи по внутреннему кабельному телевидению гостиниц, плакаты и тенты над стойками рекламируют оздоровительный центр и необходимость снимать напряжение и отрабатывать "лишние фунты веса, полученные от еды в гостинице".

- "Думайте о супруге и детях, оставшихся дома". Эта тема широко используется, чтобы стимулировать сбыт несметного числа товаров, имеющихся в гостинице (от шоколада до корма для животных). Такой тип рекламного обращения также используется, чтобы убедить деловых людей купить путевки на каникулы для семейства в одном из курортов сети.

Моральные обращения направлены на осмысление аудиторией того, что является правильным и надлежащим. Они побуждают людей поддерживать такие социальные аспекты, как более чистая окружающая среда, лучшие отношения между людьми, равные права и помощь нуждающимся.

Моральные обращения открыто используют некоторые субсекторы риэлтерского бизнеса, религиозными лагерями и др. Они располагают летними лагерями для детей и отелями "люкс" курортного типа вблизи монастырей, например, недалеко от Charlotte (Северная Каролина).

Моральные обращения обычно основаны на потребности в духовном общении, в хорошей атмосфере отношений с товарищами и сторонниками. Эти организации поддерживают отношения через религиозных лидеров, предыдущих гостей и рекламные объявления в религиозных публикациях.

Структура сообщения

Коммуникатор должен также определить, как решить три проблемы структуры рекламного сообщения. Первая - делать вывод самому или оставить это для целевой аудитории. Прежние исследования отмечали, что делать выводы самому более эффективно, но более современные исследования показали, что во многих случаях рекламодатель выигрывает, ставя вопросы и позволяя покупателям самим сделать выводы.

Вторая проблема - предоставление односторонних или двухсторонних аргументов. Обычно односторонние аргументы более эффективны в коммерческих презентациях, но если аудитория высокообразованна и настроена отрицательно, односторонние аргументы не годятся.

Третья проблема - представить самые сильные аргументы в начале или в конце сообщения. Представление их в начале сообщения вызывает сильное внимание, но может привести к отторжению.

Формат сообщения
Коммуникатор также нуждается в строго определенном формате для сообщения. В печатном рекламном объявлении коммуникатор должен определить его заголовок, способ копирования, иллюстрации и цвет. Чтобы привлечь внимание, рекламодатели могут использовать принципы новизны и контраста, удерживающие взгляд на изображениях и заголовках, отличительных форматах, размерах сообщения, его расположении и т.д. Если сообщение должно быть передано по радио, коммуникатор должен отобрать слова, звуки и голоса. Так, хорошо узнаваем голос Тома Бодетта в рекламе Motel 6.

Если сообщение идет по телевидению, то человек, представляющий его, планирует выражения лица, жесты, одежду, позу и прическу. Если сообщение передается через товар или его упаковку, коммуникатор должен обратить внимание на его текстуру, аромат, цвет, размер и форму. Например, цвет играет основную роль в создании предпочтения при выборе продуктов питания. Потребителям предложили попробовать четыре чашки кофе, стоявшие рядом с коричневым, синим, красным и желтым контейнерами, (весь кофе был идентичен, но потребители не знали об этом). Результаты были такими: 75% почувствовали, что кофе из чашки рядом с коричневым контейнером слишком сильный, почти 85% решили, что вкус кофе из чашки рядом с красным контейнером самый богатый, почти каждый сказал, что кофе из чашки рядом с синим контейнером был умеренным, а кофе из чашки рядом с желтым контейнером был оценен как слабый.

Сеть ресторанов Angel's Diner использует меню как формат передачи не только информации о блюдах и их ценах. Оборотная сторона каждого меню содержит 15 "Золотых правил" и цветное фото льготных наборов блюд для продажи в обед. Гостей также поощряют брать миниатюрные меню домой.

Источники сообщения. Представленные в привлекательных источниках информации сообщения достигают более высокого внимания и ответной реакции целевой аудитории. Рекламодатели часто используют различного рода знаменитостей для представления своей рекламы. Например, Майкла Джордана для McDonal's. Знаменитости, вероятно, более эффективны, так как персонифицируют ключевой признак товара или услуги. Но что особенно важно - реклама внушает доверие.

Однако использовать живые персонажи для рекламы особенно трудно:

- с ними трудно работать - они могут отказываться участвовать в важных видах средств массовой информации или настаивать на съемке только при особых условиях;
- они могут излишне волноваться на публике.

Авиалинии Qantas успешно использовали кенгуру и медвежонка коала как свои рекламные символы. McDonald's эффективно использовал вымышленного Ronald McDonald, a Embassy Suites - Garfield. Животные и персонажи мультфильмов надежны и не могут создать отрицательную рекламу.

Выбор средств информации
Теперь коммуникатор должен выбрать каналы связи. Имеются два представительных типа каналов связи: персональный (личностный) и не персональный (неличностный).

Персональные каналы коммуникации
В персональных каналах связи двое или большее число людей непосредственно общаются друг с другом или с аудиторией. Общение может быть по телефону или по почте. Персональные каналы связи эффективны, потому что обеспечивают персональную адресацию и обратную связь.

Некоторые персональные каналы связи непосредственно управляются коммуникатором. Например, сотрудники компании по сбыту вступают в прямой контакт с покупателями на целевом рынке. Но другие персональные коммуникации относительно товара могут доходить до покупателей через каналы, не управляемые компанией непосредственно. Это могут быть независимые эксперты, создающие сообщения для целевых покупателей, например, торговые гиды потребителя или соседи, друзья, члены семейства - такие же покупатели, обращающиеся к потенциальным покупателям. Этот последний канал, известный как проводник мнения общественности, имеет большое значение в организации продаж многих видов продукции.

Персональное влияние имеет большой смысл при продаже дорогостоящих товаров, обладающих какой-либо степенью риска и т.д. Услуги и товары в сфере гостеприимства часто рассматриваются как рисковые, поскольку они не могут быть опробованы заранее. Поэтому поиск персональных источников информации часто начинается до покупки пакета путешествий или выбора ресторана или гостиницы.

Для установления персональных каналов связи компании могут работать в несколько этапов. Они могут вкладывать дополнительные усилия в продажу своих товаров известным людям или компаниям, которые могут в свою очередь оказать влияние на решение других потенциальных покупателей о покупке. Они могут "создавать" людей - лидеров мнения, чье суждение принимается во внимание другими покупателями и представляет товар в выгодном свете. Наконец, фирма может работать, управляя общественным мнением. В этом случае она выясняет, какие потребители передают информацию другим, предпринимают соответствующие действия, чтобы удовлетворить потребителей, устраняя проблемы и помогая им в поиске информации относительно фирмы и ее товаров.

Общая форма персональной связи, используемая гостиницами и линиями круизов, - приглашение ключевых гостей, предполагаемых клиентов и представителей общественности на обед с капитаном или генеральным директором. Всегда успешный вариант - обед на кухне, где гостей приветствует повар, подают образцы блюд и создают домашнюю атмосферу.

Гостиница и казино Condado Plaza в Сан-Хуане (Пуэрто-Рико), использует одно из самых старых и наиболее эффективных средств коммуникаций - персональное письмо (на качественной бумаге в соответствующем конверте). Письмо, подписываемое президентом, посылается недавним посетителям гостиницы . Чтобы стимулировать последующие обращения гостя к услугам этой гостиницы к письму прилагается льготный купон на обслуживание на $100. Этот проверенный временем метод стимулирования продаж остается эффективным и в эпоху факса, почты и информационных суперсистем.

Такие средства использовал новый генеральный директор гостиницы Palace Hotel в Пекине Peter L.J. Finamore. Он был переведен в Пекин из филиала в Гонконге и рассылал свои новые визитные карточки вместе с яркой желтокрасной открыткой приветствия, на которой было написано: "Сохраните эту карточку и увидимся в Palace Hotel в Пекине". Руководство гостиницы встречает клиентов круглый год, а это тысячи гостей. Во многих случаях, особенно в Азии, они обмениваются визитными карточками. Коллекция визитных карточек служит персональной базой данных для менеджера гостиницы, который может позже использовать их для установления контакта с гостями. Приезжающим в Пекин, особенно в первый раз, приятно остановиться в гостинице, управляемой "старым другом".

Неперсональные каналы коммуникации

Неперсональные каналы связи несут сообщения без персонального контакта или обратной связи. Это средства массовой информации, атмосфера и специальные мероприятия. Основные **средства**

массовой информации - это газеты, журналы, прямая почтовая реклама, радио и телевидение, а также демонстрационные средства информации (доски объявлений, знаки, эмблемы).

Атмосфера - это та среда, которая создает желание или побуждает покупателя к приобретению товара. Так, вестибюль пятизвездочной гостиницы, оформленный цветочными композициями, оригинальными произведениями искусства и обставленный роскошной мебелью, укрепляет восприятие покупателя, что это пятизвездочная гостиница.

Специальные мероприятия организуются, чтобы сообщить нужную информацию потенциальным клиентам. Отделы связей с общественностью устраивают пресс-конференции, церемонии открытия, общественные туры и другие мероприятия для установления и поддержания связи с определенными аудиториями.

Scanticon Princeton использовал свой вестибюль как выставочную галерею для оригинальных произведений членов союза художников Princeton. А полосная статья с репродукциями картин и адресом Scanticon Princeton в воскресном номере главной газеты Филадельфии завершила эту превосходную рекламу.

Неперсональные средства коммуникации непосредственно воздействуют на покупателей. Кроме того, они часто оказывают косвенное влияние на покупателей, создавая больше персональных каналов коммуникации.

Массовые коммуникации воздействуют на отношения потребителей к товару и фирме и их поведение на двух уровнях. Сначала коммуникационные сообщения поступают через телевидение, журналы и другие средства массовой информации к лидерам общественного мнения, а затем - к менее активным слоям населения. Этот двухуровневый процесс означает, что влияние средств массовой информации является не прямым, но мощным и автоматическим. Лидеры общественного мнения находятся между средствами массовой информации и их аудиторией. Их роль в рекламе в средствах массовой информации незначительна, поскольку несут сообщения людям, которые в меньшей степени подвержены этому влиянию.

Концепция двухуровневой связи оспаривает мнение, что на покупки людей воздействует информация от высших социальных слоев населения. Так как взаимодействия людей осуществляются в основном в пределах своего социального класса, то они и заимствуют понятие моды и другие идеи от подобных себе, но являющихся для них лидером мнения.

Концепция двухуровневой связи также предполагает, что массовые средства связи должны ориентировать свои сообщения непосредственно на лидеров общественного мнения, позволяя им нести вверенные сообщения другим.

Ресторан гостиницы Sheraton в Lakewood (штат Колорадо) предложил для потенциально важного рыночного сегмента довольно странное негативное сообщение. Большая надпись при входе в него гласила: "Специальный завтрак для постояльцев гостиницы $3 и для лиц, не проживающих в гостинице, - $5". Когда регистратора спрашивали, чем объясняется такое ценовое различие, он отвечал: "Это тактика маркетинга, поощряющая постояльцев завтракать в ресторане своей гостиницы".

Гостиница расположена на Union Avenue, деловой улице с четырьмя полосами движения в окружении комплекса зданий офисов и контор. Ближайший ресторан для завтрака расположен на другой стороне улицы. Предполагаемые клиенты вряд ли поедут или пойдут туда, пересекая четыре полосы оживленного движения, если цена за завтрак в гостинице довольно разумна. Более того, они могли бы приглашать местных деловых партнеров встретиться за завтраком у себя

гостинице, даже несмотря на потенциально смущающую ситуацию.

Одинаковая цена $3 могла бы соблазнить местных работников офисов позавтракать в ресторане, но постояльцы гостиницы, особенно деловые люди, могут быть недовольны этим. Нужно серьезно обдумывать содержание любого сообщения, которое будет увидено или услышано потенциальными клиентами. Очень легко глубоко оскорбить клиентов и очень трудно придумать такие рекламные сообщения, которые были бы положительными и эффективными.

Отбор носителей сообщения

Результат воздействия рекламного сообщения на аудиторию также зависит от того, как аудитория расценивает носителя информационного сообщения. Сообщения, предоставляемые высоко надежными носителями, убедительны. Например, фармацевтические компании предлагают врачам делать сообщения об их изделиях. Memphis использовал жителей - известных и выдающихся людей, чтобы рекламировать конкретный город для проведения встреч и конференций. Был снят видеофильм, в котором организаторы конференций, оптовые торговцы туристическими услугами и должностные лица ассоциаций подтверждали, что город - идеальное место для проведения встреч и конференций.

Использовать поле для гольфа и признанных игроков в гольф, и знаменитостей - верное средство достижения положительной коммуникации с обычными игроками в гольф. Интересно, что реклама курорта со скоростными лыжными спусками звезд Голливуда оказалась более эффективной, чем его реклама членами национальной лыжной команды.

Какие факторы определяют хороший носитель информации? Это экспертный уровень, надежность и симпатия. Экспертный уровень - степень знаний, компетенции и авторитета коммуникатора, необходимых, чтобы урегулировать жалобы. Врачи, ученые и профессора занимают высокое место в области экспертной оценки. Надежность связана с тем, насколько честными представляются цели носителя. Друзьям, например, доверяют больше, чем торговцам. Симпатия - степень привлекательности источника информации для аудитории. Люди симпатизируют носителям информации, которые по своему характеру открыты, имеют чувство юмора и естественны. Не удивительно, что лучший носитель информации - человек, который высоко оценивается по всем трем факторам: экспертному уровню, надежности и симпатии.

Так, Дейв Томас - превосходный носитель рекламы для Wendys. Он создал компанию, напоминает жизнерадостного дядю и, вероятно, ни разу не соврал в своей жизни. Дональд Трамп не общается в той же народной манере, как Дейв Томас. Манера общения Трампа с аудиторией совсем другая. Он известен как богатый человек, имеет высокий социальный престиж с большими капиталовложениями в недвижимость. Его реклама отеля Plaza в Wall Street Journal воспринималась больше как обращение гордого родителя к сыну или дочери, закончивших Академию воздушных сил:

Дональд Трамп представляет отель Plaza, вот уже четыре года признанный Business Traveler International лучшей деловой гостиницей в Северной Америке,

и объявляемый Robb Report лучшим отелем США

Аккумулирование обратной связи
Коммуникатор должен оценить результаты воздействия на целевую аудиторию своего сообщения. С этой целью он должен выяснить у представителей его целевой аудитории, помнят ли они сообщение, сколько раз они видели его, какие пункты из его содержания им запомнились, какое мнение о сообщении у них сложилось, каково их прошлое и настоящее отношение к товару и самой компании. Коммуникатор также должен оценить итоги воздействия сообщения на покупательское поведение целевых потребителей или выяснить, сколько людей купили товар, рассказали ли об этом другим людям, просто посетили магазин.

Рис. 16.3 показывает пример оценки обратной связи от проведенной рекламной кампании. Если гостиницу А знают 80% общего рынка, то 20% из тех, кто знают, останавливались в ней и испытали на себе условия обслуживания там, но только 20% из тех, кто уже останавливались в ней, были удовлетворены уровнем сервиса. Эти результаты показывают, что хотя коммуникационная программа и создала осведомленность у, целевого сегмента, но уровень обслуживания не дал потребителям ожидаемого удовлетворения. Поэтому компания должна стараться улучшить качество представляемых услуг, продолжая проводить успешную коммуникационную программу.

Ситуация с гостиницей Б иная: только 40% общего рынка знают ее. Из этих 40% только 10% останавливались в ней и испытали на себе уровень обслуживания, и 80% тех, кто там останавливался, были удовлетворены качеством сервиса. То есть в этом случае коммуникационную программу необходимо совершенствовать, чтобы, воспользовавшись силой торговой марки, обеспечить удовлетворение клиентов.

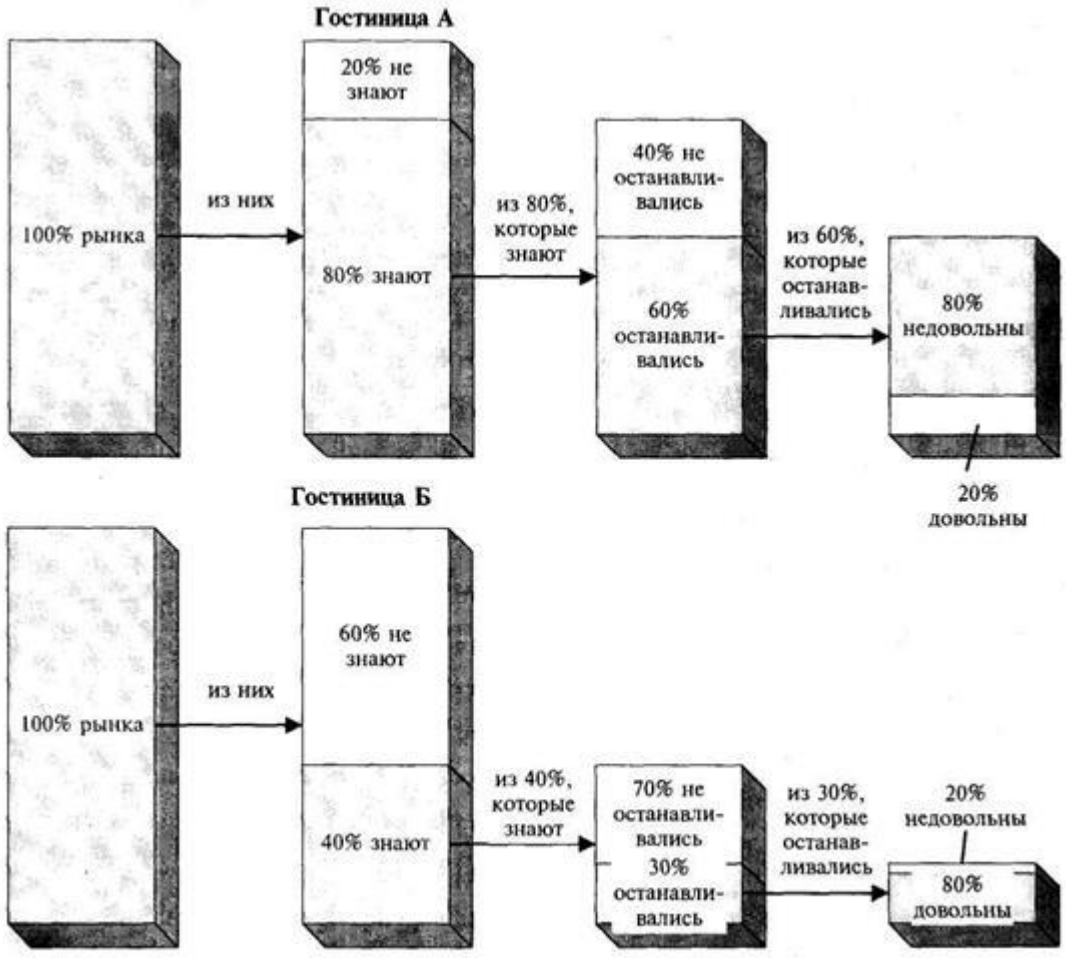


Рис. 16.3. Оценка обратной связи для двух гостиниц

Определение общего бюджета расходов и его статей по видам мероприятий по продвижению[1] товаров и услуг на рынок

[1]Средства продвижения товаров (промоушен-микс) включают в себя рекламу, паблик рилейшнз, средства стимулирования сбыта и персональные (прямые) продажи (Прим. научн. ред.).

Мы обсудили этапы планирования и отправления коммуникационных сообщений целевой аудитории. Теперь рассмотрим, как компания определяет бюджет затрат и главные статьи по видам средств продвижения, чтобы определить их оптимальный набор.

Определение общего бюджета на продвижение

Одна из самых трудных проблем маркетинга, стоящих перед компаниями, - определение затрат средств на продвижение товаров и услуг. Джон Ванамей-кер, магнат универмагов, однажды сказал: "Я знаю, что половина моих рекламных средств потрачена впустую, но не знаю, которая из них. Я потратил $2 млн. на рекламу и не знаю, достаточно ли это или слишком много".

Как же компании определяют свой рекламный бюджет? Для расчета общего бюджета на рекламу используют обычно четыре общих метода: 1) исходя из возможностей компании; 2) как процент от продаж; 3) исходя из уровня затрат конкурентов; 4) исходя из целей и задач, преследуемых рекламной программой.

Исходя из возможностей компании

Большинство компаний определяет уровень затрат на рекламу и стимулирование товаров, исходя

из своих возможностей. Один руководитель объяснил это так: "Это просто. Сначала я иду наверх к финансовому контролеру и спрашиваю, сколько он может позволить выделить на эти цели в этом году. Он, например, говорит, что полтора миллиона. Позже босс приходит ко мне и спрашивает, сколько мы можем потратить на рекламу, и я говорю: О, это приблизительно полтора миллиона".

К сожалению, такой метод определения бюджета полностью игнорирует влияние средств рекламы и продвижения на объем продаж. Это ведет к неопределенному ежегодному рекламному бюджету, который затрудняет досрочное планирование маркетинга. Кроме того, хотя такой метод и может привести к перерасходу средств на рекламу, но чаще он приводит к недостатку финансирования.

Как процент от продаж
Многие компании используют метод подсчета общих затрат на продвижение как процент от продаж, т. е. устанавливают рекламный бюджет в процентной зависимости от текущих или прогнозируемых продаж или определяют бюджет как процент от цены продажи. Некоторые фирмы предпочитают использовать этот метод благодаря его простоте. Так, если владельцы ресторанов знают, что средние расходы на продвижение для ресторанов составляют 4%, то они устанавливают рекламный бюджет на продвижение 4%.

Прежде всего он означает, что расходы на рекламу и продвижение, вероятно, отличаются от того, что компания может "себе позволить". Кроме того, руководство компании может соотнести между собой расходы на продвижение, цену продажи и прибыль на единицу затрат. Наконец, это, возможно, создает конкурентную стабильность, потому что конкурирующие фирмы обычно тратят на продвижение такой же процент от их продаж.

Однако этот метод не совсем оправдывает себя. Рассматривать продажи как основу для продвижения неправильно: они скорее всего - результат политики продвижения. В этом случае бюджет определяется в большей степени доступностью фондов, а не возможностями самой фирмы. Иногда это позволяет предотвратить неоправданное увеличение расходов, если необходимо воспрепятствовать падению продаж. Но так как годовой бюджет зависит от уровня продаж, планировать на длительный период трудно. Наконец, такой метод не обеспечивает основание для выбора определенного процента, если только не учитывается прошлая практика или процент конкурентов.

Из соответствующего уровня затрат конкурентов
Другие компании, устанавливая свои бюджеты на продвижение, используют метод сопоставления затрат с уровнем конкурентов. Они наблюдают за рекламой конкурентов или получают сведения по уровню затрат в отрасли из публикаций или от торговых ассоциаций, а затем исходя из среднего уровня по отрасли устанавливают свои бюджеты.

Есть два аргумента в пользу этого метода: 1) бюджеты конкурентов представляют коллективный разум отрасли; 2) сопоставимые расходы конкурентов позволяют предотвратить рекламные войны. Но, к сожалению, эти аргументы не убедительны. Нет никаких оснований считать, что конкурент лучше знает, сколько компания должна тратить на продвижение. Компании различны, и у каждой свои особенные потребности в рекламе и продвижении товара. А также совсем не очевидно, что бюджеты, основанные на конкурентном паритете, предотвращают рекламные войны.

Из целей и задач, преследуемых рекламной программой
Наиболее логично устанавливать бюджет методом определения его соответствия задачам и целям программы продвижения. Прежде чем определить бюджет на продвижение, специалисты по маркетингу должны определить специфические цели, задачи, которые должны быть выполнены, чтобы достигнуть этих целей, и оценить затраты на их выполнение. Сумма всех этих затрат - и

есть предлагаемый бюджет на продвижение.

Поэтому руководство компании должно обосновать свои предположения о соотношении затраченных средств и результатов рекламы. Это также наиболее трудный в использовании метод, поскольку заранее весьма сложно определить, какие задачи приведут к достижению определенных целей. Но все равно руководство должно ответить на эти вопросы, если даже это трудно. Метод позволяет установить желаемый бюджет на продвижение.

Средства продвижения

Теперь компания должна распределить общую сумму бюджета на продвижение среди главных его средств на рекламу, персональные продажи, средства стимулирования на связи с общественностью. Она должна тщательно подобрать комплекс этих инструментов продвижения и скоординировать его между собой, чтобы достичь рекламные и маркетинговые цели. В одной отрасли бизнеса компании по-разному комбинируют свои средства продвижения.

Компании всегда ведут поиск способов, позволяющих улучшить продвижение товаров на рынок, они заменяют один инструмент продвижения другим, выполняющим те же функции, но с меньшими затратами. Так, одни компании заменили часть своих разъездных коммерческих агентов организацией продаж по телефону и прямой почтовой рекламой, другие увеличили свои расходы на рекламу, чтобы осуществлять продажи быстрее.

Проектирование комплекса средств по продвижению товара на рынок (промоушен-микс) тем более сложно, так как одно средство должно использоваться, чтобы продвинуть другое. Поэтому если McDonald's решает организовать мероприятия "Million Dollar Sweepstakes" в своих ресторанах быстрого обслуживания (меры по стимулированию продаж), то об этом сообщается населению в рекламных объявлениях.

Таким образом, множество факторов влияют на выбор специалистами по маркетингу средств продвижения товара на рынок.

Сущность каждого средства продвижения

Каждое средство продвижения - реклама, персональные продажи, стимулирование сбыта и связи с общественностью - имеет свои уникальные характеристики и затраты. Специалисты по маркетингу должны знать эти характеристики, чтобы правильно выбрать соответствующие средства продвижения.

Реклама. Количество форм использования рекламы и направлений ее использования огромно, поэтому трудно обобщить все ее уникальные качества как составной части комплекса продвижения. Все же отметим некоторые ее качества. Природа публичного рекламирования предполагает, что рекламируемый товар соответствует стандарту и законам. Так как множество людей видят рекламу товара, покупатели знают, что покупка ими товара будет понята и принята общественностью. Реклама также позволяет продавцу повторять сообщение много раз. Крупномасштабное рекламирование продавцом своего товара создает положительное мнение о нем, обеспечивает ему популярность и успех.

Реклама может использоваться для создания долгосрочного имиджа товара (рекламные объявления отелей Four Seasons или ресторанов McDonald's), а также стимулирования быстрых продаж (например, Embassy Suites в Phoenix рекламирует стимулирование сбыта своих услуг в течение четырех недель июля). Реклама может охватывать массы территориально разбросанных покупателей при относительно низких издержках.

Однако реклама имеет и недостатки. Хотя реклама довольно быстро достигает многих людей, она

не личностна и не может быть такой убедительной, как представитель компании по продажам. Реклама имеет одностороннюю связь с аудиторией, и аудитория не чувствует, на что она должна обратить внимание или как реагировать. Кроме того, реклама может быть очень дорогой. Только некоторые формы и типы рекламы в газете или на радио осуществляются при незначительных затратах.

Актуальнейший вопрос для гостиниц - создание непосредственной осведомленности у аудитории о своем фирменном знаке. Так, анализ мнений часто путешествующих людей показал, что имели преимущество те гостиничные сети, чьи названия и фирменные знаки хорошо рекламировались в информационных материалах путешественников. На повторный выбор гостиницы оказывал влияние также факт предыдущего пребывания в этой гостинице независимо от рекламы фирмы.

Персональные продажи - наиболее эффективный инструмент на некоторых стадиях процесса осуществления покупки, особенно в создании предпочтения покупателя его, убежденности в необходимости покупки. В отличие от рекламы персональные продажи имеют несколько уникальных качеств. Они включают персональное, личностное взаимодействие двух или более людей, позволяя каждому удовлетворить потребности других и быстро урегулировать спорные вопросы. Благодаря персональным продажам отношения, возникающие в процессе работы, могут перерастать в глубокую персональную дружбу. Эффективно работающий продавец принимает интересы клиента близко к сердцу, рассчитывая на продолжительные отношения с ним. Наконец, в процессе персональной продажи покупатель обычно чувствует большую потребность слушать и реагировать, даже если его реакция будет заключаться только в словах "нет, спасибо".

Конечно, эти уникальные качества персональных продаж увеличивают их издержки. Коммерция требует более долговременных усилий компании, чем реклама, которая может быть запущена и остановлена в любой момент. Персональные продажи - самое дорогое средство продвижения, например, коммерческий запрос стоит промышленной компании примерно 225 долл. Американские фирмы тратят на персональные продажи в три раза больше, чем на рекламу.

Стимулирование сбыта включает набор таких инструментов, как купоны, конкурсы, премии и др., имеющие уникальные качества. Они привлекают внимание потребителя и предоставляют информацию, которая может побуждать его покупать товар. Они предлагают сильные стимулы для покупки, создавая для потребителя дополнительную ценность товара. Стимулирование продаж поощряет и вознаграждает быструю ответную реакцию. Реклама гласит: "Покупайте наше изделие", а стимулирование продаж гласит: "Покупайте это сейчас".

Компании используют средства стимулирования сбыта, чтобы создать более эффективную и быструю ответную реакцию. Стимулирование продаж может использоваться для усиления предложения товара и повышения уровня снижающихся продаж. Однако результат стимулирования обычно недолог и неэффективен, если обеспечивается долгосрочное предпочтение определенной торговой марки.

Паблик рилейшнз - связи с широкой общественностью - имеют несколько преимуществ. Одно из них - в их информацию легко поверить. В этом случае новости, характеристики, описание мероприятий кажутся более реальными и правдоподобными для читателя, чем обычная реклама. Связи с общественностью могут достигать многих целей, что оказывается не под силу сотрудникам по сбыту и специалистам по рекламе. Сообщение в системе паблик рилейшнз преподносится покупателю как объективная новость, а не нацеленная на активизацию продаж информация. В то же время подобно рекламе связи с общественностью могут усиливать интерес к компании или ее товарам.

Относительно новым дополнением к составляющим маркетинговых средств продвижения товаров

(промоушен-микс) является информирование. Это гибрид рекламы и паблик рилейшнз. Компании предлагают интересные истории на видео для показа по телевидению в периоды легкого просмотра, например ранним утром. Информирование, объединенное с "мягкой" рекламой торговой марки или товара, удерживает внимание телезрителей.

Предприниматели в гостиничном или ресторанном бизнесе обычно пренебрегают средствами паблик рилейшнз или используют их необдуманно. Однако хорошо продуманная организация связей с общественностью, используемая в комплексе с другими элементами системы продвижения, может быть весьма эффективна и экономична.

Факторы формирования системы продвижения
При разработке системы продвижения компании рассматривают много факторов, включая тип товара и рынка, стратегии "тяни - толкай" ("pull" и "push"), степень готовности покупателя к совершению покупки, стадии жизненного цикла товара.

Тип товара и рынка. Важность различных инструментов продвижения товаров на рынок для разных групп потребителей и видов коммерческих рынков разная. При выходе на рынки потребителей фирм по приему и обслуживанию гостей затраты их средств и усилий на рекламу и стимулирование сбыта значительно выше, чем на персональные продажи. Фирмы по приему и обслуживанию гостей, ориентированные на коммерческие организации, тратят больше средств и усилий на персональные продажи. Как правило, персональные продажи используются для продвижения сбыта дорогих и рисковых товаров и на рынках с небольшим количеством крупных продавцов. Фирма, ответственная за проведение встреч или конференций, в этом случае нуждается в высококвалифицированном агенте, способном собрать удовлетворяющий клиента пакет услуг и обеспечивающий компании хороший доход.

Стратегии "тяни", "толкай". На систему продвижения влияет также стратегия выбираемая компанией: "тяни" ("pull") или "толкай" ("push"). Две эти стратегии иллюстрирует рис. 16.4. Стратегия "толкай" предполагает "выталкивание" товара по каналам распространения к конечному потребителю. Производитель направляет маркетинговые усилия (прежде всего в виде персональных продаж и торгового стимулирования) на участников каналов сбыта, чтобы побудить их заказывать и продвигать товары к конечным потребителям. Например. Dollar Rent-A-Car предлагал турагентам 15% комиссионных вместо 10%, убеждая их заказывать для своих клиентов услуги марки Dollar Rent A-Car. Гостиницы и курорты Continental Plaza разработали систему продвижения, которая давала турагентам дополнительных $10 к их обычным комиссионным с заказа. Стратегия "толкай" обеспечивает стимулы для участников каналов сбыта в целях продвижения товаров к их клиентам или проталкивает товар через каналы сбыта.

При использовании стратегии "тяни" компания направляет маркетинговые усилия (прежде всего рекламу и стимулирование потребителя) на конечных потребителей с целью стимулировать их покупать соответствующий товар. Например, отель Sheraton поместил рекламное объявление для своего филиала на Гаваях в газете Phoenix (Аризона). Заинтересованным читателям сообщалось, что они могут позвонить их турагенту или ITT Sheraton. Если такая стратегия оказывается эффективной, потребители обращаются за соответствующим товаром (услугой) к одному из участников канала сбыта, который, в свою очередь, заказывает его у производителей. Таким образом, согласно стратегии "тяни", спрос потребителя "вытягивает" товар у производителя через каналы сбыта.

Стадии готовности покупателя к покупке. Влияние средства продвижения зависит от степени готовности покупателя к совершению покупки. Наряду с паб-лик рилейшнз реклама играет большую роль в осведомленности покупателя и его знаниях о товаре, чем стратегия "холодных звонков" от специалистов по продажам. Симпатия клиента на стороне персональных продаж,

сопровождаемых рекламой. Однако сами продажи прежде всего стимулируются посредством коммерческих запросов (звонков) и стимулирования сбыта. Только персональные продажи, учитывая их высокие затраты, должны сосредоточиться на более поздних стадиях процесса совершения покупки потребителем.



Рис. 16.4. Стратегии продвижения «тяни», «толкай»

Стадии жизненного цикла товара. Результаты действия различных средств продвижения также зависят от стадии жизненного цикла товара. На предварительной стадии реклама и паблик рилейшнз хороши для создания высокой осведомленности о товаре потенциальных потребителей, а стимулирование сбыта - для формирования их мнения о товаре. На стадии роста персональные продажи должны использоваться с целью побудить производить покупку; реклама и паблик рилейшнз продолжают оказывать мощное влияние, а стимулирование сбыта может быть сокращено. На стадии зрелости товара стимулирование сбыта снова становится более важным, чем реклама. Покупатели знают торговые марки компаний, и реклама должна им только напоминать о товаре. На стадии спада реклама сохраняется на уровне, обеспечивающим напоминание о товаре, значение паблик рилейшнз снижается, и специалисты по продажам уделяют товару совсем немного внимания. Однако стимулирование сбыта может оставаться довольно сильным.

Резюме

I. Система продвижения. Общая программа маркетинга компании, включающая рекламу, стимулирования сбыта, связи с общественностью и персональные продажи.

II. Четыре главных средства продвижения

1) Реклама. Любая оплаченная форма не персонального представления и продвижения идей, товаров или услуг определенным спонсором.
2) Стимулирование сбыта продвижение продаж. Краткосрочные стимулы поощрения покупки или продажи товара или услуги.
3) Связь с общественностью. Построение хороших отношений компании с различными слоями общественности с целью получения благоприятного паблисити путем создания хорошего корпоративного имиджа и контроля, препятствующего распространению неблагоприятных слухов, историй и мероприятий.
4) Персональные продажи. Устное общение с одним или более предполагаемыми покупателями

с целью совершения продаж.

III. Основные этапы в развитии эффективных маркетинговых коммуникаций

1) Отправитель. Сторона, посылающая сообщение другой стороне.
2) Кодирование. Процесс преобразования мысли в символическую форму.
3) Сообщение. Набор символов, которые передает отправитель.
4) Средства информации. Каналы связи, через которые сообщение передается от отправителя к получателю.
5) Расшифровка. Процесс, при помощи которого получатель выявляет значение символов, кодируемых отправителем.
6) Получатель. Сторона, получающая сообщение, посланное другой стороной.
7) Ответная реакция. Реакции получателя на полученное сообщение.
8) Обратная связь. Часть ответной реакции получателя, которая сообщается назад отправителю.
9) Помехи. Незапланированное искажение в процессе коммуникаций, которое приводит к тому, что поступающее получателю сообщение отличается от отправленного.

IV. Решения, которые должен принимать маркетинговый коммуникатор

1) Идентифицировать целевую аудиторию.

2) Определить желаемый ответ. Шесть степеней готовности покупателя к совершению покупки: осведомленность, знание, благосклонность, предпочтение, убежденность и покупка.

3) Выбрать сообщение.
а) *Модель AIDA.* Сообщение должно привлечь внимание, удерживать интерес, пробуждать желание и побуждать к совершению покупки потенциального покупателя.
б) Три проблемы, которые маркетинговый коммуникатор должен решить:

1) Содержание сообщения (что сообщать). Имеются три типа обращений.

а) *Рациональные обращения* - касаются личного интереса аудитории, показывают, что товар принесет потребителям желаемые выгоды.
б) *Эмоциональные обращения* - пытаются вызывать эмоции, которые мотивируют совершение покупки.
в) *Моральные обращения* - направлены на осмысление аудиторией того, что правильно и что надлежит.

2) Структура сообщения (как сообщать это).

а) Делать в нем вывод или оставить это для аудитории.
б) Представлять односторонние или двухсторонние аргументы.
в) Представлять самые сильные аргументы в начале или в конце сообщения.

3) Формат сообщения (как выразить это символически).

а) Визуальное рекламное объявление - использование принципа новизны и контраста, задерживающих взгляд на изображениях и заголовках, отличительных форматах, размерах сообщения и его расположении, цвете, формах и движении.
б) Звуковое рекламное объявление - использование слов, звуков и голосов.
в) Источник сообщения - использование привлекательных источников, чтобы достигнуть более высокого уровня внимания и ответной реакции целевой аудитории, например, представление

рекламы знаменитостями.

4) Выбрать средства информации для отправки сообщения.

а) *Персональные каналы коммуникации* - персональная связь используется для дорогих и сложных товаров, создания лидеров мнения с тем, чтобы влиять на решения о покупке других.
б) *Неперсональные каналы коммуникации* - включают средства массовой информации (печать, радио, телевидение), атмосферу и специальные мероприятия.

5) Выбрать носители сообщения. Сообщения, поставляемые высоко убедительными источниками, являются весьма эффективными. Экспертиза, надежность и благосклонность - три фактора, которые делают носитель рекламы убедительным.

6) Аккумулировать обратную связь. Оценка результатов воздействия на целевую аудиторию.

V. Определение бюджета продвижения
1) Четыре общих метода для составления общего полного бюджета продвижения:

а) *Исходя из возможностей компаний* - в основе бюджета то возможное, что руководство компании может себе позволить.

б) *В виде процента от продаж* - компании устанавливают бюджет продвижения в процентной зависимости от текущего или прогнозируемого уровня продаж или в виде процента от цены продажи.

в) *Исходя из соответствующего уровня затрат конкурентов* -о компании составляют свои бюджеты продвижения в соответствии с бюджетами конкурентов.

г) *Исходя из целей и задач* - компании разрабатывают бюджеты продвижения исходя из целей и задач и обеспечения затрат на их выполнение.

2) Понимание сущности каждого средства продвижения и формирования системы продвижения

а) *Рекламирование* - предполагает, чтобы рекламируемый товар соответствовал стандарту и закону; используется в целях создания долгосрочного имиджа для товара и стимулирования быстрых продаж. Однако реклама - обезличенная форма и отличается односторонней связью.

б) *Персональные продажи* - продавец создает с клиентами личные отношения, принимает их интересы близко к сердцу, формирует с клиентами долгосрочные связи и осуществляет персональные взаимодействия. Персональные продажи также рассматриваются как наиболее дорогое средство продвижения для установления контактов.

в) *Стимулирование сбыта* - включает набор таких инструментов, как купоны, конкурсы, премии и др. Привлекает внимание потребителей и представляет им соответствующую информацию; создает более сильную и быструю ответную реакцию. Стимулирование сбыта активизирует предложение товара и способствует повышению уже падающих продаж. Продолжительность его воздействия считается недолгой.

г) Паблик рилейшнз - имеет большой эффект правдоподобности, позволяющий достичь предполагаемых покупателей и повысить их интерес к компании или товару.

3) Факторы формирования системы продвижения

а) *Тип товара и рынка* - важность различных средств продвижения в зависимости от видов потребителей и коммерческих рынков.

б) *Стратегии "тяни", "толкай".*

1) *Стратегия "толкай"* - компания направляет свои маркетинговые усилия на участников канала сбыта, стимулируя их заказывать, перевозить и продвигать сбыт товаров.

2) *Стратегия подтягивания* - компания направляет маркетинговые усилия на конечного потребителя, стимулируя их покупать товары.

в) *Стадии готовности покупателя к совершению покупки* - средства продвижения различаются по их влиянию на различные стадии готовности покупателя к совершению покупки.

г) *Стадии жизненного цикла товара* - влияние различных средств продвижения также меняется в зависимости от стадии жизненного товара.

Вопросы для обсуждения

1. Обсудите факторы, которые могут воспрепятствовать кому-либо получать рекламные сообщения, предназначенные для него. Какие стратегии могут использоваться, чтобы минимизировать эту возможность?
2. Объясните различие между продвижением и рекламой.
3. Почему важно идентифицировать вашу целевую аудиторию при разработке маркетинговой коммуникации? Приведите пример связи из области гостиничного или туристического бизнеса, которая хорошо работает на определенном сегменте рынка. Примером может быть любая форма коммуникации, а именно: реклама, стимулирование сбыта, паблисити.
4. Почему большие гостиницы тратят основную часть бюджета продвижения на персональные продажи?
5. Недавно многие рестораны переместили часть своих средств по бюджету продвижения из статьи "Реклама" в статью "Паблик рилейшнз". Какие выгоды открывает PR и побуждает рестораны тратить все больше средств именно на них?
6. Процент от продаж - один из наиболее распространенных методов определения бюджета продвижения. В чем его преимущества и недостатки?
7. Найдите пример продвижения для компании в сфере гостеприимства, которая использует в продвижении стратегию "толкай". Объясните, как компания использует эту стратегию.
8. Примените четыре главных средства системы маркетинговой коммуникации к работе гостиницы или туристической компании, которая может использовать все эти средства.

Ключевые термины

Атмосфера (atmospheres). Формируемая среда, которая создает или укрепляет склонность покупателя к потреблению товара.

Влияние людской молвы (word-of-mount influence). Персональное общение относительно товара между целевыми покупателями, а также соседями, друзьями, членами семейства и партнерами.

Метод в виде процента от продаж (percentage of sales method). Бюджет продвижения устанавливается в процентной зависимости от текущих или прогнозируемых продаж или как

процент от коммерческой цены продажи.

Метод исходя из возможностей компании (affordable). Определение такого бюджета продвижения, который, по мнению руководства компании, она может себе позволить.

Метод исходя из соответствующего уровня затрат конкурентов (competitive parity method). Определение бюджета продвижения в соответствии с бюджетом конкурентов.

Метод исходя из целей и задач (objective and task methog). Бюджет продвижения устанавливается с помощью 1) определения целей, 2) определения задач, которые должны быть выполнены, чтобы достигнуть этих целей и 3) оценки затрат на их выполнение; сумма этих затрат - и есть предложенный бюджет продвижения.

Моральные обращения (moral appeals). Сообщения, которые направлены на осмысление аудиторией того, что является правильным и надлежащим.

Неперсональные каналы коммуникации (nonpersonal communication channels). Средства информации, которые несут сообщения без персонального контакта или обратной связи: атмосфера, средства массовой информации и мероприятия.

Персональные каналы коммуникации (personal communication channels). Каналы, через которые связываются двое или более людей, включая общение лицом к лицу, с аудиторией, по телефону или по почте.

Персональные продажи (personal selling). Устное общение, беседа с одним или более предполагаемыми покупателями с целью совершения продаж.

Рациональные обращения (rational appeals). Сообщения, которые затрагивают личные интересы аудитории и показывают, что товар принесет желаемые выгоды, например, обращения, указывающие на качество товара, экономию, ценность или прибыль от его использования.

Реклама (advertising). Любая оплаченная форма неперсонального представления и продвижения идей, товаров или услуг определенным спонсором.

Связи с общественностью, паблик рилейшенз, PR (public relations). Построение хороших отношений с различными категориями публики для создания благоприятного паблисити, хорошего корпоративного имиджа контроля или препятствия распространению неблагоприятных слухов, историй и мероприятий.

Система продвижения, промоушен-микс (promotion mix). Комплекс средств продвижения, включающий рекламу, персональные продажи, стимулирование сбыта и связи с общественностью, используемые компанией для достижения рекламных и маркетинговых целей.

Специальные мероприятия (events). Организуются, чтобы предоставить потенциальным клиентам соответствующую информацию, например, пресс-конференция или церемония открытий.

Средства массовой информации (media). Неперсональные каналы коммуникаций, включающие печать (газеты, журналы, прямая почтовая реклама), передачи по радио и телевидению и наружные средства (доски объявлений, надписи, плакаты).

Стадии готовности покупателя совершить покупку (buyer readiness states). Стадии, через

которые обычно проходят потребители на пути к покупке: осведомленность, знание, благосклонность, предпочтение и покупка.

Стимулирование продаж (sales promotion). Краткосрочные стимулы поощрения покупки или товара или услуги.

Стратегия "толкай" (push strategy). Стратегия продвижения, которая стимулирует активные усилия участников каналов сбыта с целью протолкнуть товары через торговые организации к потребителю, производитель проталкивает товар оптовым торговцам, оптовые торговцы продвигают розничным продавцам, а розничные продавцы - потребителям.

Стратегия "тяни" (pull strategy). Стратегия продвижения, которая требует больших расходов на рекламу и стимулирование потребителя, чтобы создать спрос потребителя; в случае успеха потребители спрашивают розничных продавцов о данном товаре, розничные продавцы запрашивают его у оптовых торговцев, а оптовые торговцы запрашивают этот товар у производителей.

Эмоциональные обращения (emotional appeals). Сообщения, которые пытаются возбудить отрицательные или положительные эмоции, способные мотивировать совершение покупки, например опасение, вина, позор, любовь, юмор, гордость и радостные эмоции.

Глава 17. Продвижение товаров: реклама, прямой маркетинг и стимулирование сбыта

"Привет, я Том Бодетт из Motel 6. Я сижу в номере 201 в городе Юта в Калифорнии, и это здорово. Мы смотрим цветной телевизор, я разговариваю по телефону, а мое семейство просматривает справочник "Желтые страницы". Я говорю Вам, мы поймали удачу." Это выдержка из одной из наиболее успешных рекламных радиокампаний для гостиницы - реклама Motel 6. Приведем еще один отрывок из этой рекламной серии.

Привет, я Том Бодетт из Motel 6. Для тех родителей, чьи дети рядом, у меня есть великолепный план. Берите автомобиль и отправляйтесь осматривать достопримечательности страны или посетить родственников. Например, вашу сестру Элен и ее мужа Боба. Они замечательные люди, всегда будут рады оставить вас на ночь у себя, но, например, запах шариков от моли не будет способствовать вашему хорошему сну. А так как Боб встает в 5.30 утра, это означает, что Вам придется сделать то же самое. Есть план. Приезжайте в Motel 6. Это обойдется всего в 22 доллара, самая низкая цена для гостиницы любой национальной сети, и Вы получите чистую, удобную комнату, а Элен, и Боб подумают, что Вы очень внимательны и деликатны. Возможно, что более важно, Вы можете спать подольше и не будете спрашивать себя, предназначены ли полотенца в их ванной только для оформления интерьера. Мой Вам совет: если рисунок ковриков в ванной и туалете, соответствует, то лучше не трогайте их. Предлагаю позвоните 505-891-6161 в офис бронирования частных мест. Передайте наилучшие пожелания Элен и Бобу, а мы в Motel 6 оставим для Вас свет включенным.

24 года Motel 6 никогда не проводил рекламных кампаний -удобная цена и людская молва приводили сюда постояльцев. Сначала эта стратегия хорошо конкурировала с независимыми и маленькими региональными гостиничными сетями. Но затем появились другие недорогие гостиницы и цена в мотеле стала не такой уж привлекательной. Заполняемость гостиницы снизилась с 81% в 1981 go 69,5% в 1985 г. В этот год фирма Kohlberg, Kravis, Roberts (KKR) and Company купила Motel 6. KKR наняла Джо Маккарти, чтобы управлять Motel 6, а Маккарти нанял Хью Трашер, чтобы возглавить маркетинговую работу. В феврале 1986 г. Маккарти представил

свой рекламный контракт в Richards Group в Dallas.

Рекламное агентство потратило почти год на проведение соответствующих исследований. Они опросили множество групп постояльцев Motel 6, их вкусы, предпочтения и что их не устраивает в Motel 6. В названии мотеля цифра 6 обозначает $ 6 в день - это первоначальная цена комнаты в Motel 6 в 1962 г. В эти годы комнаты были довольно простыми, с небольшими удобствами. В 1985 г., когда KKR купил Motel 6, в номерах не было телефона, а за телевизор нужно было дополнительно заплатить $1,49, хотя раньше телевизоры включались бросаемой монетой, и гости оплачивали их просмотр по часам. В 1986 г. цена номера, независимо от местоположения мотеля в гостиничной сети составляла $17,95. Останавливающиеся платили наличными заранее, потому что Motel 6 не принимал кредитные карточки. Имелась специальная скидка для детей, разделяющих номер с родителями. Семейства оплачивали стоимость, определяемую сложной формулой подсчета. Так как не было центральной системы резервирования, постояльцы должны были обращаться в мотель, чтобы забронировать номера. Рекламное агентство определило, что все эти факторы были неприятны гостям.

Информация, полученная в результате проведенных исследований, использовалась для разработки маркетинговой системы компании. В номерах были подключены телефоны и предлагалось бесплатное местное телефонное обслуживание. При этом оплаты за присоединение к междугородным звонкам не предполагалась. Заказ на около 50 000 телефонов от Motel 6 был самым большим телефонным заказом для компаний AT&Ts, сделанный общественной фирмой. Введение телефонной сети сделало Motel 6 более привлекательным для работников по сбыту и повысило чувство безопасности для путешествующих, поскольку члены их семей могли теперь дозвониться до них. Оплата за телевидение и цена проживания для детей вместе с родителями были понижены. Цена номера стала переменной величиной в зависимости от географического положения и местных рыночных условий.

Когда руководство почувствовало, что они улучшили предлагаемый потребителям продукт, который стал уже конкурентоспособным, Motel 6 в ноябре 1986 г. начал рекламную кампанию по радио. Если в октябре 1986 г. Motel 6 имел уровень осведомленности потребителя менее 10%, то к концу года радиореклама подняла этот показатель до уровня выше 50%. Доходы увеличились с $256 млн. в 1986 г. до более чем $425 млн. в 1989 году. Заполняемость номеров подскочила с 66,7% 1986 г. до 7,7% в 1987 г., преодолев продолжавшееся шесть лет подряд ежедневное снижение заполняемости почти на 15 пунктов.

Успех рекламной кампании был связан с результатами исследований запросов потребителей и изменениями в системе маркетинга. Только когда Motel 6 приспособил свой продукт к рыночному спросу, было начато его рекламирование. Рекламная кампания позволила Motel 6 перепозиционировать свое предложение с дешевых номеров на гостиничные услуги с высокой потребительской ценностью. Она изменила показатели осведомленности клиентов относительно мотеля от почти нулевого уровня до более 50%. Вместо убытков в $18,7 млн. в 1986 г. была получена прибыль в $5,3 млн. в 1988 г.

Краткое содержание главы

В глава 17 рассматриваются методы, с помощью которых стимулируется сбыт товаров и услуг, в частности реклама, прямой маркетинг и прочие средства стимулирования сбыта.

Сначала мы определим основные решения по рекламе, включая **постановку целей и составление бюджета: создание и оценку эффективности рекламных сообщений, выбор их на основе исследований, определение пользования рекламных средств,** частоты их пользования и воздействия на целевую аудиторию, а также **выбор средств массовой информации, средств**

распространения и времени.

Затем будет дана характеристика прямого маркетинга и дано объяснение роста популярности этого метода, включая роль прямого маркетинга в маркетинге отношений. Этот раздел заканчивается кратким обзором интегрированного прямого маркетинга и развития маркетинговой системы базы данных.

Глава завершается обзором стимулирования сбыта, начиная с целей и заканчивая стимулированием потребителей, стимулированием торговли средствами стимулирования бизнеса.

Реклама

Мы определяем рекламу как любую оплаченную форму неперсонального представления и продвижения идей, товаров или услуг идентифицированным, определенным спонсором. Гостиничный, ресторанный и туристический бизнес тратит миллиарды долларов на рекламирование своих услуг. В 1993 г., главными рекламодателями были: McDonald's ($736,6 млн.), Wendy's ($168,3), Marriott ($132,6 млн.) и Delta Airlines ($113,4 млн.).

Реклама - хороший способ информирования и убеждения, если цель -продавать места в гостиницах Hilton International во всем мире или побудить жителей Куала-Лумпур (столица Малайзии) остановиться на отдых в близлежащем курорте на острове Langkawi. Организации имеют различные пути управления их рекламной деятельностью. Владелец или генеральный директор независимого ресторана обычно сам управляет рекламой своего ресторана. Большинство гостиничных сетей передает ответственность за организацию местной рекламы отдельным гостиницам, в то время как корпоративное руководство ответственно за национальную и международную рекламу. В некоторых корпоративных офисах директор по маркетингу также занимается вопросами рекламы. Другие фирмы могут иметь рекламные отделы для составления рекламного бюджета, работать с внешним рекламным агентством и рекламировать товары по почте и другими способами, которыми специальные рекламные агентства не занимаются. Большие компании обычно используют внешние рекламные агентства, потому что это дает им некоторые преимущества (см. Маяки маркетинга 17.1).

Главные решения в рекламе

В разработке рекламной программы руководство маркетинговой деятельностью должно принять пять важных решений (рис. 17.1).

Постановка целей

Первый шаг в разработке рекламной программы - постановка рекламных целей. Цели должны быть основаны на информации относительно целевого рынка, позиционирования и комплекса маркетинга. Маркетинговое позиционирование и стратегии маркетинга определяют роль, которую реклама должна исполнить в общей программе маркетинга.

Маяки маркетинга 17.1

Как работает рекламное агентство?

Madison Avenue знает большинство американцев. Это улица в Нью-Йорке, на которой располагаются главные штаб-квартиры рекламных агентств. Но большинство из 10000 американских агентств находятся вне Нью-Йорка, и почти в каждом городе есть по крайней мере одно агентство, даже если это и офис с одним человеком. Некоторые рекламные агентства огромны - самое большое американское агентство Young & Rubicam оказывает клиентам услуги ежегодно на сумму более $6 млрд. Японское рекламное агентство Dentsu - самое большое агентство в мире - оборот операций более чем $10 млрд.

Рекламные агентства были основаны в середине и в конце XIX в. специалистами по сбыту и брокерами, работавшими для средств массовой информации и получавшими комиссионные за продажу рекламного места различным компаниям. Со временем торговцы начали помогать клиентам в подготовке их рекламных объявлений. В конечном счете, они сформировали агентства и в своей работе были ближе к рекламодателям, чем к средствам массовой информации. Агентства предложили своим клиентам больше рекламных и маркетинговых услуг.

Даже компании, имеющие сильные рекламные отделы, обращаются за помощью к рекламным агентствам. Агентства нанимают специалистов, которые могут исполнять рекламные задачи часто лучше, чем собственный штат компании. Агентства не только имеют опыт работы с различными клиентами и в различных ситуациях, но и привносят свой взгляд на решение проблем компании. Работа агентств частично оплачивается за счет скидок со стороны средств массовой информации и, как правило, обходится фирме совсем недорого. Не желая потерять клиента, большинство агентств стремится улучшить свою работу. Небольшие клиенты обычно получают скидку, потому что они часто не используют многие средства массовой информации, предоставляющие комиссионные.

Рекламные агентства с полным циклом обслуживания. Рекламные агентства обычно имеют четыре отдела: *творческий отдел,* который разрабатывает и производит рекламные объявления; *отдел средств информации,* который выбирает средства информации и размещает в них рекламные объявления; *исследовательский отдел,* который изучает характеристики аудитории и ее запросы; и *бизнес-отдел,* отвечающий за деловую активность агентства. Каждый контракт и счет контролируются бухгалтером; сотрудникам в каждом отделе обычно поручается работать над одним или больше контрольными счетами.

Благодаря своей репутации или величине агентства часто привлекают новых клиентов, поскольку клиент сначала обращается в несколько агентств и лишь затем выбирает одно из них.

Работа рекламных агентств традиционно оплачивается за счет комиссионных и некоторых других видов оплаты. Агентство получает в виде скидки 15% от стоимости средств информации. Так, если агентство покупает за $60000 место в журнале для своего клиента, журнал выставляет счет рекламному агентству на $51000 ($60000 минус 15%), а агентство выставляет счет клиенту на $60000, оставляя себе $9000 в качестве комиссионных. Если бы клиент купил место для своей рекламы непосредственно у журнала, то это ему все равно бы стоило $60000, потому что комиссионные выплачиваются только признанным рекламным агентствам.

Однако и рекламодатели, и агентства становятся все более и более недовольными системой комиссионных. Крупные рекламодатели жалуются, что их плата за те же самые услуги, что предоставляются мелким рекламодателям, выше просто потому, что они размещают больше рекламы. Рекламодатели также полагают, что система комиссионных не побуждает агентства обращаться в дешевые средства массовой информации или средства информации, не предполагающие оплату комиссионных, или организовывать короткие рекламные кампании. Агентства же недовольны тем, что выполняют дополнительные услуги, не получая дополнительный доход. Поэтому в настоящее время наблюдается тенденция прямой оплаты рекламных услуг или использования смешанных форм комиссионных и прямой оплаты. Некоторые крупные рекламодатели связывают оплату работы агентств с результатами рекламных кампаний агентства. Сегодня примерно 35% компаний все еще оплачивают комиссионные агентствам.

Есть еще одна тенденция, влияющая на бизнес рекламного агентства. В прошлые годы в связи с замедленным ростом расходов на рекламу многие агентства пробовали продолжать расти, приобретая другие агентства и создавая огромные холдинговые рекламные компании. Одна из

самых больших мегагрупп - Saatchi и Saatchi PLC - включает несколько больших агентств Saatchi и Saatchi Compton, Ted Bates Worldwide, DFS Dorland Worldwide и другие, объединенный оборот, которой превышает $15 млрд.

Рост других агентств достигался развитием разносторонних услуг маркетинга. Так, холдинговые рекламные агентства предлагают полный список услуг интегрированного маркетинга и продвижения услуг, включая рекламу, стимулирование сбыта, паблик рилейшенз, прямой маркетинг и маркетинговые исследования.

Специализированные рекламные агентства. Гостиничный, ресторанный и туристический бизнес часто использует услуги специализированных рекламных агентств. Специализированное рекламное агентство предлагает для стимулирования сбыта и программ поощрения труда служащих разнообразие товаров, таких, как чашки кофе, блюда, багаж и тысячи других. Некоторые наблюдатели чувствуют, что эта форма реального агентства - прежде всего брокер товаров и услуг.

Побудительное агентство играет большую роль в гостиничном, ресторанном и туристическом бизнесе, работая как поставщик клиентов. Многие наблюдатели считают, что такие агентства не должны классифицироваться как рекламные.

Агентство рекламных буклетов неправильно называют рекламным. Такие компании специализируются на производстве и поставке туристических буклетов. Агентства рекламных буклетов приобретают места и работают в ресторанах, парковках, мотелях, музеях и других местах, посещаемых туристами. Рестораны, мотели и туристские достопримечательные места, которые зависят от пользующихся путеводителями клиентов, высоко ценят работу этих агентств.

Агентства размещения в специальных местах. В Новой Зеландии и Австралии появились необычные специализированные рекламные агентства. Некоторые считают, что эти агентства слишком навязчивы. Эти компании приобретают права на обратную сторону дверей в общественных туалетах и размещают там рекламные объявления.

Другие специализированные рекламные агентства приобретают рекламные места, которые также должны соотноситься с интересами гостиничного, ресторанного и туристического бизнеса. Эта реклама в аэропортах, наружная реклама, реклама на общественном транспорте и реклама на остановках автобуса и местах ожидания транспорта. Учитывая широкое разнообразие компаний гостиничного и туристического бизнеса, фактически все специализированные средства информации, играют полезную роль для разных фирм.

