

Гришко Н.И.

Учреждение образования Федерации профсоюзов Беларуси «Международный университет «МИТСО»,  
г. Минск, кандидат технических наук, доцент кафедры инновационной экономики и менеджмента,  
*grishko-n@rambler.ru*

## **МАРКЕТИНГОВЫЙ ПОДХОД К ОРГАНИЗАЦИИ ИННОВАЦИОННОГО ПРОЦЕССА В ГОСТИНИЧНОМ БИЗНЕСЕ**

### **АННОТАЦИЯ**

Рассматривается маркетинговый подход к разработке и внедрению на рынок инноваций в гостиничном бизнесе. Особое внимание уделяется содержательной стороне основных этапов инновационного процесса и их научно-методического обеспечению.

### **КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:**

Гостиница, гостиничный бизнес, инновации, инновационный процесс, маркетинг, новый продукт.

В условиях растущей насыщенности рынков и обострения конкуренции центральной задачей гостиничной индустрии является разработка и внедрение на рынок новых инновационных продуктов, хотя на первый взгляд может сложиться впечатление, что инновации нежелательны для бизнеса, так как они в краткосрочном плане ухудшают его экономические показатели, увеличивают издержки, нарушают стабильность организации производства и сбыта, не позволяют полностью использовать ресурсы существующих продуктов. Вместе с тем логика современного рынка такова, что именно способность создавать новые продукты отличает гостиничные организации, ориентированные на реализацию концепции маркетинга.

Потребность в постоянном обновлении предлагаемых той или иной гостиницей на рынок продуктов обусловлена следующими факторами: внутренними – необходимостью устойчивого функционирования, распределения риска, загрузки производственных мощностей; внешними – достижениями научно-технического прогресса, необходимостью удовлетворения новых постоянно меняющихся потребностей, развитием производительных сил, постоянными изменениями рынка и конкурентных отношений.

В маркетинге термин «новый продукт» имеет определенную глубину, а классификация новых продуктов осуществляется исходя из таких понятий, как потребительская полезность, ценность и выгода.

Наиболее устоявшимся является понятие полезности, которое выражает предполагаемое удовлетворение потребностей в результате использования продукта. С точки зрения потребителя, это способность продукта удовлетворять его потребности.

Под ценностью понимается совокупность выгод, которые потребитель ожидает получить, приобретая продукт. Ценность будет тем выше, чем больше разница между полезностью продукта и общей ценой его покупки и потребления. Но если ценность – это оценочное суждение потребителя, результат сопоставления выгод, то можно предположить, что последних у нового продукта может быть несколько, сравнивая и учитывая которые, потребитель либо осуществляет свой выбор, либо отказывается от него.

Таким образом, продуктовые инновации в гостиничном бизнесе необходимо рассматривать по отношению к некоторому объекту в системе «потребность – потребитель – продукт – рынок» [1; 2]. Следовательно, продукт может быть новым: по удовлетворению новой потребности; по отношению к новому потребителю; по отношению к существующему продукту; по отношению к новому рынку.

Вместо одномерного понимания новизны продукта (как некоторой переменной по отношению к существующему) возникает коммерчески более выгодное ее представление. Исходя из этого, под новым продуктом [1] в гостиничной индустрии следует понимать:

- существенные инновации – это принципиально новые продукты, аналогов которым на рынке до их появления не было. Таких продуктов довольно мало, поскольку их разработка весьма затруднена и требует технологических прорывов, качественно новых открытий и изобретений, связанных в основной своей части с развитием фундаментальных исследований и значительными затратами финансовых средств. Примером подобных продуктов могут служить компьютерные системы централизованного управления отелем, представляющие собой интегрированные пакеты программ, автоматизирующих деятельность его основных служб: управления номерным фондом, административной, коммерческой, инженерной, питания. Так, например, программа автоматизации службы управления номерным фондом позволяет обеспечить резервирование, бронирование и размещение, регистрацию клиентов, ведение гостевых счетов с автоматическим начислением стоимости проживания и оказанных услуг. Программа, предназначенная для автоматизации предоставления услуг и расчетов с клиентами в ресторанах и барах, решает следующие задачи: ведение программы питания гостей и управления загрузкой залов, просмотр наличия продуктов на складе и в производстве, оформление требований на продуктовый склад, учет и контроль движения продуктов на производстве, калькуляция блюд и меню;