Рекламная цель - определенная коммуникационная задача, которая будет выполнена в отношении определенной целевой аудитории в течение определенного периода времени. Рекламные цели могут классифицироваться по принципу - информировать, убеждать или напоминать. Информативная реклама интенсивно используется при представлении на рынке нового товара и создании первичного спроса. Когда авиалиния открывает новый маршрут, ее руководство часто дает рекламные объявления на целую полосу, сообщающие рынку о новом виде обслуживания. Гостиницы Stouffer давали двухстраничную рекламу в Business Travel News, представляющую новую гостиницу Stouffer Concourse в Атланте. Объявление было нацелено на организаторов конференций и предоставляло информацию о функциональных помещениях, залах заседаний и других услугах гостиницы.

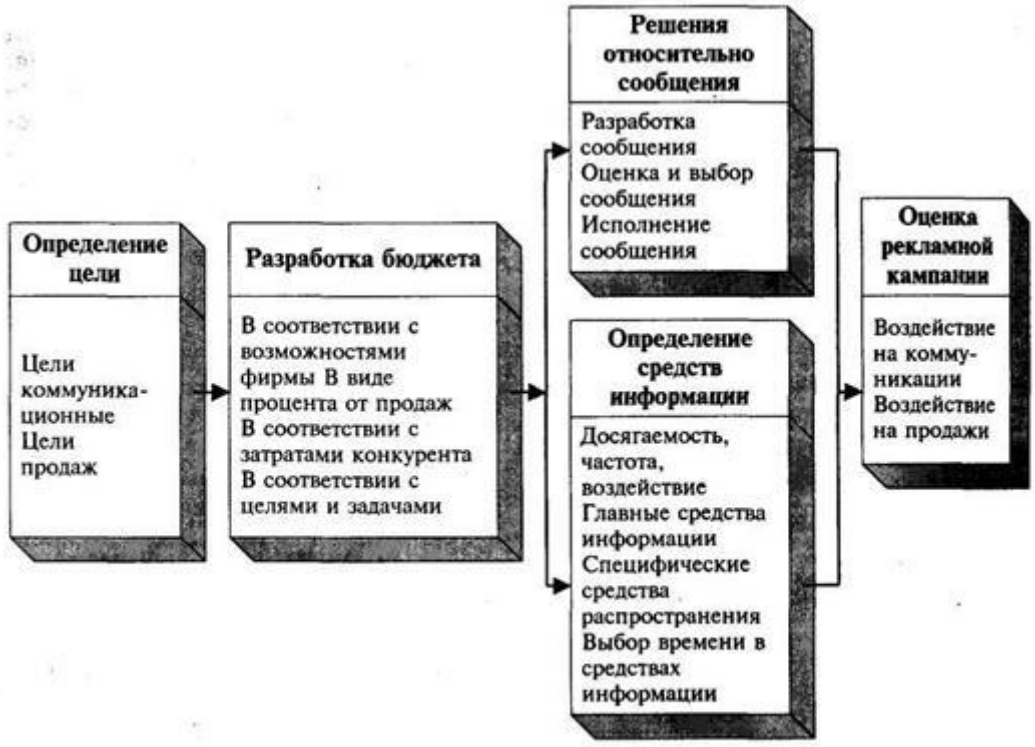


Рис. 17.1. Главные рекламные решения

Фирма Junior's'Deli в Лос-Анджелесе использует кампании продажи товаров по почте, чтобы заполучить новых клиентов. Новые жители в окрестностях получают специальный подарочный сертификат от Deli Survival Kit, который включает кусок говяжьей салями, два вида сыра, буханку свежего ржаного хлеба и домашний десерт. Набор абсолютно бесплатный, но при повторном заказе его стоимость уже оплачивается в ресторане. Каждый год в окрестностях ресторана появляется более 1000 новых жителей, которые также желают получить наборы продуктов. Таким образом, этот набор не только информирует потенциальных клиентов о ресторане, но и способствует дополнительным посещениям ресторана клиентами, уже попробовавшими подарочный набор.

Убеждающая реклама более важна при повышении конкуренции и создании выборочного спроса. Убеждающая реклама становится сравнительной, когда происходит прямое или косвенное сравнение одной марки товара с другой или другими марками. Например, гостиница Ramada развернула в 1992 г. $6-миллионную кампанию, направленную против гостиниц Holiday Inn. Темой рекламы было убийственное сообщение, что Ramada представляет большие потребительские ценности, чем гостиницы Holiday Inn. Так, клиентам гостиниц Holiday Inn предлагалось $5 уступки, если они переключатся на гостиницы Ramada. Вице-президент Hospitality Franchise Systems, компании, владеющей гостиницами Ramada, сказал: "Вы должны украсть свою долю. Экономика находится в тяжелом положении. Вы должны быть агрессивны."

Burger King, развернув рекламную кампанию против McDonald's и использовал прямое сравнение. Тенты столиков в Burger King изображали гамбургер, внутри которого - белый круг, представляющий размер гамбургера McDonald's. Подпись гласила: "Единственный, кто не будет любить наш новый гамбургер - McDonald's. Новый Burger King весом 2,8 унций, жаренный на огне, имеет на 75% больше говядины, чем гамбургер McDonald's."

Прямая сравнительная реклама - предмет для спора. Многие специалисты по маркетингу полагают, что сравнительные рекламные объявления не эффективны, поскольку они явно привлекают внимание к конкуренту, а не к товару компании. Существует неписаное правило -

престижные марки и лидеры рыночных долей никогда не должны использовать тактику сравнительной рекламы, потому что она привлекает внимание к конкурентам и подвергает клиента сомнению в ценности лидера рыночной доли или престижности торговой марки.

Напоминающая реклама важна для товаров в стадии зрелости, так как заставляет потребителей не забывать данный товар. Дорогостоящая реклама McDonald's по телевидению предназначена напоминать услуги McDonald's, а не информировать или убеждать. Сеть ресторанов The Old Spaghetti Warehouse, основанная в Dallas, рассылает клиентам открытки, благодаря их за посещения: "До встречи снова" или "Не можем забыть Вас". Каждая открытка подписана менеджером со словом "спасибо". Персонифицированная благодарственная открытка создает чувство доброжелательности и напоминает клиенту о ресторане.

В целях обеспечения долгосрочных продаж рекламируемый товар должен формировать удовлетворенных потребителей. Владельцы новых ресторанов часто допускают ошибку - разворачивают рекламу прежде, чем бизнес пройдет период становления. Владельцы ресторана, желая получить быстрый возврат инвестиций, начинают рекламировать услуги, хотя штат ресторана не обучен должным образом, а сам ресторан проверен на ситуацию с высоким уровнем спроса.

Так как немногие желают посетить новый ресторан, рекламные кампании, обычно эффективные, приводят к очередям в пиковое время. Такой успех может быть краткосрочным, если ресторан предлагает низкокачественные блюда, плохое обслуживание или низкую потребительскую ценность. Неудовлетворенные клиенты быстро разнесут плохую молву потенциальным клиентам. Часто реклама неконкурентоспособного товара ускоряет смерть бизнеса, создавая отрицательное общественное мнение. Владелец ресторана в Хьюстоне, который испытал это на себе и в конечном счете вышел из бизнеса, обвинял в своих неудачах непостоянство клиентов. Но клиенты просто точно знали, что они хотели - хорошие блюда и хорошее обслуживание, а этого ресторан с момента своего открытия не мог предложить.

Президент фирмы по маркетингу, рекламе и связям с общественностью в сфере гостеприимства считает, что

Раскрутка эффективной рекламной кампании - один из самых быстрых способов подвергнуть опасности работу посредственной компании. Вы должны сначала убедиться, что предложение может соответствовать рекламируемым вами обещаниям. Если ваша продукция или обслуживание противоречит сделанным заявлениям, деньги, которые вы тратите на развитие дополнительного бизнеса, вероятно, принесут небольшой эффект, а число неудовлетворенных клиентов увеличится.

Даже если клиенты покидают, например, курорты глубоко удовлетворенными, им все равно необходимы частые напоминания о местах их прекрасного отдыха. Такая проблема существует у лыжных курортов и курортов, имеющих места для подводного плавания. Горнолыжники и ныряльщики мечтают и желают попасть в новые, неизведанные места. Но могут пройти годы, прежде чем они решат возвратиться в старое место отдыха. В этом случае реклама-напоминание может сократить этот период.

Составление рекламного бюджета

Определив цели рекламы, компания устанавливает рекламный бюджет для каждого товара. Роль рекламы заключается в увеличении спроса на товар. Компания затрачивает определенное количество денег, необходимое для нужного уровня продаж. В гл. 15 рассматривались четыре обычно используемых метода для определения рекламного бюджета. Здесь мы охарактеризуем некоторые факторы, которые должны учитываться при составлении бюджета: **Стадия жизненного цикла товара.** Новые товары обычно нуждаются в больших средствах,

затрачиваемых на рекламу, чтобы создавать осведомленность потребителя и получать его ответную реакцию. Товары, находящиеся в стадии зрелости, обычно требуют более низких затрат на рекламу по сравнению с объемом продаж.

Рыночная доля. Для товаров с большими рыночными долями обычно необходимы большие рекламные расходы. Завоевание рынка или доли рынка конкурента также требует большего рекламного бюджета, чем поддержание имеющейся рыночной доли.

Конкуренция и помехи. На рынке с многочисленными конкурентами и мощной рекламной поддержкой торговая марка должна рекламироваться более часто,, чтобы быть услышанной в рекламном шуме рынка.

Частота рекламирования также определяет рекламный бюджет. Чем больше повторений рекламных сообщений о торговой марке, тем и больше бюджет.

Дифференциация товара. Для товара весьма схожего с другими товарами в своей группе (пицца, гостиницы с ограниченным обслуживанием, авиалинии), мощная реклама должна помогать обособить, индивидуализировать его. Если его отличия от товаров конкурентов значительны, реклама должна объяснить эти различия потребителям.

Какое воздействие реклама в действительности оказывает на покупки потребителя и его доверие к торговой марке? Одно из исследований показало, что реклама увеличила уровень покупок постоянными покупателями, но в завоевании новых покупателей была менее эффективна. Выяснилось также, что реклама почти не влияет на приобретение постоянных покупателей, а особые характеристики товара, демонстрация его и особенно цена сильнее воздействуют на реакцию покупателей, чем реклама.

Эти результаты не были должным образом восприняты специалистами и рекламными службами. Результаты исследования и его методология подвергались критике. Утверждалось, что в ходе исследования прежде всего выявлялось краткосрочное влияние на результаты продаж и таким образом признавались эффективной ценовая политика и меры по стимулированию продаж, которые имеют как более непосредственное, немедленное воздействие на сбыт. С другой стороны, необходимо много месяцев или даже лет, чтобы завоевать сильные позиции торговой марки и заполучить лояльность потребителей. Такие долгосрочные результаты трудно просчитать. Эти расхождения во мнениях подтверждают, что методология определения зависимости бюджета рекламы от объема сбыта находится еще в начальной стадии.

Решения о содержании рекламного сообщения
Это третья стадия в процессе управления рекламой. Большой рекламный бюджет - это еще не гарантия успеха рекламной кампании. Два рекламодателя могут потратить равное количество денег на рекламу своей продукции, но получить совершенно разные результаты. Исследования показали, что творческий подход к составлению рекламного сообщения может быть важнее, чем потраченные доллары. Независимо от того, насколько велики затраты, реклама будет иметь успех только в том случае, если она привлекает внимание целевой аудитории и дает хорошую обратную связь.

Качественные рекламные сообщения особенно важны в сегодняшней дорогостоящей и хаотичной рекламной среде. Средний потребитель в США принимает на выбор 22 телевизионные станции плюс примерно 11500 журналов, плюс бесчисленные радиостанции и непрерывный поток рекламных объявлений, получаемых потребителями по почте и через другие средства информации.

Весь этот рекламный хаос вызывает беспокойство некоторых потребителей и связан с большими проблемами для самих рекламодателей. Например, рекламодатели, пользующиеся телевизионной сетью, за 30 секунд рекламного времени в популярной программе телевидения обычно оплачивают от $100000 до $200000 ($1000000, если это суперпопулярная программа). А их рекламные объявления оказываются зажатыми в беспорядочном наборе среди 60 других коммерческих реклам и объявлений.

До недавнего времени телезрители были для рекламодателей пленниками. Они могли выбирать только из нескольких каналов. Те, кто находил силы встать и переключить канал, на других каналах обычно находили еще большее количество того же самого рекламного материала. С ростом кабельного телевидения, внедрения дистанционного управления у сегодняшних телезрителей гораздо больший выбор. Настраиваясь на свободные от рекламы каналы кабельного телевидения, они могут избегать рекламы вообще, могут также пропускать рекламные передачи, нажимая кнопку перемотки или выключать звук. Рекламодатели теперь серьезно озабочены. Такое поведение телезрителей - серьезная проблема рекламодателей. Один эксперт предсказал, что к 2000 г. 60% всех телезрителей смогут регулярно избегать рекламных передач.

Таким образом, сегодняшние рекламные сообщения должны быть творчески задуманы, интересны и полезны потребителям, чтобы хотя бы привлекать и удерживать их внимание. Творческая стратегия будет играть все более важную роль в создании рекламного успеха. Разработка творческой стратегии рекламного сообщения проходит три стадии: подготовку нескольких рекламных сообщений, их оценку и отбор, использование отобранных рекламных сообщений.

Разработка идей рекламных сообщений
Перед гостиницами, курортами, круизными маршрутами возник барьер, препятствующий эффективной связи с клиентами. Это неосязаемость предлагаемого ими товара. Услуги гостиниц могут быть испытаны потребителями только в процессе или после их приобретения. Эта особенность услуг требует особых подходов к созданию рекламного сообщения. Редактор *Corneal Quarterly* отмечает: "Реклама может изображать продукт, например, блюдо из меню, стол, тренажер, но как она может иллюстрировать пребывание в гостинице?"

Для творческих людей существуют различные способы разработки идей рекламного сообщения. Многие начинают с разговоров с потребителями, дилерами, экспертами и конкурентами. Другие представляют себе потребителей, использующих данный товар, и сами решают, какие преимущества товара необходимы потребителям. Хотя рекламодатели первоначально создают много возможных вариантов рекламных сообщений, в дальнейшем они используют только несколько из них.

Менеджеры по маркетингу дают критический анализ рекламных сообщений, средств информации, иллюстраций и творческих концепций, рекомендуемых специалистами рекламного агентства. Иногда существует весьма тонкая грань между ответственным анализом и необоснованным вторжением в профессиональную работу рекламных агентств. Менеджеры по маркетингу гостиниц или экскурсионных поездов, как правило, знают свои услуги, клиентов и служащих лучше, чем любое рекламное агентство. В заключительном анализе рекламных сообщений они должны принять на себя ответственность за выработку тех из них, которые будут неэффективно мотивировать клиентов или даже оскорблять служащих. Но успех рекламной компании - это и их успех.

Оценка и отбор тем рекламных сообщений

Рекламодатель должен оценить возможные рекламные обращения по трем характеристикам - они должны быть:

- смысловыми, указывающими на выгоды, которые делают товар более желательным или интересным для потребителя;
- отличительными, объясняющими, чем этот товар лучше, чем у конкурента;
- правдивыми.

Создание сообщений, вызывающих доверие - трудное дело, потому что многие потребители сомневаются в правдивости рекламы. Одно исследование определило, что в среднем потребители расценивают рекламные сообщения как "нечто, не вызывающее доверия."

Наполнение содержанием отобранных тем рекламных сообщений
Воздействие рекламного сообщения также зависит от того, что сказать, и как сказать. Рекламодатель должен составить сообщение таким образом, чтобы завоевать внимание и интерес целевого рынка. Рекламодатели обычно начинают с утверждения цели и подхода к рекламному сообщению.

Творческий штат рекламного агентства должен найти подходящий стиль, тон, слова и формат для отобранного сообщения. Любое сообщение может быть представлено в различных стилях:

1. Фрагмент из жизни показывает одного или нескольких людей, использующих товар в обыденной жизни. Так, Bennigan разработал телевизионный рекламный ролик, показывающий друзей, наслаждающихся вечером у Bennigan.

2. Стиль жизни показывает, как товар соотносится со стилем жизни. Например, авиалиния, рекламирующая услуги бизнес-класса, представила два сюжета: сидящего в кресле в гостиной бизнесмена, читающего газету с напитком в руке, и того же самого господина в салоне бизнес-класса в расслабленном состоянии с напитком и с газетой.

3. Фантазия создает удивительный мир чудес вокруг товара или его назначения. Например, на рекламе Cunard's Sea Goddess - синее море, прекрасная женщина на надувном матрасе, наслаждающаяся морем и солнцем, вдали белый роскошный теплоход, и бармен с охлажденным напитком, спешащий к этой женщине по водной глади.

Мир чудес также получил распространение в рекламах курортов и гостиниц для отдыха и развлечений. Дисней, возможно, первым открыл этот способ, рекламируя гостиницы Disney World, а корпорация Hyatt, гостиницы и курорты Westin и многие другие потом развили эту идею. Эти гостиницы окружают гостей океаном чудес - это костюмированные служащие, развлечения и необычный интерьер, например водопады, пирамиды или Амазонка в миниатюре. Фантастические гостиницы дорого строить и обслуживать, цены на номера там $300000 и более, а число служащих свыше 2000.

Человек любит фантазировать. Археологи часто затрудняются ответить, представляют ли наскальные рисунки в пещерах фантазию или реальные эпизоды из жизни людей того времени. Детские книги, мультипликации и романы-бестселлеры - все это фантазия. Неудивительно, что фантазийная реклама эффективна и воздействует на потребителя, желающего убежать от повседневности.

4. Настроение или имидж создает настроение или имидж вокруг товара, типа красоты, любви или ясности. Курорт Bally's в Лас-Вегасе разработал рекламу, предназначенную для изменения его имиджа после реконструкции, обошедшейся $37 млн. Заголовки в этой рекламе были такими: "Для них часы не только сообщают время, а автомобиль - не просто средство передвижения. И их курорт - Bally's в Лас-Вегасе".

5. Музыкальные рекламы изображают людей или персонажей мультфильмов, поющих о том, что рекламируется. Множество реклам кока-колы используют этот подход. Delta Airlines эффектно использовали музыку в рекламной кампании "Мы любим летать и это видно всем". Некоторые народы особенно восприимчивы к песням и мелодиям в рекламных объявлениях. Так, австралийцы часто используют простые, но броские мелодии в своих рекламных объявлениях, а бразильцы - музыкальную адаптацию самбы.

6. Персональный символ создает персонаж, который рекламирует товар. Персонаж может быть создан компанией, например Рональд Макдональд, созданный McDonald's или быть реальным, например Том Бодетт, представляющий Motel 6.

7. Техническая экспертиза представляет экспертизу товара, производимую компанией. Гостиницы часто используют этот стиль в рекламных объявлениях, нацеленных на организацию встреч и конференций, подчеркивая, что они имеют средства технической экспертизы, способные поддержать работу их организатора. American Airlines много и часто используют такую рекламу, показывая своих пилотов и механиков.

8. Научное свидетельство представляет собой обзор или научное свидетельство того, что данная товарная марка лучше или ее больше любят, чем другие. В течение мая 1992 г. одна из семи самых крупных авиалиний - Northwest Airlines - имела (согласно докладу Department of Transportation Air Travel Consumer) самый высокий процент прибытий в точно указанное в расписании время, самый низкий уровень неотправленного багажа и самый низкий уровень жалоб со стороны пассажиров. Компания воспользовалась этим преимуществом и развернула рекламу, использующую информацию из этого доклада. Однако восьмая из самых больших авиалиний - Southwest фактически победила Northwest, по этим показателям. Southwest, в противовес таким заявлениям Northwest запустила юмористическую рекламу с официальным ответом, звучащим так: "Лгунишки, лгунишки. Грязные штанишки", и привела результаты полного доклада в обоснование своего заявления.

Ресторанный бизнес стоит перед дилеммой или возможностью, в зависимости от занимаемой точки зрения. The U.S. Food & Drug Adminisration рассматривает запрос ресторанов об отзыве требований к маркировке блюд, включающих необходимость информации о пищевой ценности продуктов. В то же время корпорация гостиниц Hyatt собрала бригаду из шести поваров и специалистов по здоровому питанию, чтобы создать новую линию по приготовлению блюд - кухню Naturelle, и указывает в меню калории, углеводы, холестерин, натрий, белок и жиры. Кухня Naturelle теперь получает 30% заказов на ланч и 10% заказов на завтраки и обеды из тех мест, где они предлагают свои услуги.

Означает ли это, что ресторанный бизнес должен изменить свою рекламу, ориентируясь на описание пищевой ценности продуктов, а не на заинтересованность, вкус и удовольствие? Если ресторан рекламирует только одну линию как здоровое питание, то что же, остальная часть блюд нездоровая? Ярлыки с предупреждением об опасности должны будут прикладываться к молочному коктейлю, мясу на ребрышках или к жаркому, также как на пачках сигарет? Эти вопросы особенно актуальны и вызывают беспокойство предпринимателей в ресторанном бизнесе.

9. Свидетельство о тестировании предлагает заслуживающий доверие или приятный источник информации, подтверждающий качество товара. После того как Tip O'Neill ушел с поста лидера в сенате США, гостиницы Choise Hotels запустили рекламу, используя этого известного политического деятеля как "очевидца" льгот, которые компания предлагала пожилым жителям как скидку для пенсионеров.

Рекламодатель должен также выбрать тон рекламного объявления. Hyatt всегда использует положительный тон, выступая с объявлениями, которые сообщают что-нибудь очень положительное относительно ее услуг. Они избегают юмора, который может отвлечь внимание от содержания рекламного сообщения. Рекламы Motel 6 и Red Roofs, наоборот, юмористические.

Также должны быть найдены запоминающиеся и привлекающие внимание слова. Например, темы, перечисленные в нижеследующей табличке слева, имели бы намного меньшее воздействие, если бы не сопровождались оригинальными фразами справа.

Наконец, элементы формата также оказывают различное влияние на эффективность рекламного объявления и его издержки. Небольшие изменения дизайна могут сильно повлиять на результат воздействия объявления. Иллюстрация - основа, чтобы привлечь внимание читателя. Иллюстрация должна быть достаточно убедительной, чтобы ее заметил потребитель. Заголовок также должен быть эффективнее и привлекать внимание нужных людей, чтобы те захотели прочитать и сам текст. Главный блок текста в объявлении должен быть простым, но сильным и убедительным. Эти три элемента должны эффективно работать вместе. Но даже и в этом случае действительно прекрасно составленное рекламное объявление будет замечено только менее 50% аудитории. И лишь 30% аудитории запомнят только главную мысль заголовка. Около 25% запомнят название рекламодателя и меньше 10% прочитают основной текст рекламного объявления. А те рекламные объявления, что похуже, не достигнут и этих результатов.

ТЕМА	**ОРИГИНАЛЬНЫЙ ТЕКСТ**
Отдохните от приготовления пищи	«Вы заслуживаете отдых сегодня» (McDonald's)
Внесите разнообразие в ваш день, попробуйте отобедать вне офиса	«Выброс старый портфель» (The Chancery, Milwaukee)
Попробуйте гамбургер в кафе быстрого обслуживания, приготовленный с приправами по вашему выбору	«Сделайте по-своему»(Burger King)
Если вы нуждаетесь только в комнате, чтобы переночевать, зачем платить за дополнительные услуги, которые вам не нужны?	«Совершенно верно, только переночевать» (La Quinta)
Мы арендуем немного автомобилей, поэтому мы должны делать больше для наших клиентов	«Мы — номер два, так что мы работаем старательнее» (Avis)
Наши служащие любят то, что они делают, и это видно по высокому качеству их работы	«Мы любим летать и это видно всем» (Delta Airlines)

Выбор средств массовой информации
Четвертый этап - выбор средства массовой информации для донесения рекламного сообщения до целевой аудитории. Главные шаги в выборе средств информации: 1) выбор степени охвата, частоты и воздействия; 2) выбор главных видов средств информации; 3) выбор конкретных видов средств распространения информации и 4) выбор времени размещения в средствах информации.

Выбор степени охвата, частоты и силы воздействия
Чтобы выбрать средства информации, рекламодатель должен решить, какая степень охвата и частота повторов сообщения необходимы, чтобы достигнуть рекламных целей. Охват - процент людей на целевом рынке, подвергающихся воздействию рекламной кампании в течение определенного периода времени. Например, рекламодатель мог пытаться достигнуть 70%-ного охвата целевого рынка в течение первого года размещения рекламных объявлений. Частота определяет, сколько раз средний человек на целевом рынке должен быть подвергнут воздействию рекламного сообщения. Например, рекламодатель может поставить цель иметь среднюю частоту прказа рекламы, равную трем. Рекламодатель должен также определить желаемый уровень воздействия средств информации, означающий качественную ценность демонстрации рекламного сообщения через данный информационный источник. Например, для товаров, которые должны демонстрироваться, наиболее эффективными являются телевизионные сообщения, использующие изображение и звук. Одно и то же сообщение в одном журнале (Newsweek) может быть воспринято, как заслуживающее большее доверие, чем в другом (National Enquirer).

Предположим, что товар рекламодателя имеет потенциальные возможности, чтобы обратиться к рынку в 1 миллион потребителей. Цель состоит в том, чтобы достигнуть 700000 потребителей (70% от 1 миллиона). Так как средний потребитель должен получить три показа рекламы, должно быть куплено 2,1 миллиона рекламных показов (700000 x 3). Если рекламодатель хочет достигнуть воздействия в 1,5 единиц (при среднем воздействии в 1,0), должно быть куплено 3,15 миллионов показов (2,1 миллиона x 1,5). Если 1000 показов с этим воздействием стоят $10, рекламный бюджет должен равняться $31,500 (3150 x $10). В общем, чем выше величина охвата, частота помещения и сила воздействия, к которому рекламодатель стремится, тем больше должен быть рекламный бюджет.

Валовой оценочный коэффициент показывает общий охват, или дублированный охват рекламной кампании. Определяется он умножением времени показа рекламного ролика на частоту его демонстрации. В примере выше для объявления с охватом в 700000 человек и частотой три показа валовой оценочный коэффициент равен 210 (если рынок составлял 1 миллион потребителей). Каждый валовой оценочный коэффициент равен 1% рынка[1].

[1] Подробнее см. Сэндидж Ч., Фрайбургер В., Ротцоль К. Реклама: теория и практика. - М.: Прогресс, 1989. - С.342-345 (Прим. научн. ред.).

Выбор основных видов средств информации
Ответственный за выбор средств информации должен знать степень охвата, частоту выхода и уровни воздействия каждого основного вида средств распространения информации. Основные рекламные средства информации представлены в табл. 17.1. Главные виды средств информации согласно объемам помещаемой там рекламы - газеты, телевидение, рассылка рекламных объявлений по почте, радио, журналы и наружная реклама. Каждое из этих средств имеет свои преимущества и недостатки.

McDonald's покупает 20000 уличных рекламных стендов
В 1992 г. McDonald's купил 20000 уличных рекламных стендов для размещения на них своих рекламных сообщений: "Отличные продукты, отличное качество в McDonald's." Это, как полагают, было самой большой закупкой уличных рекламных стендов. Традиционно местные рестораны McDonald's и рестораны его системы франчайзинга приобретали стенды наружной рекламы в соответствии со своей местной маркетинговой политикой и только небольшую часть наружной рекламы для головного офиса системы. В 1991 г. наружная реклама составляла только 1% от расходов McDonald's на средства национальной информации. Многие купленные местные

наружные стенды информировали, водителей, где расположены рестораны McDonald's и когда следует съехать со скоростной дороги. Использование уличных рекламных стендов понравилось McDonald's потому, что позволяло им передавать одно национальное рекламное сообщение наряду с дополнительной информацией о стимулировании продаж, меню и ценах. Джеймс Келлер, вице-президент по маркетингу компании Gannett, сказал, что умение правильно использовать уличные рекламные стенды в местных условиях маркетинга - одно из главных сильных сторон наружной рекламы.

Специалисты по медиа-планированию, т. е. планированию размещения рекламы в средствах распространения информации, при выборе должны рассматривать множество факторов, в том числе привычку целевых потребителей к определенным средствам информации. Радио и телевидение, например, - лучшие средства информации для подростков. Характеристики товара также воздействуют на выбор средств информации. Цветная иллюстрация в журнале - идеальное средство рекламы курорта. Реклама ресторанов быстрого обслуживания, нацеленная на родителей с детьми, лучше воспринимается по телевидению.

Различные типы сообщений могут требовать различных средств информации. Сообщение, иллюстрирующее шведский стол по случаю Дня Матери, эффективно воспринимается при трансляции по радио или публикации в газетах. Для сообщения, содержащего технические данные, например, подробности пакета туристических услуг, наиболее эффективно размещение в журналах или рассылка рекламных проспектов по почте.

Таблица 17.1

Характеристика основных видов средств распространения информации

СРЕДСТВА ИНФОРМАЦИИ	ОБЪЕМ В МЛРД $	ПРОЦЕНТ	ПРИМЕРЫ РАСЦЕНОК	ПРЕИМУЩЕСТВА	НЕДОСТАТКИ
Газеты	30,7	23,4	$29800 за 1 страницу *Chicago Tribune*	Гибкость; своевременность; хороший местный рыночный охват; широкое распространение; высокая степень доверия	Низкое качество воспроизведени низкая проходимость среди аудит рии
Телевидение	29,4	22,4	$1500 за 30 секунд главного времени (prime time) в Чикаго	Комбинирует изображение, звук и движение; обращается к чувствам; высокое внимание; высокая степень охвата	Высокая абсолютная стоимость; в сокий уровень различных рекла мимолетность показа; меньшее чис выборочности аудитории
Рассылка рекламы по почте	25,4	19,3	$1520 за 40000 имен и адресов	Селективность аудитории; гибкость; отсутствие конкуренции рекламы в пределах той же среды; персонализация	Относительно высокая стоимост Устаревший образ почты
Радио	8,7	6,6	$700 за 1 минуту вещания утром и вечером в Чикаго	Массовое использование; высокая географическая и демографическая селективность; низкая цена	Только звуковое представление; бол низкое внимание, чем при телевид нии; нестандартизированные структ ры расценок; мимолетность объявл ния
Журналы	7,0	5,3	$84390 за одну страницу, четыре цвета в *Newsweek*	Высокая географическая и демографическая селективность; доверие и престиж; высококачественное воспроизведение; длинный срок жизни, хорошая «проходимость» среди читателей	Длительное время закупки объявл ния; в некоторой степени ненужн циркуляция, никакой гарантии поз ции размещения рекламы
Наружная реклама	1,0	0,8	$25500 в месяц за 71 рекламный щит в метро Чикаго	Гибкость; высокая степень повторяемости; низкая цена; низкая конкуренция	Никакой селективности аудитори ограничения в творчестве
Другие	29,1	22.2			
Всего	131,3	100,0			

Издержки - также один из главных факторов в выборе средств информации. Специалист по медиа-планированию учитывает и общую стоимость использования конкретного средства информации, и стоимость на тысячу показов, т. е. стоимость охвата рекламой 1000 человек.

Идеи о силе воздействия средств информации и издержек должны регулярно исследоваться. Национальные рекламодатели в течение многих лет отдавали предпочтение телевидению и

журналам и явно пренебрегали остальными средствами информации. В последнее время стоимость размещения рекламы увеличилась и обострилась конкуренция с другими рекламными компаниями, а степень охвата аудитории сократилась.

В результате многие специалисты по маркетингу приняли стратегии, нацеленные на более узкие сегменты, и доходы от рекламы на телевидении и в журналах снизились. Рекламодатели стали обращаться к альтернативным средствам информации - кабельному телевидению, наружной рекламе и т.д.

Учитывая эти и другие характеристики средств распространения информации, специалист по медиа-планированию должен решить, приобретение какого вида средств информации необходимо. Табл. 17.2 показывает расходы компаний Marriott и Wendy's на средства информации.

Выбор конкретных средств распространения информации
Специалист по медиа-планированию должен из каждого вида средств информации выбрать лучшие определенные средства распространения информации. Например, телевизионные средства распространения - это программы "Друзья", "Шестьдесят минут" и "CBS Вечерние новости". Средства распространения журналов включают *Newsweek, Travel and Leasure, The New Yorker u Town and Country*. Если реклама размещается в журналах, специалист по медиа-планированию должен учитывать тираж издания и цены на различные размеры рекламных объявлений, выбор цвета, расположение объявления и определить частоту рекламы для различных журналов. Далее он должен оценивать каждый журнал по таким факторам, как: доверие читателей, статус, качество воспроизведения, качество редактирования и крайние сроки подачи рекламы.

Специалист по медиа-планированию решает, какие средства распространения дают лучшую степень охвата, частоту и степень воздействия за данную сумму денег. Он также вычисляет издержки на тысячу людей, охваченных выбранным средством информации. Если четырехцветная реклама на полную страницу в Newsweek стоит $100 000, а читаемость его -3,3 миллиона людей, издержки на охват каждой тысячи людей - $28. Та же самая реклама в Business Week может стоить только $57000, но охватывать только 775000 людей, поэтому издержки на охват тысячи людей составят приблизительно $74. Для достижения целевых потребителей специалист по медиа-планированию предпочитает журналы с более низкими издержками на тысячу людей.

Таблица 17.2

Использование средств информации Marriott и Wendy's

Средства информации	**Marriott**	**Wendy's**
Журналы	4261000	5000
Воскресные журналы	471000	0
Газеты	20279000	0
Наружная реклама	295000	1915000
Сетевое телевидение	0	4109

		54000
Местное телевидение	10094000	39518000
Синдикатное телевидение	0	84240000
Кабельное телевидение	29550000	23860000
Радиосеть	35940000	0
Местное радио	61750000	215000
Общее количество измеряемых средств информации	48911000	94416000
Общее количество неизменяемых средств информации	90800000	29700000
Общее количество средств информации	139711000	124116000

Примечания:

Неизмеряемые средства информации - рассылка рекламы по почте, стимулирование сбыта, купоны, специальные мероприятия и другая стимулирующая спрос деятельность.
Сетевое телевидение - рекламирование на главных сетях: ABC, CBS, NBC.
Местное телевидение - телевидение, купленное на основе "рынок-за-рынок"
Синдикатное телевидение включает распространяемое через спутник телевидение и компанию Fox Broadcasting
Кабельное телевидение включает CNN, ESPN, Семейный канал, MTV: Музыкальное телевидение, WTBS, сеть США и другие подобные каналы

Специалист по медиа-планированию должен также проанализировать затраты на создание рекламных объявлений для различных средств информации, учитывая, что создание газетных объявлений может стоить очень недорого, а роскошные телевизионные объявления обходятся в миллионы долларов. Создание одного 30-сек рекламного ролика для телевидения обходится в $180000. Короткий рекламный ролик (30 сек) со спецэффектами может стать более $1 млн.

Специалист должен проанализировать стоимость средств информации по нескольким факторам их воздействия:

- по качеству аудитории средства распространения информации. Так, для общей аудитории реклама гостиницы в Business Week имеет высокий уровень, в People - низкий;
- по степени внимания аудитории. Читатели Vogue, например, обычно уделяют больше внимания рекламе, нежели читатели Newsweek;
- по уровню доверия к изданию со стороны читателей. Так, Time и Wall Street Journal пользуются большим доверием и более престижны, чем National Enquirer.

Специалисты по медиа-планированию разрабатывают все более сложные способы измерения эффективности средств информации и используют их в математических моделях с целью

достигнуть лучшего сочетания, набора используемых для рекламы средств информации. Многие рекламные агентства применяют компьютерные программы для выбора исходных средств информации и затем совершенствуют их с учетом субъективных факторов, не рассмотренных соответствующими математическими моделями.

Выбор времени размещения рекламы в средствах информации
Рекламодатель должен также решить, как распределить рекламные выступления в течение года. Для создания эффективной рекламы гостиницы или курорта необходимо знать, из каких мест приезжают постояльцы и насколько заранее они осуществляют резервирование номеров. Если люди, живущие в штате Коннектикут, бронируют номера в ноябре, чтобы приехать на Карибский курорт в январе, бесполезно размещать рекламу в декабре после того, как они уже спланировали отпуск.

Рестораны, имеющие высокий уровень спроса местного населения, могут решить, давать ли свою рекламу в соответствии с сезонами или сохранять уровень рекламы равномерным в течение всего года. Большинство же фирм осуществляют небольшое сезонное рекламирование.

Наконец, рекламодатель должен выбрать схему рекламирования. Непрерывность подачи информации предполагает схема рекламного размещения объявлений равномерно в пределах заданного периода. В соответствии с пульсирующей схемой рекламные объявления размещаются неравномерно в заданном периоде. Так, 52 объявления можно было разместить один раз в неделю в течение года или сгруппировать ("пульсировать") в несколько пакетов. Те, кто одобряет "пульсирование", рассчитывают, что аудитория изучит сообщение более детально, и деньги будут сэкономлены. Сделав "выброс" пакета объявлений, компания уходит с рекламного рынка. Например, для восстановления прежнего уровня роста продаж компания могла бы использовать пакет реклам в течение шести месяцев. Это открытие привело Budweiser к принятию стратегии "пульсации"

Блокирование пути. Чтобы иметь гарантию, что аудитория, для которой предназначена реклама, получит ее, рекламодатели могут иногда использовать тактику, известную как "блокирование пути".

Руководство тропического островного курорта Great Keppel в Queensland, (Австралия) знало, что аудитория в Бризбане, Сиднее и Мельбурне хорошо принимала станцию FM с рок-музыкой. Курорт закупил одно и то же рекламное время на всех радиостанциях, передающих рок-музыку на три рынка. Слушателям пришлось волей-неволей воспринимать эту рекламу.

Реклама ассоциаций
Фирмы по обслуживанию гостей часто принадлежат к ассоциациям типа местной торговой палаты торговли, ассоциации гостиниц, мотелей или ассоциации ресторанов. Они могут также быть членами независимых ассоциаций типа Australian Dine Out, Prefered Hotels или Leading Hotels.

Рано или поздно менеджер каждой гостиницы, ресторана, B&B или другой фирмы должен решить, присоединиться ли к ассоциации и, если так, то какую степень сотрудничества с ней ему принять. Мнения, учитывающие и охватывающие возможные выгоды от рекламирования и продвижения товаров и услуг через ассоциацию типа местного бюро путешествий, разнообразны. Некоторые ассоциации бесплатно раздают своим посетителям журналы или газеты. Другие, похоже, иногда обеспечивают неэффективную поддержку.

Помните, что любые фонды, предоставленные ассоциациям, поступают непосредственно из

рекламного бюджета компании. Решение присоединиться к ассоциации и поддержать ее работу должно быть основано на оценке возможной прибыли для компании, а не на эмоциональном соображении поддержки объединения.

Маркетинговая сила гостиничных сетей представляет собой подлинную угрозу независимым гостиницам. Независимая гостиница, например, не может соперничать с ними по уровню расходов или силе торговой марки.

Объединения типа Prefered Hotels образованы для того, чтобы обеспечить групповую идентичность своим членам - независимым гостиницам. Им могут также предлагать программы для часто путешествующих, справочники, программы стимулирования спроса для посредников типа турагентов и централизованных систем бронирования. Централизованная система заказов Preferred Hotels для некоторых гостиниц - членов ассоциаций типа Capitan Cook Hotel в штате Аляска - собирает 80% транзитных заказов. Preferred Hotels ежегодно тратят более $1 млн. на рекламу, чтобы продвинуть продажу номеров люксовых гостиниц - членов ассоциации и еще $3 млн. на совместную рекламу. Ассоциации также существуют для бюджетных гостиниц типа Friendship Inns. Friendship берет со своих членов плату в размере 49 центов за номер, из которых 30% идет на рекламу.

Оценка эффективности рекламной кампании
Менеджеры рекламных программ должны регулярно оценивать качество коммуникационной связи и влияние рекламных выступлений на уровень продаж.

Оценка эффективности коммуникационной связи
Измерение результата коммуникации показывает, насколько хорошее воздействие оказывает реклама. Тестирование текста рекламы можно выполнить прежде или после того, как объявление опубликовано или было передано по радио или TV. Существуют три основных метода предварительного тестирования рекламы. Первый - прямое ранжирование, при котором рекламодатель предлагает группе (панели) потребителей оценить альтернативные объявления. Прямые оценки показывают, насколько хорошо объявление привлекает внимание и как оно воспринимается потребителями. Хотя это несовершенный метод оценки фактического воздействия, но он указывает на потенциально успешное рекламное объявление. Второй - тестирование на (портфеля) рекламных объявлений предполагает, что потребители рассматривают или слушают набор (портфель) рекламных объявлений в течение необходимого им времени, затем вспоминают все объявления и их содержание. В отзывах указывается, чем объявление выделяется из остальных, и насколько хорошо сообщение понято и запомнилось. Третий метод -лабораторные испытания, возможно использование специального оборудования для измерения физиологической реакции потребителей на демонстрацию рекламного объявления: пульса, давления крови, потоотделения. Испытания измеряют силу воздействия рекламного объявления, но дают мало информации о степени доверия, отношения к нему или намерений потребителей.

Популярны также два метода посттестирования рекламы. В одном из них рекламодатель просит людей, подвергнутых воздействию рекламы в журналах или телевизионных программах, вспомнить все о рекламодателях и товарах, которых они видели. Рейтинги отзывов указывают на уровень воздействия рекламного объявления. Другой метод - тесты на узнавание. Тесты на узнавание, проводимые, например, с читателями журнала, позволяют оценить воздействие рекламного объявления на различные рыночные сегменты и сравнить рекламы компании и ее конкурентов.

Оценка влияния рекламы на изменение объема
Какой рост объема продаж вызвала реклама, если она увеличила осведомленность потребителей торговой марки на 20% и ее предпочтение на 10%? Влияние рекламы на уровень продаж

определить гораздо труднее, чем измерить ее влияние на характер коммуникационной связи с потребителями. Помимо рекламы, уровень продаж зависит от многих факторов: особенностей товара, его цены, доступности и т.д.

Один из способов определить влияния рекламы на уровень продаж - сравнить прошлые продажи с прошлыми расходами на рекламу, а другой путь - пробы и ошибки.

Чтобы эффективнее расходовать большой рекламный бюджет, рекламодатели должны определить свои рекламные цели, разработать соответствующий бюджет, создать качественную рекламу, выбрать эффективные средства информации и оценить результаты рекламных кампаний.

Реклама имеет большое значение в жизни общества - она способна формировать образ жизни и мнение. Именно поэтому к нему должно быть ответственное отношение у рекламодателей (см. Маяки маркетинга 17.1).

Прямой маркетинг

Я всегда был сторонником рекламы по почте. Реклама, использующая рассылку по почте, играет очень важную роль в обеспечении успеха программы маркетинга гостиниц. Представляя товар клиенту, она служит превосходным дополнением к внешним запросам относительно продаж и телефонным предложениям и не требует расходов на персональные обращения о продаже. Кроме того, рассылка рекламы товаров по почте позволяет общаться с большим числом клиентов, чем при индивидуальном обращении. *Джим Мастрангело, директор отдела продаж, Ramada, Inc.*

Термин "прямой маркетинг" приобрел за эти годы новое значение. Первоначально, это была просто форма маркетинга, при которой товары или услуги перемещались от производителя к потребителю без промежуточного, посреднического канала распространения. В этом смысле компании, имеющие штат сотрудников, ответственных за сбыт, используют прямой маркетинг. Поскольку телефон и другие средства связи стали постоянно использоваться для продвижения предложений о продаже непосредственно клиентам, определение прямого маркетинга было пересмотрено и сформулировано Direct Marketing Association (DMA) следующим образом: *прямой маркетинг - это диалоговая система маркетинга, которая использует одно или более рекламных средств, чтобы воздействовать на измеряемый ответ и/или сделку в любой географической точке.* В этом определении акцент поставлен на маркетинговые действия, предпринимаемые, чтобы получить измеряемый ответ обычно в виде заказа со стороны клиента. Учитывая сущность данной сделки, такие действия могут также называться маркетингом прямых заказов.

Сегодня многие фирмы, использующие прямой маркетинг, представляют его как более широкое явление, которое может называться маркетингом прямых взаимоотношений. С помощью прямых рекламных средств они осуществляют продажу и изучают клиента, имя и потребительские характеристики которого введены в базу данных, и строит с ним дальнейшие отношения.

Авиалинии, гостиницы и другие компании используют программы поощрения и стимулирования клиентов и базы данных о клиентах для лучшего соответствия запросам индивидуальных клиентов. Как правило, торговые предложения рассылаются только тем клиентам, которые более перспективны, состоятельны и готовы купить предлагаемые товары и услуги. В случае успеха компании получают более высокие показатели эффективности мероприятий по продвижению продаж. Гостиницы Marriott, курорты Resorts & Suites утверждают, что имеют самую большую базу данных благодаря Honored Guests Incentive program.

Следующие примеры иллюстрируют способы, которые гостиницы и туристические фирмы используют для прямого маркетинга. Авиакомпания Continental Airlines отправила членам программы One-Pass купоны на ребенка стоимостью $198 для перелета (и обратно) между двумя

любыми городами в соседних штатах, которые она обслуживает. Компания American Express предложила членам программы в Хьюстоне купоны со скидкой на посещение ресторана Birraporetti's. Фирма San Diego Convention and Visitors Bureau поместила рекламу в еженедельнике *Travel Weekly,* предлагая заинтересованным турагентам и организаторам встреч и конференций бесплатный путеводитель *Travell Planner's Guide.*

Компания Ski Limited, владеющая гостиницами Killington, курортом Mrt. Snow в штате Вермонт и горным курортом Bear Mountain в Калифорнии, имеет базу данных на 2,5 миллионов лыжников и заносит в нее дополнительно по 250 тыс. лыжников каждый год. Информация включает домашний адрес, уровень мастерства в области лыжного спорта и прошлые расходы на лыжный отдых. Ski Limited использует эту информацию чтобы выяснить, откуда прибывают лыжники, когда они хотят кататься на лыжах и какой уровень услуг они желают получить на зимнем курорте. Это позволяет компании продвигать мероприятия с ориентацией на определенные категории клиентов, такие, как участники любительской гонки лыжников города Нью-Йорка. В одну из таких кампаний по стимулированию сбыта своих услуг они разослали 90 тыс. купонов, дающих скидки на пользование подъемниками в будни лыжникам, проживающим не далее 3 часов езды на автомобиле и обычно приезжающим на курорт только на уик-энды. Это дало хорошие результаты, и теперь 50% доходов компания получает от лыжников, приезжающих отдыхать в середине недели.

Причины распространения прямого маркетинга
Существует несколько причин для более широкого использования прямого маркетинга. Прямой маркетинг позволяет осуществлять **точное планирование.** Менеджер, стимулирующий продажу обедов с разнообразными винами, может послать соответствующую рекламу по почте клиентам, которые в течение последних шести месяцев купили в ресторане бутылку вина стоимостью более $50. Если программа прямого маркетинга была должным образом выполнена, то эффект может быть достигнут на уровне 10 - 20%. Таким образом, используя список из 500 имен клиентов, можно увеличить сбыт на 50 - 100 продаж. В обычном же случае такую реакцию можно было бы ожидать после контактов с 2000 потенциальными клиентами.

Персонализация - еще одно преимущество прямого маркетинга. Она может быть осуществлена несколькими способами, например, персонифицированное предложение для удовлетворения потребностей целевого рынка. Это также просто, как признание интереса, который клиенты ресторана проявляют к прекрасным винам. Гостиницы могут разрабатывать уникальные предложения для индивидуальных клиентов, такие, как специальный пакет услуг на уик-энды для клиентов, желающих отметить годовщину свадьбы. McDonald's, Burger King и другие рестораны быстрого обслуживания создали клубы для своих маленьких клиентов и перед днем рождения ребенка посылают напоминания его родителям, предлагая отпраздновать день рождения в их ресторане.

В последних двух примерах такое преимущество прямой почтовой рекламы, как выбор времени, помогло персонифицировать рекламное обращение.

Прямой маркетинг имеет такое преимущество, как **конфедициальность,** поскольку предложение товаров и услуг специалистом прямого маркетинга и его стратегия незаметны для конкурентов. Так, предложение авиакомпании Continental Airlines льготных детских билетов за $198 не было объявлено публично и поэтому не нуждалось в согласовании с конкурентами. Используя прямой маркетинг таким образом, Continental может продавать свои услуги со скидкой без опасения быть втянутой в ценовую войну с конкурентами. Предложения, которые авиалинии делают клиентам, часто пользующимся их услугами, как правило, призывают к немедленному действию. Авиакомпания Continental также предлагала скидку до $75 на билеты, приобретаемые в течение двух недель. Прямой маркетинг - превосходный способ получить немедленные результаты. В

периоды низкого спроса компании могут ориентировать рекламу на сегмент известных клиентов, чтобы ускорить получение результата.

Например, открытие филиала таймшерного курорта Eagles Nest, расположенного на юго-западе Флориды, произошло в предверии лета, т. е. в относительно мертвый сезон. Руководство курорта хотело представить курорт местному населению, проживающему в радиусе 300 миль от отеля, и пригласить их остановиться в отеле в период низкого спроса. Нью-йоркский брокер представил 15 списков высококлассных резидентов в пределах этого радиуса. Было решено провести тестирование 20% полного списка потенциальных клиентов. С оставшимися 80% должны были быть предприняты аналитические рекламные действия. Была разработана прямая почтовая реклама, включавшая письмо с описанием курорта, предложение достаточно высокой предварительной цены и второй конверт, запечатанный печатью, которая гласила: "Не открывайте это, пока не прочитаете письмо".

Здесь творчески использовалась психология человека, срабатывающая, очевидно, также, как просьба для маленького ребенка не есть пирожные из вазы. В запечатанном конверте было шесть сертификатов. Пять из них - талоны для скидок с цены или для получения подарков, (например, спиртных напитков). Шестой был чек на пересылку назад оплаченной карточки для резервирования номера. Результаты этой кампании поразительны. Отель Eagles Nest был заполнен, хотя и многие другие прекрасные курорты Флориды также предлагали специальные скидки на лето.

Представители игорного бизнеса, такие, как Bally's Atlantic City, используют прямой маркетинг для премиального поощрения игроков и посредников, известных как junket постоянно обеспечивающих казино выгодными клиентами.

Другое преимущество прямого маркетинга - **возможность измерения результатов.** В предыдущей главе мы уже приводили высказывание Джона Ва-намакера: "Я знаю, что половина денег на рекламу потрачена впустую, но я не знаю, какая именно половина". Прямой маркетинг позволяет определить свою эффективность. Если бы Джон Ванамакер использовал прямой маркетинг, он знал бы, потрачены ли деньги впустую или хорошо вложены. Менеджер может исследовать реакцию на конкретную кампанию прямого маркетинга и определить прибыль, которую получила его фирма в результате этой компании.

Определить эффект от прямого маркетинга позволяют три фактора: число полученных заказов, уровень полученных выгод от сделанных заказов и воздействие на отношения с клиентами.

Появление таких устройств, как факс и электронная почта, дополняют; перечень инструментов прямого маркетинга. Компьютеризированная связь также предлагает значительные возможности в области рекламы и сбыта.

Телемаркетинг

Одной из форм прямого маркетинга является телемаркетинг, подразумевающий использование **телефона** для связи с клиентами или предполагаемыми клиентами. Квалифицированные специалисты по телемаркетингу тщательно выбирают время для своих звонков, требующих от адресатов ответных действий. До звонка проигрывают особые ситуации и ответы на возможные вопросы и возражения.

Опытные специалисты по телемаркетингу тщательно изучают время, которое может быть наиболее благоприятным для звонка. Предполагается, что оптимальное время для проведения делового телемаркетинга - после 10 утра и между 14 и 17 кроме понедельника и полудня пятницы.

Маркетинг отношений

Маркетинг отношений - важное преимущество прямого маркетинга. Авиакомпании, гостиницы, турагентства, рестораны и фирмы по аренде автомобилей работают на рынках с очень сильной конкуренцией. Главный способ заполучить рыночную долю состоит в том, чтобы вывести ее из конкуренции. Прямой маркетинг позволяет компаниям устанавливать тесные отношения с клиентами и сдерживать от перехода к конкурентам.

Sheraton Club International предлагает своим членам особые расценки, связанные с большей доступностью услуг, специальными удобствами, возможностями собственных отдельных этажей и собственного зала с бесплатными напитками. Авиалинии разрабатывают специальные предложения для своих постоянных клиентов. Генеральный директор гостиницы часто приглашает постоянно останавливающихся гостей на специальные вечерние приемы. Менеджеры признают, что затраты на поддержание лояльности постоянных клиентов могут быть более эффективны, чем попытки завоевать новых клиентов. Исследования показали, что заполучить нового клиента стоит в четыре - семь раз дороже, чем удержать уже имеющиеся.

Компания Latour Management of Wichita, владеющая четырьмя ресторанами в Wichita, (штат Канзас), отправила 16000 открыток местным жителям, используя список адресатов с почтовыми кодами и уровнем доходов предполагаемых клиентов. В открытке предлагался бесплатный обед в одном из ресторанов сети Latour, если получатель отобедает в других трех. На открытке были указаны названия каждого ресторана и оставлено место для подписи сотрудников каждого ресторана, удостоверявшей оплату обеда клиентом. Чтобы получить бесплатное питание, клиенты должны были отдавать свои открытки. Таким образом, Latour увеличила базу данных о клиентах, используя адрес на открытке.

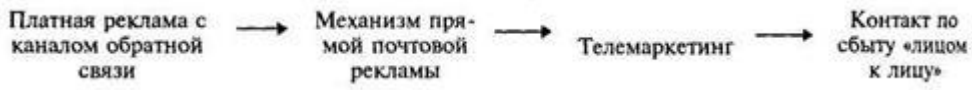
Другая выгода продвижения заключалась в том, что клиенты посещали рестораны одной ресторанной сети. В течение первых десяти дней такой рекламной кампании рестораны подписали 500 открыток на 1000 обедов.

Курорт Mauna Kea villas на Гавайях имел реальную потребность в развитии маркетинга отношений с предполагаемыми клиентами. В конце концов они стали продавать виллы для проведения отпусков более чем за $1 млн. каждая. Очевидно, что рекламные объявления в большинстве средств информации оказались бы в таком случае неподходящими или стоили бы слишком дорого. Mauna Kea разработал трехэтапную программу прямой рекламы по почте с ориентацией на своих частых посетителей. На первом этапе рекламной компании каждый потенциальный клиент получил бесплатно качественный японский жакет и письмо, на втором этапе - красивейшую морскую раковину и повторное письмо. На третьем этапе гости приезжали в Mauna Kea, и входя в свои апартаменты, находили на видном месте рядом с бесплатной бутылкой шампанского третье письмо. В результате этой рекламной политики курорт заполучил 40% своих потенциальных клиентов.

Развитие интегрированного прямого маркетинга

Большинство специалистов в области прямого маркетинга полагаются на одно-единственное рекламное средство, одну попытку, чтобы найти клиента и продать ему свои товары или услуги. Одноразовая рассылка по почте рекламных объявлений, предлагающих пакет гостиничных услуг на уик-энды, - пример одноэтапной кампании с использованием единственного средства распространения рекламы. Многоэтапная кампания с единственным рекламным средством включает рассылку последовательных отправлений по почте рекламных сообщений перспективным клиентам, вызывая у них желание приобрести соответствующие товары и услуги. Например, рестораны могут посылать домохозяйке рекламные сообщения четыре раза, чтобы побудить ее попробовать пищу в ресторане. Мы уже знаем, что курорт Mauna Kea использовал трехэтапную рекламную кампанию.

Более эффективный подход - многоэтапная рекламная кампания с неоднократным средством распространения. Эта технология известна под названием **интегрированного прямого маркетинга.** Рассмотрим следующую последовательность:



Платная реклама создает осведомленность клиента о товаре и стимулирует его интерес. Компания посылает рекламу товаров по почте тем, кто проявил этот интерес. В течение 48-72 часов после предполагаемого получения клиентом почтовой рекламы представитель компании звонит, чтобы принять заказ. Некоторые перспективные клиенты сделают заказ по телефону, другие предпочтут сделку "лицом к лицу". Даже если перспективный клиент не готов покупать, с ним устанавливаются продолжительные контакты. Такая тактика, использующая многократные рекламные средства в рамках жестко ограниченного времени, повышает воздействие и понимание рекламного сообщения. Основная идея этой тактики - используя отобранные средства рекламы и точную ориентацию во времени, осуществить больший объем продаж при сокращении затрат. Реклама товаров по почте сама по себе может дать эффект только в 2%, но интегрированный прямой маркетинг позволят получить более высокий результат - 12% и выше.

Гостиница Delta Chelsea в Торонто приступила к программе реконструкции стоимостью $80 млн. - самому большому строительному проекту по сооружению гостиницы в Канаде за последние 18 лет. Руководство желало перепозиционировать услуги Chelsea как предложение "ценности в великом масштабе". С этой целью была выбраны программа интегрированного маркетинга с использованием прямых продаж, рекламы в средствах информации, обращенной к широкой публике и торговле, программы по связям с общественностью, торговых выставок и внутреннего продвижения. В результате гостиница Chelsea была способна поддержать рыночную долю по заполняемости гостиницы и сократить разрыв с основными конкурентами.

Фирма Spector/Barrett/Bertalot and Company разработала кампанию интегрированного прямого маркетинга для Кливленда. Организаторы хотели получить ответную реакцию от 800 потенциальных посетителей, которые пожелали бы получить бесплатную "Кливлендскую карту". Карта предлагала скидки в главных гостиницах и туристских местах и аттракционах в окрестностях Кливленда и рекламировалась в Детройте, Питтсбурге и Кливленде по телевидению и в региональных газетах. В течение первых трех месяцев 1995 г. Кливленд получил 70 000 запросов от посетителей о соответствующей информации, что больше общего количества за весь 1994 г.

Развитие системы базы данных маркетинга

Чтобы осуществить успешный интегрированный прямой маркетинг, компании должны вложить средства в создание и развитие **базы данных маркетинга.** Такая база данных организуется как собрание данных о индивидуальных, перспективных или возможных клиентах, доступных для такого маркетинга. Она дает материал по основным потребительским характеристикам соответствующих потребителей: возраст, квалификация, объемы продаж товаров или услуг, обслуживание отношений с клиентами.

Создание такой базы данных предполагает приобретение центральных и периферийных систем компьютеров, программного обеспечения обработки данных, информационных программ, средств коммуникационных связей, оплату труда персонала, обрабатывающего данные, обучение пользователей, проектирование и разработку аналитических программ и т.д. Система должна быть адаптирована к пользователю и доступна различным отделам фирмы. Например, в гостинице доступ к базе данных должны иметь отдел резервирования номеров, отдел продаж, отдел

регистрации, бухгалтерия и генеральный директор и др. Конечно, создание такой базы данных требует значительных затрат, но если это сделано должным образом, компания добивается более высокой эффективности маркетинга.

Стимулирование сбыта

К рекламе примыкают два других массовых инструмента маркетингового продвижения: стимулирование сбыта и связи с общественностью. **Стимулирование сбыта** предполагает краткосрочные стимулы поощрения закупок или продаж товара или услуги, включает разнообразный набор инструментов, разработанных с целью стимулировать быструю и сильную ответную реакцию рынка. Это может быть стимулирование потребителя (образцы, купоны, уступки, скидки, премии, конкурсы, показы), стимулирование сети, продвигающей закупки (бесплатные товары, кооперативная реклама и денежная помощь на продвижение товаров на рынок и стимулирование сотрудников фирмы, отвечающих за сбыт).

Средства стимулирования сбыта используют большинство организаций. Их ежегодные расходы оцениваются примерно в $100 млрд. и в последние годы быстро растут. Прежде соотношение расходов на рекламу и стимулирование сбыта было приблизительно 60:40. Сегодня стимулирование сбыта, как правило, составляет 60 или 70% всех расходов на маркетинг. Стимулирование сбыта наиболее эффективно, если используется одновременно с рекламой или персональными продажами. Стимулирование потребителя должно, конечно, рекламироваться и увеличивать интерес к рекламным объявлениям. Стимулирование торговых организаций и сотрудников по сбыту поддерживает процесс персональных продаж фирмы. Используя стимулирование сбыта, компания должна **установить цели, выбрать правильные инструменты, разработать лучшую программу, предварительно ее протестировать, реализовать и затем оценить полученные результаты. Далее мы и обсудим эти этапы.**

Определение целей стимулирования сбыта

Цели стимулирования сбыта различны. Стимулирование потребителя может увеличивать краткосрочные продажи или помочь завоевать в долгосрочном периоде соответствующую рыночную долю. Целью может быть привлечение потребителей к новому товару, переманивание клиентов у конкурентов или просто удержание и поощрение клиентов. Что касается стимулирования сотрудников отделов сбыта, то цели включают построение более тесных отношений с клиентами и привлечение новых клиентов.

Инструменты стимулирования сбыта должны создавать системы франшизы потребителей; т. е. стимулировать позиционирование товаров и включать сообщение о продажах. Конечная задача - создать долговременный спрос потребителей, а не достигнуть кратковременных целей по продвижению торговой марки. Если все должным образом разработано, то каждый инструмент стимулирования сбыта имеет потенциал построения системы франшизы потребителей.

Выбор средств стимулирования сбыта

Специалист, планирующий стимулирование сбыта, должен определить тип рынка, цели стимулирования сбыта, степень конкуренции, издержки и эффективность каждого средства стимулирования. Основные средства стимулирования потребителя и торговой сети описываются ниже.

Средства стимулирования потребителя

Основные средства стимулирования потребителя включают образцы, купоны, денежные выплаты, ценовые пакеты, премии, вознаграждение за регулярное пользование товарами и услугами фирмы, показы, демонстрации, конкурсы, лотереи и игры.

Образцы представляют собой предложение некоторого количества товара на пробу. Некоторые из

них предлагаются бесплатно, для других компания назначает небольшую цену. McDonald's предлагает чашку кофе и горячий пирожок с яблоками за 1 долл. Обычно кофе и горячий пирожок предлагались за 95 центов каждый. Целью стимулирования было побудить посетителей попробовать горячий пирожок. Некоторые вообще не едят горячий хлеб и булочки, поэтому оценивая горячий пирожок в 5 центов, McDonald's продавал его в том числе и клиентам, которые никогда не купят его в будущем.

Роскошная гостиница The Inn on the Park в Хьюстоне пригласила потенциальных клиентов и влиятельных представителей общественности пожить у них бесплатно. Такое стимулирование выполняло две задачи: 1) ответственным за сбыт была оказана помощь в продаже корпоративных контрактов, поэтому многие из их потенциальных клиентов уже попробовали пожить в гостинице; 2) способствовало распространению положительного мнения о гостинице. Предложение образцов товара - наиболее эффективное, но и наиболее дорогое средство, особенно если на рынке представляется новый товар.

Предоставление образцов для апробирования сотрудникам, работающим в гостиницах, ресторанах или на лыжных курортах, полезно для обучения персонала и стимулирования сбыта. Полное, хорошее знание товара (услуги) особенно полезно для повышения уровня продаж. Трудно рекомендовать кому-либо первоклассные вина Бордо или калифорнийское Merlot, если сам служащий понятия не имеет о вкусе этого вина. Сотрудники отделов продаж и резервирования номеров гостиницы или курорта могут более убедительно предлагать перспективному клиенту купить место в бассейне, снять коттедж, или апартаменты, если они сами имеют знание об этом товаре (услуге).

Как сотрудники фирм получают персональное знание товара или услуг компании? Существует несколько различных успешных подходов, чтобы дать им это знание.

1. Непрерывные программы обучения. Пригласите поставщиков, например, производителей сыра и дистрибьюторов кофе для гурманов, чтобы раздать образцы и оказать помощь в понимании отличительных свойств товара.

2. Стимулы для активизации продаж, которыми могут быть призы, например, обед из пяти блюд, пользование в течение месяца клубами здоровья или проведение уик-энда в апартаментах "люкс".

3. Специальный день служащего, когда сотрудники имеют право использовать возможности фирмы, например, бассейн, поле для игры в гольф, ресторан и даже помещение для вечерней дискотеки.

4. Информационные бюллетени или рекламные брошюры должны широко использоваться всеми служащими компании, а не только в отделах продаж, отделах по продовольствию и напиткам и т.д.

5. Постоянно рассказывать о товарах и услугах компании в положительном и приподнятом тоне. Ведь люди склонны забывать многие положительные моменты в обслуживании и услугах, окружающих нас ежедневно.

Престон Смит, президент и генеральный директор фирмы Ski Limited, регулярно посылает записки менеджерам компании, убеждая их привести в порядок горные спуски. Смит сам умеет кататься на лыжах и делает это более 60 раз в каждый сезон. "Все катаются здесь на лыжах. Нужно разделять опыт клиента. Это также способ достигнуть персонального роста, потому что катание на лыжах волнует и возбуждает".

Купоны. Купоны - это сертификаты, которые дают скидки с цены при покупке указанных в них товаров. Ежегодно в Штатах распределяется более 200 млрд. купонов с полной номинальной стоимостью свыше $55 млрд. Купоны могут быть отправлены по почте, включены в комплект с другими товарами или помещены в объявлениях. Купоны наиболее популярны в ресторанном бизнесе; однако гостиницы, компании по аренде автомобилей, туристские маршруты и линии круизов также используют систему купонов. Держатели карточек American Express получают пакеты купонов для ресторанов среднего уровня и высокого класса. Престиж American Express позволяет этим ресторанам использовать купоны, не опасаясь того, что это испортит их имидж.

Некоторые рестораны, правда, страдали от переизбытка купонов. В "войнах пиццерий" главные ресторанные сети боролись за рыночную долю, распределяя купоны по крайней мере один раз в неделю. Некоторые пиццерии отправляли по почте сообщения, предлагающие оплатить купоны конкурентов, чтобы нейтрализовать воздействие их рекламных выступлений конкурентов. В процессе этих "войн" цена на пиццу понизилась до цены купона для большинства клиентов. Эти клиенты чувствовали, что они недополучали обслуживание, если покупали пиццу без купона. Поэтому нужно стараться избегать переизбытка купонов, поскольку это настолько снижает цену, что купон больше не имеет конкурентного преимущества.

Помимо стимулирования продаж уже известного товара, купоны также эффективны в стимулировании ответной реакции на новый товар. Например, если сеть ресторанов быстрого обслуживания запускает новый продукт, она часто представляет его в печатных рекламных объявлениях с купоном. Купон обеспечивает стимул к приобретению и уменьшает риск для клиентов, пробующих новый товар.

Интегрированное стимулирование сбыта, использующее купоны, создает благоприятное настроение для тех, кто распределяет купоны, и для тех, кто получает их. Например, Aloha Airlines и Pizza Hut спонсировали интегрированное стимулирование сбыта. Aloha Airlines давали пассажирам вместе с покупкой пиццы купон на бесплатную пиццу. Купоны они распределяли между рейсами, которые прибывали точно по расписанию.

Многие профессиональные консультанты и наблюдатели в области маркетинга и коммерческой практики считают, что слишком много стимулирования отрицательно влияет на товар, вытесняя его из группы дифференцированных, т. е. снижает степень его индивидуальности. Идут дискуссии о том, что компании тратят миллионы долларов и многолетние усилия, чтобы создать отличный имидж и высокий уровень дифференциации своих товаров в умах и сердцах потребителей, но все это может быть разрушено непродуманными мероприятиями по стимулированию сбыта.

Как правило, меры по стимулированию сбыта создают впечатление, что цена с самого начала была необоснованно высока или компания вовсе могла и не делать это предложение. Все это приводило также к "войнам купонов" и другим формам снижения цены, уменьшая тем самым ценность товара или услуги компании или обслуживания.

Премии - товары, предлагаемые за низкую цену или бесплатно, как стимул для покупки продвигаемого на рынке товара или услуги. Например, рестораны быстрого обслуживания часто бесплатно предлагают стеклянный стакан вместо обычного бумажного. *Самоликвидационная* премия - премия, продаваемая потребителям, которые ее спрашивают. McDonald's в Австралии предлагал фигурки Бэтмана за 95 центов в комплекте с покупкой гамбургера.

Многие рестораны, такие, как Hard Rock, обнаружили, что товары, стимулирующие продажу основных товаров и услуг (так называемые товары продвижения типа кепок, футболок и рубашек), могут быть проданы с хорошей прибылью, таким образом создавая новый источник прибыли для компании. Другие предлагают в качестве премии спиртной напиток или десерт, подаваемый в

специальном стеклянном стакане или на специальной тарелке. Посетители фактически оплачивают стеклянный стакан или тарелку по полной их цене и берут "подарок" домой как напоминание о приятном моменте, связанном с рестораном. Pat O'Brien's во французском квартале Нового Орлеана предлагает Hurricane в подарочном стеклянном стакане. Эти стаканы могут оказаться в домах разных стран мира. Признание публикой названия ресторана, донесенное до них с помощью подарочных стаканов Hurricane, помогло сделать Pat O'Brien's главной туристской достопримечательностью во французском квартале Нового Орлеана.

Хотя обычно Pat O'Brien's дарит стаканы покупателям Hurricane, посетители, не заказывающие его, также иногда берут их как подарки. Гостиницы, курорты, клубы любителей гольфа и линии круиза несут существенные денежные потери из-за незапланированного уменьшения числа используемых в обслуживании предметов (полотенец, банных халатов, мыльниц и пепельниц из комнат или общественных помещений). Известно, что их забирают гости, которые воспринимают эти вещи как предметы для стимулирования услуг компании или как "подарок за посещение" или просто как "сувенир".

Это явление наблюдается в гостиницах любых классов, включая "люкс". Генеральный директор высококлассного курорта Hawaiian решил эту проблему, организовав торговый прилавок с предметами, которые отдыхающие обычно крадут из гостиницы. Когда его спрашивали, дает ли это результат, он отвечал. "Нет. Но по крайней мере, продавая эти изделия, мы получаем компенсацию по стоимости за те, которые были украдены".

Награда за регулярное пользование - денежные или другие вознаграждения за регулярное использование товаров или услуг компании. Например, большинство авиалиний предоставляет клиентам специальные премии за количество миль, которые пролетел путешественник. Это или улучшенные по качеству авиаперелеты, аренда автомобилей и гостиничные номера. Marriott предоставляет скидки для частных пользователей их гостиниц. Некоторые рестораны предлагают специальные карты, которые перфорируются во время их каждого посещения клиента. После десяти таких посещений клиент получает бесплатное питание или другое вознаграждение.

Стимулирование сбыта на месте покупки включает показы и демонстрации товара, которые проводятся в местах его закупки или продажи. Например, представитель компании вин Richmond Estate Wines может предложить попробовать их вина в пакете услуг ресторанов Robina Tavern.

Ценность такого вида стимулирования сбыта давно признана розничной торговлей и такие кампании проводятся в ресторанах, гостиницах, при аренде автомобилей и в других сферах индустрии гостеприимства. Фирмы по обслуживанию гостей обнаружили, что стимулирование сбыта на месте покупки может использоваться для распространения информации основных товаров или услугах компании и для продажи дополнительных товаров и услуг, увеличивая таким образом совокупный доход.

Гостиницы используют демонстрационные столы и стойки в лобби, чтобы стимулировать продажу номеров других гостиниц этой же сети и дополнительных услуг - от парковки до катания на санях. Рестораны типа Perkins, the Village Inn и Denny's используют места около касс, чтобы выставить привлекающие изделия выпечки и десерты, которые посетители могут приобрести домой.

Несколько лет назад рестораны Farrells на Гавайях открыли новые возможности, чтобы увеличить доходы более чем на 10%, не снижая цены и не привлекая новых клиентов. Farrells обратили свое внимание на семьи с детьми до 10 лет. Учитывая специфику потребительского профиля таких клиентов, было принято решение спроектировать новый проход из зала ресторана до кассового аппарата. Этот проход был оформлен тысячью подарков - леденцами и жевательной резинкой и др., отобранными для привлечения детей. Такой проход дал гигантскую прибыль, которая

значительно увеличила доходы фирмы.

Конкурсы, лотереи и игры дают потребителям возможность выиграть что-либо, например определенную денежную сумму или поездку. Конкурс призывает людей испытать глубину своих знаний, умение угадывать, придумывать подписи под рисунками. Покупая возможность участвовать в игре, потребители приобретают возможность получить какую-либо награду. Коммерческое соревнование подгоняет дилеров или коммерческих представителей, стимулирует их усилия по сбыту, предоставляя призы для победителей.

Во время Олимпийских игр 1992 г. гостиничная сеть ITT Sheraton Pacific предлагала программу продвижения сбыта: две поездки на Олимпийские игры в Барселоне как золотой приз, пять региональных путевок на отдых как серебряный приз и десять призов с трехдневным пребыванием в отеле Sheraton, ближайшем к месту жительства бронзовых призеров. Девиз этого конкурса "Сон в Sheraton и пробуждение в Барселоне". Компания Sheraton выдала победителям набор "Вдохновленное превосходство", который включал юбилейную медаль и роскошно изданную брошюру. Многие из этих комплектов были доставлены лично представителями продаж фирмы Sheraton.

Специальное соревнование было предназначено для турагентов, стимулируя их вовлекать в соревнование своих клиентов. Дополнительно были использованы методы стимулирования сбыта на месте покупки. Конкурсная кампания была поддержана телевизионной рекламой. Хотя эта кампания и имела цель прежде всего стимулировать сбыт, она использовала и другие области системы продвижения (промоушен-микс) для поддержки общего эффекта.

Разработка программы стимулирования сбыта

Третий шаг в развитии стимулирования сбыта - определение полного содержания программы стимулирования сбыта. Этот этап требует от специалистов по маркетингу принятия ряда других решений. Сначала они должны определить размер стимула. Необходим некоторый минимальный стимул, чтобы продвижение сбыта имело успех. Больший стимул даст больший коммерческий отклик. Специалист по маркетингу должен также установить условия для участия в конкретной программе стимулирования. Стимулы можно предлагать каждому клиенту или только для определенных его групп. Например, в некоторых штатах нельзя предлагать тотализаторы членам семей сотрудников компании или людям преклонного возраста.

Далее специалист по маркетингу должен решить, как продвигать и распространять программу. Владелец ресторана может распространять купоны в самом ресторане, по почте или через рекламу. Для каждого способа распространения характерны различные уровни досягаемости и стоимость. Имеет большое значение и продолжительность кампании по продвижению сбыта. При слишком короткой ее продолжительности перспективные клиенты, которые не смогли купить товар и услуги в этот период, не смогут и воспользоваться преимуществами системы стимулирования. Если же кампания слишком длительная, то покупатели не будут иметь стимула "действовать сейчас".

Плохо продуманный вопрос о распространении программы стимулирования сбыта может привести к серьезным проблемам для компаний. Так, ресторан решил напечатать 10000 объявлений о стимулировании сбыта своих услуг и служащие должны были вложить их под стеклоочистители автомобилей в торговом центре. На практике же получилось следующее: большую часть объявлений служащие выбросили в мусор, несколько автовладельцев угрожали предъявить иск, утверждая, что их "дворники" были испорчены, владелец торгового центра потребовал, чтобы разлетевшийся мусор кто-то убрал, и наконец, один служащий и автовладелец затеяли драку. Хотя служащий и вышел победителем из драки, но компания выплатила по решению суда автовладельцу солидную компенсацию за сломанный нос.

Система стимулирования сбыта ресторана часто предлагает карты, листовки, купоны и другие материалы, представляющие собой специальные льготные предложения типа "два за один", 20%-ной скидки, бесплатных спиртных напитков или других "ловушек". Обычно продолжительность их действия ограниченна, а клиенты предъявляют просроченные купоны и "выходят из себя", когда им говорят, что система стимулирования больше недействительна. Предполагаемый новый владелец или покупатель любой компании в сфере гостеприимства должен узнать, проводится ли на данный момент кампания по стимулированию сбыта. Многие новые владельцы компаний были потрясены, узнав о наводнении рынка премиальными купонами по стимулированию сбыта, что отрицательно сказывалось на состоянии наличности.

Другие проблемы со средствами рекламной информации возникают, если воздушные шары с торговыми марками приземляются на автострады или крыши зданий, информационные щиты вдоль дорог или другие весьма неподходящие места. Возможен и такой непредвиденный случай: в велосипедных гонках велосипедист, представляющий ресторан - спонсор гонок, врезается в витрину ресторана конкурента. Поэтому имеет смысл предварительно до начала кампании обсудить предложенные средства стимулирования сбыта с юристом и страховым агентом компании

Менеджеры по маркетингу должны установить даты проведения кампании по стимулированию, которые будут использоваться отделами производства, продаж и распределения. Также могут быть необходимы некоторые внеплановые меры стимулирования сбыта в целях сотрудничества на основе короткого уведомления.

Наконец, специалист по маркетингу должен составить бюджет стимулирования сбыта. Это можно сделать двумя способами: выбрать средства стимулирования и оценивать их общую стоимость или затраты на стимулирование сбыта как процент от полного бюджета продвижения продаж. Одно исследование выявило три главные проблемы в методах, которыми компании пользуются при расчете бюджета стимулирования сбыта: 1) они не учитывают эффективность затрат; 2) вместо планирования расходов, обеспечивающих достижение намеченных целей, они просто исходят из объемов расходов предыдущего года, учитывают процент роста ожидаемого уровня продаж или используют "подход возможностей"; 3) рекламный бюджет и бюджет стимулирования сбыта часто подготавливаются отдельно друг от друга.

Партнерство может увеличивать бюджет. Palm, крупнейший национальный ресторан, предлагающий бифштексы высокого класса, разработал систему стимулирования сбыта совместно с автомобильным дилером Chicago Car, чтобы продвинуть продажи своего ресторана в Чикаго. Автомобильный дилер предлагал подарочный сертификат в $20 для посещения ресторана Palm всем, кто берет в аренду его автомобили моделей "люкс". Издержки на выпуск сертификатов были в равных долях поделены между партнерами. Дилер получил стимул для привлечения клиентов за счет сертификата, который давал значительную скидку, а ресторан приобретал дополнительных клиентов за $10 за каждый стол. Партнерство может также использоваться, чтобы приобретать призы в тотализаторах. Компании часто предлагают снижение цен или товары в обмен на рекламный приз.

Компании Greyhound Lines, Inc и Hospitality Franchise System, Inc. (HFS) подписали соглашение о партнерстве, чтобы реализовать объединенные программы маркетинга. В соответствии с этой программой пассажиров Greyhound призывали останавливаться в гостиницах HFS типа Ramada, Days Inn или Super 8.

Предварительное тестирование и реализация
Всякий раз, когда это возможно, инструменты продвижения нужно предварительно

протестировать, проверить, пригодны ли они в данной рыночной ситуации и достаточны ли их побудительные мотивы для потенциальных потребителей. Хотя средства стимулирования продаж можно быстро и недорого протестировать, но все же немногие системы стимулирования когда-либо проверяются заранее: 70% компаний не проверяют стимулирование сбыта перед их введением. Чтобы осуществить такое тестирование, исследователи могут просить потребителей оценить различные средства стимулирования сбыта. Средства стимулирования сбыта могут также быть испробованы в ограниченных пределах на отдельных регионах.

Фирмы должны заранее разработать планы реализации каждой кампании стимулирования сбыта, включая ведущее время внедрения и время продаж. Время внедрения - это время, необходимое для подготовки программы к воплощению в жизнь. Время продаж начинается с запуска программы стимулирования и завершается, когда продвижение подходит к концу.

Оценка результатов

Даже признавая, что оценка результатов кампаний по стимулированию сбыта важна, многие фирмы не в состоянии оценивать свои программы, а другие же делают это поверхностно. Существует много методов оценки этих результатов, наиболее привычные из которых - сравнение уровней продаж до, в течение и после кампании по стимулированию сбыта. Предположим, что фирма имеет 6%-ную рыночную долю до проведения кампании по стимулированию сбыта, которая подскакивает до 10% в период проведения мероприятий, падает до 5% сразу после окончания и повышается до 7% несколько позднее. Меры по стимулированию сбыта, очевидно, привлекают новых клиентов и увеличивают количество покупок от существующих клиентов. После проведения кампании продажи падают, так как потребители исчерпали материальные запасы или отнесли свои покупки на более отдаленное время. Например, человек, планирующий путешествие, чтобы повидать родственников в Нью-Йорке в июне, может перенести поездку на апрель, чтобы воспользоваться системой стимулирования, предлагаемой авиалинией, срок которой истекает 30 апреля. Последующее повышение рыночной доли до 7% означает, что авиалиния получила некоторых новых пассажиров. Однако если рыночная доля вернулась к уровню до ее проведения, то фирма изменила только выбор времени для спроса, а не сам спрос.

Результаты изучения потребителей, откликнувшихся на средства стимулирования, характеризуют их поведение после проведения кампании стимулирования сбыта. Обзоры могут дать информацию о том, какое количество потребителей вспоминают кампанию стимулирования сбыта, что они думают о ней, как они воспользовались его преимуществами и как это воздействовало на характер их покупок. Стимулирование сбыта может также быть оценено с помощью экспериментов, которые включают такие переменные, как ценность стимула, продолжительность действия и методы распространения.

Ясно, что стимулирование сбыта играет важную роль в полном комплексе средств продвижения продаж. Чтобы использовать выгоды от стимулирования, специалист по маркетингу должен определить цели стимулирования сбыта, выбрать лучшие его инструменты, спроектировать программу стимулирования сбыта, провести ее предварительное тестирование, затем реализовать и оценить результаты.

Резюме главы

I. Основные решения по рекламе

1) Постановка целей. Цели должны быть основаны на информации относительно целевого рынка, позиционирования и комплекса маркетинга (маркетинг-микс). Рекламные цели могут классифицироваться по принципу информировать, убеждать или напоминать.
а) Информативная реклама используется для представления на рынке нового товара или

создания первичного спроса.
б) Убеждающая реклама используется, когда возрастает конкуренция и цель компании состоит в создании выборочного спроса.
в) Напоминающая реклама используется для товаров, находящихся в стадии зрелости, так как заставляет потребителей не забывать уже известный товар.

2) Составление рекламного бюджета. При составлении бюджета расходов на рекламу необходимо принимать во внимание следующие факторы: стадию жизненного цикла товара, рыночную долю, конкуренцию и помехи, частоту рекламирования и дифференциацию товара.

3) Разработка рекламного сообщения. Реклама может только преуспеть, если рекламные сообщения привлекают внимание и создают хорошие коммуникационные связи.
а) Разработка идей рекламных сообщений. Менеджеры по маркетингу должны оказывать помощь рекламному агентству в разработке идеи и подготовке вариантов рекламных сообщений, которые были бы эффективны для их целевого рынка.
б) Оценка тем рекламных сообщений и выбор наилучшей. Отобранное рекламное сообщение должно быть значащим, отличающимся и заслуживающим доверие.
в) Наполнение содержанием рекламного сообщения. Степень воздействия рекламного сообщения зависит от того, что говорится в нем и как.

4) Выбор рекламных средств информации
а) В зависимости от степени охвата, частоты и воздействия.
б) Выбор главных видов рекламных средств информации. Газеты, телевидение, прямая почтовая реклама, радио, журналы и наружная реклама.
в) Выбор конкретных видов средств распространения информации. Затраты и средства распространения информации должны быть сбалансированы по качеству аудитории, способности привлекать внимание и редакционному качеству.
г) Выбор времени размещения средств информации. Учитывая сезонные колебания в спросе и основное время поступления заказов, рекламодатель должен решить, как распределить рекламные выступления в течение года и выбрать непрерывный или пульсирующий метод размещения рекламы во времени.

5) Оценка рекламы. Есть три основных метода оценки воздействия рекламы: предварительное тестирование и два популярных метода тестирования после завершения рекламной кампании.

а) Предварительное тестирование
- **Прямой рейтинг** - рекламодатель опрашивает группу потребителей, выясняя, какая из альтернативных реклам лучше, и просит, чтобы они оценили объявления, ранжируя их.
- **Портфельный тест** - респонденты вспоминают все рекламные объявления после того, как им был предоставлен "портфель" (набор) рекламных объявлений.
- **Лабораторные испытания** - используется специальное оборудование для измерения физиологической реакции потребителей на рекламные объявления.

б) Тестирование после завершения рекламной кампании
- **Тест на запоминание** - респоденты, подвергнутые воздействию рекламы в журналах или телевизионных программах, вспоминают все об этой рекламе и рекламируемом товаре.
- **Тест на узнавание** - респоденты, подвергнутые воздействию рекламных средств информации, указывают (узнают) те рекламные объявления, которые они видели.

в) Оценка влияния рекламы на изменение объема продаж. Коммерческий результат воздействия рекламных выступлений может быть измерен путем сравнения прошлых продаж с прошлыми рекламными расходами, а также с помощью экспериментов.

II. Прямой маркетинг

1) Причины распространения прямого маркетинга

а) Точность маркетинга.

б) Персонализация - персонифицированное предложение, осуществляемое для удовлетворения потребностей целевого рынка или запросов потребителя (например, предложение, приуроченное к дню рождения).

в) Конфиденциальность - предложение, не видимое для конкурентов.

г) Немедленные результаты.

д) Возможность измерения.

2) Телемаркетинг - форма прямого маркетинга, которая объединяет аспекты рекламы, маркетинговых исследований и персональных продаж, и осуществляется по телефону.

3) Маркетинг отношений - прямой маркетинг может использоваться, чтобы развивать и поддерживать отношения с клиентами. "Создать" клиента стоит в четыре - семь раз дороже, чем удержать постоянного клиента.

4) Интегрированный прямой маркетинг - более мощный подход к прямому маркетингу через кампанию с использованием средства распространения.

5) Развитие системы базы данных маркетинга - для осуществления успешного прямого маркетинга компании должны вкладывать средства в развитие системы базы данных маркетинга.

III. Стимулирование сбыта

1) Определение целей стимулирования сбыта - цели стимулирования сбыта широко варьируются и могут включать, например, увеличение объема продаж в краткосрочной или долгосрочной перспективе, побудить потребителей купить новый товар, увести клиентов у конкурентов или создать лояльных клиентов.

2) Выбор средств стимулирования сбыта. Для реализации стимулирования сбыта имеется целый набор разнообразных средств. При их выборе специалист по продвижению должен учесть тип рынка, цели стимулирования сбыта, степень конкуренции, стоимость и эффективность каждого средства. Основные средства стимулирования сбыта включают образцы, купоны, премии, вознаграждение за регулярное использование товара или услуг компании, стимулирование сбыта на месте покупки, конкурсы, лотереи и игры.

3) Разработка программы стимулирования сбыта. Программа стимулирования сбыта состоит из следующих этапов:

а) Определение размера стимула.
б) Определение условия для участия.
в) Принятие решения, как продвигать и распространять программу стимулирования сбыта.
г) Определение сроков стимулирования сбыта.
д) Определение бюджета расходов на стимулирование сбыта.

4) Оценка результатов. Компания должна оценить результаты по выполнению целей программы.

Вопросы для обсуждения

1. Возможно ли для рекламного агентства работать для двух конкурирующих клиентов одновременно? Какую конкуренцию между фирмами можно считать слишком острой?

2. Согласно мнению рекламного эксперта Стюарта Хендерсон Бритта, хорошие рекламные цели - это предполагаемая аудитория, рекламное сообщение, желаемые результаты и критерии для определения, были ли результаты достигнуты (например, не только "увеличение осведомленности", но "увеличение осведомленности на 20%"). Почему эти компоненты должны быть частью рекламной цели? Каких результатов, по мнению рекламодателя, должна достигнуть кампания?

3. Какими преимуществами и недостатками обладает сравнительная реклама? Какой товар может извлечь большую пользу от использования сравнительной рекламы: товар с ведущей торговой маркой или товар с меньшей по значимости торговой маркой?

4. Опишите несколько рекламных объявлений, которые, по вашему мнению, особенно эффективны, и сравните их с другими, неэффективными. Как бы вы улучшили менее эффективные объявления?

5. Какие факторы требуют большей частоты рекламных выступлений в средствах информации? Какие факторы требуют большей степени охвата? Как вы можете увеличить самостоятельно, без принесения в жертву других интересов, или вообще увеличить ваш рекламный бюджет?

6. Какие формы стимулирования сбыта являются наиболее эффективными для побуждения потребителей попробовать купить товар? Какие являются наиболее эффективными в формировании у них лояльности к товару?

7. Приведите пример хорошей кампании прямого маркетинга. Почему вы думаете, что это было эффективно?

Ключевые термины

Воздействие средств информации (media impact). Качественная ценность рекламы в результате ее размещения в данном средстве информации.

Вознаграждение за регулярное пользование (patronage rewards). Денежные или другие вознаграждения за регулярное использование товаров или услуг определенной компании.

Дискаунт (discount). Прямое снижение цены при покупке в течение установленного периода времени.

Информативная реклама (informative advertising). Реклама, используемая для информирования потребителей о новом товаре или его особенностях и для построения первичного спроса.

Конкурсы, лотереи и игры (contests, sweepstakes, and games). Мероприятия по продвижению продаж, которые дают потребителям возможность выиграть при удачной игре или при дополнительных усилиях что-нибудь типа денежной суммы, поездки или товаров.

Копи-тест (copy testing). Измерение влияния от рекламы до или после того, как она прошла в печати или в теле- и радиопередаче.

Купоны (coupons). Сертификаты, которые дают покупателям экономию при покупке товара.

Напоминающая реклама (reminder advertising). Реклама, используемая для напоминания потребителям о товаре.

Непрерывность (continuity). Распределение рекламных выступлений равномерно в пределах данного периода времени.

Образцы (samples). Предложение небольшого количества товара для испытания его потребителем.

Охват (reach). Процентное отношение людей на целевом рынке, подвергнутых воздействию рекламной кампании в течение данного периода времени.

Паблисти (publicity). Действия по продвижению позиции компании или товара за счет новостийного распространения информации о них в средствах массовой информации, не оплачиваемой спонсором.

Премии (premiums). Товары, предлагаемые бесплатно или за низкую цену как стимул для покупки основной продукции.

Пульсирование (pulsing). Планирование размещения рекламы неравномерно, пакетами, в течение определенного периода времени.

Реклама (advertising). Любая оплаченная форма неперсональной презентации и продвижения идей, товаров или услуг идентифицированным спонсором.

Рекламная цель (advertising objective). Определенная задача в области коммуникации, которая должна быть выполнена в отношении определенных потенциальных клиентов в течение определенного периода времени.

Связи с широкой общественностью, паблик рилейшнз (public relations). Построение хороших отношений компании с различными слоями общественности для получения благоприятной гласности, создания хорошего общего имиджа, препятствования распространению неблагоприятных слухов и случаев. Главные средства формирования связей с общественностью включают развитие отношений с прессой, создание известности товара, налаживание общих коммуникационных связей лоббирование и рекомендации (советы).

Специальные рекламные предложения (advertising specialties). Полезные виды товаров или услуг с названием рекламодателя, предлагаемые потребителям как подарки.

Сравнительная реклама (comparison advertising). Реклама, которая прямо или косвенно сравнивает одну торговую марку с другой (или другими).

Средства распространения информации (media vehicles). Определенные средства информации в пределах каждого общего типа средств информации, например конкретные журналы, телевизионные или радиопрограммы.

Стимулирование на месте покупки (point-of-purchase promotions, POP). Показы и демонстрации товара, которые организуются на месте его покупки или продажи.

Стимулирование потребителя (consumer promotion). Стимулирование сбыта, разработанное, чтобы стимулировать покупку потребителя, включая образцы, купоны, скидки, снижение цены премии, вознаграждение за регулярное пользование, показы, конкурсы и лотереи.

Стимулирование сбыта (sales promotions). Краткосрочные стимулы, поощряющие покупки или продажи товара и услуг.

Стимулирование сбыта по построению за счет предоставления льгот потребителям (consumer franchise building promotions). Стимулирование сбыта, которое продвигает позиционирование товара и включает сообщение о его продаже наряду с заключением суммы.

Торговое продвижение (trade promotion). Стимулирование сбыта, предназначенное для получения поддержки торгового посредника и повышения эффективности его усилий, включая скидки, компенсации, бесплатные товары, совместное рекламирование, деньги для проталкивания товара на рынке, специальные соглашения и торговые выставки.

Убеждающая реклама (persuasive advertising). Реклама, используемая для построения выборочного спроса на определенную торговую марку, убеждающая потребителей, что это - лучшее качество за их деньги.

Усиленное стимулирование сбыта (sales-force promotion). Предназначено для мотивирования коммерческих усилий и более эффективного стимулирования сбыта, включая премии, конкурсы и другие средства оживления продаж.

Частота (frequency). Число раз. Сколько средний человек на целевом рынке подвергается воздействию рекламного сообщения в течение данного периода времени.

Глава 18. Продвижение товара. Связи с общественностью

Запуск первого спутника в 1957 г. открыл полосу успеха для советской космической программы. Космические достижения стали орудием для пропаганды преимуществ и достижений коммунизма. "Космической дырой" между Советским Союзом и Соединенными Штатами умело воспользовался Кеннеди, заявив, что республиканцы позволили Советам обойти Америку. Кампания Кеннеди проходила под лозунгом "Новая граница".

После избрания Кеннеди в 1960 г. американская космическая программа несколько продвинулась вперед. В мае и июле 1961 г. рейтинг Америки резко поднялся в ее собственных глазах в связи с суборбитальными полетами Шепарда и Гриссома. Но радость американцев была недолгой. В июле 1961 г. Герман Титов совершил орбитальный полет вокруг Земли, и полеты американцев показались детской игрой.

НАСА горела желанием стать гордостью Америки. Она отменила третий суборбитальный полет и объявила, что Джон Гленн станет первым человеком, совершившим орбитальный полет. Гленн был хорошо известен в Америке. Он был летчиком во время Второй мировой и Корейской войн; о нем писали все газеты, когда он установил новый скоростной межконтинентальный рекорд.

Машина паблисити НАСА подготовила сцену для такого события. Это была первая попытка американцев совершить орбитальный перелет, в котором собирался участвовать самый известный космонавт Америки. НАСА было необходимо создать как можно больше шумихи, чтобы американцы почувствовали, что они все еще принимают участие в космической гонке. Предполагалось, что в результате этой шумихи запуск "Френдшип 7" будут смотреть по телевизору более 100 млн. человек.

Билл Грайс, менеджер по продажам отеля Marriott, думал обо всех этих людях, которые должны были смотреть запуск. Какой потрясающий случай познакомить Америку с растущей корпорацией

Marriott! Грайс знал, что Marriott не может позволить себе рекламу на телевидении, но его занимала мысль о том, сколько людей будут смотреть запуск космического корабля: если бы только у Marriott была возможность общаться с аудиторией такого размера.

20 февраля 1962 г. D5 миллионов американцев наблюдали за запуском Гленна, отправлявшегося в пятичасовой трехорбитальный полет. Одним из них был Грайс, который все обдумывал возможности, создаваемые такой огромной аудиторией одного события. Как только запуск был завершен, камеры обратились к дому Гленна.

Там были сотни репортеров, и весь район, казалось, пришел в движение. Гленны жили в Вашингтоне, федеральный округ Колумбия, в пригороде Арлингтона под названием Вирджиния, недалеко от главного офиса Marriott. И Грайс увидел свой шанс. Он сделает так, что ланч доставят к миссис Гленн из отеля Marriott. Он положил в корзинку жареных цыплят, а корзинку - в машину с надписью Marriott. Настоящей проверкой стали полицейские баррикады: смогут ли они прорваться? Однако это оказалось очень просто, как только водитель сказал, что везет ланч миссис Гленн. Машина Marriott подъехала к дому, и это имя увидели не менее 100 миллионов американцев, все еще смотревших телевизор.

Разговаривая после полета с президентом Кеннеди, Гленн сказал, что надеется провести некоторое время с женой и хотел бы остановиться в отеле Marriott, администрация которого была так добра к его жене. У Marriott появился еще один шанс по линии связей с общественностью (public relations - PR). Они пригласили Гленна остановиться в их специальном номере для гостей и получили дополнительное паблисити, когда вслед за Тленном приехала пресса.

Этот рассказ демонстрирует несколько удачных возможностей использования связей с общественностью. Во-первых, мы увидели, как правительство пользуется событиями для доказательства верности своей идеологии. Во-вторых, мы увидели, как планировать связь с общественностью, чтобы не упустить свой шанс. В данном случае Грайс создал событие, привезя ланч к миссис Гленн, чтобы воспользоваться миллионной аудиторией и заявить о себе. Наконец, Marriott использовал желание Гленна остановиться именно там, чтобы приобрести дополнительное паблисити.

Краткое содержание главы

Клиенты индустрии гостеприимства и туризма высоко ценят личные источники информации. **Связи с общественностью и паблисити** могут быть очень мощным маркетинговым инструментом.

Глава открывается обсуждением **пяти различных видов деятельности в рамках связей с общественностью: отношения с прессой, паблисити продукта, корпоративная коммуникация, лоббирование и консалтинг.** Далее мы поговорим о корпоративном имидже. Затем будет представлен обзор процесса связей с общественностью, за которым последует обзор основных инструментов, используемых при связях с общественностью.

Связи с общественностью (Public Relations - PR)

"Связи с общественностью , сфера маркетинга, которая, пожалуй, вызывает наибольшее количество недопониманий, могут быть исключительно эффективным инструментом". Определения связей с общественностью различны и многочисленны, но для гостиничной индустрии лучше всего подходит определение Hilton International: "Процесс, обеспечивающий нам позитивный имидж и предпочтение со стороны клиентов при участии третьей стороны".

Связи с общественностью PR - важный инструмент маркетинга, довольно долго считавшийся второстепенным. Значение их стремительно растет. Компании осознают, что массовый маркетинг

уже не отвечает их коммуникационным требованиям. Стоимость рекламы увеличивается, а контакт с аудиторией падает. Шумиха вокруг рекламы уменьшает влияние каждого ролика. Выросли и затраты на раскрутку продаж, так как посредники требуют более низких цен и более высоких комиссионных. Личные продажи могут стоить более $500. В такой ситуации связи с общественностью обещают быть эффективным средством. Творческий подход к новостям, публикациям, социальным, общественным и другим событиям и прочие технологии связей с общественностью предоставляют компаниям возможность отличиться и выделить свою продукцию из моря продукции конкурентов.

На авиалиниях, в гостиницах, сетях ресторанов, в компаниях, занимающихся круизами, отдел по связям с общественностью, как правило, располагается на уровне высшего руководства. Довольно часто его сотрудники заняты самыми разными проблемами с акционерами, работниками своей фирмы, законодателями и лидерами общества, так что поддержка маркетинга со стороны PR остается в тени. Многие четырех- и пятизвездочные гостиницы устранили этот недостаток, наняв местных менеджеров по связям с общественностью.

Маркетингом и связями с общественностью раньше занимались разные отделы внутри одной фирмы, так было принято. Теперь эти задачи интегрированы. Есть несколько причин для такой интеграции. Во-первых, компании требуют рыночной ориентации PR. Они хотят, чтобы отделы PR проводили те акции, которые способствуют продвижению компании на рынок и улучшению набора предлагаемых услуг. Во-вторых, компании создают группы по PR, чтобы непосредственно поддерживать продвижение фирмы, продукции и создание нужного имиджа. Так, маркетинговые PR, такие, как финансовые и общественные PR, имеют свою специальную клиентуру - отдел маркетинга.

Виды деятельности отделов PR

Отделы PR имеют пять основных видов деятельности, не все из которых относятся непосредственно к поддержке продукции.

Отношения с прессой

Целью является размещение достойной известности информации в новостях, чтобы привлечь внимание к человеку, продукту или виду услуг. Одна из причин роста PR в гостиничной индустрии - достоверность. Большая часть рекламы рассматривается потребителями как информация из третьих рук. Благоприятная рецензия на ресторан в местной газете, подписанная редактором, отвечающим за ресторанный рейтинг, имеет большее влияние, чем реклама, сочиненная менеджерами ресторана.

Паблисити продукции

Задача паблисити - обеспечивать редакционное пространство (в противоположность оплаченному пространству) в печатных и транслируемых средствах массовой информации для продвижения продукта или вида услуг. "Раскручивание" продукции производится разными способами. Новая продукция, особые события, например фестивали еды, обновленная продукция, например недавно перестроенная гостиница, и продукция, популярная благодаря современным течениям, например обезжиренные десерты, - вот потенциальные кандидаты на паблисити.

Корпоративная коммуникация

Этот вид деятельности охватывает внутреннюю и внешнюю коммуникацию и обеспечивает понимание организации. Одним из важных маркетинговых аспектов корпоративной коммуникации является коммуникация, направленная на сотрудников, например, выпуск газеты новостей (newsletters).

Лоббирование

Лоббирование включает в себя общение с законодателями и правительственными чиновниками с целью продвижения или аннулирования законодательства и мер регулирования. Большие компании нанимают собственных лоббистов, тогда как маленькие компании вынуждены лобировать свои интересы при помощи местных торговых ассоциаций.

Консалтинг
Консалтинг включает в себя советы по общественным вопросам, положению и имиджу компании. Консалтинг важен, когда в бизнесе возникают щекотливые вопросы. Например, в Лас-Вегасе вода едва ли находится в изобилии. Основные курорты, где демонстрируется вода, такие, как Mirage, советуют своим менеджерам предпринять попытки по экономии воды - переработку водных отходов отеля с целью использования в фонтанах.

Паблисити
Паблисити - непосредственная функция связей с общественностью. Задача паблисти - обеспечивать редакционное пространство (в противоположность оплаченному пространству) в печатных и транслируемых средствах массовой информации для продвижения продукта или вида услуг. Паблисити - весьма популярный инструмент PR, используемый в пяти упомянутых выше видах деятельности. Ниже описаны несколько популярных случаев использования паблисити.

Паблисити, относящееся к товару
Помощь в запуске новых товаров. Разработка нового товара - событие, достойное внимания. Когда Hard Rock Cafe заявило, что собирается включиться в гостиничный бизнес с организацией первого Hard Rock Hotel, это событие освещалось в средствах массовой информации во время первой презентации проекта и закладки первого камня. Позже, когда отель открылся, проходивший в нем концерт транслировался по MTV. Этот концерт, уникальность отеля и концерт на следующий день с участием "Иглз" и Шерил Крау обеспечили открытию гостиницы мировое паблисити.

Помощь в перепозиционировании старого товара. В конце 1960 - начале 1970 годов отзывы о Нью-Йорке в прессе были чрезвычайно неблагоприятными. Роберт Тиш, бывший председатель нью-йоркской Convention & Visitors Bureau, пишет, что в 1970 г. все думали, что в Нью-Йорке происходит все самое худшее. Его считали самым грязным, грубым, шумным, переполненным народом городом на Земле. Город Страха, Город Греха, Город Зловония - вот далеко не полный список его определений в печати. Тиш и Роберт Гиллетт решили, что необходимо подчеркнуть положительные аспекты жизни в Нью-Йорке. Ведь в Нью-Йорке более 100 музеев, активно действующие театры, 25 000 ресторанов и несравненные по красоте достопримечательности.

Темой своей маркетинговой кампании 1971 г. они избрали "Большое Яблоко". "Большое Яблоко" - термин, используемый в индустрии развлечений как синоним "Большого Времени". Как утверждает Тиш, на дереве может быть много яблок, но, выбирая Нью-Йорк, вы выбираете большое яблоко. Эта кампания вместе с кампанией "Я люблю Нью-Йорк" нью-йоркского городского департамента по коммерции помогла привлечь в город миллионы посетителей.

Привлечение интереса к определенной категории товаров. Компании и торговые ассоциации использовали PR, чтобы восстановить интерес к теряющим популярность товарам широкого потребления, таким, как яйца, молоко и картофель, и увеличить продажи таких продуктов, как чай и апельсиновый сок. Производители свинины и говядины постоянно сталкиваются с необходимостью продвигать свои продукты; им надо постоянно убеждаться в том, что их продукция входит в меню, несмотря на протесты групп по защите животных или здоровья людей. Иногда целому типу ресторанов приходится столкнуться с неблагоприятным паблисити, например, как в случае с ресторанами, специализирующимися на стейках или ребрышках, или с проблемой MSG в китайской пище. Индустрия круизов успешно преодолела негативный имидж

этого вида услуг, как предназначенного только для стариков. Телевизионный сериал "Любовная лодка" имел запоминающееся и вполне положительное влияние на изменение отношения и восприятия круизных теплоходов. Трагическая гибель пассажирского парома в Северной Европе в 1994 г. могла весьма серьезно повлиять на интерес туристов всего мира к этому виду транспорта. Потребуется еще много усилий, чтобы преодолеть образ "корабля смерти".

Корпоративная коммуникация

Влияние на специальные целевые группы. Компании могут использовать паблисити, чтобы создать позитивный имидж у определенных целевых групп. Например, McDonald's спонсирует мероприятия в негритянской и латинской общинах и не безрезультатно. Спонсирование мероприятий и паблисити, рожденное этим спонсированием, создают компании хороший имидж.

"Защита" товаров, которые столкнулись с общественными проблемами. После того как серия пожаров в гостиницах составляла основные национальные новости, Adam's Mark Hotel в Хьюстоне пригласил телевизионную съемочную группу приехать и убедиться в том, что у них установлена новейшая система безопасности. В результате об этом несколько минут говорили в вечерних новостях; отель продемонстрировал, что проблема противопожарной безопасности уже решается.

Туристские маршруты особенно зависят от негативного паблисити. Когда в каком-либо городе или регионе происходит катастрофа, туристы немедленно узнают об этом и быстро находят себе другой маршрут. "Выздоровление" туризма частично зависит и от того, будут ли заново установлены туристские маршруты. Необходимо преодолеть враждебное паблисити - результат природной катастрофы, и, возможно, пройдет еще несколько лет, прежде чем бизнес вернется на прежний, докатастрофический уровень. На скорость выздоровления влияют следующие факторы:

1) степень ущерба, нанесенного катастрофой,
2) скорость и продуктивность возврата в эксплуатацию прежнего оборудования,
3) эффективный маркетинг, демонстрирующий, что "место назначения" снова (или все еще) в действии и готово для эксплуатации.

Маяки маркетинга 18.1

Центр Сантек в Сингапуре

Статья о Сингапурском Международном съезде и Выставочном центре может служить хорошим примером эффективного паблисити. О Центре под названием Сантек была опубликована статья в журнале, рассчитанном на клиентов Сантек. В статье содержалась ключевая информация о Сантек: там говорилось, что Сантеку принадлежит конференц-зал площадью 129 000 квадратных футов, такого же размера выставочный зал, который можно разделить на четыре комнаты, бальный зал площадло 23 000 квадратных футов, аудитория на 600 мест, 26 комнат для встреч и аудиовизуальные системы - последние достижения техники. Далее статья описывала достопримечательности Сингапура и отели, которые находятся на расстоянии пешей прогулки от Сантека.

Расчет времени

Оценивая эту статью с точки зрения PR, нужно отметить несколько аспектов, способствовавших ее эффективности. Прежде всего расчет времени. Статья была написана за 9 месяцев до открытия Сантек. Время действия статьи - около года. Следовательно, расчет состоит в том, чтобы клиенты стали объявляться вскоре после открытия Сантек. Если бы релизы PR ждали до открытия Сантека, бизнес, стимулом для которого послужили эти релизы, начал бы функционировать только через год. Продвинутое паблисити позволяет Центру заявить о себе за 9 месяцев до открытия, а официальное открытие Центра предоставит возможности для дополнительного паблисити. Малому бизнесу, например ресторанам, не нужно столько времени на продвижение. Клиенты

ресторанов принимают решения о покупках за меньшее время. У многих ресторанов происходит "мягкое открытие". Они не ищут паблисити в самом начале своей деятельности, а сперва обеспечивают хорошее функционирование системы доставок. Кампания по PR начнется с "большого официального открытия", когда они точно будут знать, что могут обеспечить отличный сервис. Расчет времени для пресс-релиза - ключевой фактор успеха.

Медиа и информация
Выбор медиа очень важен. В данном случае был выбран журнал, читательская аудитория которого состоит из профессионалов, принимающих решения о проведении основных встреч и съездов. Важно, чтобы PR были целенаправленны: маркетинговое паблисити, не имеющее целевого рынка, вряд ли будет успешным. В статье содержалась техническая информация о Центре - та информация, которая необходима профессиональной аудитории. Важно, чтобы информация была интересна аудитории. Большая часть медиа зарабатывает на продаже рекламы. Расценки на рекламу зависят от степени распространения или размера аудитории. Чтобы поддерживать свою аудиторию, необходимо печатать или передавать информацию, которая представляла бы интерес для аудитории. Если медиа получит пресс-релиз, интересный и имеющий отношение к ее аудитории, скорее всего этот релиз будет опубликован. На каждый тип аудитории рассчитан особый вид паблисити.

Дальнейшие действия
В статье упоминался номер телефона Центра, что обеспечивало более легкую связь.

В 1992 г. на Кауайи (один из Гавайских островов) обрушился ураган Иники. В мировой прессе сообщались очень плохие новости о разрушениях - результатах урагана. И хотя проблема сама по себе была более чем серьезной, существовала еще и проблема дезинформации. Глава Кауайской рекламной группы сказал тогда: "Самая большая наша проблема - как справиться с дезинформацией".

Кауайская катастрофа преподнесла не сколько ценных уроков PR:	
Быть доступными.	Ввести горячую информационную
Быстро обрабатывать информацию.	линию. Создавать пресс-релиз и активно
Быть гибкими, легко приспосабливаться.	пользоваться им. Быть последовательными.
Инициировать действие.	Модернизировать «заказы».
Доводить действия до сведения общественности.	Привозить туристических агентов и журналистов, чтобы те убедились в
Видеть общую картину.	положительных изменениях.
Принимать немедленные меры.	

Построение корпоративного имиджа таким образом, чтобы он благоприятно влиял на товар.
Во время войны с Ираком Choice Hotels International проводил кампанию "Желтая Лента" (Yellow

Ribbon). От каждой брони на номер гостиницы выделялось $5 в фонд американского Красного Креста на оказание помощи воюющим в Персидском заливе.

Воздействие массовой рекламы идет на убыль, и менеджеры по маркетингу обращаются к PR. Данные социологического опроса 286 менеджеров по маркетингу свидетельствуют о том, что в трех четвертях компаний используются маркетинговые PR. Такое использование оказалось наиболее эффективным при ознакомлении с категориями товаров как старых, так и новых. В некоторых случаях PR были более продуктивны и с финансовой точки зрения, нежели реклама. Тем не менее в принципе PR и реклама должны планироваться одновременно. Компаниям с невысоким или вовсе отсутствующим бюджетом на PR придется взять деньги из других рекламных фондов и вложить в программу PR.

Очевидно, что связи с общественностью могут иметь очень серьезное влияние на стоимость рекламы. Компании не приходится платить за время или место в средствах массовой информации. Она платит персоналу за производство и распространение информации и организацию некоторых мероприятий. Если компания подготовит интересную информацию, за нее могут ухватиться все средства массовой информации; за такого рода рекламу пришлось бы выложить миллионы долларов. Более того, такая информация внушила бы больше доверия, чем реклама. Эксперты утверждают, что вероятность влияния редакционной статьи на потребителя в пять раз выше, чем вероятность влияния рекламы.

В середине 1970-х гг. Braniff Airlines совершила просто подвиг в области PR, о котором до сих пор вспоминают многие авиакомпании. Braniff решила нанять художника по фамилии Кеддер. Было решено расписать один из самолетов Braniff как летающий объект современного искусства. Идея оказалась гениальной и принесла миллионы долларов. Об этой истории рассказывалось в газетах и журналах, по радио и телевидению во всем мире. В Латинской Америке билеты заказывались за многие месяцы вперед, чтобы уже точно попасть именно на этот самолет.

Как осуществляются связи с общественностью

Эффективные связи с общественностью - результат определенного процесса действий. Этот процесс должен быть интегрирован в маркетинговую стратегию фирмы. Одним из общепринятых, но неверных представлений о связях с общественностью, в особенности о паблисити, является убежденность в том, что количество важнее качества. Некоторые фирмы, специализирующиеся на связях с общественностью, измеряют успех количеством публикаций в прессе. Как и прочие усилия в области маркетинга, PR должны иметь значение для определенного целевого рынка.

Процесс PR состоит из следующих этапов: исследования, установление маркетинговых целей, определение целевой аудитории, выбор PR-информации и средств ее передачи и оценка результатов.

Исследования

Перед тем как начать разработку программы по связям с общественностью, компания должна осознать свои предназначение, цели, стратегию и культуру. Она должна знать, какие именно средства окажутся наиболее эффективными для передачи информации целевой аудитории. Существенная часть информации, необходимой менеджеру по PR, содержится в хорошо составленном маркетинговом плане. В идеале менеджер по PR должен участвовать в составлении маркетингового плана.

Система сканирования окружающей маркетинговой среды - другой важный источник информации для менеджера по PR. Аналитики должны определять тенденции и давать фирме указания относительно того, как реагировать на них. Например, многие гостиницы и рестораны теперь демонстрируют, каким образом они заботятся и охраняют природную окружающую среду.

Определение маркетинговых целей

После того как менеджер по PR определил возможности PR при помощи исследований и эксперимента, можно определить приоритеты и установить цели. PR в области маркетинга могут способствовать достижению следующих целей:

Ознакомление. PR могут помещать сообщения в средства массовой информации, чтобы привлечь внимание к товару, услуге, человеку, организации или идее.

Создание доверия. Товару начинают больше доверять, если PR помещают информацию в виде редакционной статьи.

Стимулирование роста продаж и работы торговых посредников. PR может способствовать резкому росту продаж и появлению энтузиазма в среде лиц, занимающихся франчайзингом. Положительные отзывы о новом пункте в меню произведут впечатление на клиентов и сотрудников сети ресторанов, а также на работающих по франчайзингу. Паблисити, которое получает Ritz-Carlton, выигрывая премию Болдридж, резко поднимает для них объем продаж.

Уменьшение расходов на продвижение. PR стоят меньше, чем непосредственно реклама в прессе и по почте. Чем меньше предусмотренный у компании бюджет на продвижение, тем сильнее стимул прибегнуть к PR.

Для каждой кампании по PR следует установить конкретные цели. Виноделы Калифорнии наняли фирму Дэниела Дж. Эделмана, специализирующуюся на связях с общественностью, чтобы провести кампанию по паблисити с целью убедить американцев в том, что выпивка - приятная часть хорошей жизни, а также улучшить имидж калифорнийских вин и повысить их долю на рынке. Были установлены цели такого паблисити: подготовить журнальные статьи о вине и разместить их в наиболее популярных журналах *(Time, House Beautiful)* и газетах; подготовить статьи о разнообразной пользе вина для здоровья и адресовать их медикам; наконец, разработать особое паблисити для молодых людей колледжей, правительственных учреждений и разнообразных этнических сообществ. Эти цели были доработаны, так чтобы можно было оценить конечный результат.

Homestead of Hot Springs, Вирджиния, проводит специальные уик-энды, являющиеся частью гостиничного продвижения услуг. Эти уик-энды привлекают на курорты представителей прессы. Кроме того, проводится некоторое мероприятие, о котором можно будет потом написать, не говоря уж об удовольствиях самого курорта. "Весна вина" и фестиваль еды служат отличным инструментом PR для гостей, включая организаторов мероприятия и журналистов. Обед с семью переменами блюд и двенадцатью сортами вин в исключительно формальной обстановке является запоминающимся событием.

Ассоциация ресторанов в очень многих городах спонсирует мероприятие "Вкус Города" (Taste of the Town). На этом мероприятии демонстрируются блюда, приготовленные городскими ресторанами. У ресторанов есть шанс за один вечер показать свою продукцию множеству потенциальных клиентов. Как правило, ассоциация берет плату за вход, чтобы подтвердить, что посетителей интересует ресторанная кухня, а не бесплатный обед. Затем сбор от платы за вход жертвуется на благотворительные цели, обеспечивая дополнительное паблисити.

Определение целевой аудитории

Если нужная информация доходит до целевой аудитории при помощи подходящего инструмента, можно говорить об успехе кампании по PR. Специалисты по PR тщательно определяют именно ту

группу, к которой хотят обратиться. Затем они изучают эту группу и определяют средства массовой информации, которые могут стать инструментом при передаче сообщения. Они обозначают круг вопросов, важных для этой аудитории, и составляют свое сообщение таким образом, чтобы целевой аудитории оно показалось естественным и логичным.

Выбор сообщения и инструментов для PR
Специалист по PR теперь готов выбрать или создать интересное сообщение о продукте или виде услуг. Если количество этих сообщений несущественно, специалист предложит проведение мероприятия, которое можно спонсировать и которое будет освещено в прессе. В данном случае определенный смысл состоит в том, чтобы *создать новости, а не искать их.* Идеи по PR могут быть самые разные: проведение академических собраний, приглашение знаменитых ораторов, разработка новостей конференций. Каждое мероприятие - это возможность создать массу сообщений, адресованных различным аудиториям.

Создание мероприятия - это особенно важный навык в области паблисити для сбора средств не приносящим доход организациям. Специалисты, отвечающие за сбор денег, разработали большой репертуар специальных мероприятий, который включает в себя *аукционы, бенефисы, приемы в необычных местах, игры в бинго, конкурсы, обеды, показы мод, юбилеи, распродажи книг, пирогов и хлама, танцы, художественные выставки, экскурсии и ярмарки....* Отель Fairmont в Новом Орлеане в 1988 г. модернизировал свои ванные комнаты, в результате чего возникла проблема избавления от упаковок для шампуня, которые использовались до модернизации. Отель организовал конкурс-эссе, победитель которого получал шампунь. По времени отель приурочил это событие к Национальному съезду демократов, когда город заполнили представители прессы. В своем пресс-релизе Fairmont заявил, что предоставляет демократам возможность "смыть со своих волос республиканцев". Время проведения и основная концепция мероприятия привели к тому, что оно освещалось на международном уровне.

Trine Palace представляет собой отреставрированный особняк губернатора британской колонии Северной Каролины. Этот исторический памятник расположен в Нью-Берне и каждый год притягивает к себе тысячи туристов. Однако декабрь всегда был наименее популярным месяцем для туристов из-за холодной погоды и подготовки к Рождеству, отнимающей все свободное время. Trine Palace разработал рождественский тур, который предполагал прием в губернаторском дворце: гостей встречали актеры в одеждах губернатора и его жены (тех времен), бутафорский рождественский стол, музыканты, играющие на волынке, рождественские свечи, остролист и заключительный прием, на котором подавались пунш и печенье. Эта довольно простая идея принесла огромный успех, и декабрь теперь занимает одно из первых мест по количеству туристов.

Нью-йоркская гостиница Vista решила предложить кейджунский обед Cajun Linner, но требовалась какая-то "приманка", чтобы это событие стало более ярким и было бы освещено в прессе. Такой приманкой стал Пол Прудомм, колоритный шеф-повар, специалист по кейджунской кухне. Во время кейджунского обеда Vista организовала прием по случаю выхода кулинарной книги Пола. Такой тип творческого мышления создает настоящее событие для PR из интересного, но не особо привлекательного для общественности события.

Осуществление плана по PR в области маркетинга
Осуществление плана по паблисити требует особой аккуратности. Возьмем хотя бы проблему размещения информации в прессе. Легко разместить увлекательную информацию. Но основная часть пресс-релизов не содержит ничего захватывающего и может и не привлечь внимания занятых редакторов. Основным инструментом специалистов по паблисити должно быть личное знакомство с редакторами и издателями. Такими специалистами часто являются бывшие журналисты, знакомые с многими редакторами и знающие, какого рода информация им интересна.

Специалисты по PR рассматривают редакторов прессы как рынок, который необходимо удовлетворить, чтобы они использовали пресс-релизы компании.

Паблисити требует еще большей аккуратности, когда оно связано с проведением специальных мероприятий, таких, как обеды, брифинги и национальные конкурсы. Специалистам по PR необходимо иметь хорошую голову, чтобы продумать все детали и, если что-то не так, быстро находить выход из создавшейся ситуации. У основных гостиничных корпораций всегда есть кризисный план как часть плана по PR. В этом плане определяется, кому следует говорить с прессой, а кому - нет. Как правило, персоналу не следует общаться с прессой, а переадресовывать все вопросы директору по связям с общественностью.

Оценка результатов PR

Вклад PR трудно измерить, так как они используются наряду с другими инструментами продвижения. Если же к ним прибегают до того, как задействованы все остальные инструменты, их вклад проще оценить.