- усовершенствованные продукты, являющиеся самыми распространенными инновациями, связанными с изменением свойств или характеристик имеющихся продуктов. Например, отельеры в Северной Америке заметили, что понятие «семья на отдыхе», традиционно состоящая из родителей с двумя детьми, в последнее время претерпело изменения. Все чаще на отдых приезжают большие семьи, с бабушками, дедушками, близкими и далекими родственниками. Специально для нужд таких гостей курортный отель Holiday Inn Family Suites Resort в Орландо разработал и воплотил в жизнь новую концепцию гостиничных номеров под названием Mega Kidsuites. В каждом из таких номеров, состоящих из двух изолированных спален, двух ванных комнат, двух гостиных и кухни, могут с комфортом разместиться до 9 человек;

- продукты, полученные в результате расширения продуктовых линий и обладающие новыми отличительными особенностями. Типичным примером новых продуктов, полученных в результате расширения продуктовых линий, являются блюда и напитки, впервые включаемые в меню гостиничных ресторанов;

- новые услуги, которые дополняют уже имеющиеся на рынке продукты. К примеру, учитывая спрос, которым пользуются авиачартеры у деловых путешественников, гостиничная цепь Orient-Express Hotels ввела для своих гостей новую услугу, позволяющую посетить многие экзотические места, до которых сложно добираться с помощью самолетов, следующих по расписанию. Услуга предусматривает возможность перелета из любой точки США по любому маршруту, выбранному клиентом. Также предлагается широкий выбор подготовленных маршрутов. Воспользовавшись одним из предложений, клиент может провести свои выходные в Ботсване, на Мадейре или Бора-Бора и других, не менее интересных и загадочных местах. В пакет включены все авиаперелеты, размещение в гостиницах, наземный транспорт и услуги опытных гидов-переводчиков;

- продукты рыночной новизны, являющиеся новыми для данного рынка. Так, например, ресторан гостиницы Melia Lebresos Hotel (г. Севилья) впервые в Испании предложил меню, выполненное шрифтом Брайля. Это существенно облегчило выбор блюд людям с ослабленным зрением и избавило их от необходимости пользоваться для этого посторонней помощью;

- продукты с измененным стилем, представляющие собой наиболее скромный тип инноваций (хотя они весьма заметны визуально. Изменение цветового оформления интерьера ресторана, новая униформа для персонала или создание новой схемы регистрации клиентов – это примеры изменений в стиле).

Новизна продукта является не только результатом творческой и успешной имплементации прогрессивного открытия, изобретения или просто концепции, но и самостоятельной коммерческой ценностью. Инновации с коммерческой, или маркетинговой доминантой касаются в основном вариантов управления, сбыта и коммуникаций как составляющих процесса доведения продукта до потребителя, например: новая форма презентации продукта (сайт в интернете), новое средство распространения рекламы (воздушные шары), новое средство платежа (кредитная карточка), новый способ продаж (интернет). Коммерческие нововведения больше нуждаются в творческом воображении, изобретательности и ноу-хау и в значительно меньшей степени – в финансовых ресурсах. В гостиничной индустрии творческое воображение немаловажно, а быстрая смена вкусов потребителей, технологий и наличие острой конкуренции еще существенно повышает его значимость.

Разработка и внедрение на рынок новых продуктов содержит значительный риск. Из-за просчетов в производстве и маркетинге удельный вес неудачных нововведений в индустрии гостеприимства колеблется от 50 до 90 %. К примеру, в США терпят крах девять из десяти новых ресторанов.

Почему так много новых продуктов в гостиничной индустрии не имеют успеха? Причины могут быть разными: неверная оценка требований рынка; ошибки в позиционировании; неудачная политика сбыта; высокая цена; жесткая конкуренция; несовершенство продукта. Иногда затраты на разработку продукта оказываются значительно выше, чем предполагалось изначально. Также менеджер может продвигать свою любимую идею, несмотря на неутешительные прогнозы, полученные в результате маркетинговых исследований. Кроме того, как отмечалось выше, разработка новых продуктов имеет различный уровень предлагаемой инновации. Обычно чем выше уровень инновации, тем больше связанные с ней риски и затраты. Дело в том, что можно выделить три составляющие нововведения: потребность, подлежащая удовлетворению, т. е. функция или набор функций, которые необходимо выполнить; концепция объекта или совокупности объектов, способная удовлетворить потребность, т. е. новая идея; компоненты, представляющие совокупность имеющихся знаний, умений, навыков, опыта доступных технологий, позволяющих довести концепцию до работоспособного состояния.

Следовательно, уровень риска, связанного с новым продуктом, будет зависеть от двух групп факторов: степени оригинальности и сложности концепции, определяющей восприимчивость рынка и издержки перехода на новый продукт для потребителя (рыночный риск); уровня технологической инновации, необходимой для реализации концепции, т. е. технической осуществимости нововведения (технологический риск). Сюда может быть также добавлен стратегический риск, зависящий от степени новизны продукта для самого предприятия, т. е. от степени его знакомства с рынком и технологией. Кроме того, следует принимать во внимание и риск так называемого «марочного каннибализма». Дело в том, что эффективная продуктовая политика гостиницы должна включать планирование последовательности внедрения на рынок новых продуктов, цель которого – бороться с продуктами конкурентов. В ряде же случаев, выводя на рынок новый продукт, гостиница не столько «подрывает бизнес» конкурентов, сколько резко уменьшает сбыт своих прежних, еще хорошо реализуемых продуктов. Опасность «марочного каннибализма» тем значительнее, чем детальнее сегментируется рынок. Следовательно, гостинице необходимо позиционировать свои новые продукты относительно не только конкурирующих товарных марок, но и своих собственных. В некоторой степени марочный каннибализм можно допустить, если политика множественности торговых марок способствует интересам бизнеса в целом.

Существуют два способа приобретения нового продукта: покупка со стороны и разработка собственного. Поскольку затраты на разработку имеют тенденцию к росту, некоторые гостиницы покупают существующие торговые марки или заключают лицензионные соглашения (франчайзинг) на их использование. Но гостиница может и самостоятельно разрабатывать новые продукты. Маркетинговый подход заключается в том,

что данный инновационный процесс должен включать ряд этапов: поиск идей о новых продуктах; отбор идей; разработка концепции нового продукта; формирование целевой программы маркетинга; разработка нового продукта; испытания нового продукта в рыночных условиях; производственное и коммерческое освоение [1; 3; 4].

Поиск идей направлен на выявление максимального количества идей, которые в будущем могли бы воплотиться в концепцию продукта. Эта работа должна осуществляться систематически, а не от случая к случаю. В противном случае менеджмент гостиницы может найти десятки идей, но большинство из них не подойдет с точки зрения специфики ее деятельности. Основные составляющие процесса поиска идей новых продуктов – анализ источников идей и применение творческих методов их получения.

Базой для поиска идей являются внешние и внутренние по отношению к предприятию источники. К внешним источникам идей относятся специализированные периодические издания, выставки и ярмарки, исследовательские организации, патенты и изобретения, рекламные агентства. В то же время наиболее логичной стартовой площадкой в поиске идей о новых продуктах являются потребители. Для этого проводятся и анализируются данные маркетинговых исследований, последовавших жалоб и рекламаций. Значительная часть идей рождается также в результате анализа продуктов конкурентов. Так, например, оценка рекламы конкурентов дает информацию о новых направлениях и подходах в организации бизнеса. Обширные сведения содержатся также в годовых отчетах гостиниц. Специалисты по маркетингу могут получать полезную информацию, останавливаясь в гостиницах конкурентов. Источниками идей о новых продуктах являются посредники и поставщики. Посредники (например, туристические агентства) находятся в тесном контакте с рынком и располагают богатейшей информацией о проблемах клиентов.

Вместе с тем следует признать, что идеи новых продуктов вызревают в большинстве случаев внутри самой организации гостиничного бизнеса. Практика свидетельствует, что более половины идей появляется благодаря сотрудникам. В этом смысле менеджменту крайне важно материально и морально стимулировать генерирование новых идей, рационализаторство, изобретательство. Развитие новых продуктов лишь в редких случаях возможно без проведения интенсивных исследований в области маркетинга и инноваций. Важным источником идей является персонал гостиницы, находящийся в непосредственном контакте с клиентами. Выявление недостатков существующих продуктов также позволяет сформулировать новые идеи для их совершенствования.

В том случае, когда анализ источников идей не приносит желаемого результата, используются творческие методы их генерации, в частности мозговая атака и синектика. Для разработки идей новых продуктов с успехом может также использоваться метод целевых групп, формируемых из нескольких сотрудников, которые привлекают специалистов из различных служб гостиницы.

Отбор идей заключается в выявлении наиболее существенных из них. Каждая выдвинутая идея подлежит оценке с точки зрения соответствия требованиям рынка, текущим планам и долгосрочной стратегии гостиницы, имеющимся ресурсам, возможности успешной реализации в рыночных условиях.

Разработка концепции нового продукта предполагает описание его физических и воспринимаемых характеристик и набора выгод, который он может представить определенной группе потребителей. Концепция конкретизирует продукт как совокупность важных для потребителей свойств и атрибутов. Поэтому одна и та же идея продукта может привести к разным концепциям. Концепция, следовательно, определяет желаемое позиционирование продукта и указывает на характер средств, которые потребуются для достижения ожидаемого результата.