Экспозиция. Эффективность PR наиболее просто оценить по количеству публикаций. Специалисты по паблисити предоставляют клиенту альбом газетных вырезок, демонстрируя всю прессу, сообщавшую новости о товаре, и итоговое заключение, например, такое:

Освещение в прессе включало в себя 3500 информационных газетных столбцов и фотографии в 350 публикациях общим тиражом 79,4 млн.;

2500 минут эфирного времени на 290 радиостанциях, примерная аудитория составляла около 65 млн. человек; 660 минут эфирного времени на 160 телевизионных каналах, примерная аудитория составляла около 91 млн. человек. Если бы это время и пространство были куплены по рекламным расценкам, они бы стоили $1047000.

Однако экспозиция не всегда удовлетворительна: не указывается, сколько человек действительно читали, слышали или помнят информацию и что они после этого подумали. Нет информации о том, какова "чистая" аудитория, воспринявшая сообщение, поскольку публикации перекрывают друг друга. Коль скоро целью паблисити является охват аудитории, а не частота, было бы полезно знать количество не продублированных сообщений. Важно и то, что паблисити должно достигать целевые рынки.

Осознание/Понимание/Изменение отношения. Более продуктивной мерой является изменение в осознании, понимании и отношении к продукту в результате кампании (после того, как подействуют другие средства продвижения). Например, сколько человек помнят, что слышали некоторую новость? Сколько рассказали об этом другим (измерение при помощи устного слова)? Сколько изменили свое отношение, узнав новую информацию? Например, компания Potato Board выяснила, что количество людей, согласных с утверждением "Картофель богат витаминами и минералами", возросло с 36% до начала кампании до 67% по ее окончании; существенно улучшилось понимание продукта.

Вклад в продажи и доход. Влияние на продажи и доход - это наиболее удовлетворительная мера, если, конечно, она применима. Хорошо спланированная кампания по PR, как правило, интегрирована в кампанию по продвижению. Именно поэтому очень трудно вычленить влияние кампании по PR.

Основные инструменты маркетинговых PR

Публикации

Компании обычно рассчитывают на то, что коммуникативные материалы достигнут целевых рынков и воздействуют на них. Это ежегодные отчеты, брошюры, карты, статьи, аудиовизуальные материалы, а также информационные письма и журналы компании. Брошюры могут сыграть важную роль в информировании целевых потребителей о продукции, о том, как она работает и как ее собирать. McDonald's разработал серию брошюр, в которых обсуждаются качество используемых ими ингредиентов, предпринимаемые меры по охране окружающей среды и энергетическая ценность их продукции. Содержательные статьи, написанные администраторами компании, могут привлечь внимание к ее продукции. Информационные письма и журналы компании помогают создать имидж и передать важные новости целевому рынку. Аудиовизуальные материалы, такие, как фильмы, видео- и аудиокассеты все больше и больше используются как инструменты продвижения. Стоимость аудиовизуальных материалов обычно выше стоимости печатных материалов, но выше и степень влияния. Многие курорты пользуются видео, чтобы привлечь внимание к своей местности. Disney World создали 20-минутный видеофильм, обращенный к семьям, считающим Disney World местом отдыха. Wet N Wild создали 4-минутный видеоклип, нацеленный на туристических агентов и других участников канала распределения.

McDonald's разработал творческий ежегодный отчет для акционеров на видеокассетах, который, возможно, станет началом традиции. Он содержит как заявления высшего менеджмента, так и рекламу. Общественно управляемым гостиничным корпорациям с тысячами акционеров следует задуматься о ежегодном отчете и о других видах связи с акционерами как о возможности раскручивания продукции и услуг компании, а не просто как об информации, необходимой по закону.

Мероприятия

Гостиничные компании могут привлечь внимание к новому продукту или другим услугам компании, организуя специальные мероприятия, как, например, вышеупомянутый Хоумстедский фестиваль вина и еды. События включают в себя брифинги, семинары, загородные прогулки, выставки, конкурсы и соревнования, юбилеи, спонсирование спортивных и культурных мероприятий, которые достигнут целевой аудитории. Спонсирование спортивного события, такого, как велосипедный класс Курс Интернешнл, дает спонсирующим компаниям возможность приглашать и принимать поставщиков, журналистов, дистрибьюторов и клиентов и привлечь внимание к своему имени и продукции.

Новости

Основной задачей специалиста по PR является поиск или создание благоприятных новостей о компании, ее продукции и работающих в ней людях. Создание новостей требует навыков в разработке концепции сообщения, исследовании и написании пресс-релиза. Но навыки специалиста по PR не должны этим ограничиваться. Чтобы заставить прессу принять пресс-релиз и посещать пресс-конференции, необходимы навыки в маркетинге и в общении. Хороший директор по PR и прессе понимает потребность прессы в интересных и своевременных историях, а также в хорошо написанных и привлекающих внимание пресс-релизах. Ему необходимо заручиться расположением редакторов и репортеров. Подчеркнутое внимание к прессе, несомненно, обеспечит лучшее освещение деятельности компании.

Проверенной техникой написания пресс-релиза является схема: "Эй, - ты видишь - так что". Представьте, что подросток встречает приятеля у входа в школу. Он может закричать: "Эй (привлечь внимание), Билл и Хелен, посмотрите, что у меня есть - три билета на рок-концерт на субботу (смотри). Давайте сходим (так что)". Если следовать этой простой технике при написании пресс-релиза, эффективность повысится.

Другая журналистская техника заключается в написании пресс-релиза в форме перевернутой

пирамиды. Представьте себе пирамиду, стоящую на собственной вершине, и не забудьте, что редакторы имеют право сократить пресс-релиз из соображений экономии места и часто этим правом пользуются. Пресс-релиз следует писать таким образом, чтобы основная информация, наиболее важная для компании, содержалась в первом абзаце. Каждый следующий абзац только добавляет что-то к первому, и, если редактор решит его убрать, текст от этого не пострадает.

Выступления
Выступления - это еще один инструмент создания паблисити для продукта или компании. Харизматические выступления Яккоки перед огромной аудиторией помогли Chrysler в продаже автомобилей. Все чаще и чаще администраторам компаний приходится быстро отвечать на вопросы прессы или делать доклады на собраниях торговых ассоциаций или встречах по продажам. Такие появления на публике мж компании, либо навредить ей. Компании тщательно выбирают своих ораторов и прибегают к услугам спичрайтеров и преподавателей, чтобы улучшить разговорные навыки этих избранных.

Создание качественного выступления любой компании обходится недешево. Этому проекту отводится немалое рабочее время персонала и администрации. Поэтому имеет смысл извлечь максимальную выгоду для PR из каждой речи. Такой эффект достигается, если речь или выдержки из нее распечатываются и раздаются прессе, акционерам, персоналу и т.д. Произнесенная речь, с которой не ознакомили общественность, - потерянный шанс для PR.

Деятельность на пользу общественности
Компании могут улучшить расположение общественности, если будут вкладывать время и деньги в добрые дела. Как правило, большая компания попросит своих администраторов поддержать мероприятия той общины, где расположены ее офисы и заводы. В других случаях компании предлагают жертвовать некоторую сумму денег на какую-то особую покупку клиента. Это называется специализированный маркетинг, который используется все большим количеством компаний, чтобы завоевать расположение общественности. Сети ресторанов и гостиниц включают в свои планы регулярные пожертвования больших сумм с каждой продажи на благотворительность. Например, рестораны фаст-фуд предполагают жертвовать 5 центов с каждого сэндвича, проданного в определенный день в пользу Ассоциации мускульной дистрофии.

Пресса, создающая индивидуальность
Как правило, материал по PR получает разные оценки, что создает неразбериху и из-за чего теряется возможность создать и укрепить корпоративную индивидуальность. В обществе, склонном к избыточной коммуникации, компаниям приходится бороться за внимание. Они должны стараться создать визуальную индивидуальность, немедленно узнаваемую общественностью. Эта индивидуальность передается при помощи логотипов, оргтехники, брошюр, значков, деловых форм, карточек, зданий, униформы, стиля одежды и транспорта.

Возможности связей с общественностью для гостиничной индустрии

Возможности связей с общественностью для личной собственности
Связи с общественностью - один из важнейших инструментов продвижения, доступных владельцам личной собственности, такой, как один ресторан, достопримечательность, "ночлег и завтрак", туроператор или гостиница. Такие предприятия редко могут позволить себе дорогую рекламу или любую другую программу продвижения. Отличные программы по PR, предпринятые в индивидуальном порядке, продемонстрировали успешную стратегию, которую можно и позаимствовать.

Создание PR вокруг владельца/управляющего
Владелец/управляющий и предприятие часто сливаются воедино в сознании клиентов. Очевидно,

что в такой стратегии содержится определенный риск, например, смерть владельца, но преимущества, как правило, компенсируют и перекрывают риск. Майкл Лефевер, профессор Массачусетского университета, рассказывает об успехах управляющего рестораном по имени Джо. Ресторан, как легко сообразить, назывался Joe. Джо водил кадиллак с магнитными значками, рекламирующими его ресторан. Все знали Джо и наблюдали за его машиной. Джо создал свой собственный имидж, нося белые поварские штаны, накрахмаленную белую рубашку и скрипящие большие удобные черные туфли. Джо всюду носил эту униформу. Даже не видя Джо, о его приближении узнавали по аромату большой сигары. Джо знал о силе визуального опыта, поэтому он соорудил огромное окно, так что прохожий мог заглянуть прямо в кухню. У Джо была команда "обученных поваров", знавших цену шоу-бизнесу. Они очень артистично перемешивали, подбрасывали, ставили на огонь еду к всеобщей радости. Джо осознавал ценность шоу-бизнеса, но лучше всего он осознавал ценность Joe. Самым главным его достоинством было то, что он всегда был в ресторане. Он называл это личной доброй волей. Клиенты приходили, чтобы увидеть Джо. Он знал их по именам и встречал крепким рукопожатием. Джо был профессионалом по продаже.

Хозяин рыбацкого домика в Коста-Рике был цирковым артистом на трапеции до того, как удалился в джунгли Коста-Рики. Каждый год телевидение и радио США и Канады показывают этот рыбацкий домик и его владельца. Хозяин знал, что пресса всегда ухватится за историю об интересном человеке.

Человек, успешно раскручивающий самого себя, часто прибегает к театральным костюмам; взять хотя бы скрипучие туфли Джо или трубку генерала Макартура. Например, Кен Хэмблин, журналист афро-американского происхождения и ведущий ток-шоу , никогда не появляется без шляпы. Тучность, бородавка на носу, костлявая фигура, хромота, усы и множество других личных черт успешно используются для создания запоминающихся образов. А поскольку число мужчин, которые носят серьги и прическу "конский хвост", растет, синий костюм и белая рубашка - тип служащего IBM - могут стать запоминающимся образом.

Создание PR вокруг определенной местности
Есть рестораны или гостиницы "ночлег и завтрак" (B&B), которые просто невозможно найти без компаса и топографической карты, а для гостиничного бизнеса такая ситуация смерти подобна. Однако сотни хозяев таких предприятий и их управляющие сумели сделать из лимона лимонад. Изолированное положение и неизвестность этих предприятий превратились в тактику PR.

В Сан-Франциско есть ресторан, расположенный непосредственно под автострадой, разрушившейся во время землетрясения. Конечно же, вместо того чтобы отпугивать постоянных клиентов, администрация сумела увеличить интерес общественности к своему предприятию: ресторан показали по телевидению и он стал знаменитым рестораном, пережившим катастрофу.

Solitaire Lodge расположен на красивом, но уединенном острове Новой Зеландии. Сперва владелец думал, что американские поклонники рыбалки на искусственных мух не смогут устоять перед его заведением. Однако его ожидания были обмануты, так как поклонники такой рыбалки предпочитают реки озерам. Поэтому он сменил тактику и весьма удачно разрекламировал Lodge как потрясающе уединенный уголок, где к тому же можно замечательно наблюдать комету Галлея без всяких помех от ночного освещения. Неожиданный поворот привлек внимание основных газет США, которые бесплатно опубликовали эту историю.

Создание PR вокруг продукта или вида услуг
Главной достопримечательностью и местом остановки туристов в Южной Дакоте является Аптека Уолл. Она расположена в городе с населением менее тысячи человек и во время туристического сезона ежедневно притягивает около 15 000 посетителей. Аптека Уолл была построена вблизи источника. Пока не наступила эра кондиционеров в автомобилях, мистер и миссис Тед Хастед,

хозяева, наблюдали, как мимо, к источнику проезжали туристы. Их мучала жажда. Тогда Тед написал несколько указателей "Родниковая вода - в Аптеке Уолл" и разместил их вдоль шоссе. Туристы уже потянулись к его заведению прежде, чем Тед успел доехать до дому. Этот поток до сих пор не иссякает. Словесная реклама и PR давно вытеснила придорожные щиты, однако Аптека Уолл остается магазином, торгующим родниковой водой.

У отеля Raffles в Сингапуре длинная и красочная история, однако большая часть посетителей знает его как место рождения коктейля "Singapore Sling". Теперь перестроенный бар продает тысячи "Singapore Sling". Продаются даже пустые бокалы, которые служат инструментом PR во всем мире. Гостиничные предприятия всего мира создали себе солидный и долговечный имидж на напитках, десерте, особых блюдах, каминах и даже на утках. Отель Peabody в Мемфисе знаменит стаей уток, которые ежедневно ковыляют с крыши к лифту и спускаются на лифте к фонтану в холле.

В Ramada Inn (Антигуа, Гватемала) в каждой комнате есть настоящий камин, который топится деревом. Прохладными вечерами в комнатах, где остановились постояльцы, появляется служащий и разжигает камин.

В фокусе тактики PR может оказаться и уникальный вид услуг. Как правило, имеется в виду безупречный сервис, однако иногда речь идет об обратном. Иногда репутацию ресторана или бара и гриля создает наиболее грубый, а подчас и уродливый официантский состав. Далласский бар и гриль, куда часто приходили на ланч деловые люди, был не особенно приветливым местом. Те, кто хорошо знал это место, любили приводить туда ничего не подозревающих новичков, чтобы посмотреть, насколько сильно они будут шокированы. Зрители телевизионной программы хорошо помнят непочтительную Карлу, которой, тем не менее, был присущ особый шарм.

Управление кризисными ситуациями

Гостиницы работают 24 часа в сутки, у серьезных авиакомпаний бывают тысячи рейсов в день, а предприятия "фаст-фуд" обслуживают миллионы посетителей ежедневно. Бывает, что что-то не ладится - иногда по вине менеджмента, а иногда и нет. Менеджерам необходимо понять, что что-нибудь обязательно случится: постояльцы уснут с сигаретой в зубах, отравятся ресторанной едой, их обкрадут, а самолет потерпит катастрофу. Программа управления кризисными ситуациями должна уменьшить негативный эффект таких событий.

Первый шаг в управлении кризисными ситуациями - принять все меры предосторожности против происшествий. Качественная санитарная инспекция уменьшит риск пищевого отравления. Регулярная прочистка кухонных труб и подготовка персонала позволят избежать пожаров на кухне, возникающих в результате загрязнения. Противопожарные меры и планы контроля, отрепетированные персоналом, должны уменьшить риск пожара. В гостиницах, где персонал обучают быть внимательными к подозрительным действиям и сообщать о них охране, меньше вероятность преступлений по отношению к постояльцам. Хорошо управляемая собственность - наилучшая форма управления кризисными ситуациями.

Если же кризисная ситуация наступила, влияние негативного паблисити могут снизить налаженные связи с прессой. Например, пожар в номере, при котором не было жертв, может иметь как положительное, так и отрицательное паблисити. Если гостиница не предоставляет прессе никакой информации, заголовки репортажей могут быть такими: "Отель Regal принудительно эвакуирует 360 постояльцев". Если же гостиница поддерживает контакт с прессой, у нее есть шанс представить собственную версию. В таком случае гостиница заявит, что был местный пожар. "Пожарная тревога сработала в 12.33, введя в действие пожарный план. Сотрудники противопожарного управления собрались и провели организованную эвакуацию постояльцев, что явилось превентивной мерой. Никто не пострадал, и все постояльцы смогли через 30 минут

вернуться в свои номера. Мс Роберта Доминкес, менеджер отеля Regal, высоко оценила быстрые действия персонала. По ее мнению, в результате ежемесячных учебных тревог весь персонал хорошо представляет себе, что надо делать". В этом случае заголовок мог быть следующим: "Хорошо обученный персонал быстро позаботился о безопасности постояльцев".

При кризисной ситуации необходимо иметь в виду три вещи. Во-первых, компания должна назначить пресс-секретаря. Остальные сотрудники должны отсылать представителей прессы по всем вопросам к нему. В результате можно быть твердо уверенным, что компания представит связный рассказ о событиях. Во-вторых, если у гостиницы есть агентство по связям с общественностью, следует с ним связаться. В случае серьезного кризиса было бы правильно связаться с фирмой, специализирующейся по связям с общественностью. Наконец, компании следует уведомить прессу о факте кризиса и далее своевременно ее информировать. Пресса обязательно узнает о случившемся, так что пусть-лучше она узнает об этом из первых уст. У каждой компании должен быть план управления в кризисных ситуациях, и обучение такому управлению персонала должно стать частью его подготовки.

Локальный маркетинг

Локальный, или местный, маркетинг считается недорогим средствам воспользоваться всеми возможностями в районе непосредственной торговли для продвижения товара и маркетинга своего бизнеса. Хотя в локальном маркетинге используются все виды продвижения товара, связи с общественностью составляют основу любой программы локального маркетинга. К локальному маркетингу прибегают крупные и очень крупные компании, однако это та сфера, в которой могут не менее успешно участвовать и небольшие компании. Независимый бизнес, например, рестораны или туристические агентства, имеет преимущество перед большими компаниями, так как их хозяева давно являются членами общины, тогда как большие компании стремятся менять менеджеров раз в два-три года.

Примером деятельности PR в области локального маркетинга служат экскурсии на предприятие. Начальные школы часто ищут загородные уголки, куда бы можно было вывезти учеников. Ресторан или гостиница могут стать прекрасным вариантом. Небольшая экскурсия, затем дегустация и купон каждому школьнику, чтобы тот впоследствии мог показать родителям, где же он был, оказываются хорошим способом создать бизнес и доброжелательное отношение. У многих загородных газет бывают еженедельные выпуски; можно помещать статьи о путешествиях, еде или вине раз в неделю или в месяц, и это поможет приобрести дополнительное паблисити. Газета оценит хорошо написанную бесплатную статью, автор которой завоюет расположение и доверие на местном рынке. Другой вариант - стать оратором на собраниях или в местных клубах. В сезон отпусков бизнес - занятие благотворительностью, например, сбором игрушек для больных детей. Однако не будьте пассивны. Если, к примеру, местные пожарники просят вас собрать игрушки для проводимой ими кампании, предложите начать кампанию с парада в субботу на вашей автостоянке с пожарными машинами, сиренами и пожарниками в форме. Если они согласятся, свяжитесь с местной службой новостей и позаботьтесь о телевизионном освещении.

Хорошая кампания по локальному маркетингу создает благожелательное отношение общины к ресторану, переходящее затем в рост бизнеса и лояльность клиентов. Специалисты по локальному маркетингу не отдают просто так продукцию или деньги: они оценивают каждую возможность и прежде удостоверяются, что попытка не будет напрасной. Менеджеры, которые подходят к работе творчески, могут быть уверены, что их локальный маркетинг будет замечен.

Резюме главы

I. Определение связей с общественностью. Процесс, при помощи которого мы формируем позитивный образ и предпочтение покупателей при участии третьей стороны.

II. Пять видов деятельности в рамках связей с общественностью

1) Отношения с прессой. Цель отношений с прессой - поместить имеющую ценность информацию в средства массовой информации, чтобы привлечь внимание к человеку, продукту или виду услуг.
2) Паблисити товара. Паблисити товара включает в себя усилия по продвижению конкретных на рынке.
3) Корпоративная коммуникация. Этот вид деятельности включает в себя внутреннюю и внешнюю коммуникации и способствует пониманию целей деятельности организации.
4) Лоббирование. Лоббирование подразумевает сотрудничество с законодателями и правительственными чиновниками с целью продвижения или оппозиции законодательству и мерам регулирования.
5) Консалтинг. Включает в себя советы менеджменту по общественным вопросам и положению и имиджу компании.

III. Маркетинг связей с общественностью. Паблисити - это задача по обеспечению бесплатного информационного пространства (в отличие от платного) в прессе, на телевидении и радиовещании с целью продвижения товара или услуги. Маркетинг связей с общественностью - больше, чем просто паблисити. Маркетинг связей с общественностью помогает при решении следующих задач:

1) Помощь в продвижения нового товара на рынке
2) Помощь при перепозиционировании обращающегося на рынке товара
3) Привлечение интереса к конкретному товару
4) Влияние на специальные целевые группы
5) Защита товаров, которые столкнулись с общественными проблемами

IV. Процедура связей с общественностью

1) Исследование с целью понять миссию фирмы, культуру и цель коммуникации

2) Установление рыночных целей

а) сформировать сознание
б) сформировать доверие
в) стимулировать торговый персонал и посредников
г) постараться снизить затраты на продвижение

3) Определение целевой аудитории

4) Выбор информации и средств для PR, например, создание события (разработка мероприятия)

5) Воплощение маркетингового плана по PR

6) Оценка результатов PR

а) экспозиция мероприятий по PR
б) сознание/ понимание/ изменение отношения
в) вклад в продажи и доход

V. Обзор основных инструментов связей с общественностью

1) Публикации. Компании могут достичь необходимых целевых рынков и повлиять на них при помощи ежегодных отчетов, брошюр, карточек, статей, аудиовизуальных материалов, а также журналов и информационных бюллетеней компании.
2) События. Компании могут привлечь внимание к новым товаром или другим своим видам деятельности, организовав специальное событие (мероприятия).
3) Новости. Специалисты по связям с общественностью культивируют отношения с прессой с целью увеличения количества материалов о компании.
4) Речи. Речи создают паблисити товару и компании; нужный эффект достигается при распечатке экземпляров или фрагментов речи и распределении их среди представителей прессы, акционеров, сотрудников и др.
5) Общественно направленные виды услуг. Компании могут улучшить благожелательное отношение общественности, вкладывая время и деньги в добрые дела, например, в поддержку деятельности данной группы общественности.
6) Медиа для создания идентичности. Компания может создать визуальный образ, который немедленно узнавался бы, например, логотипы, канцелярские принадлежности, значки, бизнес-формы, и бизнес-карточки, здания, униформа, стиль одежды и т.д.

VI. Возможности из области связей с общественностью для индивидуальных владельцев

1) сформировать PR вокруг владельца/управляющего
2) сформировать PR вокруг местности. Например, изолированное и необычное положение предприятия может стать основой тактики PR
3) сформировать PR вокруг товара или услуги

VII. Менеджмент кризисных ситуаций

1) Принять все меры предосторожности, чтобы предотвратить негативные события.

2) Если происходит кризис:

а) назначить пресс-секретаря. Так вы будете уверены, что компания предоставляет последовательные сообщения, основанные на фактах
б) связаться с вашим агентством по PR, если оно имеется
в) уведомить прессу о факте кризиса и постоянно ее информировать.

Вопросы для обсуждения

1. Что обозначает термин "общественный"?
2. Почему для сети гостиниц имеет смысл перебросить часть денег с рекламы на связи с общественностью?
3. Приведите примеры того, как гостиничные предприятия могут приобрести паблисити.
4. Бесплатно ли паблисити?
5. В чем сходство и различие паблисити и рекламы? Каковы их достоинства и недостатки?

Ключевые термины

Консалтинг (counseling). Консалтинг включает в себя советы менеджменту по общественным вопросам и положению и имиджу компании.

Корпоративная коммуникация (corporate communication). Этот вид деятельности включает в себя внутреннюю и внешнюю коммуникацию и повышает понимание целей работы организации.

Лоббирование (lobbying). Лоббирование подразумевает общение с законодателями и правительственными чиновниками с целью повысить или понизить роль законодательства и мер регулирования.

Отношения с прессой (press relations). Задача отношений с прессой состоит в размещении интересной информации в средствах массовой информации, чтобы привлечь внимание к человеку, товару или виду услуг.

Паблисити товара (product publicity). Паблисити продукта подразумевает различные усилия по продвижению отдельных товаров на рынке.

Связи с общественностью (public relations). Процесс, при помощи которого создается положительный имидж и формируется предпочтение со стороны покупателей при участии третьей стороны.

Глава 19. Профессиональные продажи

Большая часть людей, занимающихся продажами, хотя и не имеют соответствующего титула, ежедневно служат суперпримерами. Рут Фертел является наилучшим примером. Рут Фертел основала Ruth's Chris Steak House, называемый "Самая крупная национальная ресторанная компания", имеющий 44 отделения, продающий более 9000 стейков в день и приносящий более $110 млн. ежегодно. Посмотрим, в чем же причины успеха Рут.

Оптимизм и желание справиться с неблагоприятной обстановкой
Рут получила степень бакалавра химии (с минусом по физике) в Государственном Университете Луизианы в 19 лет. Недолгое время она преподавала в колледже Макниз Джуниор в Лейк Чарлз (Луизиана) и ушла, чтобы выйти замуж и растить детей.

Четырнадцать лет спустя Рут, к тому времени уже разведенная, снова вышла на работу в качестве лаборанта в медицинской школе Tulane. Четыре года работы показали, что она не заработает достаточно денег, чтобы отправить двух своих сыновей в колледж. Это было в 1965 г. Однажды, просматривая местную газету - страничку с объявлениями о работе, - Рут обнаружила рекламу продающегося ресторана, специализирующегося на стейках. "Я сделаю это!" -подумала она, хотя у нее не было никакого опыта и она была весьма ограничена в средствах.

Вскоре Рут, наперекор советам своего адвоката, банкира и лучшего друга, заложила дом, чтобы купить небольшой ресторанчик, и назвала его Chris Steak House. "Чтобы понять, насколько я тогда была наивна, - вспоминает Рут, - достаточно сказать, что я была готова занять необходимые $18000, чтобы купить ресторан, *однако* банк предложил мне еще $4000, чтобы купить продукты!"

Недостаток опыта Рут компенсировала самой обыкновенной упорной работой. Она окупалась, приходили люди. В первые 6 месяцев она получила в два раза больше, чем за год на *предыдущей* работе. Ее ресторан вскоре стал пользоваться успехом у городских журналистов, политических лидеров, спортсменов и деловых людей. Название "Ruth's Chris" стали отождествлять с качеством и хорошими стейками.

Корректное отношение к другим людям
Чем Рут объясняет свой успех? "Нужно всего лишь следовать золотому правилу, - говорит Рут. - Я обращаюсь со своими клиентами и коллегами так, как мне бы хотелось, чтобы обращались со мной".

Знание своих клиентов
Несмотря на расширение Ruth's Chris, Рут Фертел не намерена терять связь со своей клиентурой. Под ее руководством компания распределяет 50 000 экземпляров *Ruth's House Gang News,* 16 страничное информационное письмо клиентам. Компания также собрала 10 000 имен клиентов, желающих получать бесплатный экземпляр по почте ежеквартально. Среди разнообразных статей журнала будут и статьи о клиентах.

Уверенность
"Я всегда была уверена в том, что смогу сделать все, что задумала, - говорит Фертел. Я не хозяйка ресторана, я деловая женщина, владеющая рестораном. Я всегда была уверена в себе и ни на секунду не сомневалась в том, что я с чем-либо не справлюсь".

Честность
"Устная договоренность с Рут стоит любого другого контракта", - говорит ее брокер.

Внимание к качеству
"Возьмите хороший продукт, подайте его с улыбкой, а доходы отнесите в банк," - говорит Рут. Она утверждает, что ее говядина не бывает мороженой и сохраняет свою нежность и аромат. Рут требует, чтобы стейки нарезались непосредственно в ресторане, жарились по вкусу клиента и шипели при подаче на стол. Порции, как правило, большие, от 12 до 18 унций, поскольку Рут считает, что большие куски мяса лучше сохраняют сок во время приготовления "Если в моем бизнесе и есть секрет, то он - в качестве", - говорит Фертел.

Не существует слова "неудача"
Рут не позволит закрыть ни один из своих ресторанов, несмотря на экономические трудности. Ресторану, работающему в Хьюстоне по франшизе, грозило закрытие во время тяжелого финансового года. Фертел вмешалась и купила ресторан. Она со своей командой сделала его окупаемым.

Краткое содержание главы
Главная тема гл. 19 - исключительно важная сфера профессиональных продаж.

Мы начнем с обсуждения природы профессиональных продаж в индустрии гостеприимства и с необходимости устанавливать **задачи для торгового персонала.** Кроме того, речь пойдет о **структуре и размере торгового персонала, включая структуры территориальные, рыночные, продуктовые и потребительски**е.

Установив **торговую структуру,** мы перейдем к **организации отдела продаж, включающего в себя внутренний торговый персонал, отдел предварительных заказов, электронные продажи и продажи по телефону и работающий на местах торговый персонал.**

Речь также пойдет о **маркетинге отношений и стратегических союзах.** Затем мы перейдем к критическим аспектам профессиональных продаж - к **найму на работу, обучению, управлению и торговому персоналу.** В заключение мы обсудим **торговые переговоры, торговую компенсацию, торговую мотивацию, квоты и другие виды контроля**.

Управление профессиональными продажами

Успех и неудача в ГОСТИНИЧНОМ бизнесе целиком и полностью определяются способностью продать. Иногда кажется, что перед мотелем, который стоит на пересечении главных магистралей, или рестораном, в который выстраиваются очереди, не стоит насущная проблема "продать". Однако ни один из представителей гостиничной индустрии не сочтет эту точку зрения

долговечной.

Невежливые клерки и кассиры, способные произвести впечатление на Грампи из Seven Dwarts, - часть торговой силы. Они и многие другие служащие, которые сталкиваются с общественностью, могут оттолкнуть или привлечь бизнес. В наиболее удачных ситуациях они могут навязать свое мнение, уговаривая купить что-либо, и тем самым увеличить размеры чека, удачно предлагая десерты, особые напитки и даже подарочные купоны для друзей. Иногда удается продать большой двухкомнатный гостиничный номер вместо самой дешевой комнаты.

Удачливые владельцы и менеджеры знают, что нужно постоянно продавать. Члены парламентской комиссии по графствам, представители налоговой полиции, комитеты по планированию, пресса, банкиры и местный центр для приезжих - в гостиничном бизнесе все продается. Люди за сценой, проверяющие отчеты по кредитным картам, отвечающие за аудиовизуальное обеспечение, служащие секретарями и отвечающие за оборудование, также входят в команду по продажам.

Можно заполнить целые библиотеки рассказами о несостоявшихся продажах или без всякой необходимости прерванных отношениях с клиентами или о недоброжелательном отношении со стороны персонала, совершенно ошибочно полагающего, что продажи выходят за пределы его компетенции.

Продавать должны все, но лишь некоторые служащие отвечают именно за оплату платежных документов и накладных и за окупаемость инвестиций. Эти люди профессионально занимаются продажами.

Термин *торговый представитель* включает в себя широкий спектр позиций в нашей экономике, различий между которыми иногда больше, чем сходств. Ниже приводится классификация торговых позиций, которая применяется в гостиничном бизнесе.

1. Доставляющий. Работа на этой продукции заключается преимущественно в доставке продукта (например, поставки продуктов в ресторан или белья в отель).

2. Принимающий заказ. Работа на этой позиции заключается преимущественно во внутреннем приеме заказов (например, заказ столика или быстрого обслуживания) или во внешнем приеме заказов (например, когда поставщик ресторана наносит визит шеф-повару).

3. Миссионер. Эта позиция предполагает и позволяет не принимать заказы, но создавать доброжелательное отношение или знакомить со своей продукцией реального или потенциального пользователя. Торговые представители авиалиний и круизных линий, посещающие туристические агентства и работающие на выставках-ярмарках, а также осуществляющие другие виды деятельности в рамках связей с общественностью, являются по сути миссионерами.

4. Техник. Позиция, основное значение которой заключается в технических знаниях (например, торговый представитель менеджмента по производству консультирует компании клиентов, такие, как гостиницы или авиалинии).

5. Создатель спроса. Позиция, предполагающая творческую продажу как реальных, так и нереальных продуктов (к последним, в частности, относится большая часть гостиничной индустрии).

Позиции варьируются от наиболее до наименее творческих видов продаж. Первые связаны с услугами и приемом заказов, тогда как последние предполагают поиск перспектив и убеждение клиентов купить некоторый продукт.

В этой главе речь пойдет о шести основных сферах деятельности.

1. Характер продаж в гостиничной индустрии
2. Цели продаж
3. Структура и объем
4. Организация отдела продаж
5. Прием на работу и подготовка профессиональной торговой силы
6. Управление торговой силой

Характер продаж в гостиничной индустрии

Торговый персонал - это связующая нить между компанией и ее клиентами. Торговый представитель - и есть компания для очень многих клиентов; кроме того, он приносит в компанию информацию от клиентов. Личные продажи - самый дорогостоящий контакт и средство коммуникации, используемое компанией.

Расчеты стоимости вызова торгового представителя различаются в зависимости от вида индустрии и компании, но один факт остается неизменным. Как бы ни считали стоимость, она все равно очень высока! Как пишет Business week, "8 миллионов из всей рабочей силы США связаны непосредственно с продажами, и стоимость вызова одного из них составляет сейчас от $250 и выше". Компания, не связанная с гостиничным бизнесом, E. I du Pont de Nemours and Company, Inc. оценивает стоимость вызова торгового представителя от $500 и выше, а исследователь, включающий в стоимость зарплату торгового представителя, стоимость поездки, персонал, осуществляющий I техническую поддержку и затраты на презентации, оценивает такой вызов в $700.

Прибавьте к этому тот факт, что заказы на продажи редко выписываются при самом первом визите и часто требуются еще пять или более визитов, в особенности для больших заказов. Стоимость приобретения нового клиента, таким образом, оказывается чрезвычайно высокой, как показано в табл. 19.1.

Таблица 19.1
Стоимость приобретения нового клиента

Количество визитов, необходимое для заключения сделки	**Общая стоимость приобретения нового клиента по разным оценкам стоимости каждого визита**		
	$250	**$500**	**$700**
1	$250	$500	$700
2	500	1000	1400
3	750	1500	2100
4	1000	2000	2800
5	1250	2500	3500*
6	1500	3000	4200
7	1750	3500	4900
8	2000	4000	5600

9	2250	4500	6300
10	2500	5000	7000

* Как правило, пяти визитов достаточно, чтобы приобрести нового клиента.

Несмотря на высокую стоимость, персональные продажи иногда являются наиболее эффективным средством, доступным гостиничной компании. Торговые представители выполняют одно или несколько из следующих заданий для своих компаний:

- **Поиск.** Торговые представители находят и разрабатывают новых клиентов.
- **Планирование.** Торговые представители решают, как распределить свое и без того расписанное время между исследованиями и клиентами.
- **Коммуникация.** Торговые представители распространяют информацию о продукции и услугах компании.
- **Продажи.** Торговые представители владеют искусством торговли - подходом к покупателю, умением показать товар, ответить на замечания, смягчить возражения, подвести покупателя к решению о покупке.
- **Услуги.** Торговые представители предоставляют клиентам разнообразные услуги - консультирование в связи с их проблемами, оказание технической помощи, организацию финансирования и поставок.
- **Сбор информации.** Торговые представители проводят маркетинговые исследования и осуществляют сбор информации, а затем заполняют отчеты о заказах.
- **Распределение.** Торговые представители решают, каким именно клиентам продавать товары во время дефицита.

Набор задач торгового представителя варьируется в зависимости от состояния экономики. В период временного дефицита продукта, например, дефицит гостиничных номеров во время больших съездов, торговым представителям оказывается нечем торговать. И тогда некоторые компании приходят к поспешному выводу, что им необходимо меньшее число торговых представителей. Такой подход пренебрегает прочими функциями торговых представителей - распределением продукции, консультированием незадачливых покупателей и продажей тех продуктов компании, которые имеются в достаточном количестве. Он также игнорирует долгосрочную природу продаж в гостиничном бизнесе.

Большая часть съездов и конференций планируется на много лет вперед, и торговым представителям гостиниц часто приходится работать с организаторами собраний и съездов за 2-4 года до непосредственного события. Курорты Соединенных Штатов сосредоточили все усилия по продажам на собраниях и съездах, которые теперь составляют 35% их клиентуры. Такой результат не мог быть достигнут при краткосрочном подходе к продажам. Главный аналитик Tourism Canada продемонстрировал, насколько эффективно работают торговые представители канадских курортов на международном рынке. Гости канадских курортов - это на 60% канадцы и на 40% иностранцы. Для сравнения: аналогичное соотношение на курортах США составляет 91% американцев и 9% иностранцев. Проникновение на международный рынок опять-таки не может быть осуществлено при использовании краткосрочной тактики.

Поскольку компании стремятся к большей ориентации на рынок, торговому персоналу необходимо больше ориентироваться на рынок и на клиента. Традиционная точка зрения состоит в том, что торговым представителям надо заботиться об объеме и о том, чтобы продавать, продавать, продавать, а маркетинговая стратегия и доходы - забота отдела маркетинга. Новая точка зрения заключается в том, что торговые представители должны знать, как обеспечить

удовлетворение клиентов и доходы компании. Они должны знать, как анализировать рыночные данные, оценивать рыночный потенциал, собирать рыночную информацию, разрабатывать маркетинговые стратегию и планы и в совершенстве владеть искусством продаж.

Американский Days Inns считает, что за продажи отвечает главный менеджер (ГМ). "Чрезвычайно важно, чтобы ГМ обладал всеми необходимыми инструментами продаж и маркетинга", - сказал Джон Рассел, президент Days Inns. Сети гостиниц, такие, как Days Inns, Motel Eight и австралийский Travelodge, должны считать ГМ ответственным за продажи. Более крупные гостиницы, такие, как Sheraton, Hilton, Shangila и Four Seasons, нанимают профессиональных менеджеров по продажам. В таких случаях ГМ в гораздо меньшей степени связан с продажами.

Торговым представителям необходимы аналитические навыки. Это становится особенно важным на более высоких ступенях управления продажами. Маркетологи считают, что в конечном итоге работа торгового персонала будет более эффективной, если у него будет представление не только о продажах, но и о маркетинге. Новая концепция служит основой успешного применения менеджмента по продажам в индустрии гостеприимства.

Это стало совершенно очевидно, когда маркетинг баз данных приобрел весьма серьезное значение в индустрии гостеприимства, оказав особенно ощутимое воздействие на групповые продажи. Рассмотрев важность маркетинговой информации для продаж, автор, пишущий об индустрии гостеприимства, вместе с "Менеджментом отелей и мотелей" сделал следующий вывод:

- Подведение покупателя к решению о покупке требует большего профессионализма, чем что-либо другое.
- Понимание того, кто реальный покупатель, увеличивает продуктивность продаж.
- Члены торгового персонала могут сэкономить массу времени, если у них будет информация о перспективных групповых клиентах.
- Чрезвычайно важно знать, какие группы не в первый раз заказывают номера в вашем типе гостиницы.

Цели сотрудников отдела продаж

Как правило, гостиничные компании устанавливают цели для сотрудников отдела продаж (торгового персонала). Эти цели необходимы по двум причинам.

1. Удостовериться, что корпоративные цели будут достигнуты. Эти цели могут включать в себя доход, долю на рынке, улучшение корпоративного имиджа и многое другое.

2. Цели помогают торговому персоналу планировать и выполнять собственную программу по продажам. Они также помогают удостовериться в том, что время сотрудника и техническая поддержка компании, например, персональные компьютеры, используются эффективно.

Обычно цели сотрудников отдела продаж формулируются ежегодно в каждой компании. Индивидуальные цели по продажам устанавливаются, чтобы поддержать корпоративные цели, а также задачи маркетинга и продаж. Годовые цели отдела маркетинга и отдела продаж, как правило, разбиваются на квартальные и месячные цели. Далее сотрудники делят их на персональные цели - ежедневные и еженедельные.

Менеджер по продажам отвечает за установку и распределение целей между конкретными сотрудниками. Часто они разрабатываются после индивидуальной консультации с сотрудником. Опытный сотрудник отдела продаж лучше всех представляет себе рыночную ситуацию и может помочь менеджеру по продажам сформулировать реальные цели.

Иногда приходится менять годовые цели до конца года. Это происходит в основном из-за каких-нибудь драматических событий, например начало войны, стихийные бедствия (землетрясение), драматических перемен в экономике (массивная девальвация валюты) или появления нового владельца гостиницы.

Хотя цели формулируются ежегодно, существуют некоторые общие цели, которых работники индустрии гостеприимства, как правило, придерживаются.

Объем продаж. Занятость, пассажирские мили и ликвидный актив в полном объеме - вот параметры, по которым измеряется объем продаж в индустрии гостеприимства. Все они означают одно и то же: привлечь как можно больше клиентов. Если сосредоточиться только на объеме, неизбежным результатом станет спад цен, привлечение нежелательных сегментов рынка, снижение стоимости и недовольство сотрудников.

Объем продаж в выборочных сегментах. Эксклюзивные курорты, чартерные рейсы и дорогие круизы придерживаются, как правило, той философии, что если установить цели по объемам, но ограничить планирование избранными сегментами, то цены и доходы сформируются сами собой. Быть может, эта философия и подходит некоторым игрокам, скрывающимся в нише, но не большей части гостиничной индустрии. Тем не менее идея установления задач по продажам при помощи специальных рыночных сегментов весьма актуальна и составляет основу эффективных продаж. Стратегии продаж необходимо постоянно анализировать и пересматривать в свете количественных результатов.

Управляющие канадских курортов запланировали рынок встреч и съездов, так что этот сегмент составил 25% их общей клиентуры по сравнению с 35% на американских курортах. В результате возник вопрос, стали ли эти различия следствием технологии продаж, применяемой в обеих странах.

Объем продаж и цены/торговая прибыль (маржа)[1]. Установите цели по объему продаж по товарной номенклатуре с тем, чтобы получить намеченную величину валовой прибыли. Такая система является основой управления продажами. Сотрудники отдела продаж часто критикуют эту систему как ограничительную и нереалистичную. Однако факт остается фактом - система работает. British World Airways, Hertz, отели Sheraton и Royal Caribbean Cruses - представители фирм, использующих эту систему. Хорошая ли такая система управления продажами или нет, но установка целей по объему и по сегментам цена/маржа приводит к увеличению дохода.

---

[1]Доход, получаемый торговыми работниками за оказываемые ими услуги.

Продажа дорогостоящих и дополнительных услуг (продажи "второй шанс") Для гостиничных компаний, в особенности для отелей и курортов, существуют возможности высокого дохода, которые заключаются в повышении цен и себестоимости при помощи продажи дорогостоящих продуктов, например, двухкомнатных номеров, через систему продажи дорогостоящих. Сходная концепция - это дополнительные продажи, при которых отдел продаж связывается с клиентом, уже заказавшим какое-либо мероприятие, например, двухдневную встречу. В этом случае есть возможность продать дополнительные услуги, такие, как встреча в аэропорту и доставка в отель в лимузине или повышение класса номера или набора блюд, например от цыпленка до говяжьих парных ребрышек.

Дополнительные продажи стимулируют сотрудничество и работу в команде между такими отделами, как поставки продуктов (еды и напитков) и коммерческим (отделом продаж). Исследователи сферы гостеприимства, изучившие систему дополнительных продаж, пришли к

заключению, что "хозяева гостиниц, которые не используют дополнительные продажи, пренебрегают возможностью существенного увеличения дохода при небольших дополнительных затратах. Ставя особые задачи для работы с уже сделанными заказами, управляющие отелями будут способствовать тому, что сотрудники отдела продаж повысят продуктивность существующих ресурсов. Если же сотрудники отдела продаж уже четко определили цели и задачи увеличения дохода при дополнительных продажах, им придется больше трудиться, чтобы достичь этих целей".

Отель Opryland совершенно случайно открыл для себя ценность дополнительных продаж. Новый член команды продаж значительно повысил свой авторитет, выиграв все конкурсы по продажам. Менеджер по продажам решил, что, поскольку у него не было собственной клиентуры, здравый смысл подсказывал ему другой подход. Этот сотрудник стал работать с клиентами, уже подписавшими контракт. Данный случай наглядно демонстрирует экономическую ценность системы дополнительных продаж.

Рыночная доля, или проникновение на рынок
Авиалинии, круизные линии, основные сети ресторанов быстрого обслуживания и компании по аренде автомобилей всегда серьезно заботит проблема рыночной доли и проникновения на рынок. В значительно меньшей степени эти проблемы важны для ресторанов, отелей, курортов и других участников индустрии гостеприимства.

Менеджмент большей части отелей прежде всего волнуют такие показатели, как занятость, средняя цена номера, производительность и состав клиентуры. Однако общий для сети отдел маркетинга скорее озабочен рыночной долей, в особенности если это основная сеть на таком рынке, как Гавайи. Отели и курорты Hilton Sheraton и Aston и отели Outrigger активно соревнуются за рыночную долю на этом рынке.

Есть данные о том, что менеджмент этих компаний все больше и больше становится ответственным за четкое определение стандартов работ. Среди них и уровень проникновения на рынок. Совершенно очевиден уход от прошлого, когда контракты между хозяевами и управляющими отелей содержали туманные упоминания о стандартах выполнения работ.

Следовательно, весьма вероятно, что от коммерческих отделов отелей и курортов все больше будет требоваться измерение рыночного потенциала и они будут ответственны за заранее определенный уровень проникновения на рынок. Независимые исследования возможностей проникновения на рынок организаций, таких, как STAR (Smith Travel Research), приобретут еще большее значение в определении возможного уровня продаж.

Цели по специальным товарам
Иногда сотрудники отдела продаж отвечают за улучшение объема продаж специальных товаров. Эта задача может быть связана с продажами по повышенным ценам и дополнительными продажами, а может быть и частью постоянных обязанностей торгового персонала. Сотрудников могут попросить продать большее количество двухкомнатных номеров, дорогостоящих перерывов на кофе, комплексов для отдыха или медового месяца или других видов продукции.

Для многих гостиниц и курортов существуют отличные возможности увеличения доходов не от продаж номеров. Местным жителям иногда предлагается членство в клубе отдыха, где имеются и программы для детей. Хорошо продуманная клубная программа может принести существенный доход от членских взносов и платы за еду и напитки. Boca Raton Resort запустил программу, организовав клуб Premier Club, в рамках которой продажи принесли более $40 млн. за первые три года.

Если менеджмент уделяет особое внимание определенным продуктам, всегда существует возможность того, что другие продукты будут игнорированы. Общепринятый подход к стимулированию продаж определенных продуктов заключается в установке целей и последующем вознаграждении при помощи премий или других поощрений.

Структура и размер торгового персонала

Поскольку природа индустрии гостеприимства разнообразна, то и размеры и структура занятого в ней персонала различны. Структура торгового персонала внутри индустрии авиалиний отличается от аналогичной структуры в отеле или на круизной линии. Как правило, в большей части ресторанов не прибегают к помощи торгового персонала, но полагаются на другие части маркетинговой структуры, такие, как реклама и продвижение продаж.

Гостиничная/курортная индустрия традиционно использует функциональную иерархическую структуру. В такой структуре отделы в гостинице организованы по принципу выполнения определенной функции, например, хозяйственной или продаж. Менеджеры отделов, включая менеджера по продажам, отчитываются перед генеральным директором. В гостиницах меньшего размера, например в мотелях, ГМ служит и менеджером по продажам до тех пор, пока организация не становится достаточно большой, чтобы иметь финансовые отделы. В больших отелях и курортах в отделе продаж могут быть директора по отдельным видам продаж, например, директор по продажам съездов и собраний или директор по продажам корпоративных счетов. Эти отделы организованы по функциональному принципу.

Структура отдела продаж в отеле зависит от культуры организации, размера собственности, природы рынка и типа отеля. Отель-казино может иметь столько же номеров, сколько отель на горнолыжном курорте, однако организационная структура у них будет различной. В отеле-казино могут быть директора по продажам, отвечающие за работу организаторов развлечений и премируемых игроков. В курортном отеле может быть директор по продажам, ответственный за работу с туристическими агентами и с туроператорами или с национальными лыжными клубами.

Функциональная модель организации отеля подверглась критике со стороны профессоров из Пердю (штат Вашингтон) и университета Нью-Орлеана. Они считают, что у функциональной организации есть несколько недостатков.

- **Централизованное принятие решений.** Необходимость получения санкции генерального директора замедляет принятие решений.

- **Трудность межфункциональной координации.** Координация с целью удовлетворения клиентов требует сотрудничества между отделами, что часто бывает затруднительно при функциональной организационной структуре.

- **Нечеткая ответственность за выполнение работы.** Специализация по продажам ведет к трудности в определении ответственности и комиссионных.

- **Необходимость координировать межфункциональные действия сверху.** Менеджеры в одной сфере продаж, например, съездов, могут не знать - продажах еды и напитков и поэтому пообещать услуги, которые не могут быть предоставлены.

- **Ограниченные возможности для общего обучения менеджменту.** Критики традиционной организационной структуры считают, что реструктуризация, в результате которой стали бы использоваться команды, привела бы к большей эффективности. Они указывают на эксперименты в организационной структуре, осуществленные сетями гостиниц Ritz-Carlton, Sheraton и Radisson.

Далее мы опишем структуру торгового персонала, используемую в сегодняшней индустрии гостеприимства.

Торговый персонал, организованный по территориальному принципу
В наиболее простых торговых организациях каждому торговому представителю выделяется определенная территория, на которой он выступает полномочным представителем компании. У такой структуры продаж есть ряд преимуществ. Во-первых, обязанности торгового представителя очень четко определены. Будучи единственным торговым представителем на данной территории, он (она) несет на себе всю ответственность как за успехи, так и за промахи, и, следовательно, личный вклад имеет значение. Во-вторых, территориальная ответственность стимулирует желание торгового представителя развивать местный бизнес и личные связи. Эти связи повышают эффективность продаж торгового представителя и вносят вклад и в его личную жизнь. В-третьих, расходы на переезды сравнительно невелики, так как каждый торговый представитель путешествует в пределах небольшой территории.

Территориальная организация продаж часто поддерживается на разных уровнях менеджмента по продажам. Менеджер по продажам каждого следующего, более высокого, уровня берет на себя увеличение административной и маркетинговой работы в соответствии с тем, сколько времени у него уходит на продажи. В сущности менеджерам по продажам платят скорее за менеджерские навыки, чем за коммерческие. Каждый, кто проходит обучение в отделе продаж, заглянув в будущее, может рассчитывать на место торгового представителя, потом - регионального менеджера и в зависимости от способностей и мотивации может продвинуться и на более высокие ступени менеджера по продажам или генерального менеджера.

При разделе территорий компания ориентируется на определенные территориальные характеристики. Территориями легко управлять, их торговый потенциал легко оценить, они сокращают время на переезды и обеспечивают существенную и справедливую загрузку и торговый потенциал каждому торговому представителю. Все эти преимущества - результат определения размера и формы территории.

Размер территории. Территории можно формировать, чтобы создать равный торговый потенциал или равную загрузку. У каждого принципа есть преимущества перед ценой определенных дилемм. Территории с равным потенциалом предоставляют каждому торговому представителю равные доходные возможности, а компании - средства для оценки выполненной работы.

Предполагается, что постоянные различия в территориальной торговой производительности отражают различия способностей или трудозатрат отдельных торговых представителей. Плотность клиентуры варьируется в зависимости от территории, и территории с равным потенциалом могут отличаться по размеру. Возможности продаж круизов в Чикаго выше, чем в нескольких штатах Скалистых гор, вместе взятых. Торговый представитель, отвечающий за Чикаго, может выполнить определенный объем продаж с гораздо меньшими усилиями, чем торговый представитель на Западе в Скалистых горах. Торговый представитель, отвечающий за большую и редко населенную территорию, рискует меньше продать и получить меньший доход при одинаковых трудозатратах или обеспечить равный объем продаж при необыкновенных трудозатратах. Одним из выходов здесь является выплата компенсации за дополнительные трудозатраты торговому представителю в Скалистых горах. Однако это уменьшит доходы от продаж на данной территории. Другой выход -признать, что территории различаются по степени привлекательности и отвести лучшие территории лучшим или более старшим торговым представителям.

Есть и другая альтернатива - территории можно сформировать по принципу равной торговой загрузки. В таком случае каждый торговый представитель имеет возможность адекватно охватить

свою территорию. В результате применения такого принципа территориальный торговый потенциал несколько варьируется. Это не отражается на непосредственной зарплате торгового персонала. Однако когда торговые представители получают комиссионное вознаграждение, учитывается различная степень привлекательности территорий даже при равной трудовой загрузке.

Форма территории. Территории формируются путем комбинации меньших единиц, таких, как графства или штаты, с целью получить территорию с заданным торговым потенциалом или загрузкой. При формировании территорий необходимо учитывать расположение естественных барьеров, совместимость смежных районов, адекватность транспортировки и т.п. Многие компании предпочитают определенную форму территории, так как форма может влиять на стоимость и легкость охвата и на удовлетворение от работы самих торговых представителей.

Территориальная структура торгового персонала наиболее популярна у авиалиний, круизных линий, компаний по аренде автомобилей и на корпоративном уровне - у сетей гостиниц. Она не особенно часто используется владельцами отдельных гостиниц/курортов, которые вместо этого предпочитают организовывать отдел продаж по функциональному принципу или по типу клиента.

Торговый персонал, организованный по принципу продукта
Важность знания торговыми представителями своих продуктов, равно как и развитие или деление продуктов и менеджмент продуктов, привели к тому, что многие компании организуют свой торговый персонал по принципу видов продукции. Продуктовая специализация наиболее оправдана, когда мы имеем дело со сложными техническими продуктами, не особенно востребованными или, наоборот, очень многочисленными.

Само по себе существование различных продуктов у одной компании еще не является достаточным аргументом для продуктовой специализации торгового персонала. Такая специализация будет далеко не лучшей политикой, если отдельные виды продукции компании покупаются одними и теми же клиентами.

Торговый персонал, организованный по принципу сегментов рынка
Торговый персонал компаний часто специализируется по принципу сегментов рынка. Виды торгового персонала могут устанавливаться по принципу различных индустрии для сегмента съездов/встреч, путешествий и других основных сегментов.

Очевидное преимущество рыночной специализации состоит в том, что торговый персонал получает знания о различных сегментах рынка. Главный недостаток организации торгового персонала по принципу рыночных сегментов проявляется, когда различные составляющие сегмента рассеиваются по стране или по миру. Это существенно увеличивает транспортные расходы.

Торговый персонал, организованный по принципу рыночных каналов
Важность рыночных посредников, таких, как оптовые покупатели, туроператоры, туристические агентства и организаторы развлечений для индустрии гостеприимства, повлияла на создание структуры торгового персонала, ориентированной на рыночные каналы. Туристические агентства отвечают более чем за 95% продаж круизов. Естественно, что круизная линия организует свой торговый персонал по принципу рыночного посредничества. Коммерческие авиалинии получают 90% заказов через туристические агентства, фирмы по аренде автомобилей - 50%, а гостиницы - около 25%.

Некоторые отели, например, расположенные рядом с историческими достопримечательностями, получают весьма существенные заказы от брокеров, специализирующихся на туристских

автобусах. Расположение, размер и тип гостиничной компании оказывают огромное влияние на необходимость или отсутствие туристического посредничества. Это обстоятельство в свою очередь влияет на решение о том, стоит ли компании организовать торговый персонал по принципу туристического посредничества.

Отели и курорты Aston (Гавайи) имеют 30 владений, состоящих из 4500 номеров. Они продаются прежде всего через туристических агентов и оптовых покупателей, составляющих от 85 до 90% всего бизнеса Aston. "Я различаю клиентов - туристических агентов и потребителей, т. е. людей, которые непосредственно останавливаются в номерах", - сказал Андрэ С. Татибуэ, CEO отелей и курортов Aston.

Торговый персонал, организованный по принципу клиентуры
Торговый персонал, организованный по принципу клиентуры, должен осознавать, что существуют особые клиенты, жизненно важные для успешного бизнеса. Торговый персонал, как правило, организуется таким образом, чтобы обслуживать этих клиентов при помощи структуры ключевых или национальных клиентов.

Когда компания торгует с большим числом маленьких клиентов, она использует торговый персонал, организованный по территориальному принципу. Однако большие клиенты (иначе называемые ключевыми клиентами, основными или национальными клиентами) часто удостаиваются особого внимания и обращения. Если таким клиентом оказывается крупная компания с многими подразделениями, работающими во многих частях страны и подверженными различным покупательским влияниям (например, General Motors или Mitsubishi), весьма вероятно, что с ней будут обращаться как с национальном клиентом и ей будет отведен специальный представитель компании или торговая команда. Если у компании есть несколько таких клиентов, велика вероятность организации отделения по менеджменту национальных клиентов.

Менеджмент национальных клиентов развивается по ряду причин. Поскольку концентрация покупателей растет из-за слияний и приобретений компаний, меньшее количество покупателей могут составить большую долю продаж компании. Другой фактор состоит в том, что многие покупатели осуществляют закупки централизованно, а не в местных отделениях. Это предоставляет покупателям больше возможностей поторговаться. Еще один фактор заключается в том, что по мере усложнения продукции все большее количество групп в организации покупателя вовлекается в процесс приобретения, и у типичного торгового представителя может не хватить умения, полномочий или охвата для эффективной торговли с крупным покупателем.

В отелях Sheraton заметили, что путешествующие по делам стали в меньшей степени менять сети гостиниц. В ответ на это Sheraton разработал систему заказов, позволившую установить национальных клиентов. Зная количество таких клиентов, можно узнать верный рейтинг любого из отелей Sheraton по всему миру.

Организуя программу национальных клиентов, компания сталкивается с рядом вопросов: как выбрать национальных клиентов; как ими управлять; как развить, и как оценивать деятельность менеджера по национальным клиентам и управлять ею; как организовать структуру для национальных клиентов; наконец, где расположить менеджмент национальных клиентов внутри организации.

Андрэ Татибуэ из организации по обслуживанию отелей и курортов Aston наверняка бы возразил, что хотя его структура не связана непосредственно с постояльцами гостиниц, она все же ориентирована на клиента, так как делает акцент на главном клиенте - туристическом агенте. Это возражение, бесспорно, справедливо; кроме того, оно отражает тот факт, что все структуры отдела продаж должны быть индивидуальны для каждого отеля. Одна-единственная структура отдела

продаж не может одинаково успешно функционировать во всех предприятиях внутри такой разнообразной сети, как Sheraton или Holiday Inn.

Торговый персонал, организованный по комбинированному принципу
В некоторых отелях и курортах торговый персонал организован по принципу продукции, рыночных сегментов, рыночных каналов или клиентуры. Часто это оказывается скорее реакцией на внутренние и рыночные силы, чем результатом стратегического мышления.

В большом отеле может быть торговый персонал для хозяйства/банкетов (продукция), для съездов/встреч (рыночный сегмент), для туристических оптовых закупок (рыночное посредничество) и для работы с национальными клиентами (клиентура). Сторонники такой организации торгового персонала считают, что она поощряет сотрудников отдела продаж вступать в контакт с большим количеством клиентов, так как одному торговому представителю невозможно понять и эффективно продать всю продукцию отеля всем возможным клиентам по всем рыночным каналам. Специалисты по продажам могут познакомиться с основными покупателями, понять, что влияет на них и спланировать адекватную стратегию и тактику.

Противники этой системы считают, что во многих случаях такая структура торгового персонала показывает, что отель пытается стать всем для всех при отсутствии долговременных целей и стратегий. По их мнению, такой структурой трудно управлять и она может сбить с толку как сотрудников отдела продаж, так и клиентов, поскольку один и тот же клиент может проходить по разным статьям и с ним будут работать несколько торговых представителей.

Независимо от того, какую именно структуру использует отель или курорт, существует определенный рыночный сегмент, которым пренебрегает большинство владельцев североамериканских отелей. Возможности для продаж существуют на многих местных рынках, в особенности, для продаж еды и напитков и номеров. Несмотря на то, что, например, у отеля Greenbriar в сельском районе Западной Виргинии может не быть особых возможностей на местном рынке, это скорее исключение среди большинства отелей. Наибольшего проникновения на этот рынок достигли японцы, потому что от 40 до 50% японских гостиничных продаж приходится на вечеринки и другие мероприятия для местных компаний. Менеджер по продажам должен хорошо представлять себе местный рынок и разработать структуру торгового персонала, подходящую для проникновения на такой рынок.

Спустя семь месяцев после открытия Dalmahoy Golf and Country Club Resort неподалеку от Эдинбурга (Шотландия) осознал необходимость серьезных усилий по продажам на местном рынке и организации торгового персонала по комбинированному принципу. Dalmahoy столкнулся с низкой занятостью номеров и с менее чем удовлетворительным ростом числа членов клуба. Здесь сработало множество факторов: война в Персидском заливе, плохое состояние экономики и отсутствие интереса со стороны местных, эдинбургских, игроков в гольф. Как член базирующейся в Великобритании Country Club Hotel Croup, Dalmahoy получил помощь национального торгового персонала этой компании. Руководство Dalmahoy понимало, что необходимы дополнительные усилия и наняло двух сотрудников отдела продаж для работы с местным рынком, а также менеджера по путешествиям и торговле для работы с посредниками с целью привлечения зарубежных бизнесменов. Результатом стала 70%-ная занятость в 1994 г. по сравнению с 64,5% в британских гостиницах. Сравнение со средней занятостью 32% в первые семь месяцев до использования торгового персонала, организованного по комбинированному принципу, окончательно ставит все на свои места.

Размер торгового персонала
Определив стратегию и структуру отдела продаж, компания готова рассмотреть размер этого отдела. Наиболее дорогим средством для компании являются торговые представители.

Обозначив тип и количество желаемых клиентов, компания должна исходить из принципа загрузки при определении размера торгового персонала. Этот метод состоит из следующих шагов:

1. Клиенты распределяются по количественным группам в соответствии с годовым объемом продаж.
2. Для каждой группы устанавливается желательная частота визитов (количество торговых визитов клиенту в год).
3. Количество клиентов в каждой группе умножают на частоту визитов, чтобы получить полную загрузку в сфере торговых визитов внутри страны в год.
4. Определяется среднее количество визитов, которое торговый представитель может нанести в течение года.
5. Необходимое количество торговых представителей определяется делением общего количества требуемых ежегодных визитов на среднее количество визитов, наносимых одним торговым представителем.

Предположим, компания подсчитала, что существует 1000 клиентов А и 2000 клиентов Б и что клиентам А необходимы 36 визитов в год, а клиентам Б - 12. Это означает, что компании нужен торговый персонал, способный нанести 60000 торговых визитов в год. Предположим, что торговый представитель способен в среднем нанести 1000 визитов в год. Следовательно, компании требуются 60 торговых представителей на полную ставку.

Размер торгового персонала определяется изменениями на рынке, конкуренцией и общей стратегией и политикой. Сам процесс продаж будет также непосредственно влиять на принятие решений относительно размера торгового персонала. Далее мы рассмотрим несколько факторов, способных влиять на размер отдела продаж в отелях.

Корпоративная/сетевая поддержка продаж. Несколько основных сетей гостиниц прибегли к услугам корпоративного (общего) торгового персонала, чтобы выйти на рынок встреч/съездов/конференций. Идея такой организации работы состоит в том, что отдельная гостиница может не иметь возможностей исследовать и проложить курс на этот важный рынок и что торговый персонал, представляющий целую сеть, может рекомендовать и продавать все отели в этой сети, а не какой-то отдельный отель. В последние годы некоторые сети поставили под сомнение ценность такого торгового персонала и, возможно, откажутся от этого вида поддержки продаж. Если это произойдет, некоторым гостиницам придется нанять еще одного или более сотрудника отдела продаж, чтобы обеспечить охват этого важного сегмента рынка.

Использование торговых представителей. Курорты и отели традиционно пользовались услугами торговых представителей для работы на отдаленных рынках, в особенности за границей. С заключением НАФТА (Договор о Свободной Торговле между Новой Зеландией и Австралией) и ростом важности многих зарубежных рынков некоторые компании решили заново обдумать использование торговых представителей и возможную замену их фиксировано оплачиваемым торговым персоналом на данных рынках.

Командные продажи. Командные продажи показали себя эффективной и мощной тактикой для нахождения и сохранения ключевых клиентов. Возможности и недостатки командных продаж только начали осознавать в индустрии гостеприимства. Пока неясно, как они могут влиять на размер торгового персонала.

Электронные продажи. Гостиничные предприятия, такие, как Club Med, постоянно пользуются Интернетом. Многие наблюдатели считают, что это средство принципиально изменит процесс продаж.

Зависимость от туристических посредников. Так сложилось, что представители индустрии гостеприимства рассматривали туристических посредников со смешанными чувствами. Возможно, некоторые отели предоставили оптовым покупателям слишком большую степень власти в сфере продаж. Исследование Карибских отелей показало, "что оптовики играют очень важную роль в Караибской курортно-гостиничной индустрии, помогая отелям продавать комнаты. Однако в последние годы власть оптовиков возросла, приводя к проблемам как финансовым, так и управленческим для некоторых менеджеров Карибских курортов и отелей".

В этих случаях рекомендуется увеличить размер торгового персонала и активно начать поиски путей уменьшения зависимости от оптовиков. Нужный размер отдела продаж гостиничной компании нельзя установить только при помощи некой формулы или сравнения с аналогичной ситуацией у конкурентов. Нужно помнить, что торговый персонал - это единственный инструмент достижения целей и задач.

Иногда необходимо увеличить размер торгового персонала, чтобы поддержать новые маркетинговые стратегии. В таком случае менеджеру по продажам придется "продать" высший управленческий слой, поскольку совершенно очевидна необходимость увеличения бюджета. Точно так же профессиональному менеджеру по продажам нужно ориентироваться в меняющихся тенденциях и новых технологиях, таких, как маркетинг с использованием баз данных и электронный маркетинг. Вместо того чтобы упорно поддерживать больший, чем нужно, торговый персонал, менеджер по продажам должен быть готов к сокращениям и в нужных случаях к замене части персонала техникой.

Организация отдела продаж

Как уже обсуждалось выше, гостиничные компании традиционно создают отделы по функциональному принципу. Обычно в гостиницах есть несколько отделов, так или иначе относящихся к маркетингу, например, отдел продаж, отдел связей с гостями, отдел рекламы и связей с общественностью, но нет отдела маркетинга. В последнее время некоторые отели стали называть отделом продаж и маркетинга то, что раньше называлось отделом продаж, однако менеджер по продажам получил очень незначительное обучение.

Менеджер по продажам может отвечать и за маркетинг и за продажи, хотя вполне вероятно, что основное внимание будет уделять продажам. На сегодняшний день среди менеджеров по продажам есть два типа сотрудников: 1) внутренний торговый персонал и 2) полевой торговый персонал. Термин *внутренний* может ввести в заблуждение, поскольку многие полевые сотрудники проводят достаточно большое количество времени в гостинице: звонят реальным и потенциальным клиентам, встречаются с ними, договариваются с другими отделами, отвечают на письма и выполняют массу других обязанностей вроде заполнения отчетов по продажам.

Внутренний торговый персонал

Внутренний торговый персонал состоит из сотрудников трех типов. Имеются сотрудники, *ответственные за техническую поддержку:* они предоставляют техническую информацию и отвечают на вопросы клиентов. Далее - *помощники по продажам:* они отвечают за канцелярскую поддержку полевых сотрудников, подтверждают назначенные встречи, получают кредитные чеки, расследуют поставки и отвечают на вопросы клиентов, когда торговый представитель вне пределов досягаемости. И, наконец, существуют *телемаркетологи,* которые работают при помощи телефона: они ищут новых клиентов, сегментируют их и продают им услуги. Телемаркетологи могут обзвонить до 50 клиентов в день по сравнению с 4-5 клиентами, которых может посетить полевой торговый представитель. Они чрезвычайно эффективно работают в следующих ситуациях: перепродажа дополнительных товаров и услуг; повышение стоимости заказов; представление новых товаров компании; привлечение новых и возвращение старых

клиентов; повышение внимания к забытым клиентам; наконец, подготовка и использование списков прямой почтовой рекламы.

Телемаркетинг нашел свою роль в индустрии гостеприимства. Renaissance Cruises разработали и активно используют торговый персонал в области телемаркетинга с целью поиска индивидуальных перспективных клиентов. Таким образом они резко контрастируют с большей частью круизной индустрии, где принято полагаться скорее на полевой торговый персонал, который связывается с туристическим агентом, нежели на перспективного агента.

У многих из тех, с кем связывались по системе телемаркетинга, сложилось неблагоприятное представление о нем. В индустрии гостеприимства специалистов по планированию встреч и других побочных мероприятий постоянно осаждают торговые представители гостиниц, которые не провели никакого исследования в области планирования проведения данной встречи. Вместо этого они, как правило, начинают разговор вопросом: "Вы планируете организацию встречи?" Очень занятых специалистов по планированию встреч и собраний раздражают и огорчают постоянные звонки из одной и той же гостиницы, но от разных торговых представителей.

Из-за высокого уровня текучести кадров среди сотрудников гостиничных отделов продаж и отсутствия современной базы данных по перспективам специалисту по планированию два-три раза в год могут звонить представители одного и того же отеля с одними и теми же вопросами. Телемаркетинг, как и другие виды визитов и звонков, связанных с продажами, мог бы стать более продуктивным, если бы у торгового представителя была базовая информация о возможных перспективах.

В одной гостиничной компании телемаркетинг оказался несостоятельным, поскольку от сотрудников отдела продаж требовалось посвящать ему один день в неделю. Сотрудники считали, что их заставляют выполнять неприятную работу. Начальник отдела ушел в отставку, руководство сдалось, а персонал обрадовался.

Еще один серьезный прорыв в повышении продуктивности продаж осуществляется при помощи нового технического оборудования: персональные компьютеры и ноутбуки, видеомагнитофоны, телефоны с автодозвоном, электронная почта, факс-аппараты и телеконференции. Торговый представитель уже стал практически электронным. Все эти разработки называются *автоматизацией продаж.* Теперь можно не только значительно быстрее передать информацию по продажам, но и обеспечить поддержку решений для менеджеров по продажам и для торговых представителей.

Отдел предварительных заказов

Отдел предварительных заказов - очень важная сфера внутренних продаж для многих гостиничных компаний, поскольку сотрудники этого отдела имеют возможность разговаривать с 80% клиентов компании. Иногда этот отдел не считают частью команды продаж. Зачастую это отдельная структура, и, к сожалению, коммуникация между отделами предварительных заказов и продаж весьма незначительная. При наихудшем раскладе отношения между ними просто плохие. Отели Hyatt демонстрируют нам другой пример: в этой компании отдел предварительных заказов подчинен отделу по продажам и маркетингу.

Исследование отделов предварительных заказов в Hyatt Corporation American Airlines и Carnival Cruise Lines показало, что можно принципиально повысить эффективность этой решающей части торгового персонала. Судя по результатам исследования, подготовке сотрудников этого отдела нужно придавать принципиальное значение. Предписанная им подготовка сходна с подготовкой любого сотрудника отдела продаж. Hyatt акцентирует технические аспекты, в частности, как продавать. Философия Hyatt состоит в том, что можно обучить навыкам, необходимым для

успешной торговли.

Кандидаты на пост сотрудника отдела предварительных заказов в American Airlines проходят интервью и принимаются на работу в зависимости от их способности продавать. У Days Inns существует программа, согласно которой на работу принимаются немолодые и физически нездоровые люди, проходящие затем специальную подготовку, чтобы стать частью торгового персонала по предварительным заказам. Если вы будете готовить сотрудников отдела предварительных заказов к тому, чтобы они стали хорошими представителями компании, и обучите их продавать, то в итоге это окупится с процентами.

Электронные и телефонные продажи
Менеджмент продаж при помощи электронных и телефонных систем распределения (таких, как система на 800 предварительных заказов для сети или независимой группы, например, Preferred Hotels) приобретает все большее значение для гостиничных менеджеров по продажам. Вероятно, значение таких продаж будет расти, в особенности из-за того, что количество владельцев и пользователей персональных компьютеров растет, а авиакомпании продолжают устанавливать электронные интерактивные системы, которыми пассажиры могут пользоваться во время полета.

Windsor Hospitality Group из Уудлэнд Хиллз (Калифорния) выступает за полноценное использование электронных систем распределения. Уудлэнд сформировал союз с несколькими дистрибьюторами из всемирной службы предварительных заказов и регулярно просматривает работу этих служб, чтобы оценить, как проходят продажи отдельным клиентам.

Некоторые сети гостиниц, такие, как Omni Hotels, подписали эксклюзивные соглашения с единой службой предварительных заказов, чтобы получить возможность манипулировать заказами по всему миру. Omni назначил Intel International ответственным за предварительные заказы по всему миру для своих 43 отелей в Соединенных Штатах, Мексике, Сингапуре и Гонконге. "При таком разбросе мест назначения нам было важно выбрать службу резервирования, которая могла бы предоставить международную маркетинговую поддержку", - сказал Джеймс Шултеноуер, старший вице-президент по продажам и маркетингу в Omni. Далее он сказал, что Omni по всему миру стараются интегрировать продажи и маркетинг, и поэтому им была необходима система, которая бы упрощала, а не усложняла процесс продаж и маркетинга.

Необходимость интегрированной, *бесшовной* системы предварительных заказов уже осознали многие сети гостиниц. На системы предварительных заказов (СПЗ) постоянно растет спрос, так как они позволяют туристическим агентам получить прямой доступ к базе данных гостиничной компании; в такой ситуации агенты могут быть уверены, что расценки не изменятся по прибытии клиента в отель. Отели Radisson совместно с Apollo разработали ассортимент *бесшовного резервирования,* предоставив агентам возможность войти в систему предварительных заказов Radisson, рассмотреть весь ассортимент и сделать электронный предварительный заказ.

Многие сети гостиниц и гостиничные менеджеры по продажам осознали, что должны быть так же искусны в управлении технологиями, как и в управлении людьми.

Полевой торговый персонал
Сегодня менеджеры по продажам сталкиваются с исключительно сложным рынком, из-за которого приходится постоянно пересматривать организационную структуру полевого торгового персонала. Мы поговорим о разных типах полевого торгового персонала, постоянно используемых гостиничными компаниями.

Торговые представители, получающие комиссионные (внештатные)
Отели и курорты часто прибегают к помощи торговых представителей, получающих

комиссионные, при работе с удаленными рынками, где рыночный потенциал не оправдывает наем торгового представителя на зарплате. Отель в Лос-Анджелесе может заключить контракт с таким торговым представителем в Нью-Йорке или в Майами, чтобы получить доступ к компаниям или связям, известным местным представителям. Торговые представители, получающие комиссионные, обычно представляют несколько различных отелей или сетей, но стараются не представлять конкурентов. Иногда это бывает сложно с сетями гостиниц, имеющими конкурирующие отели в одном и том же месте.

На иностранных рынках, как правило, работают торговые представители, получающие комиссионные. К сожалению, отношения между торговым представителем и отелем не всегда удовлетворительные. Часто это происходит из-за того, что представителей нанимают, не проводя при этом тщательного анализа.

Поскольку нет смысла пользоваться услугами торгового представителя, плохо выполняющего задания или почему-либо еще неудовлетворительно работающего, при работе с торговыми представителями, получающими комиссионные, стоит следовать нескольким простым правилам

1. *Аккуратно выбирайте рынки.* Отдаленные рынки следует выбирать в соответствии с общими целями и задачами по маркетингу/продажам, а не просто для того, чтобы был кто-то, кто представляет компанию именно в этом месте.

2. *Лично посетите этот рынок.* Следует встретиться с потенциальными торговыми представителями, осмотреть их офисы, проверить рекомендации, обратить внимание на внешность, попросить список текущих клиентов и отчет о кредитах, а также проверить представителя через полицию и Better бизнес-бюро или какую-либо аналогичную организацию. В общем, следует быть так же, а то и более осторожным при найме торгового представителя, отвечающего за отдаленные рынки, как и при найме штатного сотрудника отдела продаж. У Администрации по путешествиям и туризму США, которая является частью Департамента по коммерции, есть несколько офисов на заокеанских рынках. Сотрудники этих офисов часто знакомы с местными торговыми представителями и могут оказать существенную помощь. Необходимо понимать, что в некоторых странах Третьего мира внештатного торгового представителя считают сотрудником компании, зависимым от этой компании в отношении средств к существованию. Местные суды часто оправдывают таких представителей и могут выплатить им большую финансовую компенсацию в таких ситуациях, как увольнение из-за неспособности соответствовать стандартам компании.

3. *Включите торгового представителя в торговый персонал гостиницы.* Это потребует от вас использования средств управления, о которых мы поговорим ниже в этой главе. Важно иногда посещать офисы отдаленных торговых представителей. Потребуется достаточный бюджет для путешествий, что может повлечь за собой серьезные усилия по убеждению генерального директора, что такие затраты времени и денег оправданы.

Торговый персонал на зарплате (штатный)

Большая часть торгового персонала индустрии гостеприимства получает заработную плату плюс определенный набор преимуществ. Дополнительными видами компенсации иногда служат комиссионные, премии, участие в доходах или другие виды финансового вознаграждения. В некоторых странах торговому персоналу по законодательству выплачивается дополнительная заработная плата на Рождество или на Новый год и он может иметь преимущества, о которых и не слышали в Северной Америке, например, ежегодный месячный оплачиваемый отпуск.

Гостиничные компании традиционно нанимали сотрудников отдела продаж, которым предстояло бы заниматься продажами прежде всего в индивидуализированной манере. Эта система

продолжает оставаться основой работы торгового персонала в индустрии гостеприимства, однако растет признание и новых форм организации работы полевого торгового персонала.

Командные продажи

Командные продажи стали необходимы во многих областях деятельности. Индустрия гостеприимства не исключение. Концепция команды по продажам предполагает двух или более участников, которые совместно работают для достижения общей цели по продажам. Эти люди необязательно являются представителями одной и той же компании. Цель командного подхода к продажам - решение задач коллективом людей, которое было бы невозможно или неоправданно дорого, если бы им занимался один человек.

В дополнение к традиционным задачам, таким, как повышение занимаемое™ комнат в отеле, перед командами могут стоять и другие задачи, которые нельзя оценить при помощи подсчетов. Обычно они связаны с улучшением имиджа и доброй воли, или команда используется как "площадка" для обучения кадров. Иногда в одну команду собирают специалистов различных отделов, и это не только улучшает их моральное состояние, учит совместной работе, но и обогащает знаниями.

В индустрии гостеприимства команды традиционно использовались для выполнения определенных заданий, включающих следующие (но не ограничивающиеся ими):

- торговый блиц
- путешествия
- благотворительное продвижение товара
- программы по улучшению жизни общины

Хотя команды используются для многих целей, главной целью для команды по продажам остаются повышение уровня продаж и улучшение конкурентной позиции отеля, авиакомпании, круизной линии или другой компании гостеприимства. Лучше всего использовать команду, когда у реального или потенциального клиента сложные требования и необходимо вмешательство специалистов. Примером может служить крупная конференция, при организации которой требуются экспертиза и сотрудничество авиакомпании, гольф-курорта и компании, обеспечивающей трансфер.

Сегодня представление о команде по продажам меняется от периодического использования, например, во время торгового блица, к согласованным представлениям о маркетинге отношений и стратегическом сотрудничестве.

Маркетинг отношений и стратегическое сотрудничество

Цель персональных продаж традиционно рассматривалась как особый вид контракта с клиентом. Однако во многих случаях компания искала не просто одноразовую продажу. Целью была клиентура, которую надо завоевать и оказывать ей услуги в течение длительного времени. Компании хотелось бы продемонстрировать своей клиентуре, что она способна удовлетворить ее потребности наилучшим образом, в особенности если есть возможность заключить договорные отношения. Такой вид продаж, целью которого являются долгосрочные отношения сотрудничества, значительно сложнее, чем кратковременный, одноразовый подход к продажам. Приобретение долговременного обязательства связано с большим количеством соглашений, чем простое закрытие продаж.

Сегодня все больше компаний переносят акцент с маркетинга сделок на маркетинг отношений. Дни одинокого сотрудника отдела продаж, работающего на своей территории и руководимого квотой продаж и планом компенсации, сочтены. Сегодняшние клиенты предпочитают

поставщиков, которые способны продать и доставить согласованный набор продуктов и услуг по многим адресам, способны быстро решать проблемы, возникающие в разных местах, и тесно сотрудничать с командами клиента, чтобы улучшить и продукцию, и процесс.

Компании считают, что командная работа в области продаж будет решающей, чтобы завоевать клиента. Однако они признают, что, попросив сотрудников поработать в команде, они вряд ли получат желаемый результат. Необходимо пересмотреть систему компенсаций, чтобы стало возможным поощрение работы с общими клиентами, нужно установить лучшие цели и критерии оценки для торгового персонала и акцентировать важность работы в команде в обучающих программах, в то же время отдавая должное личной инициативе.

Основная предпосылка маркетинга отношений состоит в том, что серьезным клиентам необходимо целенаправленное и постоянное внимание. Сотрудники отдела продаж, работающие с клиентами по системе маркетинга отношений, должны не просто связываться с клиентами в тот момент, когда, по их мнению, клиент может быть готов разместить заказ. Они должны следить за ключевыми клиентами, быть в курсе их проблем, быть готовы оказать им различные виды услуг и постараться стать частью команды клиента.

Если программа менеджмента отношений проводится правильно, компания уделяет управлению клиентами столько же времени, сколько управлению продукцией. В то же время компаниям нужно осознать, что сильный сдвиг в сторону маркетинга отношений эффективен не во всех ситуациях. В конце концов гостиничные компании должны сами судить, к каким сегментам и клиентам стоит применять маркетинг отношений, чтобы он принес доход.

Boca Raton Resort and Club служит примером преимуществ, возникающих в результате маркетинга отношений. В 1994 г. Cosmetic, Toiletry и Fragrance Association двадцать четвертый раз подряд встретились на этом курорте. "Удержать национальную ассоциацию типа КТФА и помочь ей выбрать именно нас в море конкурентов - наша задача, наш курорт не может просто служить местом проведения их конференции, - объяснил Дэйвид Федер, старший вице-президент Boca по продажам и маркетингу. - Мы и сами себе видимся чем-то большим: в сущности мы можем помочь ассоциациям прийти к намеченным целям и сформировать их будущее".

Стратегические союзы являются высокоразвитой формой маркетинга отношений. Обычно они заключаются между продавцом и покупателем или между неконкурирующими продавцами и общим покупателем. "Союзы есть отношения между независимыми сторонами, согласными сотрудничать, но сохранившими собственную, независимую индивидуальность". Стратегический союз может включать участие в любой из следующих комбинаций: конфиденциальных сообщениях, базах данных, знаниях рынка, планировании, ресурсах, рисках, безопасности и технологиях.

В гостиничной индустрии стратегические союзы определяются как "отношения между независимыми сторонами,шими собственную индивидуальность". В рамках гостиничной индустрии описано три типа стратегических союзов.

- **Однодневные отношения.** К нестная реклама между отелем и рестораном или договор о продажах между отелями Radisson и Britain Edwardian.

- **События.** Тактические отношения, рассчитанные на средний срок, определяют союзы в этой группе. Отели и авиалинии могут совместно участвовать в программе частых полетов.

- **"Я сделаю".** Это как женитьба. На участников такого рода соглашений налагаются долговременные обязательства. В некоторых случаях необходимы равные инвестиции, например,

как в союзе U.S. Air и British Airways.

Стратегические союзы в индустрии гостеприимства можно проиллюстрировать на следующих примерах.

- Соглашение между Carlson Hospitality Group, отделением Carlson Company, Inc. и Hospitality Franchise Systems (HFS), где HFS управляет существующими системами поставки еды и напитков по франшизе или на правах арендатора в отелях Carlson. Это соглашение подразумевает совместные закупки, при которых гостиничные компании могут покупать продукты, услуги и оборудование по сниженным ценам.

- Соглашение между Hostmark International (Денвер) и Management Group (Чикаго) с целью сформировать партнерство для управления отелями. Этот союз позволяет обеим компаниям обращаться в основные финансовые институты на правах национальной компании (а не региональных компаний).

Стратегические союзы стали необходимы по целому ряду причин: глобализация, сложные запросы клиентов, крупные клиенты, располагающиеся в разных местах, необходимость новых технологий, высокая степень взаимозависимости в отношениях продавец/покупатель, интенсивная конкуренция и невысокая доходность в индустрии гостеприимства.

Стратегические союзы воздействуют непосредственно на природу профессиональных продаж в гостиничных компаниях. Принципиально возросла необходимость профессиональных продаж. Сотрудникам отдела продаж необходимо получать лучшее образование; они должны понимать сложные потребности клиентов и уметь проводить трудные переговоры.

Крупным клиентам могут потребоваться такие услуги, как помощь с планированием, расширенное финансирование, равное участие и использование технологий, например, EDI (electronic data interchange - электронный обмен информацией). В свою очередь эти процедуры влияют на политику и образ действий поставщиков. Покупатель, который требует, чтобы все накладные отправлялись и оплачивались через EDI, может создать у поставщиков необходимость в новых инвестициях в компьютеры и программное обеспечение.

Сотрудники отдела продаж должны понимать растущую сложность потребностей покупателя и сообщать о них менеджменту. Во многих случаях реальная проверка навыков сотрудника отдела продаж - это проверка его способностей убеждать руководство в необходимости смены политики или образа действий.

Необходимо как можно чаще вовлекать руководство непосредственно в процесс продаж, поскольку количество клиентов растет и переговорный процесс усложняется. Во многих случаях переговорный процесс требует вмешательства как со стороны покупателя, так и со стороны продавца. Менеджеры, которые привыкли думать, что продажи - это забота только отдела продаж, скорее всего столкнутся с потерей коммерческих возможностей и уменьшением доли на рынке.

Сотрудники отдела продаж в стратегических союзах могут отвечать за небольшое количество клиентов, но они должны хорошо их знать. Раньше у сотрудников могло быть поверхностное представление о бизнесе клиента. Менеджмент стратегических союзов требует детального знания клиента, его конкурентов и его сферы деятельности. Экспертиза сферы деятельности и компании становится очень важной. Сотрудники отдела продаж должны знать, кто принимает решения и оказывает основное влияние. Поскольку клиент скорее всего принимает решения по закупкам под влиянием некоторой группы, исключительно важно знать эту группу и, по возможности, принять участие в ее работе.

Сотрудники отдела продаж должны находиться в непосредственной близости от покупателя или прямо в его офисе. Многовековая практика поездок из отдаленного офиса к клиенту выродится при стратегических союзах. Невозможно стать частью команды клиента, если не присутствовать там физически.

Всегда остается небольшое число гостиничных компаний, которые торгуют по низким ценам и не поддерживают особенно хороших отношений между покупателем и продавцом. Такие компании презирают идею маркетинга отношений. Для представителей индустрии гостеприимства, предпочитающих долгосрочные контакты, успешные продажи зависят от понимания и выполнения разнообразных потребностей клиента, а не только потребности в заключении сделки. Осуществление потребностей - основа успеха долгосрочных продаж. Маркетинг отношений дает торговым представителям возможность удовлетворять потребности клиента на принципиально новом профессиональном уровне.

Конец этой главы посвящен проблеме менеджмента продаж. Выбранные нами темы для обсуждения являются базовыми практически для всех гостиничных предприятий. Хотя эти концепции применимы к управлению внутренним торговым персоналом, внештатным торговым персоналом и командными продажами, они были разработаны прежде всего для управления традиционным торговым персоналом, состоящим из отдельных штатных сотрудников. Большая часть оставшихся в этой главе примеров относится к этому традиционному типу персонала.

Набор и обучение персонала по профессиональным продажам

Важность аккуратного отбора
В основе успешной работы торгового персонала лежит отбор профессиональных торговых представителей. Разница в выполнении работы средним торговым представителем и его коллегой более высокого уровня может быть весьма существенной. Один опрос показал, что 27% торговых представителей высокого уровня приносят компании более 52% всех продаж. За разницей в продуктивности продаж стоят огромные потери, связанные с наймом не тех людей. Когда торговый представитель увольняется, стоимость поиска и обучения нового представителя плюс стоимость упущенных продаж могут быть весьма существенными. Кроме того, торговый персонал, в состав которого входит много новых людей, как правило, менее продуктивно трудится.

Что делает хорошим торгового представителя?
Выбор торгового представителя упростился бы, если бы мы знали, что искать. Большая часть клиентов скажет, что торговый представитель должен быть честным, надежным, знающим и готовым помочь. Компании следует ориентироваться именно на эти черты при отборе кандидатов.

Другой подход состоит в поиске тех черт, которые свойственны наиболее удачливым торговым представителям компании. Это способность идти на риск, сильное чувство ответственности, склонность к решению проблем, забота о клиенте и аккуратное планирование. Один из кратчайших списков такого типа гласит, что хороший торговый представитель должен обладать двумя качествами: сочувствием, т. е. способностью чувствовать так же, как и клиент, и личным/эгопобуждением, т. е. сильной личной потребностью осуществить продажу.

Установка контуров желаемых характеристик: сопоставление общей культуры
Менеджмент любого предприятия гостеприимства должен отвечать за установление желаемого контура торгового персонала. Это не является исключительной прерогативой менеджера по продажам. Генеральный директор, вице-президент по маркетингу и продажам должны помогать в определении предпочтительных характеристик торгового персонала. Руководство должно четко

сформулировать предпочтительные характеристики, такие, как честность, личностная целостность, самооценка, уверенность, внутренняя мотивация и желание выделиться.

Первый, кто должен стать примером таких качеств, - менеджер по продажам. Руководство выбирает такого человека и передает ему полномочия по найму, обучению, мотивации и контролю над торговым персоналом.

Призывы большей части предприятий гостеприимства в отношении торгового персонала, как правило, одни и те же, однако воплощение этих слов бывает разным. Частично это объясняется тем фактом, что менеджеры иногда упускают из виду важность *корпоративной культуры* и просто принимают общий контур за основу. Все гостиницы непохожи между собой, как непохожи круизные или авиалинии или другие индустрии гостеприимства.

В некоторых организациях корпоративная культура формальна и авторитарна. В других поощряется дух спонтанности и веселья. Между предприятиями гостеприимства существует серьезная разница. И работодателю, и торговому представителю нужно в полной мере осознать, что невозможно добиться успеха, если участники несовместимы. Торговый представитель может весьма успешно работать с отелями Inter Continental или Four Seasons, но окажется не в состоянии приспособиться к культуре отелей Ramada или Novotel.

Ritz-Carlton Hotel Corporation придерживается философии: гости и сотрудники - культурные люди, к которым надо относиться с уважением и обращаться как с леди и джентльменами. Эта информация содержится в рекламе мероприятий по открытию, опубликованной в South China Morning Post, "Ritz-Carlton Hong Kong, расположенный в самом сердце центрального района, имеющий 216 номеров и предлагающий лучшие традиции гостеприимства, теперь предлагает преданным работе, энергичным, полным энтузиазма леди и джентльменам возможность занять следующие места..."

Сопоставление карьерных приобретений с корпоративными целями
Сотрудник отдела продаж должен полностью отдавать себе отчет в своих ожиданиях и стремлениях и ясно изложить их потенциальному работодателю. В индустрии гостеприимства редко бывают такие места в отделе продаж, которые приносят особый доход от комиссионных или премий. Если потенциальные сотрудники ищут крупный заработок, им можно посоветовать переключиться на торговлю недвижимостью или коммерческую охрану. Но, несмотря на это, индустрия гостеприимства предлагает сотруднику отдела продаж много преимуществ.

- Это веселая индустрия. В отличие от торговли участками на кладбище или страховками от рака, это сам по себе продукт веселый и даже увлекательный.

- Клиенты, как правило, представительные и готовы вас выслушать в отличие от индустрий, где у клиента мало времени на разговоры и он демонстрирует агрессивное отношение к вам.

- Ваши сотрудники и прочие коллеги, как правило, внимательные, общительные и приятные люди.

- Есть возможность путешествовать, в особенности при работе на авиа и круизных линиях, в туристических агентствах и туроператором.

- В индустрии гостеприимства существуют возможности для внутреннего передвижения. Можно часто наблюдать такого рода передвижение. Торговые представители вращаются между различными составляющими индустрии, и поэтому возможно, например, движение из отеля или курорта на круизную линию или фирму по аренде автомобилей.

- Существуют управленческие возможности.. Весьма вероятно продвижение по службе до позиции менеджера по продажам. Возможно и дальнейшее продвижение до вице-президента по продажам или маркетингу.

Нужно заметить, что продвижение по службе от сотрудника отдела продаж до генерального директора отеля или курорта исторически не наблюдалось, но начинает происходить все чаще. На такие позиции, как правило, требуются люди с большим опытом и тренировкой, включая такие виды обслуживания, как питание и напитки, работу администратора и другие сферы деятельности.

Ни сотрудник отдела продаж, ни компания не выиграют, если будут скрывать истинные карьерные цели или реальную общую культуру. У опытных и проницательных менеджеров по продажам словно развивается шестое чувство, которое помогает им определить, подходит ли кандидат как личность и с точки зрения его профессионального опыта на требуемую позицию.

Сопоставление клиента и сотрудника отдела продаж
Высоко сегментированная природа индустрии гостеприимства привела к концентрации самой различной клиентуры (как с точки зрения демографии, так и психологии) в разных компаниях. Клиенты отелей Princess принципиально отличаются от клиентов Motel 6. Основные мировые авиакомпании, такие, как British Airways, сосредоточились главным образом на клиентах бизнес-класса, тогда как в скидках исторически заинтересован турист.

Некоторым неприятно иметь дело с туристическими посредниками, такими, как туроператоры, или с отделами путешествий основных корпораций. Другим неприятно иметь дело с клиентурой, сконцентрированной по этническому или расовому принципу или по принципу сексуальных предпочтений.

Процесс приема на работу: когда принимать
Наем профессиональных сотрудников отдела продаж - постоянный процесс в индустрии гостеприимства. К этому приводят два принципиальных фактора: высокая степень текучести кадров и рост самой индустрии.

Эффективный процесс найма определяется установленными стандартами, известными, как профиль желаемого сотрудника отдела продаж. Этот профиль подсказывает, какую тактику применить при найме, например, использовать ли прессу при рекламе и к какой сети прибегать. Если установлены низкие стандарты, то приемлема любая пресса и можно работать с прохожими на улице, объясняя им, что нужен сотрудник отдела продаж.

С другой стороны, представим, что компания устанавливает следующие стандарты: университетская степень, 5-летний опыт работы и великолепные коммуникативные навыки. При найме людей, соответствующих этому профилю, придется использовать специальную прессу вроде Wall Street Journal и прибегать к избирательной сетевой работе через менеджеров, продавцов и других, кто знает данную компанию. Такой профиль также предполагает необходимость воспользоваться услугами независимого агентства по подбору кадров и необходимость платить ему большие комиссионные.

Единственным и наилучшим источником появления новых сотрудников служит действующий торговый персонал компании. Это справедливо для большей части индустрии. Ни одна индустрия не сталкивается с такими серьезными препятствиями при найме и попытках удержать профессиональных сотрудников отдела продаж, как страхование жизни. Канадская страховая компания Mutual Life традиционно славится высокой степенью сохранения персонала, иногда вдвое превышающей среднюю по индустрии. Одна из причин - постоянное участие действующих агентов в процессе найма.

Менеджеры по продажам руководствуются тремя основными представлениями относительно того, когда стоит осуществлять найм.

- *Нанимать и обучать сотрудников партиями.* Нанимайте больше, чем следует, а затем отсеивайте слабых. Этот процесс отнимает много средств и времени. Может также потребоваться директор по тренингу на полную ставку.

- *Нанимать только если это необходимо в связи с заменой или ростом компании.* Такой подход вынуждает руководство нанимать только на реактивной основе. Исключительно нежелательных кандидатов иногда нанимают только из-за необходимости нанять кого-нибудь.

- **Нанимать всегда.** Установите очень высокие стандарты и никогда не нанимайте того, кто бы им не отвечал. Будьте всегда готовы проинтервьюировать выдающегося кандидата, даже если незанятые позиции отсутствуют.

Наиболее трудно придерживаться третьего подхода из-за бюджетных ограничений. Однако сторонники этого подхода утверждают, что сотрудники высокого класса принесут компании достаточный новый бизнес, чтобы оправдать свой прием на работу, несмотря на бюджетные трудности.

Процесс рейтинга кандидатов
Успешная процедура найма привлечет много кандидатов, и компании придется отбирать лучших. Процесс отбора может варьироваться от единственного неформального интервью до длительного тестирования и интервьюирования не только кандидата, но и его супруги.

Многие компании предлагают кандидатам в отдел продаж формальные тесты. Хотя результаты теста - всего лишь один информационный компонент в комплексе, который включает в себя личные характеристики, рекомендации, опыт работы и реакцию интервьюера, компании придают им большое значение.

Процедура интервьюирования: как интервьюировать
На сегодняшний день во многих частях света процедура интервьюирования усложнена правительственными ограничениями с целью защитить права интервьюируемого и гарантировать справедливость. Кроме того, у большей части крупных предприятий гостеприимства существуют своя политика и образ действий относительно процедуры интервью. Необходимо изучить и пронаблюдать все ограничения, линии поведения и процедуры, прежде чем приступить к интервью. Это относится и к начальной стадии - к стадии объявления или рекламы некоторой позиции. В крупных организациях весь наем может быть заморожен, кроме внутреннего найма, при котором сотрудники отдела продаж набираются из других отделов.

Обучение торгового персонала
Обучение торгового персонала необходимо для успешного бизнеса, однако до сих пор оно остается слабым местом в индустрии гостеприимства. Наиболее остро эта проблема стоит для недавних выпускников университетов или колледжей, у которых опыт работы невелик или вовсе отсутствует. К счастью, ситуация начинает улучшаться, так как у нескольких предприятий гостеприимства теперь существуют обучающие программы.

Тренинг по продажам - не единичный процесс, а работа, осуществляемая на протяжении всей карьеры. Постоянный тренинг составляет часть письменно зафиксированной философии Singapure Airlines. Эта компания считает, что весь персонал нужно постоянно обучать, включая сотрудников самого нижнего уровня.

Типы необходимого тренинга
Сотрудники отдела продаж должны пройти три типа тренинга:

1. *Тренинг по продукции/услугам.* Индустрия гостеприимства постоянно меняется из-за новых технологий. Меняются системы резервирования, техника, такая, как самолеты или круизные теплоходы, и вся система управления. Необходим постоянный тренинг в связи с изменениями в системе доставки услуг, меню, месторасположении отделений и тысячами других изменений.

2. *Тренинг по политике, процедурам и планированию.* Поскольку организации растут (как по размеру, так и по сложности), растет и необходимость в формализованных системах и процедурах. Сотрудников отдела продаж часто критикуют сотрудники других отделов за неспособность следовать установленным процедурам или политике. Чтобы все процедуры и линии поведения были ясны, необходим тренинг.

Хорошие сотрудники отдела продаж постоянно иронизируют над некоторыми линиями поведения и процедурами. Как правило, это делается, чтобы быстро удовлетворить потребности клиента и закрыть сделку. К сожалению, хроническая неспособность следовать "процедурам компании" неизбежно ведет к проблемам.

Торговых представителей индустрии гостеприимства часто критикуют за их пренебрежение к бумагам, которые необходимо детально заполнять в деталях. Неспособность правильно, вовремя и в деталях заполнить бумаги ведет к дорогостоящим ошибкам, недовольству клиентов и отсутствию доброжелательности со стороны других отделов. Сегодня труд торгового персонала многих компаний автоматизируется. Вероятно, эта тенденция будет продолжаться и потребует постоянного тренинга торгового персонала.

3. *Тренинг по технологии продаж.* Много- много лет ведутся споры о том, разумно ли обучать технологии продаж. Одни твердо убеждены в том, что торговые представители предопределены генетикой, складом личности и мотивацией, а не обучением. Другие считают, что очень немногие способны хорошо торговать, но также полагают, что эффективность их работы можно повысить, обучив их следующим основам продаж:

- исследования
- нанесение первого торгового визита (договоренность о встрече)
- проведение торгового диалога: знакомство, задавание вопросов и выяснение потребностей клиента выслушивание того, что клиент говорит и о чем умалчивает презентация достоинств продукта/услуги, которые совпали бы с потребностями клиента преодоление возражений при необходимости дальнейшее выяснение с целью определить потребности закрытие продажи
- заключительный этап: продолжить торговый диалог, если потенциальный клиент ничего не купил поблагодарить за заказ уверить клиента в том, что он сделал правильный выбор искать возможности дополнительных продаж попросить об инициативе и рекомендациях попросить о следующей встрече или о другой продаже, когда клиент снова будет готов покупать

Хотя регулярный тренинг по продажам исключительно эффективен, есть некоторые общие факторы, которые влияют на успех или неудачу торгового представителя. Их необходимо учитывать при разработке тренинга по продажам.

Было определено шесть факторов, приводящих к неудачной продаже. Каждый из них вполне применим к любому торговому представителю в индустрии гостеприимства.

1. Неумение слушать

2. Неспособность сосредоточиться на основных приоритетах
3. Недостаточные усилия
4. Неспособность определить потребности клиента
5. Отсутствие планирования торговой презентации
6. Неадекватное представление о продукте/услуге

Президент маркетинговой группы гостеприимства критически отозвался о типе обучения по продажам, используемого в гостиничной индустрии, и заявил: "Сегодняшний торговый персонал все еще обучают профессиональным торговым навыкам, разработанным 20-25 лет назад для раскручивания мелких товаров народного потребления. Однако гостиничный бизнес не умещается в аккуратненькую рамочку, при наличии которой эти навыки стали бы эффективными". По его мнению, в основе гостиничных обучающих программ должны быть:

- Система представлений клиента. Понимание перспектив и причин для покупки.
- Понимание консервативности взрослых людей: выслушивание, наблюдение и изучение возможностей изменить поведение взрослого через осуществление его потребностей.
- Продажи, основанные на маркетинге, а не на традиционном подходе- Возрастающее со временем улучшение навыков и знаний торгового персонала, а не зависимость его от интенсивного семинара.
- Способы помочь обучению через мотивацию.
- Преподаватели - люди, понимающие данную индустрию.

Тренинг по продажам - первая, но не единственная обязанность менеджера по продажам. Предполагается, что гостиничный менеджер по продажам посвящает 50% своего времени продажам, 30% - контролю и обучению персонала, а оставшееся время - бумажной работе, встречам и пересмотру маркетинговых планов. Понимая значение эффективно работающего, профессионального торгового персонала, можно осознать уровень ответственности за тренинг.

Руководство, главным образом, генеральный директор и вице-президент по продажам/маркетингу, играет здесь решающую роль. Власть и уважение руководства помогают установить и поддерживать желаемое отношение к линиям поведения, процедурам и планированию. Представители руководства часто помогают в обучении, рассказывая о компании, ее истории, культуре и нормах, что помогает установить эффективное отношение к обучению.

Менеджеры по продажам часто приглашают гостей из других отделов, например, начальника отдела предварительных заказов, на собрания отдела продаж с целью обсудить улучшение продукции. Для торговых представителей также важно самим воспользоваться услугами компании. Торговые представители круизной линии не могут успешно продать наслаждение от плавания, ни разу не покинув суши.

Индустрия гостеприимства традиционно предлагала бесплатные или недорогие ознакомительные поездки туристическим агентам и оптовикам. Это можно считать тренингом для посредников по продажам. Другие преимущества, например, бесплатные полеты и крупные скидки на прием гостей в холле и ресторане компании, также увеличивают степень знакомства с продуктом. Сотрудники и менеджеры других отделов зачастую с подозрением относятся к такого рода преимуществам. Необходимо разумно пользоваться этими преимуществами. Менеджеры по продажам должны следить, чтобы сотрудники не злоупотребляли этими преимуществами.

Материалы для тренинга и помощь со стороны
Иногда бывает необходим формальный тренинг, при котором нужно запоминать технические детали. Для такого типа тренинга оказалось эффективным интерактивное видео. Некоторые сети ресторанов быстрого обслуживания пользуются теперь такими системами, чтобы облегчить

тренинг сотрудников аппарата управления.

Видео, учебники и книги сыграют свою роль при условии, что их тщательно отбирают и рассматривают как дополнительный, а не единственный инструмент обучения. Отбирать их нужно тщательно. Многие менеджеры по продажам совершают ошибку, покупая дорогостоящий обучающий комплект аудио- и видеокассет, а также обучающие программы у постороннего продавца. Может оказаться, что они носят слишком общий характер.

Организации вроде Образовательной ассоциации отелей и мотелей, Национальной ассоциации ресторанов, такие университеты, как Корнелл, и институты (политехнические) предлагают материалы, специально подобранные для индустрии гостеприимства.

Сейчас университеты стараются выработать стратегические отношения с компаниями и торговыми ассоциациями для постоянного обучения руководства и персонала. Группа авторов и исследователей индустрии гостеприимства считает, что "Осуществление партнерских отношений в следующем столетии будет проявляться в более четком выравнивании университетских программ по гостиничному/ресторанному менеджменту и деловых партнеров. Такое выравнивание удовлетворит организационные потребности и приведет к уменьшению количества ненужных программ."

Предварительный тренинг совершенствуется при помощи навыков, приобретаемых на рабочем месте. В сущности работа совершенствует любой тренинг. Некоторые менеджеры все еще считают, что эффективный тренинг состоит исключительно из обучения на собственных ошибках при продажах. При этом забывают тот факт, что такой тренинг недешево обойдется. Очень многих серьезно пугает система "плыви или утонешь", результатом которой становятся текучесть кадров и психологические проблемы.

Поскольку новый торговый представитель учится на собственном опыте, менеджеру по продажам-, важно пристально наблюдать за его прогрессом, вносить свои предложения и поощрять его за исправление своих слабых сторон. Хорошие менеджеры по продажам - это хорошие учителя. Если не получать удовольствия от обучения и тренинга, то вскоре можно обнаружить ограниченные возможности для менеджерской карьеры.

Все учителя боятся момента истины. Это тот момент, когда нужно ставить оценки. Легко и приятно ставить "пятерки", а вот чтобы поставить "единицу", требуются особые душевные силы. Это справедливо и для менеджеров по продажам, которым иногда приходится признавать, что никакой тренинг не поможет сделать из некоторых людей профессиональных торговых представителей.

Как только такое решение принято (в результате серьезного исследования и размышления), менеджеру по продажам ничего не остается, кроме как уволить сотрудника должным образом. Те же, кто отказывается от подобного решения перед лицом эмоциональных просьб об еще одном шансе, всего лишь откладывают неизбежное.

Управление торговым персоналом

Об управлении профессиональным торговым персоналом написаны тома книг и статей. Исследования предмета ясно показывают, что успешное управление продажами не может быть результатом следования некой формуле.

Не существует узкого профиля удачливого менеджера по продажам. Удачливые менеджеры по продажам бывают всех размеров, форм, цветов и происхождений. Видимо, если и существует некая универсальная истина, то она состоит в том, что имеющий долговременный успех менеджер

по продажам отчетливо демонстрирует близость к своим подчиненным, готов постоянно учиться и должен быть достаточно способным. Даже эти свойства иногда кажутся ошибочными, когда видишь некоторых менеджеров по продажам, решающих поставленные задачи и нравящихся руководству, но при этом не имеющих особых навыков и способностей, обычно приписываемых удачливому менеджеру по продажам.

В действительности же рыночная ситуация иногда оказывает чрезмерное влияние на неудачи или успех менеджера по продажам. Экономический климат, при котором гости вымаливают свободный номер, или климат, при котором три года длится экономический спад и гостиничных номеров больше, чем нужно, приводит к принципиально разным результатам. Менеджеры по продажам, несмотря на все свои навыки или отсутствие таковых, могут выглядеть неважно или победно.

Управление продажами в индустрии гостеприимства - это не точная наука, не процедура, основанная на формулах. Тем не менее, существуют определенные функции или процессы, которые исторически связаны с управлением профессиональным торговым персоналом. Их не следует путать с основанной на формулах системой, применяемой в некоторых сферах продаж, например, в ситуации продаж "дверь-в-дверь" или адвокатских услугах по телефону. Долговременные успешные продажи в индустрии гостеприимства требуют гораздо более профессиональных взгляда и подхода.

Выбор стратегии продаж

Успех продаж в индустрии гостеприимства не является результатом ментальности вроде "ударь-и-беги". Успех зависит от развития прекрасных долговременных отношений с клиентами. В индустрии гостеприимства преобладает правило 80/20. B&B ("ночлег и завтрак"), мотель или авиалинии, предоставляющие серьезные скидки, могут не обратить на него внимание, но крупные отели и авиалинии хорошо знают этот феномен. Идея состоит в том, что большая часть бизнеса компании приходится на небольшое количество клиентов. Это клиенты, которых принято называть ключевыми, национальными или основными. Некоторые корпоративные клиенты, например туристические посредники, как правило, выступают в роли ключевых клиентов. Такие компании предоставляют большое количество клиентов.

Исходя из концепции ключевых клиентов, можно сформулировать шесть основных стратегий продаж, о которых надо знать представителям индустрии гостеприимства.

1. *Предотвратить потерю ключевых клиентов.* Не имеет особого смысла привлекать новых клиентов, когда теряются ключевые клиенты. У компаний, работающих по этому принципу, неизбежно растет степень текучести торгового персонала; кроме того, они сталкиваются с психологическими проблемами сотрудников. Определите причины ухода ключевых клиентов и предпринимайте шаги по исправлению положения. Запустите программы, согласно которым ключевые клиенты приравниваются к членам королевской фамилии. Одному торговому представителю следует поручать работу лишь с небольшим количеством ключевых клиентов. Очень велик риск потери ключевого клиента, если только ему не предлагается исключительно персональный сервис.

Говорят, что GEO крупной гостиничной сети однажды заявил работавшим по франшизе, что они должны рассматривать управляемую ими собственность как ведра с дырявым дном. Огромное количество клиентов утекает сквозь эти дыры. Идея заключалась в том, что следует обращать еще большее внимание на продажи с целью привлечения новых клиентов. Некоторые из присутствовавших на той встрече сказали, что эта информация подавляюще подействовала на аудиторию, которая почувствовала себя на мельничном колесе, скорость которого постоянно увеличивается. Нет сомнения, что это сравнение было рассчитано совсем на другой эффект.

Следовало бы сказать, что у всех нас есть дыры в соответствующих ведрах, но мы должны ликвидировать их или уменьшить их размер, чтобы сохранить большее количество клиентов.

2. *Воспитание ключевых клиентов.* Ключевые клиенты обычно предлагают больший потенциал продаж, чем кажется на первый взгляд. Они могут разделить свой бизнес между несколькими компаниями. На одну гостиницу или даже сеть гостиниц редко приходится весь бизнес такой компании. Все больше данных свидетельствует о том, что компании хотят сократить количество гостиниц, с которыми они работают, и предоставить большую часть своего бизнеса нескольким отелям, если только те отвечают их требованиям относительно услуг и цен. Иногда торговый персонал гостиниц проникается безумной любовью к тому, что кажется золотой жилой для продаж. К сожалению, когда это происходит, немедленно забываются традиционная клиентура и маркетинговые каналы, которые до этого постоянно использовались. Это давняя и хорошо известная ошибка в управлении. Летом 1994 г. отделы продаж многих отелей США решили, что нашли "гарантированного" клиента, который заполнит все номера. Организаторы Кубка мира по футболу убедили гостиницы зарезервировать огромное количество номеров для тысяч предполагаемых болельщиков; некоторые отели класса люкс забронировали до 1000 номеров. В результате когда предполагаемый спрос не оправдался, им пришлось "разбронировать" от 50 до 80% номеров.

Международный вице-президент Hyatt по продажам, Крейг Парсонс, позже описывал прогнозы спроса как нелепые. "Мы потеряли множество номеров, которые нельзя будет перепродать, так как ими слишком давно не пользовались," - сказал Парсонс. "Лето - самый напряженный сезон, и нам не нужно было так долго не пользоваться этими номерами - мы бы их и так продали".

Помимо отмены возможных продаж Hyatt также разозлил своих хороших клиентов, которые не смогли зарезервировать номер и, вероятно, выбрали другой отель. Возможно, некоторых из них будет трудно вернуть, в особенности если им понравился отель конкурентов.

3. *Воспитать избранных случайных клиентов.* Отдельные случайные клиенты могут стать ключевыми, если им предоставить время и постоянный уровень сервиса. Как правило, они оказываются случайными по целому ряду следующих причин, поэтому;

- Демонстрируйте или предоставляйте образцы своей продукции или услуг. Если они им понравятся, они обеспечат вас значительно большим бизнесом.
- В прошлом они столкнулись с плохим сервисом и потому прибегают к вашим услугам только в случае необходимости.
- В результате смены менеджера по финансам бизнес рассредоточился между несколькими предприятиями гостеприимства.
- Они удовлетворены вашими услугами, но конкурентам удалось получить большую часть их бизнеса из-за лучшего обслуживания.

4. *Отказаться от отдельных случайных клиентов.* К сожалению, некоторые из них сулят предпринимателям гостеприимства одни убытки, но трудно определить их на стадии размещения заказа или резервирования. Профессиональный торговый персонал обязан исключить таких клиентов из списка потенциальных или реальных клиентов и воздерживаться от будущей торговли с ними.

5. *Удерживать отдельных случайных клиентов, но обеспечить недорогую поддержку продаж.* Многие клиенты заинтересованы в нечастых покупках и невысокой производительности бизнеса. Им не по карману личные визиты торгового представителя или дорогое продвижение товара. Обычно работа с такими клиентами предписывается внутреннему торговому персоналу. Такие сотрудники не ездят к клиентам, а связываются с ними по телефону (телемаркетинг), по почте и по

факсу.

6. *Получить новый бизнес от отдельных потенциальных клиентов.* Процесс приобретения новых клиентов отнимает много времени и средств. Опытный торговый представитель знает, что часто требуется пять или более визитов, чтобы получить новый бизнес от отдельных потенциальных клиентов. Стоимость одного такого визита может доходить до нескольких сот долларов, если учитывать все расходы, такие, как расходы на путешествия, зарплата и поощрения. Высокая стоимость приобретения нового клиента диктует особые требования к его потенциалу (сможет ли он внести серьезный вклад в доходы компании). Неразумно и непродуктивно разрабатывать перспективы, в доходности которых вы не уверены.

Тактика торгового персонала: принципы персональных продаж
Теперь мы обратимся к цели торгового персонала - продавать. Персональные продажи - это древнее искусство. У торговых представителей высокого класса есть нечто большее, чем чутье. Их обучают тактике, при помощи которой можно добиться успешных продаж. На сегодняшний день торговля - это профессия, при которой необходимо овладеть рядом принципов и применять их.

Современные компании тратят сотни миллионов долларов ежегодно на обучение персонала искусству торговли. Задача всех видов тренинга по продажам - превратить торгового представителя из пассивного получателя заказов в активного охотника за заказами. Получатели заказов исходят из следующих предположений: клиенты знают, что им нужно; они плохо воспринимают попытки повлиять на них; они предпочитают учтивых и не очень заметных продавцов.

. При обучении торгового представителя активности практикуются два подхода - ориентация на продажи и ориентация на клиента. Первый обучает торгового представителя технике сильного давления, например, такой, которую используют при продажах энциклопедий или автомобилей. Такая техника включает преувеличение достоинств продукта, критику продукции конкурентов, использование "ловкой" презентации, умение продать свои услуги и предложение небольших скидок, чтобы получить заказ прямо сейчас. Такая техника предполагает, что клиент не хочет покупать кроме как под давлением, что на него влияют "ловкая" презентация и ваше желание понравиться и что он не пожалеет о сделанном заказе, а если и пожалеет, то это не важно.

Другой подход обучает торгового представителя решать проблемы клиента. Торговый представитель учится слушать и задавать вопросы, чтобы определить потребности клиента и предложить хорошие решения. Навыки презентации вторичны по отношению к способности анализировать потребности клиента. Такой подход предполагает, что у клиента есть скрытые потребности, которые и составляют возможности компании, что он ценит конструктивные предложения и что он будет лоялен по отношению к торговому представителю, который заботится о его долговременных интересах. Торговый представитель, помогающий в решении проблем, - идея, гораздо более гармонирующая с концепцией маркетинга, чем продавец, прибегающий к давлению, или охотник за заказами.

Мы кратко остановимся на восьми главных аспектах персональных продаж. К ним относятся изучение перспектив и их классификация, предварительный подход, подход, презентация и демонстрация, переговоры, преодоление возражений, закрытие продаж и дальнейшее поведение.

Изучение перспектив и их классификация
Первый шаг в процессе продаж связан с определением перспектив. Хотя компания постарается предложить готовые направления, торговому представителю нужно уметь разрабатывать свои собственные:

- При помощи визитов
- Иметь стенд на подходящей выставке по туризму или торговле
- Участвовать в международных туристических мероприятиях
- Расспрашивать действующих клиентов о возможных перспективах
- Развивать другие источники информации, такие, как поставщик, дилеры, торговые представители других не конкурирующих, фирм, банкиры и представители из торговых ассоциаций
- Используя направления, предлагаемые данной сетью
- Вступить в организации, в которых состоят потенциальные клиенты
- Принимать участие в устных и письменных выступлениях, которые могут привлечь внимание
- Изучать источники информации (газеты, справочники) в поиске клиентов
- Использовать телефон и почту с целью поиска направлений
- Появляться без предупреждения в различных офисах ("холодный" сбор заказов)
- Проводить торговый блиц

Торговые представители должны уметь отсеивать бесперспективные направления. Перспективы сортируются при исследовании их финансовых возможностей, объема бизнеса, особых требований, месторасположения и вероятности продолжительного бизнеса. Возможно, торговому представителю стоит позвонить или написать потенциальному клиенту, прежде чем посетить его лично. Направления делятся на горячие, теплые и холодные.

Предварительный подход
Торговому представителю нужно знать как можно больше о компании потенциального клиента (что ей необходимо, кто именно принимает решения о покупках) и ее покупателях (их личные особенности и стиль закупки). Торговый представитель должен определить задачи визита, в которые могут входить выяснение квалификации потенциального клиента, сбор информации или осуществление немедленной продажи. Другая задача состоит в определении наилучшего подхода: будет ли это личный визит, телефонный звонок или письмо. Следует также продумать время, так как многие клиенты бывают заняты в определенное время. Наконец, торговый представитель должен спланировать всю стратегию продаж для работы с данным клиентом.

Подход
Торговый представитель должен знать, как поздороваться с покупателем, чтобы положить хорошее начало отношениям. С этим связаны внешность торгового представителя, его первые и последние фразы. Первые фразы должны нести позитивный заряд, например: "Мистер Смит, я Элис Джоунз из ABC Hotel. Моя компания и я очень ценим, что Вы хотите встретиться со мной. Я постараюсь сделать все возможное, чтобы этот визит принес пользу и доход Вам и Вашей компании". За этим могут последовать ключевые вопросы и активное выслушивание клиента, чтобы понять покупателя и его потребности.

Презентация и демонстрация
Теперь торговый представитель предлагает покупателю свой "рассказ", следуя формуле **AIDA** (attention, interest, desire, action), чтобы привлечь внимание, удержать интерес, вызвать желание и получить в результате некоторое действие. Торговый представитель должен сделать акцент на преимуществах, которые получает клиент, подтверждая это характеристиками продукта (которые и составляют эти преимущества). Преимущество может быть любого рода: сравнительно невысокая цена, меньшее количество работы или больший доход для покупателя. К характеристикам относятся, например, вес или размер. Типичная ошибка при продажах состоит в описании характеристик продукта (ориентация на продукт) вместо разговора о преимуществах, получаемых клиентом (ориентация на рынок).

Разработаны три различных стиля торговой презентации. Наиболее старый - это

законсервировавшийся подход: заученный рассказ о продукте, освещающий его основные черты. Он базируется на мышлении "стимул/ответная реакция": покупатель пассивен и его можно сагитировать на покупку, используя правильные стимулы - слова, картинки, термины и действия. Законсервировавшиеся презентации используются прежде всего при продажах "дверь-в-дверь" и по телефону. Формульный подход также базируется на мышлении "стимул/ответная реакция", но при нем сразу же определяются потребности покупателя и его стиль; только после этого к покупателю применяется формульный подход. Торговый представитель сразу же вовлекает покупателя в дискуссию, чтобы выявить его потребности и позиции. После этого торговый представитель переходит к формульной презентации, которая демонстрирует, как данный продукт удовлетворит потребности покупателя. Этот подход не законсервированный, но основывается на некотором общем плане.