На этапе разработки концепции нового продукта вскрываются проблемы, связанные с осознанием и структурированием потребностей, лежащих в основе идеи; определяются возможности реализации идеи в продукт; выявляются преимущества нового продукта по сравнению с уже существующими аналогами; осуществляется исследование социальных

аспектов нововведений (социально-негативные идеи отбрасываются еще на этапе отбора идей); выясняется, насколько доступны пониманию потребителей основные потребительские свойства нового продукта; дается первоначальная экономическая оценка нового продукта.

Особое внимание обращается на последний аспект. Экономическая оценка связана с исследованием затрат, связанных с разработкой, внедрением на рынок и реализацией нового продукта, а также с анализом возможных прибыли и риска, обусловленных его предложением. Для этого устанавливается точка безубыточности, характеризующая минимальный объем продаж, при котором доход равен издержкам производства, а также определяется максимальная сумма издержек и минимальная цена реализации продукта.

Если продуктом является новая гостиница, в концепции необходимо отразить классификационный статус гостиницы, место расположения, целевой рынок и позиционирование продукта, организационно-функциональную структуру, основные подразделения гостиничного комплекса.

Формирование целевой программы маркетинга предполагает обоснование конкретных направлений по выведению нового продукта на рынок. Подобная программа обычно содержит подробный анализ целевого рынка; подходы к позиционированию на нем нового продукта, определению цены, выбору каналов сбыта и коммуникаций; оценки объема продаж, доли рынка, структуры затрат и доли в них расходов на маркетинг.

Разработка продукта представляет собой этап, на котором осуществляется превращение идеи и концепции в реальный продукт, полезный для потребителя, технически и коммерчески целесообразный для организации гостиничного бизнеса. На данном этапе проектируется сам продукт, его параметры, дизайн, выбирается наименование или торговая марка. Проблематичность разработки продукта заключается в том, что он часто сводится только к продукту по замыслу без учета многих нематериальных аспектов. Специалисты по маркетингу не должны забывать, что им необходимо дать будущему клиенту представление и о продукте в реальном исполнении, включая сопутствующие и дополнительные услуги.

Успех новых продуктов во многом определяется наличием у менеджмента гостиницы исчерпывающей информации об их рыночном потенциале. Для этого проводятся испытания в рыночных условиях (пробный маркетинг, рыночное тестирование). Они особенно важны для продукта, существенно отличающегося от всех предшествующих, когда предприятие не знает точно, как потребители отреагируют на него и как его продвигать на рынок.

В зависимости от характера новых продуктов и особенностей потребителей методы, масштабы и сроки рыночного испытания различны. Они могут занимать от нескольких дней (тестирование включенного в меню ресторана нового блюда) до 1 – 2 лет. Если затраты на разработку незначительны и руководство гостиницы уверено в рыночном успехе продукта, может быть проведен краткосрочный пробный маркетинг либо он вообще может не осуществляться (незначительные изменения существующих продуктов, как правило, не требуют рыночного тестирования).

Положительные результаты испытаний нового продукта на рынке являются основанием для начала – этапа производственного и коммерческого освоения. Разрабатываются детальный план производства нового продукта: исследуются источники снабжения материалами, компонентами, оборудованием, производится запуск продукта в производство. Одновременно разрабатываются мероприятия по всему комплексу маркетинга. С точки зрения теории и практики маркетинга на этапе коммерческого освоения наибольший риск и потенциальные убытки приходится на стадию внедрения нового продукта на рынок.

Все этапы создания новых продуктов должны осуществляться в очень сжатые сроки. Иначе можно упустить рынок в пользу конкурентов. Сокращение сроков освоения повышает конкурентоспособность, так как затраты на новый продукт должны окупиться до того, как он устареет и потеряет спрос. Поэтому для эффективно функционирующей гостиницы главным является не «как разработать новый продукт», а «как это сделать первым».

### **Список используемых источников**

1. Дурович, А. П. Маркетинг гостиниц и ресторанов : учеб. пособие /А. П. Дурович. – М. : Новое знание, 2006. – 632 с.
2. Баумгартен, Л. В. Маркетинг гостиничного предприятия : учебник / Л. В. Баумгартен. – М. : Высшая школа, 2015. – 340 с.
3. Барчуков, И. С. Гостиничный бизнес и индустрия размещения туристов / И. С. Барчуков. – М. : КноРус, 2014. – 273 с.
4. Семенова, Л. В. Маркетинг гостиничного предприятия : учеб. пособие / Л. В. Семенова, В. С. Корнеев, И. И. Драгилева. – М. : Дашков и К, 2015. – 208 с.