Подход по принципу потребность/удовлетворение начинается с выявления реальных потребностей покупателя: необходимо сделать так, чтобы основное время говорил он сам. Этот подход требует хорошего умения слушать и умения решать проблемы. Торговый представитель выступает в роли знающего бизнес консультанта, который надеется помочь своему клиенту сберечь или заработать деньги.

Торговые презентации можно улучшить при помощи демонстрационных материалов, таких, как буклеты, слайды, фильмы, аудио- и видеокассеты и т.д. Во время демонстрации торговый представитель может прибегать к пяти стратегиям влияния.

- **Законность.** Торговый представитель делает акцент на репутации и опыте своей компании.

- **Экспертиза.** Торговый представитель демонстрирует глубокое знание ситуации покупателя и продукции компании, однако стараясь при этом не показаться слишком умным.

- **Возможности ссылок.** Торговый представитель пользуется любыми общими характеристиками, интересами и знакомствами.

- **Старание понравиться.** Торговый представитель предоставляет личные услуги (бесплатный ланч, скидки на продвижение товара или услуги на рынке), чтобы усилить отношения сотрудничества и чувство благодарности.

- **Впечатление.** Торговый представитель должен уметь произвести приятное личное впечатление.

Переговоры

Значительная часть продаж в бизнесе требует умения вести переговоры. Двум участникам нужно достичь договоренности о цене и других условиях продажи. Торговому представителю нужно получить заказ, не делая при этом особо крупных скидок, которые могли бы серьезно повлиять на доходность.

Хотя цена - это наиболее обсуждаемый вопрос, другие вопросы включают в себя качество предлагаемой продукции или услуг, объем продаж, ответственность за финансы, риск и продвижение товара. В сущности количество обсуждаемых вопросов не ограничено.

К сожалению, большая часть торговых представителей отелей полагаются исключительно на цену как инструмент переговоров. Еще хуже то, что они часто начинают переговоры с уже сниженной цены, а не со стандартных цен. Переговоры всегда должны начинаться со стандартных цен, и скидки нужно давать только в случае необходимости. Существует масса способов поторговаться, например, завышение цен, пригласительные билеты на горные лыжи или курсы по игре в гольф, первоклассные перерывы на кофе вместо кофе и безалкогольных напитков во время переговоров,

встреча в аэропорту и использование услуг, предоставляемых отелем, например, спортивного центра. Торговый персонал отеля должен сгруппировать эти виды услуг в пакеты и дать им названия, такие, как Президентский пакет, Пакет знатока и Пакет начальника.

Сотрудников отдела продаж необходимо научить использовать в качестве инструмента ведения переговоров в первую очередь услуги или пакеты услуг, а не цену.

Возможная разница между переговорами, основным инструментом которых является пакет услуг, и переговорами с ценой в качестве основного инструмента показана в табл. 19.2. Совершенно очевидно, что отель больше выигрывает, предлагая пакет услуг, а не скидки во всех случаях, кроме 10% скидки. Сотрудники отдела продаж должны понять экономическую ценность всех инструментов ведения переговоров, прежде чем непосредственно приступать к переговорному процессу.

Таблица 19.2

Сравнительная стоимость переговоров в гостиничном бизнесе: предложение пакета услуг - предложение скидок

	50 ГОСТЕЙ, НА ТРИ НОЧИ КАЖДЫЙ	
	СТОИМОСТЬ НА ОДНОГО ГОСТЯ	ИТОГО
Президентский пакет		
Встреча в аэропорту и доставка на лимузине	$15	$750
Бутылка шампанского в номер	$20	$1000
Техник, который обслуживает аудио- и видео-технику	2 1/2 дня по $50 в ч ×20 ч	$1000 $2750
СКИДКИ	ПОТЕНЦИАЛЬНЫЙ ДОХОД	ИТОГ
Стандартная цена ($150 за ночь; 50 гостей, на три ночи каждый)	$22500	
	УПУЩЕННЫЙ ДОХОД	
10%	$ 2250	
20%	$ 4500	
30%	$ 6750	
40%	$ 9000	
50%	$11250	

Ситуация торговли или ведения переговоров (понятия, которые для нас взаимозаменяемы) характеризуется следующими чертами:

- Участвуют, как минимум, две стороны.
- Интересы сторон сталкиваются по одному или более вопросу.
- Участники демонстрируют (по крайней мере, временно) особый вид добровольных отношений.
- Их совместная деятельность предполагает деление или обмен одним или более видом особых ресурсов и/или решением одного или нескольких не осязаемых вопросов между сторонами или теми, кого они представляют.
- Их деятельность обычно связана с презентацией запросов или предложений одной стороной и оценкой их другой стороной, за которой могут последовать скидки и встречные предложения.

Если вы оказываетесь в ситуации торговли, для эффективного ведения дел вам потребуются определенные черты и навыки. Наиболее важные из них - умение готовиться и планировать, знание предмета переговоров, способность быстро и четко соображать в ситуации давления и неуверенности, способность словесно выражать свои мысли, умение слушать, общая сообразительность и способность оценить ситуацию, честность, способность убеждать и терпение. Обладая всеми этими навыками и способностями, вы будете знать, когда и как вести переговоры.

Когда вести переговоры. Обдумайте следующие обстоятельства, при которых переговоры в индустрии гостеприимства оправданы для осуществления продажи:

1. Когда многие факторы связаны не только с ценой, но и с качеством и услугами.
2. Когда невозможно предопределить риск в бизнесе.

Переговоры оправданны, как только намечается определенная зона соглашения. Зона соглашения существует, когда есть одновременно частично совпадающие приемлемые выходы для обеих сторон.

Сформулировать стратегию торговли. Торговля включает в себя предварительную подготовку стратегического плана и принятие верных тактических решений во время торговли. Стратегию здесь можно определить как приверженность общему подходу, при котором есть реальный шанс достичь целей участника переговоров. Например, некоторые следуют жесткой стратегии в общении с оппонентами, тогда как другие считают, что более мягкая стратегия приносит лучшие результаты.

Работа в отделе продаж отеля или курорта подразумевает практически ежедневное использование умения вести переговоры. Процесс ведения переговоров можно улучшить, поняв силу и слабость клиента (см. табл. 19.3).

Таблица 19.3
Примеры силы и слабости клиента отеля при ведении переговоров

Сила	**Слабость**
Предоставление большого количества гостей	Предоставление небольшого количества гостей
Приезд не в сезон	Приезд в сезон
Остановка в гостинице при небольшой занятости	Остановка в гостинице при большой занятости
Предоставление высоких гостей	Предоставление нежелательных гостей
Предоставление возможности для дополнительных продаж	Предоставление небольшой возможности для дополнительных продаж или отсутствие таковой
Покупка дорогих номеров	Покупка дешевых номеров

Тактика во время ведения переговоров. При ведении переговоров используются различные тактики. Их можно определить как маневры, к которым нужно прибегать в определенные моменты переговорного процесса. К таким относятся угрозы, блеф, предложение последнего шанса, жесткие начальные предложения.

Фишер и Юри предлагают совет, который согласуется с их стратегией и принципами ведения переговоров. Первый тактический совет касается того, что следует делать, если другая сторона более сильная. Если вы не пришли к соглашению, необходимо определить, какие есть

альтернативы и критерий оценки любого предложения. Это защитит вас от давления, и вы сможете противостоять принятию невыгодных условий от более сильного оппонента.

Другая тактика вступает в действие, когда аргументом оппонента, служит его или ее положение, а не его или ее интересы и он нападает на ваши предложения или на вас как личность. Хотя и существует представление о том, что, если вас толкают, надо в свою очередь тоже сильно толкнуть, лучшая тактика предлагает перенести атаку с личности на проблему. Проанализируйте интересы, которые мотивируют позицию оппонента, и придумайте возможности, которые удовлетворили бы интересы обеих сторон. Попросите критической оценки и совета ("Что бы вы сделали на моем месте?").

Еще один комплекс тактик составляют ответы на тактику оппозиции, которая заключается в обмане, искажении информации или других видах влияния с целью получения выгоды. Что делать, если другая сторона прибегает к угрозам, или к тактике "берите или уходите", или сажает вас за стол так, что солнце светит вам в глаза? Вам следует распознать, что это за тактика, поднять этот вопрос и усомниться в законности и желательности этой тактики - иными словами, обсудить ее. Обсуждение использования тактики следует все тем же принципам ведения переговоров: подвергните сомнению тактику, спросите, почему она используется, или предложите другой вариант действий. Если же ваша попытка не принесла успеха, лучшей альтернативой будет временный перерыв или прекращение переговоров до тех пор, пока другая сторона не откажется от этой тактики. Бороться с такой тактикой, защищая свои принципы, более продуктивно, чем пытаться использовать тактику противника.

Преодоление возражений

У клиентов всегда бывают возражения во время презентации или разговора о заказе. Их сопротивление может быть психологическим или логическим. Психологическое сопротивление включает в себя сопротивление вмешательству, предпочтение отеля или авиалинии, с которыми традиционно поддерживается контакт, апатию, нежелание от чего-то отказываться, неприятные ассоциации, связанные с вами, предубеждение, нежелание принимать решения и невротическое отношение к деньгам. Логическое сопротивление включает разногласия по вопросу цены или определенного продукта, или особенностей компании. Чтобы разобраться с этими возражениями, торговый представитель использует позитивный подход: просит покупателя прояснить свои возражения, подвергает сомнению их обоснованность или превращает возражение в повод сделать покупку. Торгового представителя нужно обучать умению вести переговоры, частью которого является работа с возражениями.

Закрытие продажи

Теперь торговому представителю предстоит закрыть продажу. Некоторые торговые представители не доходят до этой стадии или не знают, как ее правильно провести. Они чувствуют себя неуверенно и не решаются осведомиться о заказе или не понимают, когда именно наступает подходящий психологический момент, чтобы завершить продажу. Торговые представители должны уметь распознавать сигналы о завершении от покупателя: физические действия, заявления, комментарии или вопросы. Торговые представители могут воспользоваться одной из разнообразных техник закрытия. Они могут осведомиться о заказе, резюмировать основные пункты соглашения, предложить помощь секретарю в написании заказа, спросить покупателя, предпочитает ли он А или Б, заставить покупателя сделать мелкий выбор, например, цвета или размера, или дать понять, что покупатель теряет, если не разместит заказ прямо сейчас. Торговый представитель может предложить покупателю дополнительные стимулы для закрытия, например, особые цены.

Основная проблема, о которой все время говорят гостиничные менеджеры по продажам, состоит в том, что некоторые сотрудники отдела продаж не осведомляются о заказе. Они могут стремиться к

совершенству всеми возможными способами, но почему-то не в состоянии осведомиться о заказе.

Дальнейшее обслуживание
Последний шаг необходим, если торговый представитель хочет удостовериться в том, что покупатель удовлетворен и готов к дальнейшему сотрудничеству. Сразу же после закрытия торговый представитель должен предоставить все детали относительно времени доставки, условий покупки и др. Дальнейшее обслуживание - лозунг большей части удачливых торговых представителей. Торговый представитель должен разработать план дальнейшего обслуживания клиента, чтобы убедиться, что клиент не забыт и не потерян.

Мотивирование профессионального торгового персонала

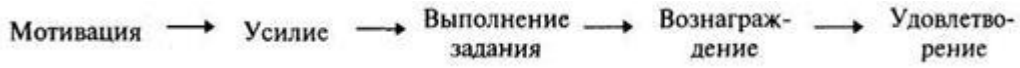
Некоторые торговые представители будут прилагать максимум усилий без особого вмешательства со стороны менеджмента. Торговля для них - самая прекрасная профессия на свете. Они честолюбивы и не нуждаются в дополнительных стимулах. Однако большей части торговых представителей требуются поощрение и особые стимулы для того, чтобы они выкладывались на работе. Это верно прежде всего для "полевых" продаж - и вот почему:

Природа работы. В профессии продавца вас постоянно подстерегают разочарования. Торговые представители обычно работают в одиночку, у них ненормированный рабочий день и они нечасто бывают дома. Они сталкиваются с агрессивными конкурирующими торговыми представителями; они ниже по статусу, чем их покупатели; им зачастую не хватает полномочий, чтобы произвести какое-либо дополнительное действие и заполучить клиента; они теряют крупные заказы, для получения которых они много трудились.

Человеческая природа. Большинство людей не выкладываются полностью, если отсутствуют особые стимулы, такие, как денежные премии или общественное признание.

Личные проблемы. Иногда торговых представителей занимают личные проблемы - болезни членов семьи, семейные разногласия или долги.

Базовая модель мотивирования торгового персонала выглядит следующим образом:



Эта модель подразумевает следующее.

1. Менеджеры по продажам должны убедить торговых представителей, что они смогут продать больше, если будут больше работать или если их научат работать "умнее".
2. Менеджеры по продажам должны убедить торговых представителей, что вознаграждение за лучшую работу стоит дополнительных усилий.

Компенсация торговому персоналу
Чтобы привлечь и удержать торговых представителей, компании необходимо разработать привлекательный пакет компенсаций. Торговые представители захотят получать регулярный доход, дополнительное вознаграждение за очень хорошую работу, а также адекватную оплату за опыт и большой срок работы на одном месте. С другой стороны, менеджмент захочет получить контроль, экономию и простоту. Цели менеджера, такие, как экономия, наверняка будут противостоять целям торговых представителей, таким, как финансовая защищенность.

Менеджмент должен определить уровень и компоненты эффективного плана компенсации.

Уровень компенсации должен быть соотнесен с рыночной ценой данного типа работы и с требуемыми способностями. Если рыночная стоимость торговых представителей четко определена, у фирмы нет иного выбора, как заплатить действующую цену. Однако рыночная цена торговых представителей редко четко определена. Прежде всего, планы компенсации различаются по фиксированным и варьируемым элементам зарплаты, предоставляемым преимуществам и стоимости расходов. А информация о среднем заработке торговых представителей конкурентов может быть ошибочной из-за серьезных различий в степени иерархии в компании и уровня способностей торгового персонала конкурентов. Данные об уровне компенсации торговому персоналу в индустрии гостеприимства публикуются нечасто и, как правило, в них опущены существенные подробности.

Затем компания должна определить компоненты компенсации: фиксированная сумма, варьируемая сумма, расходы и преимущества. Фиксированная сумма, которая может быть как зарплатой, так и счетом в банке, должна удовлетворить потребность торгового представителя в финансовой стабильности. Варьируемая сумма, которая может быть комиссионными, премией или участием в доходах, призвана стимулировать и поощрять дополнительные усилия. Средства на расходы помогают торговому представителю оплатить расходы, связанные с путешествиями, размещением в гостинице, обедами и развлечениями. А преимущества, такие, как оплачиваемый отпуск, выплаты в случае болезни или несчастного случая, пенсии и страхование жизни, должны обеспечить защищенность и создать удовлетворение работой.

Фиксированные и варьируемые компенсации порождают три основных вида плана компенсации: непосредственная зарплата, непосредственные комиссионные и комбинация зарплаты и комиссионных.

Многие компании в индустрии гостеприимства страдают от высокой текучести кадров торгового персонала. Есть масса причин, объясняющих эту ситуацию, например, "сгорание". Опрос выпускников колледжей, которые собираются работать в индустрии гостеприимства, показал, что зарплата стоит на десятом месте в списке требований к работе. Другой опрос - опрос молодых менеджеров, которые отказались от карьеры в индустрии гостеприимства, - показал, что деньги очень важны. Вопросы зарплаты - вторая по частоте причина ухода; первой же является работа допоздна и неудобное расписание. Один из респондентов написал: "Мне мало платили, у меня был сильный стресс, мою работу редко хвалили и ценили, а работал я от 75 до 80 часов в неделю, и все для того, чтобы лет через 10-15 стать генеральным директором с примерно такими же особенностями работы".

Не следует преуменьшать важность денежного вознаграждения для торгового персонала гостиниц. Этим людям необходимо иметь хороший модный гардероб, они много работают, подвержены стрессам и часто отказываются от семьи в пользу карьеры. В таких условиях денежное вознаграждение становится особенно важным.

Менеджеры индустрии гостеприимства должны оценивать высокую текучесть кадров торгового персонала с точки зрения затрат, таких, как постоянный найм на работу и тренинг, а также невидимые расходы на возможности. Тогда стоимость поиска способов увеличить денежную компенсацию ценным сотрудникам отдела продаж не покажется такой высокой.

Дополнительные мотивации

Компании прибегают к дополнительным мотивациям, чтобы стимулировать работу торгового персонала. Периодические совещания по продажам - общественное событие, перерыв в рутинной работе, шанс встретиться и поговорить с начальством, наконец, просто проветриться и почувствовать себя частью боль-Щой группы. Совещания по продажам - также важный инструмент коммуникации и мотивации. Их можно использовать и для тренинга, например для

проведения эффективной презентации. Таким образом, встреча по продажам может и должна приобрести серьезное значение для торгового персонала.

Компании также финансируют конкурсы по продажам, чтобы заставить торговый персонал приложить больше усилий. Однако возможность выиграть конкурс должна быть представлена достаточному числу торговых представителей. Если выиграть смогут очень немногие или, наоборот, практически все, конкурс не стимулирует дополнительных усилий. Время проведения конкурса не должно объявляться заранее, иначе некоторые торговые представители попридержат продажи до начала конкурса; другие же увеличат количество продаж обещаниями клиента сделать покупку, но затем, по окончании конкурса, эти обещания не реализуются.

Менеджеры по продажам отелей и курортов иногда предлагают победителям конкурса отдых в других отелях той же сети. Победитель не только имеет возможность как следует отдохнуть, но и знакомится с работой отдела продаж, где он часто узнает о новых методах работы. Когда отдохнувший победитель возвращается на работу и делает доклад на следующем совещании по продажам, то эта информация становится достоянием других сотрудников.

Оценка и контроль профессионального торгового персонала
Мы описали различные аспекты поощрения и стимулирования сотрудников отдела продаж: каким образом менеджмент сообщает торговым представителям, что им делать, и мотивирует их сделать это. Однако хорошее поощрение и стимулирование требуют и хорошей оценки. А чтобы давать хорошую оценку, нужно регулярно получать информацию от торговых представителей.

Квоты на продажи
Многие компании устанавливают квоты на продажи, указывая своим торговым представителям, что им следует продать в течение года. Компенсация очень часто увязывается со степенью выполнения квоты. Квоты на продажи формируются на основе годового маркетингового плана. Прежде всего компания готовит прогноз продаж, который становится основой планирования производства, штата персонала и финансовых требований. Затем менеджмент устанавливает квоты на продажи для своих регионов и территорий, которые, как правило, составляют больший объем, чем по прогнозу. Квоты часто устанавливаются выше, чем прогноз, чтобы заставить менеджеров по продажам и их сотрудников выкладываться на работе.

Каждый региональный менеджер по продажам делит региональную квоту между региональными торговыми представителями. Возможны три варианта установки квот. Высокие квоты - это квоты, которые выше, чем обычный объем продаж большей части торговых представителей, но в принципе достижимы. Как считают сторонники этого варианта, высокие квоты стимулируют большее усердие. Умеренные квоты достижимы для большей части торгового персонала. Приверженцы таких квот считают, что торговый персонал сочтет квоты справедливыми, выполнит их и, таким образом, почувствует уверенность в своих силах. Варьируемые квоты означают, что индивидуальные различия между торговыми представителями оправдывают высокие квоты для одних и умеренные для других.

Разработка норм для торговых представителей
Новым торговым представителям нужно предоставить не только территорию, компенсационный пакет и тренинг - им необходимо наблюдение. Всякий, кто работает по найму, обречен на наблюдение. Оно выражает естественный и постоянный интерес работодателя к деятельности своих агентов. С его помощью работодатели надеются направлять и мотивировать торговый персонал.

Компании различаются по тому, насколько пристально они следят за своими торговыми представителями. За торговыми представителями, получающими в основном комиссионные,

наблюдения обычно меньше. За теми же, кто получает зарплату и должен выполнять определенный объем работ, наблюдение более пристальное.

Количество ежедневных визитов среднего торгового представителя снижается. Такая тенденция объясняется все большим использованием телефонов и факсов, автоматизированных систем резервирования и лучшей маркетинговой информацией, облегчающей поиск потенциальных клиентов, также трудностью связи с потенциальными клиентами из-за перегруженности уличного движения, плотного графика работы клиента и других сложностей современного бизнеса.

Часто компании решают, сколько ежегодных визитов необходимо нанести в данном случае. Большая часть компаний делят клиентов на группы А, Б и В, имея в виду при этом объемы продаж, потенциальный доход и возможности роста для данной группы. Клиенту А может быть уделено девять визитов в год, клиенту Б - шесть, а клиенту В - три. Нормы визитов зависят от норм у конкурентов и ожидаемой доходности.

Независимо от структуры отдела продаж торговые представители должны классифицировать свою клиентуру. Торговый представитель, который отвечает за посредников, таких, как туроператоры и турагенты, очень быстро понимает, что не от всех можно получить один и тот же объем продаж/доходов. Это справедливо и для торгового представителя, ответственного за сегмент конференций, встреч и, в известной степени, даже для тех, кто отвечает за национальных клиентов.

Omni International Hotels подчеркивают важность планирования работы с группами для торгового персонала. Менеджмент Dunfey Hotels Corporation, которые затем стали называться Omni International, считал, что принципиально важно понять свое место на рынке и классифицировать группы с точки зрения их потенциала для Omni (Dunfey). Президент Джон Кэнес сказал в интервью гарвардскому профессору, что не со всеми потенциальными клиентами можно связаться в определенный год, если они не являются лучшими целевыми клиентами. Тем не менее, важно представлять себе перспективы второго и третьего порядка, чтобы можно было связаться с ними, если в отношениях с целевыми группами наступает затишье. Кэнес считал, что такая система подходит для всех представителей гостиничной/курортной индустрии.

Компании часто определяют, сколько именно времени их торговый персонал должен посвящать поиску перспектив. Стандарты поиска перспектив устанавливаются по нескольким причинам. Если предоставить торговых представителей самим себе, они будут проводить большую часть времени с текущими клиентами, а это хорошо известные объемы. Торговые представители могут полагаться на них с точки зрения бизнеса, тогда как бизнес с потенциальным клиентом может и не реализоваться. Если не премировать торговых представителей за открытие новых клиентов, то они и не будут их находить.

Эффективное использование торгового времени
Торговым представителям нужно знать, как эффективно использовать свое время. В этом может помочь годовое расписание визитов, которое напоминает, когда посещать реальных и потенциальных клиентов и какие действия осуществлять.

Другой инструмент - анализ времени и обязанностей. Торговый представитель проводит время следующим образом:

- **Путешествия.** В некоторых случаях на это уходит более 50% всего рабочего времени.
- **Еда и перерывы** - часть рабочего дня сотрудника отдела продаж.
- **Ожидание** - время, проводимое в приемной покупателя. Это мертвое время, если только не посвятить его планированию или заполнению отчетов.

- **Продажи** - время, проводимое с покупателем лично или по телефону. Оно делится на светский разговор и деловой разговор.
- **Администрирование** - время, отводимое на написание отчетов и выставление счетов, посещение торговых совещаний и разговоры с другими сотрудниками компании о производстве, доставках и т. д.

Время личных продаж может составлять лишь 25% от всего рабочего времени. Если бы его можно было увеличить до 30%, это было бы 20%-ным улучшением. Компании постоянно ищут способы повысить производительность труда торгового персонала. Их методы выражаются в тренинге торговых представителей по использованию "телефонной власти", упрощении форм ведения записей и использовании компьютера для планирования визитов и разработки планов и поиска информации о клиентах и конкурентах.

Другие методы контроля
Менеджмент получает информацию о торговых представителях несколькими способами. Один из важных источников - отчеты о продажах. Дополнительная информация - это личное наблюдение, письма и жалобы клиентов, опросы клиентов и разговоры с другими торговыми представителями.

Отчеты о продажах могут быть представлены планами действий и письменной фиксацией результатов действий. Лучшим примером первых служит рабочий план торгового представителя, который он сдает заранее - за месяц или за неделю. План описывает предполагаемые визиты и разработку направлений. Такой отчет заставляет торговый персонал планировать свои действия, информирует менеджмент о местонахождении сотрудника и дает базу для сравнения планов и достижений. Торговых представителей можно оценивать по способности "планировать работу и отрабатывать план".

Многие предприятия гостеприимства требуют от торговых представителей годичный территориальный маркетинговый план, в котором они намечают программу разработки новых клиентов и увеличения объема работы с действующими клиентами. Такой тип отчета ставит торгового представителя в положение менеджера по маркетингу и оценщика дохода.

Торговые представители пишут отчеты о проделанной работе в виде отчетов о визитах. Отчеты о визитах информируют менеджеров по продажам о действиях торгового представителя, показывают статус клиентов и предоставляют полезную информацию для дальнейших визитов. Торговые представители также сдают отчеты о расходах, об утерянном бизнесе, о местном бизнесе и экономической ситуации.

Эти отчеты предоставляют неотработанные данные, из которых менеджеры по продажам могут выделить ключевые показатели выполнения задания, которыми могут быть: 1) среднее количество визитов на человека в день, 2) среднее время, затраченное на один визит, 3) средний доход от визита, 4) средняя стоимость визита, 5) стоимость развлечений на один визит, 6) процент заказов на сто визитов, 7) количество новых клиентов на данный период, 8) количество утерянных клиентов на данный период и 9) стоимость торгового персонала в процентном отношении ко всему объему продаж.

Эти показатели отвечают на ряд весьма полезных вопросов. Не слишком ли мало визитов в день делают торговые представители? Не слишком ли много времени они тратят на визит? Не слишком ли много они тратят на развлечения? Достаточно ли заказов они получают на сто визитов? Достаточно ли новых клиентов они поставляют и удерживают ли старых?

Формальная оценка выполнения работы. Процедура формальной оценки дает, как минимум, три преимущества. 1) Менеджер должен обнародовать свои стандарты, чтобы оценить качество

работы. 2) Менеджеру нужно собрать полную информацию о каждом торговом представителе. 3) Торговые представители знают, что однажды утром им придется сесть за стол с менеджером по продажам и отчитаться о проделанной работе или о неудаче.

Сравнение торговых представителей. Одной из форм оценки являются сравнение и классификация выполнения работы различными торговыми представителями компании. Такие сравнения, однако, не всегда точны. Они имеют смысл только тогда, когда территории не различаются по рыночному потенциалу, загрузке, конкуренции, усилиям компании в области продвижения и т.п. Более того, текущие продажи не являются единственным индикатором успеха. Менеджер должен также интересоваться долей, которую каждый торговый представитель привносит в чистый текущий доход.

Оценка удовлетворения клиентов. Торговый представитель может очень эффективно поставлять продажи, но не иметь высокого рейтинга среди клиентов. Все больше компаний оценивают удовлетворение клиентов своими торговыми представителями. Мнение клиента о торговом представителе, продукте и сервисе можно узнать, послав анкету по почте или позвонив по телефону. Торговые представители компании, которые получают высокую оценку за удовлетворение клиентов, должны получить особое поощрение, награды или премии.

Оценка качества работы торгового представителя
Оценки могут также относиться к знанию торговым представителем компании, продукции, клиентов, конкурентов, территории и обязанностей. Могут оцениваться и личные характеристики, такие, как манера общения, внешность, речь и темперамент. Менеджер по продажам может пересмотреть проблемы мотивации или уступчивости, проверить, насколько торговый представитель знает и замечает политику компании. Каждая компания должна выработать свою собственную процедуру оценки. Какая бы ни была выбрана процедура, она должна быть справедливой по отношению к торговому представителю и к компании. Если сотрудники отдела продаж сочтут, что их судят по некорректным критериям, они быстро почувствуют неудовлетворение и могут уволиться.

Продажи в индустрии гостеприимства - это профессия, и к ним надо так относиться. Безусловным преимуществом любого предприятия гостеприимства станет профессиональный, лояльный и удовлетворенный своей работой торговый персонал. Оценка торгового представителя как работника и его вклада не должна откладываться на самый последний момент или осуществляться согласно неподходящим критериям и стандартам. Ни один из аспектов работы менеджера по продажам не играет такой роли, как разработка и применение корректной системы оценки для профессиональных сотрудников отдела продаж.

Резюме главы

I. Торговые позиции в индустрии гостеприимства

1) Ответственный за доставку. Обязанности этого сотрудника отдела продаж состоят преимущественно в доставке продукции.
2) Ответственный за прием заказов. Обязанности этого сотрудника отдела продаж - внутренний прием заказов.
3) Миссионер. Этому сотруднику отдела продаж не нужно и не положено принимать заказы, но в его обязанности входит обеспечение благорасположения в отношении компании или образование реального или потенциального клиента.
4) Техник. Основной акцент здесь делается на технических знаниях.
5) Создатель спроса. Позиция, требующая творческого подхода к продажам как осязаемых, так и неосязаемых продуктов.

II. Задачи торгового персонала

1) Постановка задач

а) Определение перспектив: торговые представители находят и разрабатывают новых клиентов.
б) Определение конкретных целей: торговые представители решают, как распределить свое время между реальными и потенциальными клиентами.
в) Коммуникация: торговые представители распространяют информацию о продуктах и услугах компании.
г) Оказание услуг: торговые представители предлагают клиентам различные виды услуг - консалтинг, оказание технической помощи, организация финансирования и доставки.
д) Сбор информации: торговые представители проводят маркетинговые исследования, собирают информацию и заполняют отчет о визите.
е) Распределение: торговые представители решают, каким клиентам должна достаться дефицитная продукция.

2) Установление и осуществление целей. Объем продаж, объем продаж по избранным сегментам, объем продаж и соотношение между ценой и себестоимостью.

3) Осуществление целей - контроль. Квоты, отчеты о визитах, еженедельные совещания по продажам, автоматизированные системы информации по продажам.

4) Осуществление целей - мотивация. Признание, частые встречи и семинары, конкурсы и специальные награды, расширение продаж.

III. Стратегия торгового персонала

1) Способы работы торговых представителей с клиентами
а) Торговые представители - покупатель: торговый представитель обсуждает вопросы с реальным или потенциальным клиентом лично или по телефону.
б) Торговые представители - группа покупателей: торговый представитель знакомится с максимальным количеством членов группы покупателей.
в) Торговая команда - группа покупателей: торговая команда компании работает непосредственно с клиентами - членами группы покупателей.
г) Конференциальные продажи: торговый представитель собирает основных клиентов компании, чтобы обсудить крупную проблему или возможность.
д) Семинарские продажи: команда данной компании проводит для клиентов компании образовательный семинар о последних разработках.

2) Шесть стратегий продаж
а) Предотвратить уход ключевых клиентов
б) Воспитать ключевых клиентов
в) Воспитать избранных случайных клиентов
г) Отказаться от избранных случайных клиентов
д) Сохранить избранных случайных клиентов, но обеспечить недорогую торговую поддержку
е) Приобрести новый бизнес от избранных потенциальных клиентов

IV. Структура торгового персонала

1) Торговый персонал, структурированный по территориальному признаку. Каждому

торговому представителю выделяется эксклюзивная территория, на которой он представляет всю продукцию компании.
а) Размер территории. Территории формируются так, чтобы обеспечить равный торговый потенциал или равную загрузку.
б) Форма территории. Территории формируются путем комбинации более мелких единиц до тех пор, пока не возникнет территория с необходимым торговым потенциалом или с необходимой загрузкой.

2) Торговый персонал, структурированный по принципу продукции. Компания организует свой торговый персонал по принципу видов продукции, так как торговый представитель должен знать свою продукцию.

3) Торговый персонал, структурированный по рыночному принципу. Компания организует свой торговый персонал, основываясь на сегментах рынка.

V. Определение размера торгового персонала
1) Клиенты группируются в классы по размеру в соответствии с их ежегодным объемом продаж.
2) Для каждого класса устанавливается желаемая периодичность визитов.
3) Количество клиентов в рамках каждого класса умножается на соответствующую частоту визитов, чтобы вычислить полную загрузку по стране в торговых визитах в год.
4) Определяется среднее количество визитов, которое торговый представитель может совершить в год.
5) Количество торговых представителей определяется делением общего числа необходимых ежегодных торговых визитов на среднее число визитов, совершаемое торговым представителем.

VI. Компенсация для торгового персонала. Три основных типа планов компенсации для торгового персонала: непосредственная заработная плата, непосредственные комиссионные и комбинация зарплаты и комиссионных.

VII. Управление торговым персоналом

1) Поиск и отбор торговых представителей. У удачливого торгового представителя должно быть два качества: эмпатия - способность чувствовать так же, как клиент; личная мотивация - высокая личная заинтересованность в осуществлении продаж.

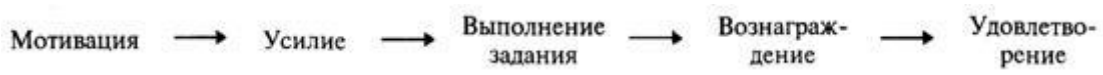
2) Когда набирать. Три метода: набирать и тренировать торговых представителей партиями; набирать, только когда нужна замена или идет рост; набирать всегда.

3) Тренинг. Три вида тренинга: тренинг по продукции/услугам; тренинг по политике, процедурам и планированию; тренинг по технологии продаж.

4) Управление торговыми представителями. Разработка норм визитов к клиентам; разработка норм визитов к потенциальным клиентам; эффективное использование торгового времени (путешествия, еда и перерывы, ожидание, продажи, администрирование).

5) Мотивирование торговых представителей

а) Базовая модель:



б) Квоты по продажам и дополнительная мотивация.

6) Оценка торговых представителей. Формальная оценка выполнения работы: количество продаж на торгового представителя; сравнение нынешних продаж с прошлыми; оценка степени удовлетворенности клиентов; качественная оценка торговых представителей.

VIII. Процедура продаж. Определение и квалифицирование перспектив, предварительное обращение, самообращение, презентация и демонстрация, преодоление возражений, закрытие сделки, дальнейшие действия.

IX. Переговоры. Искусство прихода к таким условиям1 сделки, которые устраивали бы всех.

1) Особенности переговоро

в

а) Вовлечены, как минимум, две стороны.
б) У сторон налицо конфликт интересов по одному или нескольким вопросам.
в) Стороны хотя бы временно связаны друг с другом особым видом добровольных отношений.
г) Деятельность в рамках этих отношений затрагивает деление или обмен одним или несколькими особыми ресурсами и/или решение одного или более нематериальных вопросов участниками или их представителями.
д) Такая деятельность, как правило, включает в себя презентацию запросов или предложений одного участника и оценку их другим; за этим следуют уступки и встречные предложения.

2) Когда проводить переговоры
а) Когда многие факторы связаны не только с ценой, но и с качеством и услугами.
б) Когда невозможно точно предугадать риск.

3) Тактика при ведении переговоров
а) НАОС - наилучшая альтернатива обсужденному соглашению
б) Сосредоточившись на проблеме, придумать возможности, которые удовлетворяли бы обеим сторонам, и приветствие критики и советов противной стороны.
в) Защищать собственные принципы, но не отвечать на некорректную тактику.

X. Маркетинг отношений. Искусство создания более тесных рабочих отношений и взаимозависимости между людьми в разных организациях.

1) Командные продажи. Цель - решение поставленных задач при помощи работы группы из двух или более людей; решение этих задач одним торговым представителем было бы невозможно или неоправданно дорого.

2) Стратегические союзы. Союзы - это отношения между независимыми сторонами, которые согласны сотрудничать, но сохраняют собственную индивидуальность.

3) Причины необходимости стратегических союзов. Глобализация, усложненные потребности покупателей, крупные клиенты, локализованные в разных местах, потребность в технологии, высокая степень взаимозависимости в отношениях продавец/покупатель, растущая конкуренция и невысокая доходность в индустрии гостеприимства.

Вопросы для обсуждения

1. Почему компаниям следует интересоваться ключевыми или национальными клиентами?
2. Какие существуют наиболее общепринятые методы организации торгового персонала?
3. Обсудите важность установления торговых целей и различные виды целей торгового персонала, обычные для индустрии гостеприимства.
4. Какие типы торгового тренинга обычно используются?
5. Обсудите процесс переговоров: как наиболее эффективно его использовать сотрудникам отдела продаж.

Ключевые термины

Возможности ссылок (referent power). Общие характеристики, на которые ссылается торговый представитель.
Дополнительная мотивация (supplementary motivators). Виды мотивации помимо заработной платы и комиссионных, например, конкурсы по продажам.
Законность (ligitamacy). Процедура, призванная доказать, что торговый представитель и продукция надежны и честны.
Закрытие (closing). Процедура принятия решения о покупке товара и подписание заказа.
Квалифицирование перспектив (qualifying). Процедура определения торгового потенциала и вероятности приобретения нового клиента.
Квоты на продажи (sales quotas). Количественное представление достижений отдела продаж, выраженное в единицах, долларах и/или доходности.
Ключевые клиенты (key accounts). Наиболее важные клиенты по объему продаж.
Командные продажи (team sales). Процедура продажи, в которой участвует много сотрудников.
Национальный клиент (national account). Наиболее важный клиент. Как правило, совпадает с ключевым клиентом.
Определение перспектив (prospecting). Процедура поиска новых клиентов.
Переговоры (negotiation). Вербальное (словесное) взаимодействие между клиентами и торговым представителем, имеющее отношение к процессу продаж.
Правило восьмидесяти/двадцати (eighty/ twenty rule). Большая часть бизнеса компании зачастую связана с меньшим числом клиентов.
Практический тренинг (experimental training). Обучение на рабочем месте.
Процесс рейтинга кандидатов (applicant rating procedure). Процедура, при помощи которой компания ранжирует потенциальных сотрудников отдела продаж.
Системы контроля (control systems). Система коммуникации между менеджментом и сотрудниками отдела продаж, обеспечивающая выполнение поставленных целей.
Старание понравиться (ingratiation). Личные услуги, предоставляемые сотрудником отдела продаж, с целью усилить чувство благодарности.
Стратегические союзы (strategic alliances). Партнерство между продавцом и покупателем.
Торговый блиц (sales blitz). Сконцентрированный выброс торговой активности в определенной области группой торговых представителей.
Торговый персонал первого ряда (first-line sales force). Сотрудники отдела продаж, которые непосредственно общаются с клиентом, в "полях" или по телефону.
Торговый персонал, структурированный по принципу продукции (product-structured sales force). Торговый персонал, организованный по принципу видов продукции.
Торговый персонал, структурированный по рыночному принципу (market-structured sales force). Торговый персонал, организованный в соответствии с группами клиентов.
Торговый персонал, структурированный по территориальному признаку (territory-structured sales force). Торговый персонал, структурированный в соответствии с географическим (региональном) положением.
Торговый представитель-миссионер (missionary salesperson). Сотрудники, которые должны

обеспечить доброе отношение к компании, знакомить с продукцией, но не принимать заказы. **Туристическая миссия (travel mission).** Продажи доброй воли, осуществляемые в рамках большой группы, например, ассоциации, имеющей информационные стенды на выставке по т

Глава 20. Маркетинг направлений

Большая конвенция и Бюро посетителей Милуоки (QMCVB) решили выпустить брошюру, адресованную пишущим о путешествиях, в которой перечислялось бы 20 причин в пользу посещения Милуоки. Мэри Денис, директор бюро по туризму, заявила, что вначале они представляли себе просто четырехцветную брошюру. Позже читательское назначение брошюры расширилось и включало уже и маркетинговую группу: планирующих встречи, администраторов ассоциаций и туроператоров.

Фирма Sprecher/Barrett/Bertalot and Company, специализирующаяся на рекламе и связях с общественностью, получила задание организовать продвижение Милуоки как места назначения. По мере работы Джон Спречер был обеспокоен отсутствием темы у этой программы. За день до представления программы GMCVB он поехал на турнир по гольфу, спонсором которого выступала GMCVB. Чтобы скоротать дорогу, он поставил диск "БоДинз", музыкальной группы из Милуоки, получившей национальное признание. Пока он слушал диск, ему пришла мысль представить продвижение в виде диска -диска "БоДинз" из Милуоки. Спречер уже говорил с этой группой о рекламе на телевидении для Милуоки. Хотя рекламный ролик так и не был сделан, он помнил, что группа была готова помочь своему родному городу. Он позвонил менеджеру группы и спросил, помогут ли они с продвижением города. Ответом "БоДинз" и студии звукозаписи (Slash Records) был подарок еще не выпущенного сингла GMCVB.

Результатом стали "20 поездок в Милуоки". Обложка диска представляет собой буклет, содержащий 20 советов о том, что можно делать в Милуоки. Вот некоторые из этих советов:

Теперь нас можно называть Милуоки. С появлением романтического мерцающего нового Риверуолка стоимостью $10 миллионов в Милуоки возник свой кусочек Сан Антонио. Риверуолк вьется вдоль тихой реки Милуоки по самому центру города и ведет вас к магазинам, обеду, развлечениям и веселью.

Открыт 365 дней в году. Милуоки - город, который все время играет, независимо от погоды. Если вы приедете летом, здесь будет проходить Саммерфест - самый крупный музыкальный фестиваль мира, привлекающий в город, к красивому озеру, более одного миллиона участников. А что зимой? Ну как же, нет ничего более классного, чем Уинтерфест в Милуоки - десятидневное всегородское веселье: лепка из снега, катанье на коньках и теплая, дружеская фамильярность.

Хотите к этому воды? В Чикаго есть Раш Стрит (улица суеты). А в Милуоки - суета на центральной Уотер Стрит (улице воды): это великолепная миля баров, закусочных, спортбаров, живой музыки и отлично проведенного времени. Всего в одном квартале от реки Милуоки и Риверуолка Уотер Стрит каждый вечер веселится и проводит время в дружеских соревнованиях.

Билл Хэнбери, президент и CEO GMCVB, отозвался о диске как о великолепном варианте продвижения Милуоки. "Милуоки переживает возрождение, и наконец-то мы нашли прекрасный инструмент, чтобы передать, сколько увлекательных вещей у нас происходит". Дон Покер, директор по продажам GMCVB, сказал, что неожиданным преимуществом стало изменение статуса Милуоки - от сонного городка Среднего Запада до города, живущего бурной жизнью. Новаторство в использовании диска как средства продвижения имело фантастический эффект - теперь люди думают, что Милуоки - город изобретателей.

Места назначения туристов - это продукт. Нужно определить их местоположение и раскручивать, как и прочую продукцию. Джон Спречер считает, что иногда агентства, конвенции и туристические бюро слишком хорошо знают раскручиваемый ими город. Он предлагает сделать шаг назад и увидеть новыми глазами место назначения, которое они предполагают раскручивать: например, самим совершить тур по городу - тур, рассчитанный на пишущего о путешествиях или планирующего встречи.

Краткое содержание главы

Глава открывается обсуждением важности туризма для мировой экономики. Далее идет обсуждение того, какие преимущества приносит туризм местной экономике.

Затем речь идет о **стратегиях туризма и капиталовложениях.** Следующий раздел посвящен сегментированию рынка и наблюдению за ним. Далее мы поговорим о **важности коммуникации с туристическим рынком.** Включим сюда вопросы создания и поддержания должного имиджа и передачи на рынок информации о местных достопримечательностях. Заканчивается глава обсуждением **организации и управления туризмом.**

У слова *"туризм"* много определений. Мы будем пользоваться определением Британской туристической организации: "Пребывание одну или более ночей вне дома во время праздников, поездок к друзьям или родственникам, деловых конференций или с любой другой целью, кроме обучения или временной работы". В данной книге слова "туризм" и "путешествия" взаимозаменяемы.

Говоря о туризме, нам необходимо получить ответы на следующие вопросы:

- Насколько туризм может быть важен для локальной экономики?
- К каким стратегиям и инвестициям стоит прибегать тем, кто планирует места назначения, чтобы быть конкурентоспособными в индустрии туризма?
- Как сегментировать рынок туризма и вести за ним наблюдения, чтобы быть в курсе меняющихся тенденций, стиля жизни, потребностей и предпочтений?
- Какие виды информации и прессы эффективны для развития и поддержания желаемого имиджа места назначения?
- Как управлять организацией маркетинга места назначения?

Глобализация индустрии туризма

В 1990 г. Cunard Licnes отмечали 150-ю годовщину первой перевозки пассажиров через Атлантику. В 1840 г. трансатлантическая линия Cunard была первым сервисом такого рода, в 1920 г., естественно, существовали уже сотни конкурентов, а к 1990 г. Cunard оставалась единственной действующей службой пассажирских перевозок. За это время в туризме произошла революция. Мир стал глобальным сообществом. Открываются такие места, которые несколько десятилетий назад и представить себе было невозможно: чудеса Антарктики, тайны Гималаев, девственные леса Амазонки, красоты Таити, Великая китайская стена, полный драматизма водопад Виктория, истоки Нила и ветра Шотландских островов. Туризм стал глобальным бизнесом, расширяющийся рынок которого не оставляет без внимания ни одного местечка на Земле.

Согласно Всемирной организации туризма (ВОТ) при ООН, в 1993 г. по всему миру путешествовали более 500 млн. туристов, потратив более $300 млрд. (не считая расходов на транспорт). На долю туризма приходится 8% всего мирового экспорта, более 31% международного рынка услуг и более 100 млн. рабочих мест по всему миру. В нем занято больше людей, чем в любом другом отдельно взятом секторе индустрии, и его инфраструктура (размещение, транспортировка и рестораны), по самым скромным оценкам, требует $3 трлн.

инвестиций.

Туризм теперь влияет на каждый континент, страну и город. Влияние на экономику оказывают либо сами туристы (расходы в местах назначения - импорт), либо экспорт туристических услуг (расходы нерезидентов в данном месте). Места назначения должны сами определять, какую часть туристического бизнеса они хотят захватить, поскольку на сегодняшний день туризм - самый быстрорастущий бизнес, и ожидается, что он станет самой крупной мировой индустрией следующего столетия. Однако как индустрия он подвержен циклам, модам и интенсивной конкуренции.

Важность туризма для экономики места назначения

Место назначения в туризме

Туристы путешествуют к определенным местам назначения. *Места назначения* имеют реальную или воображаемую границу, такую, как физическая граница острова, политическая граница или даже рыночная граница (ее может создать туроператор, который включает в тур по южной части Тихого океана только Австралию и Новую Зеландию). Центральную Америку населяют семь народов, однако очень немногие национальные турагентства смотрят на это таким образом (чтобы не сказать - таких вообще нет). Обычный тур по Центральной Америке включает две или три страны, такие, как Коста-Рика, Гватемала и Панама. Остальные исключаются по причине политической нестабильности или неразвитой инфраструктуры.

Хотя для североамериканского туриста Австралия и Новая Зеландия обычно объединяются, Австралия уже много лет упорно добивается того, чтобы стать единственным местом назначения, а не делить с кем-либо ограниченное время отпусков американцев и канадцев. В свою очередь, места назначения Австралии, такие, как штат Западная Австралия, или города Перт или Аделаида считают, что им необходимо развивать определенную репутацию мест назначения, чтобы не выпасть из поля зрения и не служить только остановкой для ночлега.

Желание стать признанным и известным местом назначения - сложный маркетинговый вызов. В городе New Bern на востоке Северной Каролины есть несколько достопримечательностей. Другая часть штата может предложить значительно меньше, однако фонд туристического продвижения формируется за счет "постельного" налога в отеле, действующего на территории всей страны. Под политическим давлением чиновники от туризма стали раскручивать Craven County как место назначения, отдав ему предпочтение перед New Bern. В продвижении сравнительно неизвестных городов есть серьезные проблемы, однако продвижение округа значительно увеличивает трудности.

Макроместа назначения, такие, как Соединенные Штаты, содержат тысячи микромест назначения, включая регионы, штаты, большие и маленькие города и даже места назначения внутри городов. Никто не удивится, если туристы считают местом назначения на Гавайях Kahala Hilton или Hawaiian Village в Гонолулу и крайне редко предпримут попытку, если вообще предпримут, покинуть территорию этих курортов. Тысячи посетителей летят в Орланд и направляются непосредственно в Disney World, где и проводят большую часть своего отпуска. Эти туристы считают своим местом назначения не Флориду или Орландо, а скорее Disney World.

Преимущества туризма

Наиболее очевидным преимуществом туризма являются рабочие места в отелях, ресторанах, розничных предприятиях и транспорте. Второе, менее очевидное преимущество, - поддержка индустрии и профессий (таких, как консультанты по эффективному менеджменту, университетские преподаватели туризма и др.), многие из которых приносят гораздо больший доход, чем очевидные рабочие места, например персонал ресторана. Третье преимущество

туризма - множительный эффект, так как расходы туризма перерабатываются местной экономикой. Правительства используют модель экономического влияния, чтобы оценить, насколько туризм увеличил количество рабочих мест в сфере потребления товаров и услуг. Четвертым преимуществом туризма являются федеральные и местные доходы - налоговые поступления от туризма.

С помощью туризма налоговое бремя переносится на нерезидентов. Например, больше половины доходов от обмена валюты и налоговых поступлений на Бермудах осуществляется за счет туризма. Сбор за погрузку на корабль на Бермудах - $20 с человека - один из самых высоких в мире; то же справедливо и в отношении налогов на импорт товаров длительного пользования - от автомобилей до холодильников. Это одна из немногих развитых стран, где не существует подоходного налога. "Постельный" налог на гостиничные номера в Нью-Йорке приносит более $300 млн. в год. Этот же налог (более 12%) существует и в Далласе, Лос-Анджелесе и Хьюстоне. Более 40% как государственного, так и окружного налогового сбора получают от туризма Гавайи. Налогообложение туристов стало популярным, хотя и скрытым, налогом, который в одних только Соединенных Штатах принес более ожидаемых $2,5 млрд. за счет налогов на авиабилеты, на гостиницы и другие виды платы за услуги.

Критики такого налогообложения утверждают, что такая схема налогообложения не репрезентативна и ведет к беспечной трате денег правительством или к тратам, которые имеют мало отношения к туризму и росту индустрии гостеприимства. Менеджеры предприятий гостеприимства и менеджеры по туризму должны удостовериться, что "постельные" налоги и другие налоги, имеющие отношение к туризму, вернутся и будут вложены в продвижение туризма и развитие инфраструктуры для поддержки туризма.

У туризма есть и пятое преимущество. Он стимулирует экспорт местных продуктов. Судя по подсчетам, расходы туриста на подарки, изделия из ткани и сувениры составляют от 15 до 20% всех его расходов. Степень того, насколько эти продукты произведены или собраны именно в данной местности, оказывает экономическое влияние на местную экономику.

Места назначения, правда, не в равной степени приветствуют туристов. У некоторых мест небогатые возможности для экономической активности - не позволяет месторасположение, климат, ограничены ресурсы и размер культурного наследия. У некоторых вовлеченность в туристический бизнес вызывает сложные, смешанные, а то и двойственные чувства. Например, Бали озабочен тем, что туризм разрушает его культуру, поскольку сельская местность становится курортом, а новые профессии разрушают семейные ценности. "Бали и туризм - это брак не по любви", - заявил один из чиновников от туризма, ясно указывая на дилемму Бали: разрушение культуры и бурный экономический рост на доходы от более чем 500000 туристов в год. Лондонцы нуждаются в наплыве арабских туристов, хотя не испытывают большого энтузиазма по этому поводу. Во многих европейских столицах летом отмечается массовый исход жителей, предпочитающих избегать летнего наплыва туристов.

Некоторые выигрывают от туризма (как люди, так и бизнес), другие - нет. Хотя экономике места назначения туризм может пойти на пользу, жители иногда считают, что понижение уровня жизни, неудобства, потери культурных и общественных ценностей не стоят экономических выгод. О дебатах о туризме в Сан-Франциско - см. Маяки маркетинга 20.1.

Маяки маркетинга 20.1

Поднимая завесу тумана

Может ли город делать слишком большой акцент на туризме и индустрии гостеприимства? Есть ли тут риск? Эти вопросы обсуждаются сейчас в Сан-Франциско, в городе, где один из восьми

долларов городского дохода - из кармана туристов и где в туризме занято больше жителей, чем в любой другой индустрии.

Среди прочих вопросов, привлекающих внимание общественности, есть и такой: сколько же на самом деле индустрия гостеприимства дает экономике города. По подсчетам Департамента коммерции Калифорнии, в Сан-Франциско, где 32500 человек, связанных с индустрией гостеприимства, заработали в 1986 г. $47 млн. Кроме того в бюджет города поступило от туристов $78 млн. налоговых. По подсчетам городского Бюро конференций и собраний, эти цифры следует удвоить. При наличии 3000 предприятий общепита и 25000 гостиничных номеров в обществе постоянно растет беспокойство относительно невысоких, не защищенных профсоюзом зарплат и таких же беззащитных рабочих. При том значении, которое имеет туризм для экономики Сан-Франциско, критики также обеспокоены потерей финансовых услуг, общего перемещения в пригороды и относительного спада грузоперевозок и других видов бизнеса индустриальной эпохи.

Сан-Франциско должен выбирать между тремя возможностями: более активно заниматься туристическим бизнесом, поскольку физическая и историческая красота города дает ему некоторое преимущество перед конкурентами в индустрии гостеприимства; удержать туризм на нынешнем уровне и более активно инвестировать в другие индустрии; сбалансированно строить туризм и другие индустрии. Это нелегкое решение, поскольку сталкиваются интересы различных блоков.

Управление местами назначения туристов

Серьезный риск представляют те места назначения, где отсутствует необходимая или создана неподходящая инфраструктура. Адриатическое побережье Италии было опустошено из-за неблагоприятного общественного мнения, связанного с ростом коричневых водорослей, сильно мешавших купанию. Рост уровня загрязнения в Grand Canyon и толпы народа в Yosemite Valley могут существенно уменьшить привлекательность этих огромных национальных парков. Некоторые из прославленных восточноафриканских игровых парков уже превращены в груду пыли туристами, которые катались там на четырехколесных колясках.

Привлекательность места назначения может быть уменьшена за счет актов насилия, политической нестабильности, природных катастроф, неблагоприятной экологии и перенаселения. Национальная сокровищница Греции, когда-то белый мраморный Парфенон в Афинах, теперь стоит как символ пренебрежительного отношения к окружающей среде, пострадав от сильного загрязнения. Прекрасным пляжным курортам и замкам Таиланда был нанесен очень серьезный урон от загрязнения и несоблюдения санитарных норм. Планы индийского правительства провести "Год посещения Индии" были подорваны не только насилием сектантов и каст, но и авиакатастрофами. Западные страны, включая Соединенные Штаты и Японию, объявили Индию небезопасной зоной.

Теория футуриста Огаста Сент-Джона доказывает, что курортам предстоит пережить такой же жизненный цикл, как и жизненный цикл продукта, и пойти на спад или, как называет это явление Сент-Джон, стадию разрушения. Менеджеры по туризму должны манипулировать своей продукцией и удостовериться, что на стадии роста закладывается основа для инфраструктуры, которая поддержит будущий туристической спрос. В некоторых случаях поддержание туризма в зрелом состоянии может ограничить количество туристов до той цифры, с которой инфраструктура справится. Развитие туризма должно сбалансировать искушение максимально увеличить приток туристических долларов с охраной естественных достопримечательностей и качества жизни для местных жителей. Часто это оказывается трудной задачей (см. Маяки маркетинга (20.2)).

Места назначения, которые не справляются с управлением своей продукцией, долго не живут.

Места назначения, где создается солидная инфраструктура, могут увеличить объем своего бизнеса, расширяя сезонный продукт до мультисезонного или расширяя географическую базу своей продукции. Например, Эспен (штат Колорадо) расширился: из горнольркного курорта превратился в летнюю базу отдыха с образовательной и культурной программами. Объект продвижения Квебека - летне-осенний сезон, а также зимний карнавал и лыжи. Западная Виргиния популярна в летне-осенний сезон, но она также занимается агрессивным продвижением в весенний и зимний сезоны.

Канадский шекспировский фестиваль, начавшийся как небольшое региональное событие в канадском Стратфорде, стал событием для всех Соединенных Штатов и Канады. Подобным образом развивалась и большая часть музыкальных и культурных фестивалей в Европе, таких, как в Зальцбурге, Эдинбурге и Сполето. Европейский фестиваль искусств представляет более 50 музыкальных фестивалей от Норвегии до Испании, несколько десятков танцевальных конкурсов, основные летние художественные выставки и театры - от лондонского Вест Энда до берлинских фестивальных недель. Весь Европейский континент, в том числе Восточная Европа, летом охвачен соревнованием за внимание туристов.

Туризм: стратегии и инвестиции

При росте и постоянном изменении туристического рынка конкуренция чрезвычайно велика. Появляются новые места назначения для туристов, модернизируются старые, пришедшие в упадок: в них инвестируются деньги. Ливенворт (Вашингтон), старый городок лесорубов и шахтеров, пережил настоящее возрождение, когда трансформировался в баварскую деревню. Туристы теперь ездят в Уинтерсет (Айова), где родился Джон Уэйн. Сеймур (Висконсин) претендует на звание родины гамбургера и там проводятся августовские Дни гамбургера. Организаторы Сеймура приготовили самый большой гамбургер в мире, который весил 5520 фунтов.

Существует бесчисленное количество примеров мест, которые заново открыли свое прошлое, превращая в капитал место рождения известного человека, событие, битву или другие "скрытые жемчужины". Имена и прозвища, по которым можно узнать место, бывают самые разные: Шебойган (Висконсин) - город сыра, хора, церквей и детей; Кристал Сити (Техас) - мировая столица шпината; Лексингтон (Кентукки) - Западные Афины; Нью-Хэвен (Коннектикут) - город вязов. Многие названия все еще связаны с экономическим наследием: Хартфорд (Коннектикут) - город страхования; Холиок (Массачусетс) - город бумаги; Уэстфилд (Нью-Йорк) - город водителей вагонеток; Пэтерсон (Нью-Джерси) - город шелка. Вряд ли эти города станут международными туристическими центрами, но на региональном туристическим рынке они могут показать себя эффективными продуктами.

При современной американской тенденции к более коротким, но более частым отпускам, очень многие места в радиусе около 200 миль от основных мегаполисов обнаруживают новые возможности доступа к туристическому рынку. Местный туризм и бюро конвенций назойливо навязывают нам слоган "Отдыхайте недалеко от дома". Офис по туризму Луизианы потратил $6 млн. на продажу программы летнего отдыха на рынке в радиусе 500 миль.

Появляются и новые места назначения. 1970-е гг. открыли эру тематических парков, начатую Disneyland (Анахейм, 1961) и Walt Disney World (Орландо, 1972). С тех пор в США появилось более 100 тематических парков. Некоторые из них созданы в городах, но большая часть имела выход на несколько рынков, так как создавались парки недалеко от соединяющих различные штаты основных шоссе. Многие оказались неудачными, не оправдали ожиданий или перекрывали семейный бюджет. Видя успех Walt Disney Company, многие пытались воспроизвести ее в меньшем масштабе. Disneyland в Токио имел успех. Disneyland стоимостью $4,4 млрд. открылся в 1992 г. в 20 милях от Парижа. Он располагается более чем на 5000 акрах земли и занимает

территорию, равную одной пятой Парижа. Некоторые французские критики жаловались, что диснеевские персонажи засоряют культурную среду, но большая часть людей предсказывает успех будущему европейскому центру EPCOT.

Маяки маркетинга 20.2

Остановите жестокий маркетинг

Наклейки на бамперах в курортном городке Стимбоут Спрингс (Колорадо) открыто демонстрируют недовольство продвижением туризма. "Остановите жестокий маркетинг в Стимбоуте" - можно увидеть на местных автомобилях и пикапах, владельцы многих из которых заняты в индустрии гостеприимства. Хозяйка ресторана, водитель грузовика, перевозящего пиво, помощник менеджера картинной галереи и клерк в магазине, работающем 24 часа в сутки, - вот протестующие граждане Стимбоута, жизнь которых зависит непосредственно от туристов.

Во всех штатах Скалистых гор местные жители протестуют против индустрии туризма. Жители Колорадо могут проголосовать против того, чтобы общественные фонды предназначались для продвижения туризма. На рекламу и продвижение Стимбоута уходит около $600000 доходов от налогов. Очевидно, что эти фонды и маркетинговый персонал, а также поддерживаемые им программы подвергаются серьезному риску.

"Жадные разработчики туризма принесли нам горький лимон, но утверждают, что это сладкая слива. Что же такого сладкого в $6 в час для официанта и горничной, застилающей постели в сообществе, где нельзя позволить себе купить дом, улицы запружены транспортом, а возможности профессиональной карьеры - это ночной менеджер в мотеле, переименованном в курортный отель?"

В Саммит Каунти (Колорадо) всего в полутора часах езды располагается такой курорт, как Брекенридж. Там также есть автостоянка для большого и постоянно растущего комплекса фабричных магазинов, расположенная на фоне одного из самых величественных пейзажей во всей стране. Вот чего боятся многие в Стимбоуте. Жители Стимбоут Спрингс и других курортных городков указывают на опросы туристов, в которых респонденты заявляют, что ищут освежающего отдыха в горах. Когда их спрашивают о том, что это означает, они отвечают, что хотят видеть чистые ручьи, спокойные горы и горные лужайки, на которых пасутся херефордские коровы, а не располагаются хозяйственные магазины, дышать свежим воздухом. Новые магазины (в том числе и хозяйственные) приносят гораздо больший доход, чем коровы, и поэтому их число растет, а количество коров падает.

Оппоненты продвижения туризма отмечают рост специального производства в городах Колорадо, таких, как Дуранго. В Стимбоут Спрингс располагается национальная строительная компания, объем продаж которой оценивается в полмиллиарда долларов в год. Многие считают, что фонды, обычно используемые для продвижения туризма, лучше использовать для поощрения и развития предприятий, которые однажды могут стать такой компанией.

Растущая база туризма неизбежно создает очень тяжелую нагрузка для инфраструктуры, доступной земли и качества воздуха. Оппоненты боятся, что зависимость от роста туристической индустрии подвергнет общину риску экономических циклов, сходных с циклами в тех городах, которые раньше зависели от производства стали, каучука или химикатов.

"Качество против количества" - фраза, которую часто можно услышать в Скалистых горах. "Мы не противостоим индустрии туризма, но массовый туризм необходимо контролировать", - заявляют оппоненты. - "Почему целями индустрии туризма должны быть постоянно растущее число туристов, занятых номеров в отелях, автомобилей или горных велосипедистов? Неужели нам

действительно лучше, когда улицы и тротуары забиты, или, может быть, прежний баланс между фермерством, горной промышленностью и туризмом был все-таки лучше? Нельзя ли индустрии улучшать качество существующего продукта, повышать цены и привлекать клиентов более высокого класса, или нам всегда придется измерять успех количеством?"

Как можно поддерживать индустрию туризма, когда ее работники не могут найти подходящего жилья в городе и должны ехать час, а то и больше через ледяное горное ущелье? С какой стати высококлассные клиенты будут приезжать сюда, если им приходится стоять в очередях и получать невнимательный, безличный сервис от сотрудников, не обладающих даже избирательным правом?

Правда, администраторы индустрии гостеприимства и маркетологи по туризму не согласны. "Мы наблюдаем стадное мышление самоубийц. Продвижение туризма принесло этой общине круглогодичную занятость и ежегодный рост налогов с продаж; кроме того, нам все еще требуется помощь".

Инвестиции в достопримечательности

Чтобы привлечь туристов, место назначения должно соответствовать туристическим основам стоимости, удобства и своевременности. Туристы, как и прочие потребители, взвешивают цены и преимущества мест назначения, а также вложение времени, усилий и ресурсов и возможную прибыль в образовании, опыте, развлечениях, расслаблении и воспоминаниях. Удобство включает: время переезда от аэропорта до места размещения, отсутствие языкового барьера чистоту и санитарию, доступ к интересным местам (пляжи, аттракционы, удовольствия) и особые потребности (старики, инвалиды, дети, диеты, медицинское обслуживание, факс и другие виды коммуникации, прокат автомобилей). Своевременность включает факторы, представляющие риск для путешествий, такие, как беспорядки, политическая нестабильность, колебания курса валют, безопасность и санитарные условия.

Кроме того, постоянно разрабатываются события - жизненно важный компонент в привлечении туристов. Небольшие или сельские места назначения обычно запускают какой-нибудь фестиваль, чтобы о них можно было узнать. Городские газеты и пригородные еженедельники часто публикуют список событий, фестивалей и праздников. То же делают государственные и местные туристические конторы, удостоверяясь, что у ресторанов, отелей, аэропортов, а также железнодорожных и автобусных станций есть такие календари событий. Почти в каждой европейской стране теперь есть, как и в Соединенных Штатах, телефонный номер 900, по которому можно узнать список предстоящих событий. У большей части городов США есть летние программы событий, а у некоторых, например, в Милуоки, есть установленная круглогодичная программа событий. Фестивали у озера в Милуоки с июня по сентябрь (Festa Italiana, German Fest, Afro Fest, Polish Fest и др.) привлекают туристов как из региона, так и всей страны.

Инвестиции в туризм бывают как сравнительно небольшими, (фестивали, события), так и мультимиллионными (стоимость инфраструктуры стадионов, транзитных систем, аэропортов и центров для проведения съездов). Несмотря на стоимость, те, кто планирует обновление городов, хотят разместить туризм в самом сердце города. Способность сосредоточить аттракционы, удобства и услуги в удобном, доступном месте совершенно необходима, чтобы сделать такие места назначения особенно притягательными.

Ранее в странах централизованно планируемых экономик (Восточная Европа и развивающиеся страны) правительства контролировали, планировали и направляли развитие туризма. Туризм необходим, чтобы заработать твердую валюту для торговли и развития экономики; кроме того, он служит национальным интересам. Развитие туризма в очень большой степени зависит от общественных инвестиций, которые, как оказалось, абсолютно неадекватны при отсутствии частных инвестиций и рыночных механизмов, которые были бы в состоянии отвечать

меняющимся желаниям и потребностям клиентов. Теперь эти государства поощряют частные инвестиции через совместные предприятия, покупку недвижимости иностранцами и таймшер с индивидуальными инвесторами. Новая мексиканская Ривьера (Puerto Vallarta, Cancun, Ixtapa) - пример удачного соединения частных и государственных инвестиций в туризм - от отелей, ресторанов и курсов игры в гольф до магазинов.

Туризм в Соединенных Штатах все больше и больше строится на партнерстве государственного и частного секторов или совместной разработке планирования, финансирования и воплощения. Полномочия государства необходимы, чтобы очистить, развить и снизить цены на землю, а также делать инвестиции в инфраструктуру. Необходимо субсидировать или предоставлять налоговые льготы для частных инвестиций в отели, центры для съездов и конференций, транзит и парковку. Реставрацию часто проводят недоходные корпорации - от National Historic Trust до U.S. Park Service; частные инвестиции поощряются разнообразными налоговыми льготами.

Туристическая индустрия от авиалиний до отелей -источник верных поступлений в бюджет: доходы от топлива, аренды, "постельных" налогов, налогов на продажи идут на поддержку капитального строительства инфраструктуры, имеющей отношение к туризму, и на другие общественные нужды. Именно такие шаги позволили Нью-Йорку добавить в уже имеющийся портфель достопримечательностей Southport Sea Museum, Javits Convention Center и Ellis Island Immigration Museum.

Однако для привлечения туристов одних инвестиций мало. Необходимо расширить сферу услуг, особенно общественную безопасность, контроль за дорожным движением и скоплениями народа, скорую помощь, санитарные службы и уборку улиц. Следует также заниматься внутренним продвижением туризма, рассчитанным на собственных жителей и бизнес: розничных торговцев, тур агентства, рестораны, финансовые институты, государственный и частный транзит, размещение, полицию и должностных лиц. Необходимо инвестировать в найм на работу и тренинг, лицензирование и наблюдение за бизнесом, имеющим отношение к туризму. Так, сингапурские таксисты известны своей профессиональной подготовкой, которая включает экзамен по английскому, программы безопасности и навыки ориентирования. Однако некоторые предпочитают небольшие инвестиции в инфраструктуру туризма, несмотря даже на то, что такси в аэропорту и транзит - это первое, с чем сталкиваются туристы в новом месте назначения.

Сегментирование туристического рынка и наблюдение за ним

Решение потратить часть чистого дохода на туризм, а не на новую мебель, лодку или другие альтернативные покупки требует влияния психологических решающих факторов. Некоторые их этих факторов, перечисленных в табл. 20.1, могут использоваться как переменные величины при сегментировании рынка. Такими же факторами могут быть демография и стиль жизни.

Туристический бизнес значительно расширился за счет роста количества американцев-пенсионеров. Растущий процент пар, где оба партнера делают карьеру, выразился в тенденции к более коротким и частым отпускам. Долгие отпуска (10 или более ночей) уже давно идут на спад, тогда как короткие отпуска (3 ночи плюс уик-энд) приобретают все большую популярность. Следуя этой тенденции, отели и авиалинии разработали недорогие экскурсионные пакеты на уик-энд. Деловые поездки теперь включают как бизнес, так и отдых. Учитывая, что тенденция предпочтения коротким отпускам в пределах поездки на машине будет возрастать, возрастет число новых локальных и региональных достопримечательностей, как и число семейных курортов.

Таблица 20.1

Психологические детерминанты спроса

Престиж. Для туристов, особенно для тех, кто путешествует на большие расстояния, всегда имел значение уровень престижа. Марко Поло вошел в историю благодаря своим путешествиям так же, как и герои древнегреческих мифов, например Одиссей. Путешествия в Эспен, на Ривьеру, в Швейцарию и многие другие места создают туристу определенный уровень престижа, пусть даже только в собственных глазах.

Бегство. Желание сбежать от ежедневного ритма жизни - одна из основных человеческих потребностей. Маркетологи туризма уже давно осознали эту потребность, что отразилось в чарующей рекламе, где часто упоминается слово "бегство".

Сексуальные возможности. Здесь есть как положительные, так и уродливые стороны. Очень долго путешествия рассматривались как возможность встречи с привлекательными, интересными людьми. Это часть наследия трансатлантических переездов, Восточного экспресса и путешествий по рекам. К сожалению, секстуры в некоторые восточные государства и изобилие публичных домов в определенных местах - это и есть примеры более темной стороны.

Образование. Путешествия всегда считались частью расширения кругозора. Многие глубинные психологические потребности в путешествии маскируются разумным доводом о том, что преимущества образования перевешивают стоимость, риск и стресс.

Социальное взаимодействие. Возможность встретиться и пообщаться с людьми, ранее не знакомыми, - очень сильный элемент мотивации. Курорты и круизные линии часто обращаются именно к этой потребности.

Семейные узы. Воссоединение семей стало очень важным сегментом рынка для индустрии туризма. В эпоху интенсивного давления на семью (такого, как две карьеры - мужа и жены) существует серьезная потребность в перерасстановке приоритетов и семейных связях. К сожалению, виды отдыха, которые обычно выбирают семьи, не всегда способствуют упрочению связей. Если взрослые все время заняты подводным плаванием, лыжами или гольфом, детей, как правило, переадресуют детским программам, а это не очень-то способствует упрочению их связей с родителями.

Расслабление. Наблюдатели за природой человека и животных иногда замечают, что человек - единственный или один из немногих видов, которые продолжают играть во "взрослость". Курорты и круизные теплоходы лучше всего иллюстрируют необходимость игры. Неудивительно, что круизы становятся местами назначения, непосредственно конкурируя с местами, "твердо стоящими на земле".

Самооткрытие. Очень многим туризм предлагает возможность "открыть себя". Понаблюдайте за действиями многих людей, переживших какое-то драматическое событие в жизни - развод или смерть члена семьи. На протяжении многих веков люди пытались открыть себя, "посетив горы", "найдя утешение в пустыне" и "потеряв себя". Во многих культурах, в том числе и в примитивных, молодых людей поощряли, а то и вовсе заставляли путешествовать в одиночестве, чтобы найти себя. Молодежные отели по всему миру обслуживают группу туристов, многие из которых ищут себя. Временные рабочие места на курортах часто заняты теми, кто берет отпуск, чтобы понять, кто они такие и кем они хотят стать. Для тех, кто ищет себя, и разработана концепция "целостного отпуска".

Исключительно важным сегментом североамериканской туристической индустрии стал иностранный туризм. Снижение курса доллара США и канадского доллара способствовало увеличению числа иностранных туристов. Англичан тянет в Нью-Йорк и Флориду, а другие европейцы предпочитают Запад Соединенных Штатов, особенно Калифорнию. Туристический

рынок Гавайских островов на 60% составляют американцы и на 20% - японцы. Гавайи вполне целенаправленно ориентируются на Японию из-за высокого уровня **ВНП** страны и крупных трат японских туристов, а также потому что 50% всех японцев, приезжающих в США, проводят часть времени и на Гавайях. Японские туристы тратят в день больше американских туристов и это соотношение составляет 4:1, или $586: $119.

Реагирование на меняющийся стиль жизни и потребности - постоянный вызов для туристической индустрии в свете демографических тенденций и изменений в доходе. Вчерашние избалованные дети - "золотая молодежь", отличавшиеся высоким уровнем жизни, - состарились и уровень их запросов изменился. Когда-то им требовались социально престижные места назначения и вычурные номера, а теперь курорты по формуле "все включено" и пакетные туры, которые обещают комфорт, степенность и адекватную стоимость. В самом деле некоторые считают, что туристы 90-х возвращаются к стилю отдыха, принятому в 50-х, которым наслаждались еще их родители. Этим "новым традиционалистам" требуются скидки, заранее определенные цены и уплата вперед, возможность варьировать и удобство.

Те, кто планирует туризм, должны обдумать, сколько туристов им требуется, какие именно сегменты им стоит привлекать и как сбалансировать туризм с другими индустриями. Выбор может осложниться климатом места назначения, топографией, ресурсами, историей, культурой и услугами. Как и в других видах бизнеса, маркетологи туризма должны знать реальных и потенциальных клиентов, их потребности и желания, определить, на какие целевые рынки работать, и выбрать подходящие продукты, услуги и программы.

Не всякий турист заинтересуется определенным местом назначения. Место назначения просто потеряет свои деньги, если будет пытаться привлечь всех, кто вообще путешествует. Вместо подхода револьвера следует использовать подход винтовки и четко наметить целевые рынки.

Определение целевых рынков

Естественные целевые рынки можно определить двумя способами. Первый - собрать информацию о текущих посетителях. Откуда они? Почему они приезжают? Каковы их демографические характеристики? Насколько они удовлетворены? Сколько их них приезжают не в первый раз? Сколько они тратят? Исследовав эти и другие вопросы, можно определить, какие посетители являются целевыми.

Второй подход состоит в выявлении местных достопримечательностей и выборе сегментов, которые по логике могли бы заинтересоваться ими. Нельзя предполагать, что текущие посетители отражают все потенциально заинтересованные группы. Например, если бы Кения предлагала только сафари, она упустила бы группы, которые интересуются туземной культурой, флорой или видами птиц.

Туристические сегменты привлекают различные особенности. Местный туристический совет многое бы выиграл, если бы задавал вопросы, направленные на переменные сегментирования. Эти переменные - поиск достопримечательностей, рыночные районы или местоположения, характеристики покупателей и/или поиск преимуществ - могут помочь при выявлении наилучших целевых сегментов.

Определив свои естественные целевые рынки, те, кто осуществляет планирование, должны провести исследование, чтобы понять, где же искать этих туристов. В каких странах имеется большое количество граждан, у которых есть средства и мотивация, чтобы получить удовольствие от какого-либо определенного места? Например, на остров Аруба (Антильские острова) туристы приезжают за солнцем и удовольствиями. Здесь хорошими источниками станут Соединенные Штаты, Канада и некоторые европейские страны. Восточные европейцы в расчет не принимаются,

поскольку они лишены такой покупательной способности. Австралийцы также не считаются, так как подобного рода места отдыха есть и у них, хотя они и часто путешествуют.

Этот анализ может открыть много или мало естественных целевых рынков. Если рынков много, следует подсчитать относительный потенциальный доход с каждого. Потенциальный доход от целевого туристического сегмента - это разница между тем, сколько турист тратит, и стоимостью привлечения и обслуживания этого сегмента. Затраты на продвижение зависят от бюджета. Затраты на обслуживание зависят от требований инфраструктуры. В общем туристические сегменты следует классифицировать и отбирать по степени доходности.

Если же естественных туристических сегментов слишком мало, могут потребоваться инвестиции в инфраструктуру и в сами достопримечательности. Инвестиции в туристическую индустрию состоят из улучшения инфраструктуры (отели, транспорт и т.п.) и достопримечательностей, которые несут в себе потенциальную возможность привлечения новых типов туристов. Эти инвестиции могут окупиться лишь через несколько лет, но это отставание часто необходимо, если место назначения должно стать активным участником исключительно насыщенной конкурентами сферы рынка.

Например, Ирландия постоянно привлекает туристов - не только этнических ирландцев из Северной Америки, но и многих европейцев. Ирландский туристический совет недавно сделал заключение, что Изумрудный остров посещало много молодых европейцев, которые наслаждались его естественной, не испорченной красотой, жили по-походному или в кемпингах, но тратили мало. Серьезным вопросом для Ирландии стал "подсчет очков" в сфере туризма: следует ли брать за основу количество туристов (преимущественный стандарт) или уровень их трат. В результате было достигнуто соглашение и принято решение о том, что Ирландии следует попытаться привлечь сравнительно небольшой рынок состоятельных туристов, которые приезжали бы на более долгий срок, больше бы тратили и были бы конкурентоспособны с точки зрения культуры и окружающей среды.

Руководствуясь этим решением, Ирландский туристический совет теперь настойчиво рекламирует не только ирландские горы, воду и древние здания, но и великих писателей, таких, как Оскар Уайльд, Джордж Бернард Шоу и Джеймс Джойс. Совет хочет привлечь состоятельных и культурных туристов в Дублин, где можно услышать блестящую ирландскую речь и юмор. Ирландцы также готовы улучшить отели и рестораны Дублина как акт инвестиционного маркетинга. В каком бы туристическом сегменте ни было заинтересовано место назначения, нужно быть все же очень точным. Лыжный район привлекает лыжников, естественные рифы - аквалангистов и ныряльщиков. Искусство и ремесла привлекают толпы культурных туристов, а азартные игры - туристов-игроков. Тем не менее, даже при таких данных потенциальных посетителей следует сегментировать рынки по дополнительным характеристикам. Состоятельных и профессиональных лыжников привлекают Солнечная долина, Эспен, Вэйл или Элта, тогда как семейный рынок предпочитает Кистоун, Уинтерпарк, Купер Маунтайн и Теллурайд. Лыжников-игроков привлекают Тахоу и Скво Вэлли. Монте Карло привлекает международный сегмент игроков, а Довиль (Франция) раскручивает новый игорный рынок неподалеку от Парижа.

Классификация туристических сегментов

Для описания различных туристических сегментов использовалось несколько классификаций. Наиболее часто используемые классификации основаны на том, путешествует ли турист с группой или независимо. Обычные термины - *групповой пакетный тур* (group inclusive tour - GIT) для группового туризма и *независимый турист* (independent traveler - IT). Этими обозначениями часто пользуются национальные туристические организации, международные авиалинии и другие виды бизнеса, связанного с международным туризмом.

Вот несколько классификаций, которые описывают туристов по степени институциализации и влиянию на места назначения.

Организованный массовый турист. Это соответствует групповому туризму. Эти люди оказывают небольшое (если вообще оказывают) влияние на туризм: их выбор заключается в предпочтении одного пакета другому. Обычно они путешествуют в группе, рассматривают места назначения из окна автобуса и останавливаются в отелях, выбранных заранее. Единственным контактом с местным населением остаются покупки в местных магазинах.

Индивидуальный массовый турист. Эти люди напоминают предыдущую категорию, но у них несколько больше контроля над собственным маршрутом. Например, они могут взять в аренду автомобиль, чтобы осмотреть достопримечательности.

Исследователь. Эти люди подпадают под категорию НТ. Они планируют свой собственный маршрут и делают свои собственные предварительные заказы, хотя могут прибегнуть к услугам туристического агента. Обычно они очень коммуникабельны и получают удовольствие от общения с людьми на месте назначения.

Бродяги. Обычно это походники, которые редко заходят в традиционный отель. Они могут останавливаться в молодежных общежитиях с друзьями или ставить палатки. Они обычно общаются с социоэкономическими группами населения, имеющими низкий статус. Они предпочитают вагоны и автобусы третьего класса. Большая часть этих людей - молодежь.

Другая известная система классификации туристов - это *классификация Плога.* Его определения напоминают приведенную выше классификацию, но группы варьируются от психоцентрических до аллоцентрических. Согласно наблюдениям Плога, новые места назначения сперва открывают аллоцентрики (походники или исследователи). По мере выяснения местными жителями экономических преимуществ туризма развиваются услуги и инфраструктура. Когда это происходит, аллоцентрики вытесняются и ищут другое, не испорченное место назначения. Природа туристов меняется, каждая новая группа все менее авантюрно настроена, чем предыдущая, возможно старше и, безусловно, более требовательна к созданию комфорта и сервиса. В конце концов место назначения становится настолько известным, что его принимает даже наименее авантюристически настроенная группа психоцентриков.

Наблюдение за туристическими рынками
Туристические рынки динамично развиваются, и маркетинговая информационная система является частью любого хорошо организованного туристического бизнеса. Необходимо вести пристальные наблюдения за относительной популярностью различных достопримечательностей, определив число и тип туристов, интересующихся каждой из них. Популярность музея Метрополитен, Биг Бена или Колизея может меняться - внезапно или постепенно. Маркетинговые информационные системы помогают определить и предсказать тенденции среды, которые приводят к этим изменениям. Информацию о переменах следует собирать, исходя из потребностей существующих, только возникающих и потенциально целевых рынков. Например, в середине 1990-х установился стабильный курс йены по отношению к западным валютам. Австралия, которая всегда была популярным местом назначения для японцев, теперь приобрела еще большую ценность из-за возросшей покупательной способности японских туристов. Штат Квинсленд увеличил маркетинговые усилия в отношении японцев, чтобы воспользоваться преимуществом благоприятного обмена валют.

Управление Лас-Вегаса по собраниям и туризму (УЛВСТ) создает ежегодный профиль туриста. Информация для этого профиля собирается через регулярные опросы клиентов. Результаты опросов показывают, что большая часть туристов проводит за игорным столом менее четырех

часов в день. Туристы приезжают за развлечениями, в частности, за неигорными развлечениями мегакурорта. Эта информация помогла привлечь новые рестораны, такие, как Spago, Wolfgang Puck's, Cafe Coyote, Planet Hollywood и Dive. Развивается быстро и репутация Лас-Вегаса как ресторанного города. Так растет представление о Лас-Вегасе как о разнообразном месте назначения, а не просто об игорном городе.

Одна из задач туристической организации - повышение доступности места назначения. УЛВСТ пользуется информацией из своих опросов, чтобы определить возникающие рынки, которые поддержали бы прямые авиаперелеты. Вооруженная существующими и предполагаемыми моделями путешествий, УЛВСТ делает презентации для авиалиний, пытаясь убедить их в открытии новых маршрутов, которые будут приносить доход авиалиниям и предоставят жителям другого региона страны возможность прямого перелета в Лас-Вегас. Доступность Лас-Вегаса, обеспеченная частыми рейсами и относительно недорогими билетами, позволила городу стать одним из лучших туристических центров Соединенных Штатов. Но это произошло не случайно, а облагодаря усилиям УЛВСТ.

Туристическое бюро Уэльса использовало маркетинговые исследования, чтобы определить целевой рынок для Swansea Marina. Оно определило людей в Средней Англии, социоэкономический профиль которых был сходен с профилем местных жителей. Потенциальных клиентов "раскрутили" при помощи продуманной целевой рекламной кампании. Небольшой размер потенциального рынка для Swansea Marina означал, что финансовые затраты на рекламу в средствах массовой информации будут не оправданы. Поэтому была использована информация Туристического бюро Уэльса, позволившая более эффективно обработать целевой рынок.

Чтобы быть конкурентоспособными, туристическим организациям необходима информация. Продукция туризма должна меняться, чтобы отвечать потребностям меняющегося рынка. Следует определять и обслуживать возникающие рынки. Нужно также определять новые рынки, которые можно обслуживать при помощи уже существующей туристической продукции. Туристические организации, которые пытаются выполнить эти задачи, не имея достаточной информации, безусловно, находятся в невыгодном положении.

Коммуникация с туристическим рынком

Конкуренция за туристов включает и создание имиджа
ИМИДЖ какого-либо места назначения находится под очень сильным влиянием его визуального образа, созданного кино, телевидением, музыкой, а иногда и знаменитостями. Ирландия эксплуатирует фильм Джона Уэйна и Морин О'Хара "Тихий человек" как удачный образ ирландцев, тогда как Австрия, все еще не без оснований, полагается на собственный образ, созданный в "Звуках музыки", - образ красоты и народа. Атланта, сожженная дотла генералом Шерманом в Гражданскую войну, воспользовалась своим имиджем в "Унесенных ветром" и была выбрана в качестве места проведения Олимпийских игр 1996 г. Можно сказать, что Атланта возрождалась дважды: первый раз в 1864 г., после разрушений во время войны, а второй - во время Олимпийских игр. Растущий туристический бизнес Австралии воспользовался мастерством актера Пола Хогана в хит-фильме "Крокодил Данди" с целью воссоздания австралийского юмора, духа приключений, не тронутого цивилизацией. Австралия также использовала прекрасных актеров Оливию Ньютон-Джон и Мела Гибсона в своих рекламных кампаниях, а Манчестер использовал "Битлз". Точно так же Уэльс использует Ричарда Бартона, а Чикаго - Майкла Джордана. Южная Дакота переживает всплеск туризма после фильма "Танцы с волками".

Телевидение также влияет на привлекательность мест назначения. Бар, в котором снимался телевизионный хит Cheers, стал источником нескончаемого потока туристов в Бостон, тогда как сериалы по английским драмам Общественной системы радиовещания (PBS) открыли Британию

для американской аудитории. Позже, в 1990 г., 11-часовой сериал PBS "Гражданская война" спровоцировал рекордный объем продаж литературы о Гражданской войне, в том числе мемуарной и о знаменитостях. Преимуществом Виргинии, где на четыре года приходится более 60% всех военных действий, стал рекордный всплеск туризма.

Изменение имиджа, надо заметить, гораздо более трудная вещь. Например, Лас Вегас долгое время считался столицей секса и игорного бизнеса. Игорный бизнес все еще обеспечивает 60% местной экономики, однако обратите внимание на следующие факты: 1) Лас-Вегас - это туристическая Мекка для семей, которые увлекаются спортом, развлечениями, отдыхом и драматическими видами искусства; 2) это университетский город, где расположен один из наиболее быстро растущих и самых престижных университетов Запада; 3) это региональный центр услуг, основанных на высоких технологиях. Большой Лас-Вегас стал одним из наиболее быстро развивающихся районов страны. Выбор, который сделает Лас-Вегас из огромной массы коммуникаций, информации и каналов, в значительной степени определит его только возникающий образ.

Государственные инвестиции в медиа, целью которых является привлечение туристов, значительно выросли за последние годы. Такие штаты, как Техас или Аляска, более чем в четыре раза увеличили медиа бюджет на туризм. Государства и штаты проникают на рынки друг друга и начинают там свою рекламу. Например, целевым рынком для Иллинойса является Нью-Йорк, Калифорния, Техас и Япония. Выпускаются путеводители на разных языках, а также видеокассеты и радиопередачи.

Места назначения формируют партнерские отношения с туристическим бизнесом и с бизнесом отдыха и коммуникационным с целью достижения совместного маркетингового эффекта. Они дают рекламу в национальных журналах и публикациях о туризме и совместно с продвижением бизнес-туризма, занимаются вертикальным маркетингом, чтобы соединить растущий сегмент бизнеса и отдыха для туристов, а также определяют туристические агентства. Многие штаты разместили центры гостеприимства вдоль основных трасс, соединяющих различные штаты: эти центры оснащены интерактивными видеосистемами, которые ответят на ваши вопросы из своего центра управления или помогут каким-либо еще способом. Штаты также "обрабатывают" своих жителей, выпуская буклеты, карты и календари событий.

Наконец, создание эффективного имиджа места назначения требует соответствия рекламы и самого места. Закаты, пляжи, здания и события, увиденные туристами в рекламе, должны соответствовать действительности. Иначе эти места назначения потеряют благорасположение туристов и вызовут негативную реакцию. Туристические агенты должны быть исключительно отзывчиво настроены к реакции своих клиентов.

Разработка пакетов достопримечательностей и развлечений
Эффективный способ коммуникации с потенциальными туристами - предложение им пакетов. Туристические организации, города и штаты, желающие стать избранным местом назначения, должны разработать пакет достопримечательностей и развлечений. Туристы сравнивают относительные преимущества и недостатки конкурирующих мест назначения. Места назначения должны обеспечить легкий доступ к достопримечательностям на автобусе, лодке, поезде или самолете. Нужно распространять брошюры, аудио- и видеокассеты среди турагентов и индивидуальных потенциальных клиентов. Городские автобусные компании должны разработать туры на полдня, полный день и вечер, чтобы дополнительно акцентировать внимание на главных достопримечательностях данного места. Сосредоточение достопримечательностей, услуг и различных возможностей на небольшой территории создает ажиотаж, авантюрный дух и притягивает толпы посетителей.

Места назначения постоянно открывают скрытые возможности, которые несут в себе огромный туристический потенциал. Например, в Иллинойсе существует больше общественных и полуобщественных курсов игры в гольф, чем в любом другом штате, не считая Флориды. Теперь Иллинойс занимается продвижением гольф-туров. Одним из наиболее выгодных покупателей стали японские турагентства, создавшие турпакет - гольф- и шоп-тур в Чикаго. Пенсильвания создала на месте старых угольных шахт гольф-курсы для чемпионов, расширяя, таким образом, возможности для отдыха и осуществляя продвижение туризма.

Место назначения может раскрутить одно, несколько или много мест назначения. Так, маркетинговый лозунг Чикаго - "В Чикаго есть все" - сопровождался фотографиями знаменитых архитектурных памятников, озера, симфонии, самого высокого здания в мире, финансовых бирж и Wrigley Field (родина Chicago Cubs), которые давали понять, что в этом городе действительно все есть: бизнес, культура, развлечения, отдых и спорт. Сан-Франциско, напротив того, эксплуатировал свой хорошо разработанный имидж соблазнительного и загадочного города: фотография несколько туманного, слабо освещенного моста Golden Gate с подписью "Вначале Бог создал небо и землю. На Сан-Франциско ушло несколько больше времени".

Сами по себе достопримечательности не привлекают посетителей. Большая часть мест пытается расширить туристический опыт, обеспечивая большую ценность и делая этот опыт более значимым и стоящим. Такие призывы содержатся в истории, культуре и среди людей. Нью-Йорк здесь - один из самых удачных примеров. Один из четырех посетителей города - иностранный турист. Следовательно, городские власти должны сделать Нью-Йорк "дружески настроенным иностранцам", разработав туры, которые подчеркивали бы национальные интересы, создав буклеты, книги на разных языках и обеспечив максимально простой и быстрый обмен валюты.

Конкуренция между местами назначения распространяется и на рестораны, виды услуг, спорт, культуру и просто развлечения. Турист выбирает, где больше всего четырехзвездочных отелей, самые доступные цены на еду, больше всего музеев и театров, лучшее вино и напитки, лучшие повара, лучший местный, культурный или этнический колорит? Рекламные кампании проводятся в специальных изданиях. В туристических брошюрах, рекламе и путеводителях содержатся различные классификации и рекомендации.

Организация и управление маркетингом туризма

Сделать место назначения благожелательным по отношению к туристам должно определенное туристическое агентство, которое может быть государственным, квазигосударственным, некоммерческим или частным. Эти агентства называются национальными туристическими организациями, (см. Маяки маркетинга 20.3). В других странах такие агентства часто принадлежат центральному правительству, правительству штата, а также местным органам власти. Европейская комиссия по туризму, в которую входят 24 страны, склонные привлекать туристов из Соединенных Штатов в Европу, занимается координацией продвижения в США.

Некоторые города делят обязанности по продвижению туризма и индустрии гостеприимства: продвижение получает широкую поддержку общественности, а гостеприимство - туристического бизнеса. В меньших группах общественности деятельность связанная с туризмом, находится под контролем местной коммерческой палаты и частного предпринимательства. Местные торговые палаты стали активно рекламировать частную систему размещения "ночлег и завтрак" (сеть B&B).

Бюджет, источники дохода и маркетинговые программы туристических организаций существенно различаются. Решающая роль в активизации туризма принадлежит торговым палатам. Они помогают туристическим организациям в разработке товара и услуг, маркетинге и рекламе мест назначения. Они осуществляют защиту туристической индустрии, ведут переговоры, заводят нужные связи с государственными чиновниками и агентствами. В большинстве случаев эти

агентства считают, что их финансируют неадекватно выполняемым ими задачам.

Важно, чтобы туристический бизнес и агентства работали вместе с целью продвижения места назначения и для того, чтобы удостовериться, что ожидания туристов оправдались. Государственные туристические организации должны работать с национальными и местными организациями. Отели и авиалинии помогают организовать семейные туры, спонсируемые туристическими организациями. Местный бизнес обеспечивает менеджеров, которые совершают торговые визиты, представляя свое место назначения на региональных, национальных и международных конференциях. Продвижение места назначения - это работа для команды.

Маяки маркетинга 20.3

Национальные туристические организации: как они работают
В странах и штатах обычно существуют правительственные или квази правительственные агентства, которые занимаются туризмом мест назначения. На национальном уровне они называются национальными туристическими организациями или НТО. Перед НТО стоят две маркетинговые задачи: формулировать и разрабатывать туристический продукт или продукты данного места назначения и раскрутить их на подходящих рынках. Подход к развитию и продвижению может основываться на маркетинговом исследовании; так формируется очень жесткая пара рынок - продукт. Проводя такую работу, туристическая организация выступает от имени всего места назначения и дополняет разработки и продвижение частных туристических агентств.

НТО отвечает за следующие функции.

Поток исследовательских данных. НТО координирует исследования по туризму в данной области. Информация о происхождении туристов, времени остановки, предпочитаемом типе жилья и расходах на различные туристические продукты собирается и распределяется между членами организации. Эта информация помогает НТО оценить тенденции и разработать маркетинговую стратегию. Эта информация также очень ценна для туристической индустрии и индустрии гостеприимства.

Представительство на рынках. У **НТО** часто есть офисы на основных рынках. Их задача - раскрутить данную страну в пределах этого рынка. Формой продвижения является реклама с механизмами для ответа, такая, как реклама в туристических журналах, где будет дан бесплатный телефонный номер, по которому можно получить дополнительную информацию. Респонденты получают учебники по туризму. В офисах не только отвечают на вопросы потенциальных туристов и помогают в развитии каналов распределения, но они также служат важными источниками информации о тенденциях на рынке.

Организация мастерских и торговых ярмарок. НТО облегчает взаимодействие туризма с представителями каналов распределения, такими, как туристические агенты и оптовики. Помимо этого она закупает места на основных торговых ярмарках и приглашает представителей туристической индустрии участвовать в работе своего стенда, демонстрируя материал или физически там присутствуя. Представители туристической индустрии таким образом экономят на покупке индивидуального стенда.

Ознакомительные туры. НТО разрабатывает ознакомительные туры для ключевых представителей каналов распределения и журналистов, пишущих о туризме.

Участие в совместных маркетинговых планах. Некоторые НТО обеспечивают совместную рекламную поддержку, чтобы помочь представителям индустрии с продвижением на избранных

рынках. Например, Британские туристические власти поддерживают рекламу British Airways в Соединенных Штатах. Есть вероятность, что эта реклама поможет привлечь дополнительных туристов в Великобританию, помогая таким образом британской туристической индустрии и индустрии гостеприимства.

Поддержка нового и малого бизнеса. НТО может обеспечить поддержку новой продукции и малому бизнесу, важному для туризма в данном регионе. Так, например, объектом продвижения НТО часто являются сельский туризм, региональные фестивали и "ночлег и завтрак" (B&B).

Помощь и защита потребителя. НТО помогает потребителю, предоставляя информацию о продукции. Например, в некоторых странах существуют схемы классификации мест, где останавливаются туристы. Они помогают туристам выбрать доступное по цене жилье.

Общее образование. НТО организует конференции и курсы, способствующие повышению знаний турагентов, пониманию ими потребностей иностранных рынков.

Как и другие организации, НТО должны разработать концепцию своих задач, цели и стратегии. Приведем руководство, которое было разработано в помощь при формулировании концепции задач.

1. Следует рассмотреть предыдущий опыт работы в регионе в отношении туризма, включая выдающиеся особенности и историю региона, региональные туристические организации и туристический бизнес.

2. Региональные туристические организации должны быть готовы адаптировать свои цели с учетом характеристик региональной туристической среды. Например, растет забота о защите окружающей среды. Это непременно должно быть увязано с концепцией действий в регионе.

3. Ресурсы регионального туризма регулируют задачи: некоторые задачи оказываются выполнимыми, а некоторые - нет. Например, Северная Канада вряд ли станет североамериканской Меккой серфинга.

4. Необходимо принимать во внимание предпочтения основной региональной туристической общественности, такой, как региональные туристические организации, туристические бизнес-союзы, местные правительства и общественные организации. При удачной концепции задач можно попробовать совместить приоритеты и ожидания региональной общественности.

5. Концепция должна базироваться на отличительных особенностях данного' региона. Нужно приложить дополнительное усилие, чтобы сосредоточиться на сильных сторонах данного региона. Если, допустим, главным ресурсом региона является культурное наследие, то на нем следует сделать основной акцент в концепции. Цели обеспечивают направление для организации. Перечислим типичные цели туризма.

- **Экономика.** Обеспечить максимальный вклад туризма и отдыха в экономическое процветание, занятость и экономическое развитие региона.

- **Потребитель.** Сделать возможности и преимущества туризма и отдыха максимально доступными для местных жителей и туристов. Внести вклад в развитие и образование населения и поощрить то обстоятельство, что они ценят географию, историю и этническое разнообразие своего региона.

- **Природные ресурсы и ресурсы окружающей среды.** Защитить и сохранить исторические и

культурные основы региона как живую часть жизни и развития сообщества и удостовериться в том, что у будущих поколений будет возможность насладиться богатым наследием региона. Удостовериться в совместимости туризма, политики в отношении отдыха, в том числе и активного, с другими региональными и национальными интересами в отношении разработки и сохранения энергии, защиты окружающей среды и разумном использовании природных ресурсов.

- **Действия правительства.** Максимально согласовать все возможные виды деятельности по поддержке туризма и отдыха, связанные с правительством; обеспечивать потребности широкой общественности и государственного и частного секторов индустрии, связанной с туризмом и отдыхом; взять на себя главную роль во всем, что касается туризма, отдыха и сохранения культурного наследия. Цель, которая стоит за формулированием региональной стратегии, заключается в переводе текущих условий в регионе в желаемые ситуации. Например, регион, цель которого - увеличить экономические преимущества туризма в отношении более мелкого региона в своем составе, может выбрать стратегию, направленную на увеличение числа посетителей данного региона. Регион с высокой степенью зависимости от одного конкретного географического рынка может выбрать стратегию повышения разнообразия.

Резюме

I. Глобализация туристической индустрии

1) Более полмиллиарда туристов. Согласно данным Всемирной туристической организации при ООН, в 1993 г. по всему миру путешествовало более 500 млн. туристов, расходы которых составляли более $300 млрд., не считая транспортных затрат.

2) В туризме занято больше людей, чем в любом другом отдельно взятом секторе индустрии. Доля туризма в мировом экспорте составляет 8%, в мировой торговле услугами - более 31%; туризм обеспечивает более 100 млн. рабочих мест.

II. Важность туризма для экономики места назначения

1) Места назначения туризма
а) Место назначения - это место, обладающее некоторой реальной или воображаемой границей.
б) Макроместа назначений, такие, как Соединенные Штаты, содержат в себе тысячи микромест назначения: регионы, штаты, крупные и более мелкие города и даже места назначения внутри города.

2) Преимущества туризма
а) Занятость
б) Поддержка индустрии и профессий
в) Множительный эффект, так как затраты туризма оборачиваются в экономике.
г) Источник налогов в масштабах штата и местных налогов
д) Стимулирует экспорт продуктов локального производства

3) Управление туризмом мест назначения
а) Места назначения должны быть обеспечены инфраструктурой. Места назначения, не обеспеченные необходимой инфраструктурой или имеющие неподходящую инфраструктуру, подвержены существенному риску.
б) На привлекательность места назначения может влиять окружающая среда. Уменьшению привлекательности места назначения могут способствовать насилие, политическая нестабильность, стихийное бедствие, неблагоприятные экономические факторы и чрезмерное скопление народа.

в) Необходимо сохранить природную привлекательность. Развитие туризма должно балансировать между искушением максимально увеличить приток туристических долларов, сохранением природной привлекательности места назначения и качеством жизни для местных жителей.

III. Стратегии туризма и капиталовложения в туризм

1) В туризме высокий уровень конкуренции
а) Постоянно появляются новые и обновляемые места назначения.
б) Места назначения заново открывают свое прошлое в поиске приманки для туристов.
в) Не уезжайте далеко от дома. Местные туристические бюро пытаются заставить местных жителей путешествовать по своим регионам.

2) Капиталовложения в достопримечательности
а) Места назначения должны соответствовать туристическим стандартам стоимости, удобства и своевременности.
б) События следует разрабатывать таким образом, чтобы они привлекали туристов.
в) Перестройка городов должна происходить с учетом туризма.
г) Для развития основных направлений в туризме требуется сочетание государственных и частных инвестиций.

IV. Сегментирование и наблюдение за туристическим рынком. Ответственные за планирование туризма должны продумать, сколько нужно туристов, какие сегменты следует привлекать и как совместить туризм с другими видами индустрии.

1) Определение целевых рынков
а) Собрать информацию о нынешних туристах
б) Провести ревизию достопримечательностей и логически отобрать сегменты, которые эти достопримечательности могли бы заинтересовать.

2) Классификация туристических сегментов
а) Групповой все включающий тур (GIT)
б) Независимый турист (IT)

3) Наблюдение за туристическими рынками. Туристические рынки очень динамичны, и система маркетинговой информации - часть хорошо продуманной организации туризма.

V. Коммуникация с туристическим рынком

1) Конкуренция требует работы над имиджем.

2) Разработка пакетов достопримечательностей и развлечений - эффективный способ коммуникации с потенциальными туристами.
а) Сами по себе достопримечательности не привлекают туристов. Большая часть мест стремится к углублению опыта путешественников, придавая ему большую ценность и делая его более значительным и стоящим.
б) Конкуренция между местами назначения распространяется на рестораны, сервис, спорт, культурные и просто развлечения.

VI. Организация и управление маркетингом туризма. Сделать место назначения благоприятным для туриста - задача центрального туристического агентства, которое может быть государственными, квазигосударственным, некоммерческим или частным. Такие агентства

называются национальными туристическими организациями (НТО).

Вопросы для обсуждения

1. Как место назначения влияет на продвижение - что и для кого следует раскручивать?
2. Какие преимущества может принести вашему региону туризм?
3. Опишите событие (фестиваль, концерт, спектакль и т.д.) в вашем регионе, который привлекает туристов. Эффективно ли оно продвигается на рынке: если да, то почему, если нет, то как это можно исправить.
4. Выберите один из психологических факторов спроса, перечисленных в таблице 20.1, и опишите туристический продукт, основывающийся на выбранном вами факторе. 5. Выберите то, что, по-вашему, стало бы хорошим туристическим продвижением для города, региона, штата или страны, и объясните, почему это хорошее продвижение. Обсудите используемые средства массовой информации, целевую аудиторию и преимущества данного места назначения.

Ключевые термины

Аллоцентрики (allocentrics). Люди, у которых есть потребность в новом опыте, такие, как "походники" или исследователи.
Групповой пакетный тур (group inclusive tour, GIT).
Инфраструктура (infrastructura). Отели, дороги, аэропорты, системы водоснабжения, коммунальных услуг и другие системы, необходимые для поддержки туризма.
Макроместа назначения (macro destinations). Места назначения, в которых содержатся тысячи микромест назначения - регионы, штаты, большие и маленькие города и даже места назначения внутри одного города.
Места назначения (destinations). Места, имеющие реальную или умозрительную границу, такую, как физическая граница острова, политические границы или рыночные границы.
Множительный эффект (multiplier effect). Расходы туристов, которые прокручиваются через местную экономику.
Независимый турист (independent traveler, IT).
Национальная туристическая организация (NTO). Национальное правительственное или квазиправительственное агентство, которое продает туризм мест назначения.
Психоцентрики (psyhocentric). Люди, которым в их путешествиях не требуются перемены. Они любят останавливаться в знакомых местах, где нет никакого риска.
Туризм (tourism). Остановка на одну или более ночей вне дома с целью отпуска, визита к друзьям или родственникам, бизнес-конференций или с любой другой целью, не считая образования или временной работы.

Глава 21. Маркетинговый план на будущий год

Promus Companies, расположенная в Мемфисе (штат Теннесси) состоит из отелей Promus и казино Harrah's. Гостиничный бизнес, которым владеет компания и над которым осуществляет франчайзинг, в свою очередь включает Embassy Suites, Hampton Inn, Hampton Inn and Suites и Homewood Suites. Harrah's владеет казино на земле и на воде и даже в индейских резервациях.

Ли Уитроу пришел в Promus Companies в июне 1991 г., став участником Программы будущих директоров компании, после получения степени магистра делового администрирования (MBA) в университете Уейк Форест. Эта Программа была разработана Promus для поддержания высокого уровня управленческого аппарата.

Проработав немного в штабе Embassy Suites в Мемфисе, Уитроу, затем работал в отелях Embassy Suites в Северной Каролине и Миссури. Осенью 1991 г. Уитроу был назначен генеральным

директором Park Suites в Далласе (Техас). Отель отставал сразу по нескольким показателям - глубине проникновения на рынок, средней стоимости проживания и заполняемости. Президент Embassy Suites Клайд Калп назвал эту часть собственности фирмы "нашей самой большой проблемой и одним из самых трудных отелей".

Начав работу в Далласе, Уитроу обнаружил, что 42%-ная занятость отеля рассчитывалась на двух основных клиентов - отсюда вытекали проблемы, связанные со средней стоимостью проживания. Уитроу разработал план по замене существенной части имеющегося бизнеса на менее прижимистых клиентов. В течение двух с половиной лет занятость отеля выросла приблизительно на 9%, а средняя стоимость проживания - на 19 долларов.

Уитроу приписывает основную часть успеха в Далласе двум факторам: 1) 100%-ной гарантии качества: "Если вы недовольны, вы можете не платить", 2) тщательно подобранному персоналу как гарантии того, что клиент не может остаться недовольным.

Исходя из основных задач отдела продаж и маркетинга команда подошла к решению проблемы с двух сторон: велась работа по увеличению занятости отеля и замещению мало платящих клиентов на таких, которые помогли бы реализовать планы по повышению средней стоимости проживания.

Чтобы убедиться, что и отдел продаж, и отдел маркетинга осознают важность своей работы, Уитроу первый год 15-20 часов в неделю проводил с ними. Такой подход не только помог команде, но и дал возможность самому Уитроу поближе познакомиться со своими клиентами.

В гостиницах Embassy Suites принято, что офис генерального директора располагается в фойе отеля. Это не только помогало Уитроу построить крепкие отношения с клиентами, но и предоставило персоналу возможность прямого доступа к генеральному директору. Проще говоря, счастливый персонал делает довольными и клиентов.

Кроме того, ежемесячно для всех служащих устраивался ланч, во время которого работники получали награды и благодарности, ежеквартальный бонус, основанный на состоянии дел отеля на текущий момент. Служащим сообщались финансовые итоги и планы на будущее и роли каждого отдела в выполнении этих планов и т.д.

В августе 1994 г. Уитроу получил повышение и стал вице-президентом и генеральным директором казино Harrah's в Виксберге (штат Миссисипи). Уитроу - единственный служащий Promus Hotel, попавший в Harrah's в качестве генерального директора казино и отеля Миссисипское казино стартовало превосходно, но очень скоро конкуренция ожесточилась, поскольку законы штата не ограничивали деятельность игральных заведений. Так, рынок Виксберга давал $15 млн. в месяц в феврале 1994 г. только на двух речных игральных точках. К июню 1994 г. количество точек возросло вдвое, но они продолжали приносить только $15 млн. в месяц. Во всех казино снижалась прибыль и отмечалась яростная конкуренция.

Задача Уитроу в Виксберге была простой: достигнуть максимального проникновения на рынок, поднять качество обслуживания и возродить былую прибыльность.

И снова Ли пришлось заняться составлением разумного плана, чтобы управлять компанией в столь высоко конкурирующей среде.

Краткое содержание главы

Глава 21 посвящена разработке маркетингового плана.

Мы начнем с **назначения маркетингового плана и краткого его содержания для руководства.**

Затем приступим к о**бсуждению корпоративных связей, анализу среды и прогнозированию**, которое включает **анализ конкурентов, рыночных тенденций, рыночного потенциала и маркетинговые исследования.**

Далее мы обсудим **сегментацию рынка, выбор целевых сегментов, задачи и цели на следующий год.** Это подведет нас к **плану действий: стратегии и тактике.** Затем обговорим **ресурсы, необходимые для поддержки стратегии и выполнения поставленных задач, а также маркетинговый контроль.** Главу завершат советы по **плану презентаций и продаж и краткий обзор подготовки к будущему.**

Успех на рынке не гарантируется пониманием сути маркетинга и его стратегии. Для успешного маркетинга необходимо планирование и обязательное выполнение планов. Очень просто с головой уйти в каждодневные проблемы и уделять планированию недостаточно времени, а то и вовсе забыть о нем. Когда такое случается, отдел маркетинга обычно теряет направление и лишь реагирует на происходящие события, а не предвосхищает их. Даже опытные руководители до поры, до времени не замечают этого.

Назначение маркетингового плана

Маркетинговый план служит сразу нескольким целям:

- обрисовывает направление, по которому должна развиваться деятельность маркетингового отдела компании в течение ближайшего года
- контролирует отсутствие противоречий между деятельностью маркетинга и стратегическим планом
- вынуждает руководителей маркетингового отдела быть объективными и продумывать, каждой шаг своей деятельности
- помогает соотносить имеющиеся в бюджете ресурсы с маркетинговыми планами
- позволяет соотносить реальные результаты с желаемыми.

Разработка маркетингового плана - процесс длительный и не может быть закончен за несколько часов. Лучше всего оставить на это несколько дней. Многие руководители маркетингового отдела предпочитают составлять план вне стен офиса - постоянные отвлечения могут отрицательно повлиять на результат.

Чтобы действительно работать, маркетинговый план должен переписываться каждый год. Планы, охватывающие сразу большой период, обычно неэффективны. В то же время ежегодный маркетинговый план должен составляться в соответствии с долгосрочным стратегическим маркетинговым планом, рассчитанным на три-пять лет.

Многие руководители считают сам процесс написания плана бесценным, поскольку он заставляет их задавать вопросы, думать, разрабатывать стратегию. План должен составляться при содействии основных членов маркетингового отдела. Процесс обсуждения плана, безусловно, стимулирует командный дух и является превосходным тренингом для младшего персонала, желающего расти.

Маркетинговый план должен содержать следующие разделы:

I. Краткое содержание плана для руководства (summary)
II. Корпоративные связи
III. Анализ и прогноз предпринимательской среды

IV. Сегментация и выбор целевых сегментов рынка
V. Цели и задачи на следующий год
VI. План действий: стратегия и тактика
VII. Ресурсы, необходимые для поддержки стратегии и выполнения поставленных задач
VIII. Маркетинговый контроль
IX. Презентация и "продажа" плана
X. Подготовка к будущему

Проследим, какую роль играет каждый из разделов маркетингового плана.

Раздел I Краткое содержание плана для руководства (summary)

Краткое содержание (summary) и несколько таблиц, выбранных наугад из текста, - это порой единственное, что вообще просматривается высшим руководством. Следовательно, именно этот раздел должен быть составлен особенно тщательно.

Вот несколько советов по его написанию:

- Предназначайте написанное для прочтения высшим руководством
- Раздел не должен быть менее двух страниц, но и не должен превышать четырех
- Пользуйтесь короткими предложениями и короткими абзацами. Не стоит использовать слова, затрудняющие понимание
- Организуйте сводку следующим образом: представьте цели на будущий год в их цифровом выражении, срочно обрисуйте маркетинговую стратегию, соотнеся ее с целями и задачами, включив описание целевых сегментов рынка; поквартально изложите ожидаемые результаты; укажите стоимость проектов и необходимые для этого ресурсы
- Несколько раз прочитайте сводку. Никогда не позволяйте себе ограничиться первым вариантом. Меняйте и исправляйте ее до тех пор, пока она не станет идеальной, удобоваримой и не передаст основную идею всего плана.

Раздел II Отношения внутри компании

Соотношение с другими планами
Маркетинговый план - не нечто самодостаточное. Он должен всячески соотноситься с другими планами, например со стратегическим планом фирмы. При любой возможности менеджер отдела маркетинга должен участвовать в создании стратегического плана или предоставлять необходимую информацию. Если это не соответствует действительности, нужно совершенно четко представлять содержание стратегического плана при составлении маркетингового плана.

Маркетинговый план должен соответствовать сразу нескольким разделам стратегического плана. Стратегия и тактика маркетинга на будущий год не должны идти вразрез со следующими стратегическими решениями:

- цель фирмы в отношении роста, прибыли и т. д.
- желаемая рыночная доля
- позиционирование компании или отдельных направлений
- вертикальная и горизонтальная интеграция
- стратегические альянсы
- ширина и глубина отдельных направлений.

Планы, имеющие отношение к маркетингу
В крупных компаниях планы, имеющие отношение к маркетингу, подчас разрабатываются

людьми, к маркетингу никакого отношения не имеющими. Обычно это является следствием: 1) изначально установленного в компании независимого от маркетинга положения этих отделов, 2) политических маневров, заключающихся в том, что лицо, занимающее высокий пост, но не в маркетинге, жаждет обладать определенным контролем над этим отделом, 3) непонимания высшим руководством того, что вся работа, имеющая к маркетингу непосредственное отношение, должна вестись в одном направлении.

. В отделах, имеющих отношение к маркетингу, планы могут создаваться без участия маркетологов - это отдел продаж, рекламы и продвижения товаров, связей с общественностью, маркетинговых исследований, ценовой отдел и отдел по работе с клиентами. Но если планы по этим направлениям разрабатываются без согласования с маркетинговым планом, то в результате получается хаос, производительность снижается и нередки "разборки" отделов внутри компании.

Если руководству не удается свести все планы, задача создания маркетингового плана необыкновенно усложняется. Все это побуждает маркетинговое начальство приглашать руководителей других отделов принять участие в процессе разработки маркетингового плана. В дальнейшем руководство отдела маркетинга должно принять участие в создании аналогичных планов.

Деятельность отдела маркетинга переплетена с деятельностью множества других отделов компании. Производство и финансы подвержены влиянию со стороны маркетинга и в свою очередь сами оказывают на него влияние. Так, если сокращается рост клиентов из-за производственных проблем, это неблагоприятно отразится на маркетинге, так же как и нереальные планы финансового отдела на какие-то месяцы или по каким-то направлениям деятельности компании ставят маркетинг в довольно сложное положение.

Было бы неразумно ожидать идеально гармоничных отношений отдела маркетинга с другими отделами. Но совершенно разумно предположить, что эти отношения могут стать намного лучше и решающую роль здесь может сыграть сотрудничество в момент разработки планов.

Направление развития компании
Хороший маркетинговый план начинается с того, что единственной целью маркетинга является поддержка бизнеса предприятия. Правильно было бы начать план с признания этого.

Дайте высшему руководству понять, что именно перечисленные ниже элементы помогли вам при составлении плана:

Программное заявление компании (миссия фирмы) Философия компании Цели компании

Раздел III Анализ и прогноз предпринимательской среды
Предприятия гостеприимства необычайно чувствительны к изменениям социальной, политической и экономической обстановки. Производители продуктов или промышленных товаров могут сразу не почувствовать на себе эти перемены, но авиалинии, отели, фирмы проката машин и турагентства постоянно их ощущают.

В тот день, когда была объявлена война в Персидском заливе, предприятия гостеприимства почувствовали это на себе. Полеты в туристических целях практически прекратились, так как американцы опасались террористических актов. К сожалению, некоторые компании отреагировали на проблему необдуманно. Несколько гостиничных сетей сразу же предложили существенные скидки на свои услуги, но это никак не увеличило количество клиентов, а лишь дало скидки тем, кому и так пришлось бы приехать по делу и заплатить обычную цену. Составление маркетингового плана, конечно, не требует быть экспертами в области политики или

экономики. Оно предполагает не только понимание того, что изменение окружающей среды может сказаться на работе компании, но и умение просчитать возможное влияние на маркетинг и готовность своевременно и умело отреагировать на новые веяния и события.

Глобальные факторы предпринимательской среды
На предприятия гостеприимства оказывают влияние следующие глобальные факторы.

Социальные. Возможно влияние таких глобальных социальных факторов, как преступность, СПИД, изменение демографической обстановки. Эти факторы могут быть разной степени напряженности и зависеть от географического положения. Так, социальные факторы, важные для Лос-Анджелеса или Сиднея, могут совершенно не влиять на Rapid City в Южной Дакоте.

Социальные условия порой изменяются очень быстро, отчего проворные маркетологи могут выиграть. Рынок отелей в Индии долгое время считался бесперспективным. В 1990-х гг. социальная и экономическая структура Индии стала привлекательной для развития отелей среднего уровня.

В 1994 г. в Индии на население в 900 млн. человек было только 2 тыс. средних отелей международного уровня. Поэтому такая заманчивая возможность привлекла внимание многих гостиничных сетей: Holiday Inn Worldwide, Choice Hotels, Carlson Hospitality Group (Radisson), Southern Pacific Hotels (Австралия) и Oberoi Group of Hotels (Индия).

Один из высокопоставленных служащих гостиничного бизнеса в Соединенных Штатах сказал, что "управлять отелями здесь куда проще, чем в Китае. У нас значительно больше свободы и это надежнее".

Политические. Законодательство, которое влияет на налогообложение, пенсии и игорный бизнес - лишь немногие примеры политических решений, которые, по всей вероятности, прямо воздействуют на маркетинг. Международная политика становится все более важной для общих маркетинговых планов в индустрии гостеприимства. Открытие Вьетнама для инвесторов и туристов после долгих лет ограничений связано как с риском, так и с потенциальной прибылью для индустрии гостеприимства.

Экономические. Необходимо принимать во внимание изменения в составляющих экономики, таких, как занятость, доходы, сбережения и процентные ставки. Индустрия гостеприимства, особенно секторов, связанных с размещением и круизами, исключительно чувствительна к переменам в экономике.

Оценка важнейших факторов окружающей среды должна помочь в составлении плана при формировании стратегии и возможной оценки сегментов рынка. Она также может предотвратить скоропалительные решения в области тактики - вспомним пример с ценами во время войны в Персидском заливе.

Анализ конкуренции
Анализ конкуренции - общепринятая практика для предприятий гостеприимства. Иногда такой анализ связан непосредственно с видимым физическим имуществом конкурента. Например:

Наш отель	Их отель
500 комнат	600 комнат

Один танцевальный зал	Два танцевальных зала
Административный центр	Нет административного центра

При анализе только физического имущества неизбежно упускаются важнейшие преимущества или недостатки конкурентов. Сомнительно, чтобы большинство гостей были озабочены количеством комнат в отеле конкурента. Зато они заметят разницу в уровне сервиса, чистоте, подготовке персонала и отзывчивости отдела продаж. Анализ конкуренции должен быть не на уровне инвентаризации, а гораздо шире. Основные преимущества перед конкурентами - это те, которые признаются гостями и влияют на их решения о покупке. Творческий и чуткий к изменениям менеджер по маркетингу распознает преимущества, которые действительно важны для клиентов и поддаются контролю. Такой менеджер разработает стратегию и тактику, чтобы улучшить те области, которые нуждаются в улучшении, и развить сильные стороны.

Если строить сравнение только на основе физических параметров, то у многих предприятий гостеприимства просто нет права на существование. Гостиницы ночлег и завтрак" - это обычно старые дома, без бассейна, и иногда их постояльцам приходится делить одну спальню на двоих. Тем не менее у этого бизнеса есть своя ниша. Hertz и Avis могут вести жесткую борьбу за чистые автомобили последних моделей, однако компания по аренде автомобилей Rent-a-Wreck ("Возьми развалюшку") успешно предлагает автомобили, водить которые многие бы постыдились.

Рыночные тенденции

Рыночные тенденции отражают изменения в окружающей среде и экономике. В индустрии гостеприимства информацию о рыночных тенденциях обычно получают из других организаций - бесплатно или в виде обмена. В число обычных источников входят коммерческие палаты, туристические бюро, университеты, правительственные агентства, банки, торговые ассоциации и коммерческие организации, такие, как CPA фирмы или консультанты, которые публикуют информацию с целью паблисити.

Информация о рыночных тенденциях, полезная для составления маркетингового плана в индустрии гостеприимства, включает следующие факторы:

Тенденции, связанные с посетителями, - области происхождения, места остановок, демографические характеристики, привычки, связанные с тратами, время пребывания и т. д.

Тенденции, связанные с конкуренцией, - числа, месторасположение, тип предлагаемого продукта (например, отели, где есть только двухкомнатные номера), уровень занимаемости комнат, средние расценки и т. д.

Тенденции, связанные с индустрией, - представители индустрии гостеприимства взаимозависимы; эта взаимозависимость обусловлена авиа перелетами, центрами по резервированию конференций, строительством нового аэропорта и новых шоссе. Необходимо изучать тенденции в поддерживающих или смежных индустриях.

На фирмы, обеспечивающие питание на борту самолета, оказала серьезное влияние тенденция на авиалиниях США, заключающаяся в отказе или уменьшении питания. Таким компаниям, как Dobbs International Services, обеспечивавшим полный обед, пришлось искать новые рынки и новые продукты. Caterair International Corporation переквалифицировалась и занялась ремонтом авиа наушников, а Sky Chefs задумалась о частном этикеточном бизнесе и приготовлении пищи для тюрем, школ и больниц. Рэнделл С. Бойд, старший вице-президент Sky Chefs по маркетингу и

обслуживанию покупателей, сказал: "Мы хорошо делаем сэндвичи, салаты и макароны. А ест ли наш сэндвич студент или заключенный - нам все равно".

Выбирайте только те тенденции, которые пригодятся в разработке плана. Не имеет смысла включать в план страницы информации, мало или совсем не относящейся к делу.

Рыночный потенциал

Те, кто составляют маркетинговый план в индустрии гостеприимства, часто не принимают во внимание оценки рыночного потенциала. Менеджеры по маркетингу в различных отелях считают, что это не имеет к ним никакого отношения. "Для нас все туристы - потенциальные гости" - вот комментарий, который часто можно услышать. Другие отвечают, что для индустрии гостеприимства это понятие слишком теоретическое и может быть применено только к упакованным потребительским товарам.

Как ошибочны эти представления! Конечно же, справедливо, что измерение истинного рыночного потенциала невозможно, но можно и нужно делать оценки. Индустрия гостеприимства печально известна тем, что игнорирует или неверно интерпретирует оценки рыночного потенциала; это приводит к чрезмерному строительству, избыточной мощности, снижению цен и лихорадочной рекламе и продвижение товара (номер или место) с целью его заполнить.

Рыночный потенциал стоит рассматривать как итоговый его доступный спрос на продукцию гостеприимства на определенном географическом рынке по данной цене. Важно не смешивать различные продукты гостеприимства при оценке маркетингового потенциала.

Можно часто услышать, как о рынке гостиничных номеров в регионе говорят следующим образом: JC - это количество номеров/ночь. Если вы составляете маркетинговый план, то эти цифры интересны, но не отображают рыночный потенциал вашего продукта. Большая часть рынков состоит из смешанного набора гостиниц - от класса "люкс" до бюджетных, плюс особые виды размещения, такие, как "все номера двухкомнатные", "ночлег и завтрак" и др.

У каждого вида гостиничной собственности существует свой рыночный потенциал, не считая каких-то особых событий, когда в городе занята **каждая** койка. Оценка рыночного потенциала, как правило, начинается с исследования рынка для всех отелей, однако затем надо переключиться на **конкретные** рынки именно для вашего отеля и его конкурентов. Точнее, оценка рыночного потенциала должна выглядеть как оценка спроса по разным уровням цен; однако для большей части маркетинговых планов это необязательно. Средний менеджер по маркетингу в отеле не считает возможным провести хорошую количественную оценку рыночного потенциала в номерах за ночь или в долларах. Этим людям не хватает поддержки маркетинговых исследований и их не обучали количественному анализу. Поэтому оценку рыночного потенциала часто определяют как количество гостей, из-за чего рынок каждый год будто растет или падает на 5%.

Предупреждаем! Хотя для большей части менеджеров по маркетингу в индустрии гостеприимства точные подсчеты не представляются возможными, важно продумать исследования рыночного потенциала. Никогда не считайте рыночный потенциал статичным или неважным для успеха маркетинга.

Если хотя бы попытаться подсчитать рыночный потенциал, разработчики маркетингового плана смогут осознать потенциально важные рынки и надлежащим образом адаптировать маркетинговые стратегии. Помните, что процедура разработки маркетингового плана - не точная дисциплина вроде химии или инженерного дела. Написание плана, как правило, так же важно для успешного маркетинга, как и сам план.

Маркетинговые исследования

Потребность в маркетинговых исследованиях постоянна. Большая часть информации, полученной путем маркетингового исследования текущего календаря или финансового года, послужит основой для разработки маркетингового плана на будущий год. Требования к маркетинговым исследованиям варьируются в зависимости от типа и размера предприятия гостеприимства. У таких компаний, как Hertz или Hilton Hotels, существует отдел маркетинговых исследований. У отдельной гостиницы или фирмы, занимающейся арендой автомобилей, может возникнуть потребность в дополнительной маркетинговой информации. В таких случаях они сами отвечают за сбор этой информации.

Потребности в маркетинговых исследованиях обычно делятся на макро- и микрорыночную информацию.

Макрорыночная информация включает (хотя и не ограничивается этим):

- Тенденции в индустрии
- Социально-экономико-политические тенденции
- Информацию о конкуренции
- Данные о клиентах по всей индустрии

Микрорыночная информация включает (хотя и не ограничивается этим):

- Информацию по гостям
- Информацию по продуктам и услугам
- Анализ и тестирование новой продукции
- Данные о покупателях-посредниках
- Исследования ценообразования
- Информацию по ключевым клиентам
- Эффективность рекламы/продвижения товара

Одна из наиболее перспективных областей маркетинговых исследований называется *производительным маркетингом;* название принадлежит администраторам двух рекламных агентств, обслуживавших индустрию гостеприимства. Эти администраторы предсказывают связь между реакцией клиентов и рекламой и продвижением отелей. Завершится это связью продаж, маркетинга и системы резервирования с системой управления имуществом - и все это при использовании небольших, но мощных компьютеров. Это даст отелю возможность аккуратно и быстро определять и ожидать эффективность и действенность инвестиций в маркетинг.

Необходимо, чтобы менеджеры по маркетингу знали о разработках такого рода и обеспечивали необходимый бюджет для маркетинговых исследований, который предусматривал бы развивающиеся технологии. Маркетинговые исследования слишком часто консервативны. Исследования проводятся только тогда, когда возникает проблема или конкуренты неожиданно предлагают новую продукцию.

Примером возможной потребности в рекламных исследованиях может стать реклама Hotel Sofite 19 июня 1994 г. в *Wall Street Journal.* На этой рекламе изображены два улыбающихся кавказца, один из которых протягивает другому бумаги перед стойкой консьержа. Заголовок рекламы гласит: "Не зря этот вид услуг назван в честь француза". Далее говорится, что "наш "французский сервис" в Sofitel - скорее стиль жизни, чем конкретный вид услуг. Это мелочи, от которых все так резко меняется. Поэтому, когда вы останавливаетесь у нас, о вас заботятся. Наш консьерж выполнит все ваши просьбы, даже те, на выполнение которых вы и не надеялись".

Хотя эта конкретная реклама и обращается к проблеме обслуживания покупателей в позитивном аспекте, остается только догадываться о том, как ее восприняли американские читатели.

- *Французский сервис.* Считают ли американцы французский сервис хорошим или, наоборот, высокомерным и холодным? Комментарии американцев, посетивших Францию, позволяют сделать вывод, что французский сервис не особенно хорош. Французскую кухню американцы обожают, но вот французский сервис?

- *Двое мужчин.* Каков целевой рыночный профиль для отелей Sofitel в Соединенных Штатах? Это белые мужчины среднего возраста, изображенные на рекламе, или женщины, или, может быть, не кавказцы?

Прежде чем запустить рекламу, рекламное агентство или рекламный отдел Sofitel должны были провести исследование, используя целевые группы или любую другую методику. Только в таком случае результат будет положительным.

Исследования рекламы часто возлагаются на рекламное агентство, но иногда за них может отвечать отдел рекламы или маркетинга данной гостиницы или сети гостиниц. Эти исследования должны быть обеспечены соответствующим бюджетом.

Менеджеры по маркетингу, рекламе и продажам нуждаются в постоянном потоке достоверной информации. Рассчитывать на него можно, только включив его в план. Описание маркетинговых исследований, необходимых для будущего года, должно стать частью маркетингового плана.

Раздел IV: Сегментация и определение целевого рынка

Сегментационный анализ

Основа каждого маркетингового плана - тщательный анализ доступных сегментов рынка и выбор подходящих целевых рынков. Не все сегменты рынка подходят для предприятия гостеприимства. Отбор подходящих сегментов - результат 1) понимания того, что собой представляет компания и чем она хочет стать, 2) изучения подходящих сегментов и определения, стоят ли они того, чтобы компания их заполучила и удержала, и возможно ли это.

Типичная ошибка в индустрии гостеприимства - выбор неподходящих сегментов. Ошибка менеджеров по маркетингу - в том, что они разрешают или поощряют приобретение малопроизводительных сегментов, чтобы поддержать уровень занимаемости номеров. Другие компании, наоборот, считают, что их клиентура недостаточно высокого класса и пытаются привлечь совершенно другие сегменты. Если это происходит в отсутствие изменений в продукции или услугах, то шансы на успех практически отсутствуют.

Маркетинговый план отеля расскажет вам, кто пользуется вашим отелем, кто, может быть, будет пользоваться вашим отелем и в какой области вы можете рассчитывать на расширение вашего бизнеса. Biltmore Hotel (Лос-Анджелес), открытый в 1923 г., долгие годы был центром городского общества, однако в 60-х гг. само здание стало потихоньку приходить в негодность. В 1984 г. отель был продан, и новые владельцы, естественно, решили возродить отель. Одно из первых открытий новых владельцев заключалось в том, что маркетинговый план был крайне запутан. Некоторые считали, что отель обслуживал только туры и группы, другие - что отелю не нужны туры и группы, а нужны, наоборот, коммерческие и транзитные гости. Оказалось, что состав клиентуры был следующий: 28% - коммерческие, 40% - группы и 32% - отдыхающие. Новое руководство предпочло другой состав: 40% - коммерческие, 50% - группы и 10% - отдыхающие. Ориентируясь на это направление, отель выработал новый маркетинговый план, который предполагал смену позиционирования, изменения еды и напитков, а также цен.

Разрабатывая новый маркетинговый план, маркетологи должны принимать во внимание как внутренние, так и внешние источники информации, сообщающие о сегментах рынка.

АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ ИНФОРМАЦИИ	АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ ИНФОРМАЦИИ
Регистрация гостей	Публикуемая информация об индустрии
Чеки от кредитных карт	Маркетинговые исследования
Услуги клиентам	Оценка количества гостей по итогам раз-
Анализ бизнес-карт (как правило, они находятся в коробке, из которой их потом вытягивают и получают, например, бесплатный ланч)	говоров с конкурентами, продавцами и другими представителями индустрии

Определение целей

Нет более важной части маркетингового плана, как выбор целевых рынков. Если выбраны неподходящие рынки, маркетинговые ресурсы будут потрачены впустую. Высокий уровень расходов на рекламу или на продвижение продаж не может компенсировать потерянные маркетинговые ресурсы.

Целевые рынки выбираются из списка доступных сегментов. Это сегменты, которые компания обслуживает в настоящий момент, и новые рынки. Выбор целевых рынков - первая обязанность маркетингового менеджмента. Необходим тщательный анализ всех составляющих, обсуждаемых при разработке маркетингового плана. Как правило, менеджеры по маркетингу в индустрии гостеприимства просто выбирают прошлогодние целевые рынки. Хотя этот подход в основном и верный (большая часть целевых рынков не изменится), все же появляются новые рынки, и приоритеты могут меняться из года в год.

Многие азиатские и австралийские управляющие отелями обнаружили, что ключевыми сегментами для них являются гости не из Америки или Австралии, а из азиатских стран.

Приток иностранных гостей из стран Азии стал сюрпризом и для многих управляющих отелями в США. Многие отели оказались не готовыми к особым потребностям таких гостей (кухня и ограниченное знание английского).

Женщины-путешественницы - уже не случайный рынок для индустрии гостеприимства, а солидный и растущий процент туристов. По прогнозам, к 2000 г. они составят 50% рынка.

Тендерные исследования предпочтений определенного типа размещения показали, что существует несколько принципиальных различий между мужчинами и женщинами, путешествующими по делу: это различия в выборе отелей и пользовательских критериях. Например, для женщин были важнее охрана, сервис и невысокие цены, тогда как для мужчин - наличие факса и двухкомнатные номера (спальня и кабинет).

Разработчики маркетингового плана должны, конечно, учитывать такого рода предпочтения, обеспечить этой информацией другие отделы и использовать ее при отборе сегментов рынка.

Раздел V:Цели, задачи и задания следующего года

Задачи
Определение задач обеспечивает направление для всего остального маркетингового плана. Цель маркетинговых стратегий и тактики - поддержка целей и задач. Маркетинговый бюджет должен обеспечивать соответствующие ресурсы для достижения целей и своевременного выполнения графика ожидаемых результатов продаж.

Иногда с целями возникает путаница. Утверждения вроде "Быть лучшими в нашей индустрии" или "Обеспечить исключительное обслуживание клиентов" принимаются в качестве целей. Это ошибка, так как такого рода утверждения - девизы или слоганы, но не цели. Цели бывают:

Количественные:	выраженные в финансовом эквиваленте (доллары, песо); выраженные в таких измерениях, как номер в ночь, пассажирские мили, количество арендуемых автомобилей или занимаемость
Временные	(один год, полгода)
Доходные	(выраженные разницей между себестоимостью и продажной ценой, например, средняя разница 22%).

Процесс определения целей - не легкое задание, и нельзя его выполнять, просто прибавляя процент х к целям прошлого года.

Цели следует определять, хорошо продумав области, о которых уже говорилось.

- Общие цели
- Общие ресурсы
- Факторы окружающей среды
- Конкуренция
- Рыночные тенденции
- Рыночный потенциал
- Доступные сегменты рынка и потенциальные целевые рынки

Чтобы обеспечить доходность и оставаться конкурентоспособными на сегодняшнем рынке, необходимо установить несколько подцелей. Например, у отеля, располагающего 1000 номеров, несомненно, будут две главные цели: средняя занимаемость и средняя стоимость номера. Эти цели не обеспечивают достаточного руководства в разработке маркетинговых стратегий сами по себе. Необходим набор подцелей (см. табл. 21.1).

Другие подцели также устанавливает отдел маркетинга. Это опять поддержка общих целей и первичные задачи будущего года, но они никогда не должны оставаться абстрактными целями, не имеющими отношения к первичной функции отдела маркетинга.

Каждой сферой поддержки маркетинга следует руководить, используя набор подцелей - рекламу, продвижение, связи с общественностью, маркетинговые исследования и, конечно же, продажи.

Установить для этих сфер подцели, измеряемые количественно, - задача не из легких, но руководство все больше и больше требует выполнения этой задачи. В сфере рекламы и продвижения товара результат особенно трудно количественно измерить. Руководство захочет знать, какой был долларовый оборот от рекламы или как возросли доля на рынке или

занимаемость комнат в результате рекламы/ продвижения. За некоторым исключением (таким, как прямая реклама) точно измерить подобные результаты очень трудно. Поэтому в сфере рекламы в качестве измерений обычно применяются уровень восприятий запоминания.

Таблица 21.1

Примеры целей, общепринятых в индустрии гостеприимства

ЦЕЛИ	СРЕДНЯЯ ЗАНИМАЕМОСТЬ	СРЕДНЯЯ СТОИМОСТЬ НОМЕРА
Подцели	Занимаемость на период времени	Средние расценки на период времени и на тип номера
	Сезон: расцвет, средний, не сезон месячные недельные ежедневные на уик-энд на середину недели	
	ТИПЫ НОМЕРОВ	ПО ВРЕМЕНИ
	Двухкомнатные с бассейном обычные	Сезонные Месячные Недельные Ежедневные На уик-энд
	Занимаемость по типу номера: двухкомнатные с бассейном кабана коттедж обычная спальная комната	*Примечание.* Цели, связанные с производительностью, широко применяются в индустрии гостеприимства: в отелях, в аренде автомобилей, на круизных и авиалиниях и на железной дороге
	Занимаемость по типу функционального помещения: танцевальный зал аудитория для семинаров конференц-зал	

ЦЕЛИ	ЕЖЕГОДНЫЕ ПРОДАЖИ	ЕЖЕГОДНЫЕ ПРОДАЖИ В объектах/долларах
	Временной период сезонный месячный недельный дневной на уик-энд	
	Отдел групповые продажи инициативные продажи	
	Территория продаж Восток Соединенных Штатов Запад Соединенных Штатов	
	Торговый представитель Джо Сэлли Джун Фред	

Квоты, задания

В отделе продаж/маркетинга не существует более страшного слова, чем квоты. Тем не менее, если отказаться от квот, вероятность осуществления намеченных целей была бы близка к нулю. Чтобы квоты были эффективны, они должны:

- Основываться на целях будущего года
- Быть индивидуализированными
- Быть реалистичными и достижимыми
- Делиться на составные части, например, недельная квота каждого торгового представителя
- Быть понятными и поддаваться измерению, например, квота $10000 на тип продукции x в пятую неделю. Пример непонятной квоты, не поддающейся измерению, - достичь 10%-ного увеличения доли на рынке в начале этого года.

Коммуникационная роль плана
Умный и прекрасно разработанный план бесполезен, если его не понимают, в него не верят и им не пользуются. Маркетинговый план не должен быть просто призывом к действию или отметкой, по которой можно судить о действенности и эффективности решений. План должен служить методом передачи маркетинговой стратегии тем людям, чья задача состоит в воплощении или реализации маркетинговых стратегий компании. Аудиторией маркетингового плана могут стать несколько групп.

Руководство
Эту группу следует убедить в том, что план способствует выполнению поставленных целей и задач. Руководство демонстрирует поддержку или отказ уровнем финансовой поддержки.

Менеджеры по маркетингу должны бороться не просто за финансовую поддержку. Если начальство "покупается" и оказывает видимую поддержку, моральное состояние сотрудников отдела маркетинга возрастет и другие отделы с готовностью окажут помощь. И наоборот, если маркетинг получит слабую поддержку начальства, об этом тут же узнает вся компания. В этом случае поддержка остальных будет в лучшем случае очень слабой.

Совет директоров или группа инвесторов
В некоторых случаях требуется оценка маркетингового плана на будущий год советом директоров или группой инвесторов. Как правило, эта группа обращает внимание не столько на детали, сколько на следующие вопросы:

- Поддерживает ли этот план общие цели?
- Каковы цели в долларах и в объектах?
- Каковы основные стратегии для достижения этих целей?
- Сколько это стоит?
- Когда можно рассчитывать на результаты?

Подчиненные
Сотрудники маркетингового отдела и отдела продаж должны понять и поддерживать маркетинговый план. Важно выработать в группе сознание того, что маркетинговый план будущего года - это важная и реальная карта пути. К сожалению, слишком многие на предприятиях гостеприимства считают, что разработка маркетингового плана - пустая трата времени, поскольку никто никогда к нему не обратится.

Продавцы
Необходимо, чтобы некоторые аспекты маркетингового плана были известны избранным продавцам. Это особенно важно для развития стратегических союзов. Продавцы, такие, как рекламные агентства, фирмы, занимающиеся маркетинговыми исследованиями, разработчики программного обеспечения, фирмы по связям с общественностью, консультанты и другие, должны знать и понимать маркетинговый план. Возможно, этих людей следует подключить к разработке плана.

Другие отделы

План на будущий год влияет также на другие отделы, такие, как хозяйственная часть, регистрация, обслуживание клиентов и содержание. Они должны знать ключевые элементы плана.

Часто менеджеров по маркетингу просят быстро обрисовать маркетинговый план и ответить на вопросы на ежемесячном совещании менеджеров. Если такого вида собрания не существует, менеджеры по маркетингу должны организовать пересмотр маркетингового плана на будущий год с начальниками других отделов, получив разъяснения от генерального директора или президента.

Раздел VI: Планы действий: стратегии и тактика

Маркетинговые стратегии задуманы как средство достижения маркетинговых целей. Маркетинговые тактики, в свою очередь, служат инструментами поддержки реализации стратегий. К сожалению, слишком часто стратегии и тактики имеют слабую связь с целями. Эта ошибка, как правило, появляется в результате следующих причин:

- Желание сохранить статус кво. Стратегии и тактика редко меняются, поскольку считается, что они работают, даже если подтверждений этому крайне мало.
- Ленивый, некомпетентный или неуверенный менеджмент. Такие менеджеры предпочитают не рисковать своим положением и потому не пробуют новые стратегии и тактику.
- Неудачное участие в маркетинговом планировании и неспособность понять всю серьезность и значение этого процесса для принятия решений.
- Чрезмерно сильное влияние внешних продавцов, таких, как рекламные агентства, не желающих менять направления или пробовать новые виды медиа.
- Неспособность понять отношения между задачами, стратегиями и тактикой.
- Близорукое представление о том, что все идет хорошо и необязательно чинить то, что сломалось. К сожалению, в быстро развивающейся индустрии гостеприимства, где очень высок уровень конкуренции, если продукт очевидно сломан, его уже не починишь.

Маркетинговые стратегии и тактика используют рекламу и продвижение, продажи и распределение, расценки и продукцию. Каждый из этих элементов должен быть специально разработан, чтобы отвечать определенным потребностям компании. Не стоит следовать чужим приоритетам или полагаться на среднестатистические данные по индустрии в целом, когда речь идет о затратах на рекламу, разработку новой продукции или другие стратегические области. Многие менеджеры ошибочно полагают, что, если они учитывают опыт других фирм в данной индустрии, они двигаются в верном направлении. Нет ничего более далекого от истины!

Стратегии и тактика всегда должны специально разрабатываться, чтобы отвечать потребностям и культуре компании и позволять ей выполнить или перевыполнить поставленные задачи. Было проведено исследование маркетинговых стратегий и тактики, применяемых в ресторанах. Выяснилось, что многие рестораны используют слабые стратегии, следуя за лидером, вместо того чтобы разрабатывать индивидуализированные, уникальные стратегии и тактику. Исследователи пришли к выводу, что фирмы, которые не демонстрируют ярко выраженной стратегии, вряд ли в состоянии долго и успешно продержаться на рынке. Они могут получать весьма неплохую прибыль в течение нескольких лет, но в какой-то момент недостаток стратегии приведет к краху бизнеса. Когда же фирма почувствует последствия недостатка стратегии, может оказаться слишком поздно прибегать к эффективной альтернативе, особенно если в их стратегию было вовлечено много элементов.

Стратегии продаж

Чтобы выполнить поставленные задачи, торговый персонал должен разработать и использовать

стратегии продаж. Вот несколько примеров стратегий продаж.

1. Предотвратить уход ключевых клиентов.
2. Воспитать ключевых клиентов.
3. Воспитать избранных случайных клиентов.
4. Отказаться от избранных случайных клиентов.
5. Сохранять избранных случайных клиентов, но обеспечивать их менее дорогостоящую поддержку.
6. Приобретать новый бизнес от избранных потенциальных клиентов. Описание стратегий продаж должно начинаться с перечисленных шести общих стратегий и указывать, каким образом отдел продаж должен их воплощать. Каждую общую стратегию должна поддерживать определенная тактика продаж, например:

Вне компании

- Торговый блиц для всех или для специально выбранных реальных или потенциальных клиентов
- Телефонные и почтовые контакты, а также персональные торговые визиты к избранным людям, ответственным за принятие решений и влияющим на принятие решений
- Торговые стенды на избранных торговых ярмарках
- Торговые визиты и работа с туристическими посредниками: оптовыми продавцами туров, турагентствами, международными торговыми представителями и др.
- Ланч для ключевых клиентов, потенциальных клиентов или людей, влияющих на принятие решений
- Туристическая миссия и другие виды тактики.

Внутри компании

- Тренинги для сотрудников отдела продаж
- Привлечение и поддержка со стороны сотрудников других отделов
- Программы по мотивации и контролю
- Привлечение и поддержка со стороны менеджмента.

Выбор наиболее подходящего канала распределения - основа для развития успешных стратегий продаж. Предприятия гостеприимства должны пристально следить за меняющимися каналами распределения и за необходимостью перемен.

Традиционно сектор "ночлег и завтрак" (B&B) зависел от прямых продаж и системы резервирования, осуществляемых гостем и оператором B&B. Гленн и Сэлли Прист с Vashon Island, неподалеку от Сиетла, продемонстрировали, что есть и новая система распределения для B&B. Гленн - президент ассоциации B&B Vashon Island - также владелец Sweetbriar B&B. Раньше он работал менеджером по продажам в компании, торговавшей программным обеспечением и предоставлявшей различные виды услуг, связанных с компьютерами, и теперь применил свои знания в собственном бизнесе, разработав для ассоциации систему предварительных заказов на 800 номеров а также компьютерную базу данных на гостей. Компьютер пришел в тот сектор индустрии, который раньше считался старомодным.

Стратегии рекламы и продвижения
Стратегии рекламы и продвижение должны разрабатываться сотрудниками компании, ответственными за эти стратегии, такими, как директор по рекламе, менеджер по продажам или менеджер по маркетингу. Важно, чтобы этот сотрудник(и) работали с группами поддержки - рекламным агентством, фирмой, специализирующейся на продвижении продаж, специализированными рекламными агентствами и консультантами, которые непосредственно

связаны с определением и выполнением стратегий рекламы и продвижения.

На наш взгляд, не следует предоставлять чужой фирме всю полноту власти по разработке и воплощению этих стратегий. Опыт показывает, что рекламное агентство может произвести потрясающий продукт с иллюстрациями и разместить его в весьма уважаемой прессе, однако компания не достигнет преследуемой этой рекламой цели. Причина в том, что группы извне могут не видеть ваши цели так, как вы их видите. Многие рекламные агентства получали почетные призы за рекламу, которая никак или почти никак не сказалась на росте доли продаж или рыночной доле клиента. Наемные профессионалы имеют верное представление о клиенте, его компании и менеджменте этой компании, но не о конечном потребителе. К сожалению, такой взгляд угождает руководству, которое их наняло, но не приводит к достижению общих или маркетинговых целей. Теоретически общие и маркетинговые цели, а также цели менеджмента должны быть синхронизированы. В действительности они довольно часто далеки друг от друга. В отдельных случаях наемные профессионалы свысока смотрят на общие и маркетинговые цели, направленные на клиента, считая их препятствием для творческого процесса. В идеале менеджеры по рекламе и продвижению должны работать с командой наемных профессионалов, чтобы быстро и исходя из разумной стоимости разработать стратегию и тактику, отвечающую поставленным задачам.

Когда эта задача решена, команда должна разработать набор средств выражения для рекламы и продвижения, в которые входит тактика, выбранная для достижения целей, а не просто для получения комиссионных, облегчения жизни для профессионалов или разработки умеренной программы, которую не раскритикует начальство, - все эти мероприятия не приносят особо ощутимого успеха.

У ответственных за стратегию рекламы и продвижение товара есть следующие обязанности:

- Выбрать вид или комплекс Медиа, в которые входят живущие на комиссионные масс-медиа, почтовая рассылка, торговые ярмарки, доски для объявлений, специализированная реклама и многое другое.
- Выбрать или одобрить информацию, а именно: графику, цвет, размер, копии, формы и др.
- Составить Медиа план, который показывал бы, когда будет задействован тот или иной вид Медиа, включая виды Медиа, не живущие на комиссионные.
- Составить план событий, например, событий из области связей с общественностью.
- Осторожно передать информацию менеджменту.
- Осуществлять надзор за разработкой и воплощением программ рекламы и продвижения, уделяя особое внимание расписаниям и бюджетным проблемам.
- Взять на себя ответственность за результат. Начальство все больше и больше нанимает на должности ответственных за продвижение и рекламу тех людей, которые эффективно работают и обеспечивают поддержку конечным результатам.

К сожалению, несмотря на десятилетия обучения маркетингу и тысячи статей, посвященных этой теме, многие менеджеры в индустрии гостеприимства приравнивают маркетинг к рекламе. Они не могут понять, что реклама - всего лишь часть маркетинга. Авторы исследования о стратегии ресторанов, на которое мы уже ссылались, пришли к следующему выводу: "Многие фирмы (рестораны) пытались сохранить долю на рынке, увеличивая расходы на рекламу. Сама по себе реклама - это еще не гарантия успеха".

Другая сфера действия рекламы и продвижения, которую надо продумать при составлении маркетингового плана, - *совместная реклама/продвижение.* Здесь уже необходимы командные усилия и бюджетная поддержка. Например, курорт. Возможности совместных действий существуют для

- курорта и курортной общины (например, все курорты, рестораны и достопримечательности Myrtle Beach)
- курорта и группы продвижения туризма (например, государственный департамент по туризму или местная коммерческая палата)
- курорта и поставщиков (например, Citrus Board или Columbia Coffee)
- курорта и транспортных компаний (авиалиний, автобусов, круизных линий)
- курорта и "сестринских" отелей и курортов.

Пример возможностей совместной рекламы/продвижения предложен одним из отелей Мехико. В результате исследования брошюр десяти гостиничных сетей Мехико выяснилось, что большая часть их не имела никакого или практически никакого отношения к другим отелям данной сети. Club Med умело воспользовался этим маркетинговым инструментом. У него была не только мексиканская брошюра о всех гостиницах сети, но даже специальная дополнительная брошюра об отелях Club Med, расположенных вблизи исторических памятников или археологических раскопок.

Ценовые стратегии

Множество планов в индустрии гостеприимства уделяет недостаточно внимания назначению цен. Как правило, в такие планы включаются рамочные расценки; кроме того, обозначается разница между сезоном и несезонном, но мало что говорится о назначении цен. Это ошибка, а также одна из причин того, что предприятия гостеприимства перенесли обязанности по назначению цен из маркетинга в другие отделы, такие, как менеджмент доходов или производительный менеджмент.

Назначение цен - функция маркетинга. Если менеджеры по маркетингу не контролируют эту область, им необходимо взаимодействовать с внутренними отделами, ответственными за назначение цен. Отделы продаж и маркетинга будут постоянно конфликтовать по вопросу цен, если не поймут стратегию назначения цен и не обдумают ее в рамках планов по маркетингу и по продажам.

Например, отдел продаж отвечает за работу с посредниками, такими, как оптовые продавцы туров и ключевые клиенты. Оба клиента попросят о скидках. Приверженность к большому количеству комнат, авиабилетов, автомобилей или кают неизбежно приведет к проблемам с отделами менеджмента доходов и производительного менеджмента. Планы по маркетингу и продажам неэффективны, если они разрабатываются без учета прогнозов продаж и доходов в отношении наиболее важных сегментов рынка. Если прогнозы сделаны без участия отделов менеджмента доходов и производительного менеджмента, неизбежны конфликты.

Взгляните еще раз на задачи и подзадачи, представленные в табл. 21.1. Используя концепции и практику производительного менеджмента, можно существенно увеличить задачи назначения цен, включив туда недельные задачи и задачи по субсегментам. Стратегия отелей Marriott известна под названием "рациональное назначение цен". Смысл этой стратегии в "огораживании" или применении ограничений по отношению к определенным сегментам клиентов, выбранным на основании их уровня ценовой эластичности. "Огораживание" будет иметь немедленное воздействие на планы по продажам и маркетингу.

Менеджерам по маркетингу также хорошо бы работать совместно с отделом предварительных заказов в процессе планирования. Часто предварительные заказы обладают достаточной широтой для того, чтобы установить цены и составить существенный процент от продаж.

Задачи и стратегии назначения цен влияют на все составляющие маркетинга и продаж. Продвижение продаж и реклама должны обеспечить поддержку назначению цен. Выбор

подходящих целевых рынков и акценты, которые в этой связи необходимо расставить, тоже зависят от назначения цен.

Менеджеры по маркетингу и продажам, считающие, что находятся в состоянии вечной войны с менеджерами по назначению цен, рано или поздно обречены на провал. Начальство многих предприятий гостеприимства наконец-то начало понимать, что 10%-ное повышение цен скорее может привести к благоприятному результату - увеличению числа гостей, чем снижение цен и традиционные стратегии маркетинга и продаж.

Стратегии назначения цен очень важны для сетей ресторанов, и их нужно постоянно пересматривать. Например, качество еды имеет определяющее влияние на рейтинг посетителей для семейного ресторана, ресторана сети "просто обед" и стейк-хауза (steak house). Обращение к семейным ценам увеличит рейтинг гостей в сети семейных ресторанов, но необязательно тот же прием сработает для стейк-хауза или сети ресторанов "просто обед".

Специалист по маркетингу, имеющий опыт работы в сети семейных ресторанов, может принять неверные решения о назначении цен, работая в стейк-хаузе или в сети ресторанов "просто обед". Несмотря на то, что все сети ресторанов на первый взгляд одинаковы, для каждого типа могут потребоваться разные виды стратегии при назначении цен.

Товарные стратегии

Роль маркетинга в улучшении существующей продукции и разработке новой очень важна. В некоторых предприятиях гостеприимства маркетинг серьезно вовлечен в этот процесс; в других - играет роль консультативную; в третьих - и вовсе исключен из этого процесса.

Продукция гостеприимства постоянно меняется. Лас-Вегас преобразился из игровой площадки только для взрослых в семейный курорт, способный составить конкуренцию Диснейленду. Наблюдатели пришли к выводу, что традиционных курортов, возможно, уже не существует, или они могут стать основой для более широкого туристического опыта.

Специалисты в области маркетинга могут внести весомый вклад и стратегическое направление, когда планирование базовых продуктов меняется так драматично, как это бывает только в индустрии гостеприимства. Маркетинг также может способствовать принципиальному увеличению доходов в случае изменений в продуктах в дополнение к основной линии. В большей части предприятий гостеприимства существуют сотни, тысячи возможностей новой продукции. Opryland Hotel в Нэшвиле пользуется такой концепцией: логотип отеля продается... на сувенирах.

Процедура внесения изменений в определенный вид продукции требует посильного вклада и совета со стороны многих сотрудников и отделов. Маркетинг может определить потребность, например, "булочная по соседству", которую можно было бы использовать в сетях фаст-фуд, но концепция этого нового продукта воздействует непосредственно на производство, финансы и кадры. Когда McDonald's, Burger King и Wendy's экспериментировали со свежей выпечкой и круассанами, они обнаружили, что для хорошо упакованного или замороженного продукта необходимы дополнительные рабочие места, оборудование и обучение персонала.

Раздел VII: Ресурсы, необходимые для поддержки стратегий и достижения целей

Маркетинговый план следует составлять, опираясь на доступные ресурсы. Типичная ошибка при написании маркетингового плана - разработка стратегий, которые высоко эффективны в применении, но имеют незначительную поддержку. Другая ошибка - заранее предположить, что начальство не обеспечит дополнительную поддержку, какой бы прекрасный план ему ни представили. Для любого солидного маркетингового плана необходим баланс между "воздушными замками" и абсолютным смирением с гипотетической неповоротливостью

начальства.

Персонал
Самым дорогостоящим и трудным ресурсом, обеспечивающим успех стратегий маркетинга и продаж, является, конечно же, персонал. Руководство, как правило, считает, что набирать дополнительный персонал незачем: принимая во внимание текущие бюджетные ограничения, это непрактично и неразумно.

Разумеется, бывают моменты, когда совершенно необходимы новые сотрудники отдела продаж, секретари, аналитики и др. Будьте готовы обосновать свою просьбу и помните, что очень многие, особенно торговые представители, не сразу начинают продуктивно работать. При рассмотрении вашей просьбы будут учитываться стоимость найма на работу и тренинга, а также время, необходимое менеджменту для проведения интервью с кандидатами.

Нельзя недооценивать и влияние на этот процесс общей культуры. Представьте себе компанию вроде Ritz-Carlton, которая придерживается следующей философии: "Мы - леди и джентльмены, которые обслуживают леди и джентльменов". Выполнение такого заявления с подходящим новым персоналом потребует много времени и усилий.

Лыжные курорты в Колорадо запустили программу тестирования на наркотики для всех новых сотрудников, включая и сезонный персонал. Такая политика потребовала дополнительных времени и расходов, так как многие потенциальные сотрудники не прошли этот тест и, конечно, речи об их найме и быть не могло.

Иногда в маркетинговом плане должны содержаться уточнения относительно типа людей, необходимого для данной позиции, если это нигде больше не описано (ни в политике, ни в процедурах компании). Некоторые предприятия гостеприимства придерживаются той философии, что "мы всегда нанимаем самых лучших". Менеджеры по маркетингу должны заранее запланировать потребность в персонале, учитывая сезонные особенности стоимости: например, месяц, когда идут крупные затраты на торговые выставки, или несколько недель, когда нужно разослать брошюры ключевым и потенциальным клиентам. Бюджет должен отражать аккуратное планирование использования ресурсов, например, временная помощь на основе недельного контракта. Аккуратно выстроенный бюджет - это всего лишь отражение хорошо продуманного маркетингового плана.

Оборудование и пространство
Для выполнения маркетинговых задач может быть необходимо или желательно приобретение оборудования, такого, как персональные компьютеры, факсы, телефоны для автомобилей и аудиовизуальное оборудование.

Другой проблемой может оказаться пространство, в особенности, если набираются новые сотрудники. Иногда в маркетинговый план включаются просьбы о дополнительном пространстве, например, о региональном офисе или складском помещении.

Другая финансовая поддержка
Нужно также продумать финансовую поддержку, которая не исчерпывается заработной платой, окладом и дополнительными преимуществами. Сюда же включаются затраты на путешествия, мотивационные расходы, например, поездка в Лас-Вегас и другие финансовые потребности.

Сбытовые цели
Задачи продаж устанавливаются для каждой отдельной сферы, отделения, региона, торгового представителя и периода времени. Задачи продаж в более широком понимании, которые мы

обсудили выше, служат основой для определения индивидуальных целей. Сумма всех задач по продажам или квот для сотрудников отдела продаж должна равняться или превышать годовые цели.

Один из методов установления годовых задач по продажам - начать планирование с сотрудников отдела продаж. Предполагается, что каждый сотрудник составит список обслуживаемых им клиентов и своих перспектив на будущий год. Если взять такие планы за основу, то, оценив потенциальный объем продаж по имеющимся клиентам и перспективам, можно получить прогноз продаж на будущий год.

Руководство, начиная с менеджера по продажам и заканчивая генеральным директором или каким-либо другим представителем начальства, отвечает в этой ситуации за критическое исследование этих прогнозов. Руководство редко принимает прогнозы торгового персонала без поправок, как правило, в сторону увеличения. Такое планирование называется *вверх-вниз* или *вниз-вверх.*

Руководство исправляет прогнозы торгового персонала по следующим причинам:

1. Сотрудники отдела продаж часто стремятся обезопасить себя и дают заниженные оценки уровня продаж (по сравнению с реально возможными).
2. Компания имеет определенные цели по продажам, основанные на своих нуждах.
3. Руководство располагает результатами маркетинговых исследований, не доступными для торгового персонала.
4. Руководство, имея опыт работы с торговым персоналом, знает, что прогнозы, как правило, или слишком завышены, или слишком занижены.
5. Возможно, руководство располагает дополнительными ресурсами для отделов маркетинга/продаж, не известных торговому персоналу.

Типичный прогноз продаж для торгового представителя показан в табл. 21.2.

Менеджеры по продажам отвечают за тесное сотрудничество с торговыми представителями, чтобы удостовериться в правильности прогнозов. Затем они должны составить общий прогноз для их отдела и представить его менеджеру.

Таблица 21.2
Пример прогноза по продажам для торгового представителя отеля

ТОРГОВЫЙ ПРЕДСТАВИТЕЛЬ: Джэнет Чин	ПРОДАЖИ В ТЕКУЩЕМ ГОДУ			ПРЕДПОЛАГАЕМЫЕ ПРОДАЖИ НА БУДУЩИЙ ГОД		
ОСНОВНЫЕ КОММЕРЧЕСКИЕ КЛИЕНТЫ (КЛЮЧЕВЫЕ КЛИЕНТЫ)	НОЧИ В ГОСТИНИЦЕ	ДОХОД	СРЕДНИЕ РАСЦЕНКИ	НОЧИ В ГОСТИНИЦЕ	ДОХОД	СРЕДНИЕ РАСЦЕНКИ
1.						
2.						
3.						
4.						
Другие коммерческие клиенты						
1.						
2.						
3.						
4.						
Основные посредники						
1.						
2.						
3.						
4.						
Другие посредники						
1.						
2.						
3.						
4.						
Клиенты-авиакомпании						
1.						
2.						
3.						
4.						
Другие клиенты						
1.						
2.						
3.						
4.						
Перспективы на будущий год						
1.						
2.						
3.						
4.						
Итог: клиенты/ перспективы	*Итог: текущий год*			*Итог: перспективы на будущий год*.		

Прогноз и квоты по сбыту

В конце концов все сотрудники отдела продаж должны получить квоты по продажам. Годовые квоты по продажам должны быть разбиты на месячные и квартальные. Многие менеджеры по продажам и опытные торговые представители разбивают месячные квоты на недельные. Менеджеры по продажам отвечают за работу с торговыми представителями, чтобы удостовериться, что квоты выполняются или перевыполняются. Важно постоянно оценивать результаты продаж и разработать тактику изменений, если выяснится, что реальные продажи не соответствуют прогнозам или квотам. Тем менеджерам по продажам и торговым представителям, которые выжидают несколько месяцев, прежде чем оценить конкретные результаты, очень трудно осуществить изменения.

Расходы, не включенные в бюджет

Менеджерам по продажам/маркетингу необходимо постоянно сверять реальные расходы с запланированными в рамках бюджета. Это нужно делать регулярно.

Периодическая оценка всех целей маркетинга

Роль менеджеров по продажам и маркетингу иногда сравнивают с ролью няньки. Люди, которые

оказываются на этой позиции, часто отмечают, что тратят массу времени на то, чтобы удостовериться, что их подчиненные выполняют задания в срок. В этом высказывании большая доля истины, так как основная задача менеджеров по продажам и маркетингу - обеспечить своевременное достижение целей или их перевыполнение.

Менеджеры, отвечающие за рекламу, продвижение и маркетинговые исследования, обязаны обеспечить своевременное выполнение всех заданий. Если брошюра с летними расценками публикуется на три недели позже поставленного срока, велика вероятность того, что торговый персонал упустит возможность отослать или доставить это рекламное издание потенциальным и ключевым клиентам в то время, когда они принимают решения о путешествиях. В свою очередь, торговый персонал может не успеть составить летние квоты по продажам. Важны все задания по маркетингу/продажам. Если же это не так, следует отказаться от этого задания и должности.

График маркетинговой деятельности
Один из методов, к которому часто прибегают менеджеры по маркетингу/ продажам, чтобы убедиться, что все задания используются вовремя, - использование графика маркетинговой деятельности. Этот документ перечисляет основные виды деятельности, даты их завершения, ответственных, а также оставляет место для проверки выполнения задания.

Корректировка маркетинговых планов
Люди неспособны создать совершенный маркетинговый план. Меняются рыночные условия, происходят катастрофы, и случается много всяких других вещей, из-за которых возникает потребность в совершенствовании маркетингового плана. В основном исправления вносятся в сферу тактики, бюджета и временного распределения событий, а не в сферу основных задач и стратегий. Изменения в тактике, как правило, не требуют одобрения начальства и считаются нормальной обязанностью менеджеров по продажам/маркетингу.

Изменения в основных целях, например, в годовом объеме продаж, обязательно нуждаются в одобрении начальства. Менеджерам по маркетингу/ продажам рекомендуется воздержаться от внесения изменений в основные задачи и стратегии. Начальство наверняка сочтет необходимость изменений свидетельством плохого управления со стороны менеджеров по маркетингу/ продажам, если только причиной не была катастрофа, например, пожар в отеле.

Раздел IX: Презентация и "продажа" плана

Никогда не думайте, что маркетинговый план настолько логичен, что он сам себя продаст. Маркетинговый план нужно продать очень многим людям, например:

- *Сотрудникам отдела маркетинга/продаж.* Многие из тех, кто работает в этих областях, не верят в планирование. Они считают процесс разработки, написания, защиты и использования плана пустой тратой времени. Часто можно услышать такие замечания: "Если бы начальство просто позволило нам заниматься своей работой и отменило бы все это планирование, компании это пошло бы только на пользу". Объяснить это общее ощущение можно отрицательным опытом в области планирования, боязнью прогресса или искренним незнанием преимуществ. При написании плана менеджеры по продажам/маркетингу нуждаются в поддержке своих подчиненных. Всегда лучше продать преимущества процесса, чем насильно вызывать покорность.

- *Продавцам/ рекламным агентствам и др.* В процесс планирования необходимо включить рекламные агентства и агентства маркетинговых исследований. Они должны понимать, что их участие в процессе маркетингового планирования требует от них работы в команде.

- **Начальству.** Начальство должно одобрить годовой маркетинговый план. Редко бывает достаточно просто написать длинный план, послать его по внутренней почте начальству и ждать

энтузиазма и похвал. Менеджеры по продажам/маркетингу должны продавать план начальству на встречах, таких, как дружеский ланч или формализованная презентация. Можно надеяться, что ключевые сотрудники примут участие в презентациях. Относиться к этому надо аккуратно: применять то же планирование и профессионализм, которые потребовались бы, если бы презентацию делали для ключевого клиента ценой в $2 млн. Где можно используйте профессиональные материалы для презентации, такие, как 35-мм слайды, компьютеризированные презентации, проектор и копии годового плана. Подготовьте диаграммы, графики и таблицы, в которых легко разобраться и которые быстро подчеркивают ключевые моменты.

Раздел X: Подготовка к будущему

Процесс маркетингового планирования - постоянный процесс. Такое задание никогда не заканчивается. Менеджеры по маркетингу/ продажам должны все время планировать. В действительности развитие маркетингового плана будущего года начинается в тот день, когда одобрен план этого года.

Сбор информации и анализ

Разработка маркетингового плана зависит от доступности достоверной информации. Это задание всегда можно улучшить. Процесс сбора информации из внутренних и внешних источников продолжается каждый день. Менеджеры по маркетингу/продажам всегда должны пристально искать методы улучшения процесса.

Маркетинговое планирование как инструмент роста

Хороший маркетинговый план поможет вашей компании и отделу расти и процветать. Хотя для многих и не очевидно, что хороший план помогает вырасти и процветать сотрудникам, но это все же так:

- Совместный процесс планирования помогает людям понять процесс управления.
- Сотрудники учатся работать в команде.
- Сотрудники учатся устанавливать цели и расписание, чтобы удостовериться, что цели будут выполнены.
- Сотрудники учатся процессу установления реалистических стратегий и тактики.
- Сотрудникам, которым понравится участвовать в процессе планирования, будет легче делать дальнейшую карьеру.

У многих гостиничных компаний, например Omni International Hotels, существует культура планирования, в которой маркетинговое планирование оценивается как позитивный процесс. Это отражает общую культуру и поддержку руководства. Смена руководства может означать уменьшение поддержки маркетингового плана или меньшее поощрение плана. Сильная общая культура, которая акцентирует и поощряет планирование на всех уровнях компании, в, итоге окупится. Иногда начальство просто обескуражено процессом, в особенности когда рыночная ситуация ухудшается и новый конкурент угрожает вашей доле на рынке. Иногда общая культура планирования обеспечивает стабильность и уверенность в целях и направлениях.

Примером потребности в планировании в плохих экономических условиях, а не в применении тактики "сделай что-нибудь", может служить California Country Club (CCC) из Лос-Анджелеса. До 1993 г. у этого клуба, как и у многих других в Южной Калифорнии, был список потенциальных членов. К марту этот список сменился списком тех, кто желал выйти из клуба.

Вместо того чтобы паниковать и прибегать к каким-либо маркетинговым панацеям, менеджмент CCC пользовался маркетинговым планированием, начав с анализа рынка и конкурентов. Процесс планирования позволил CCC увидеть маркетинговые возможности, такие, как стратегия назначения цен, включающая отмену платы "только гольф". Была открыта и осуществлена

потребность в политике, направляемой покупателем: "Просто скажи да!" Эти и другие изменения ознаменовали крутой поворот от предшествовавших политики и процедур; таким образом, клуб увеличил свою долю на рынке и доход.

Изучение разработки маркетингового плана для гостиниц показало, что самыми важными чертами в разработке маркетингового плана являются участие менеджмента, преданность делу на всех уровнях, достаточное время для разработки, специальный тренинг для разработки маркетингового плана и стимулы для достижения целей и задач.

Хорошие времена стоят или плохие - последовательность в маркетинговом планировании хорошо окупается для любого предприятия гостеприимства и его сотрудников.

Резюме главы

I. Цель маркетингового плана фирмы на будущий год.

1) Составить список новых конкурентов.
2) Описать как сильные, так и слабые стороны каждого конкурента.
3) Сосредоточить усилия специалистов по маркетингу на определении объективной картины и обдумывании всех этапов маркетингового процесса.
4) Оказать помощь в составлении бюджета с тем, чтобы привести в соответствие ресурсы с маркетинговыми целями.

II. Требования к написанию краткого обзора плана (summary) для руководства.

1) Писать его для руководства.
2) Ограничить число страниц двумя-четырьмя
3) Использовать короткие предложения и короткие абзацы.
4) Построить обзор следующим образом: описать цели на будущий год короткими фразами; коротко дать характеристику маркетинговой стратегии, предназначенной для реализации поставленных целей и задач; указать необходимые издержки в долларах, как и другие требуемые ресурсы.
5) Прочитать и перечитать краткий обзор перед окончательным представлением.

III. Корпоративные связи.

1) Связи с другими планами
а) Корпоративные цели: прибыль, рост и другие.
б) Желаемая доля рынка.
в) Позиционирование предприятия и товаров в номенклатуре
г) Вертикальная или горизонтальная интеграция.
д) Стратегические альянсы.
е) Ширина и глубина товарной номенклатуры.

2) Планы, связанные с планом маркетинга, также включают:
а) Продажи.
б) Рекламу и стимулирование.
в) Маркетинговые исследования.
г) Ценовую политику.
д) Услуги потребителям.

3) Корпоративные направления:

а) Миссия фирмы.
б) Ее философия.
в) Корпоративные цели.

V. Анализ предпринимательской среды.
1) Анализ основных факторов предпринимательской среды.

2) Анализ конкуренции:
а) Список основных конкурентов вашей фирмы на следующий год.
б) Список новых конкурентов.
в) Описание основных конкурентных преимуществ и недостатков каждого конкурента.

3) Маркетинговые тенденции. Тенденции, связанные с посетителями, конкурентами, тенденции в смежных индустриях.

4) Рыночный потенциал
а) Рыночный потенциал следует рассматривать как весь возможный спрос на продукцию фирмы на географически определенном рынке по данной цене. При оценке рыночного потенциала важно не смешивать разные виды продукции.
б) Обеспечьте оценку рыночного потенциала для каждого вида продукции в денежном эквиваленте, например, в долларах, и в физическом выражении, в единицах, например в номерах/сутках или в пассажирах.

5) Маркетинговые исследования
а) Макрорыночная информация: тенденции в индустрии, социально- экономико-политические тенденции, информация о конкурентах, данные о клиентуре по всей индустрии.
б) Микрорыночная информация: информация о гостях, о продуктах и услугах, анализ и тестирование новой продукции, данные о покупателях-посредниках, исследования цен, информация о ключевых клиентах и эффективность рекламы/продвижения.

6) Желаемые действия
а) Составить список и описать виды микро- и макрорыночной информации, в которой будет постоянная потребность.
б) Составить список и описать виды маркетинговых исследований, которые будут необходимы в будущем году.

V. Сегментация и выбор целевых сегментов. Выбор сегментов - это результат
1) Понимания того, что собой представляет компания и чем она хочет стать.
2) Изучения доступных сегментов и определения того, насколько компания может и хочет приобрести и сохранить эти сегменты.

VI. Действия: сегментация и выбор целевого рынка.
1) Составить список и описать каждый сегмент рынка, доступный в будущем году, максимально основываясь на демографических и психографических тенденциях, которые необходимо учитывать при разработке маркетинговой стратегии и тактики.
2) Расположить эти сегменты в порядке важности в качестве целевых рынков.
3) Продолжайте эту процедуру для различных видов продукции, которым требуется индивидуальная маркетинговая поддержка (например, услугам, связанным с конференц- и танцзалами).

VII. Задачи, задания и квоты будущего года

1) Задачи
а) Количественные задачи выражаются в стоимостном эквиваленте и в физических единицах, с указанием времени и уровнем прибылей.
б) Другие задачи: корпоративные цели, корпоративные ресурсы, факторы окружающей среды, конкуренция, рыночные тенденции, рыночный потенциал, доступные сегменты рынка и потенциальные целевые рынки.

в) Действия:
1) Составить список первостепенных задач по маркетингу/продажам на будущий год.
2) Составить список подцелей на будущий год.
3) Разбейте цели на квартальные, месячные и недельные.
4) Составить список прочих особых подцелей по принципу области маркетинговой поддержки, например, цели рекламы/ продвижения.

2) Задания и квоты
а) Основаны на задачах будущего года
б) Индивидуализированы
в) Реалистичны и доступны
г) Разбиты на меньшие единицы, например, недельные квоты для каждого торгового представителя
д) Понятны/измеряемы.

3) Действия: задания и квоты. Разбейте квоты и составьте их список для отделов продаж, торговых территорий, всех торговых посредников, каждого торгового посредника и каждого торгового представителя.

VIII. Планы действий: стратегии и тактика

1) Торговые стратегии
а) Предотвращать потери ключевых клиентов.
б) Воспитывать ключевых клиентов
в) Воспитывать избранных случайных клиентов
г) Отказываться от избранных случайных клиентов
д) Сохранять избранных случайных клиентов и обеспечивать менее дорогостоящие торговые поддержки
е) Развитие нового бизнеса с избранными потенциальными клиентами.

2) Действия: продажи
а) Составить список шести важнейших стратегий продаж и указать, как они будут воплощены, в следующем году
б) Составить список и описать все виды тактики, обеспечивающие поддержку важнейшим стратегиям продаж.

3) Стратегии рекламы/продвижения
а) Выбрать вид или набор различных видов средств массовой информации
б) Выбрать или одобрить информацию
в) Составить медиа-план, который бы демонстрировал, когда будет работать каждый вид медиа, включая бесплатные средства
г) Составить расписание мероприятий
д) Аккуратно представить информацию руководству
е) Осуществлять надзор за разработкой и воплощением программ по рекламе/продвижению, уделяя особое внимание графику и затратам

ж) Подтвердить ответственность за конечный результат.

4) Действия: реклама/продвижение
а) Разработать стратегии рекламы/продвижения для выполнения задач по маркетингу/продажам
б) Разработать набор подходящих средств массовой информации для рекламы/продвижения
в) Разработать информацию, подходящую для избранных видов медиа, которая позволила бы достичь намеченных целей
г) Разработать медиа-план и расписание событий.

5) Ценовая стратегия
а) Аккуратно пересмотреть задачи, связанные с назначением цен, с отделами, отвечающими за ценовую политику
б) Доработать задачи, связанные с определением цен, чтобы они отражали прогнозы продаж и дохода
в) Описать стратегии назначения цен, которые будут применяться в будущем году
г) Удостовериться, что задачи, связанные с назначением цен, продажами, продвижением/рекламой, синхронизированы и работают на поддержку общих целей.

6) Стратегии, связанные с товаром (услугой):
а) Описать участие отдела маркетинга в разработке основных стратегических видов товаров
б) Описать роль маркетинга в разработке новых товаров
в) Описать текущие или запланированные программы по разработке товаров, за которые отвечает маркетинг.

IX. Ресурсы, которые необходимы для поддержки стратегий и выполнения задач
1) Изучить и расписать потребность в новом персонале отдела маркетинга/продаж, включая временную помощь в течение будущего года.
2) Изучить и расписать вид и количество оборудования и пространства, необходимых для поддержки маркетинга/продаж.
3) Изучить и расписать объем необходимой в будущем году денежной поддержки.
4) Изучить и расписать количество и вид прочих необходимых в будущем году затрат.
5) Изучить и расписать объем исследований, консалтинга и тренинга, для осуществления которых потребуется помощь со стороны.
6) Подготовить маркетинговый бюджет и представить его начальству.

X. Маркетинговый контроль
1) Представители торгового персонала часто стремятся **защитить себя и дать заниженные оценки продаж.**
2) У компании есть определенные торговые задачи, основанные на ее потребностях.
3) У руководства может быть доступ к информации о маркетинговых исследованиях, которая недоступна сотрудникам отдела продаж.
4) У руководства может быть опыт работы с торговым персоналом, и оно понимает, что в процентном отношении **прогнозы, как правило, слишком завышены или слишком занижены.**
5) Руководство может захотеть предоставить отделу маркетинга/продаж **дополнительные ресурсы.**

XI. Презентация и продажи плана
1) Сотрудникам отделов маркетинга/продаж
2) Продавцам/рекламным агентствам и др.
3) Руководству

XII. Подготовка к будущему

1) Процедура планирования позволяет ее участникам понять процесс управления.
2) В течение процедуры планирования сотрудники **учатся работать в команде.**
3) Сотрудники учатся **ставить задачи** и устанавливать графику, которые обеспечивали бы решение этих задач.
4) Обучение процедуре **разработки реалистических стратегий и тактики**, чтобы достичь желаемой цели.
5) Сотрудники, которые вос**приимчиво подходят к процессу планирования** и занимаются воплощением маркетингового плана, как правило, обнаруживают, что это вносит существенный вклад в их профессиональную карьеру.

Вопросы для обсуждения

1. Какова цель маркетингового плана?
2. Каким образом факторы окружающей среды оказывают влияние на маркетинговый план?
3. Почему так важно определение рыночного потенциала?
4. Как нужно описывать рыночные сегменты и цели в маркетинговом плане?
5. Следует ли описывать маркетинговые цели в количественном выражении? Почему "да" или почему "нет"?
6. Как связаны маркетинговые стратегии и маркетинговые задачи? Связаны ли они вообще?
7. Насколько необходим маркетинговый контроль в маркетинговом плане? Не является ли он заданием по выбору для менеджеров?

Ключевые термины

График (timetable). Определенные даты выполнения стратегий и тактики.
Квоты (quotas). Количественные и временные задания, установленные для сотрудников отдела продаж.
Конкурентный анализ (competitive analysis). Анализ конкретных преимуществ и недостатков фирмы, ее задач, стратегий и другой информации в сравнении с конкурентами.
Короткий обзор плана для начальства (executive summary). Краткое содержание маркетингового плана с целью быстро проинформировать начальство.
Маркетинговые задачи (marketing objectives). Количественные и временные цели, реализация которых ожидается от реализации маркетинговой программы.
Рыночные тенденции (market trends). Внешние тенденции всех типов, которые, вероятно, повлияют на маркетинг данной корпорации.
Рыночный потенциал (market potential). Подсчитанная стоимость определенного рынка для определенного продукта, включая продукцию конкурентов.
Сегментационный анализ (segmentation analysis). Процесс исследования различных субрынков и выбор наиболее подходящих для данной компании.
Факторы предпринимательской среды (environmental factors). Социальные, политические и экономические факторы, которые влияют на фирму и ее маркетинговую программ