

И.Г. ОвчинниковаПермский государственный институт культуры,
директор АО «Отель Прикамье»**УДК 338.46**

РАЗВИТИЕ НОВОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПРЕДЛОЖЕНИЯ НА РЫНКЕ ГОСТИНИЧНЫХ УСЛУГ

Статья посвящена анализу влияния новой экономической модели — экономике впечатлений — на развитие предприятий и на рынок. Определены основные ключевые проблемы с формированием конкурентных преимуществ у организаций, в особенности в сфере услуг. Обобщен опыт организаций и теория экономики впечатлений, отмечены их значимость в гостиничном бизнесе. Рассмотрена роль персонала, который становится главным в создании эмоций и впечатлений, не смотря на то, что гостиничный продукт состоит и из материально-технической базы. Как показывает практика организаций и проведенные исследования, предложение компаний должны строиться таким образом, чтобы потребительская ценность продукта росла индивидуально для каждого потребителя, не за счет скидок и новых товаров, а благодаря реализации законов новой модели бизнеса.

Ключевые слова: экономика впечатлений, потребительская ценность, гостиничный бизнес, конкурентные преимущества, потребительская лояльность, управление эмоциями.

I.G. Ovchinnikova

Director of PJSC «Hotel Prikamye»

DEVELOPMENT OF A NEW ECONOMIC OFFER IN THE MARKET OF HOTEL SERVICES

The Article analyzes the impact of the new economic model — the economy of impressions — on the development of enterprises and the market. The main key problems with the formation of competitive advantages of organizations, especially in the service sector. The experience of organizations and the theory of the economy of impressions are generalized, their importance in the hotel business is noted. The role of the staff, which becomes the main thing in creating emotions and impressions, despite the fact that the hotel product consists of the material and technical base. As the practice of organizations and conducted research shows, the offer of companies should be built in such a way that the consumer value of the product grows individually for each consumer, not at the expense of discounts and new products, but through the implementation of the laws of the new business model.

Keywords: economy of impressions, consumer value, hotel business, competitive advantages, consumer loyalty, emotion management.

Новой экономике нужны новые модели бизнеса. Компании, которые претендуют на конкурентоспособность в будущем, должны полностью сосредоточиться на клиенте и его потребностях. Нужны впечатления, которые представляют собой уже существующий, но еще малоизученный вид экономического предложения. Отделение впечатлений от услуг в деятельности

компаний открывает перед ней невероятные возможности для экономического роста, как в свое время признание услуг отдельным предложением привело к появлению нового типа экономики на фоне приходящей в упадок промышленной базы. Поэтому в настоящее время зарождается новая экономика — экономика впечатлений, ориентированная на ощущение потребителя...» — это часть аннотации к книге Джозефа Б. Пайн II и Джеймса Х. Гилмора «Экономика впечатлений» [3]. Невозможно сегодня отвергать тот факт, что потребителя XXI века очень сложно удивить каким-нибудь продуктом, для них все

© Овчинникова И.Г., 2018

Овчинникова Ирина Геннадьевна,
директор АО «Отель Прикамье»;
ovig@list.ru

стало одинаковым, иногда даже безликим, поскольку в результате технических разработок появляются продукты, способные удовлетворить любые потребности; и наоборот больше эмоций у клиентов вызовет отсутствие чего-либо, что необходимо для решения его проблем, что является важным для получения качественного товара или услуги. Можно тогда услышать следующее: «Как вы не можете это предоставить? Ведь мы живем в XXI веке?».

Проблемы производства услуги или товара в современных организациях не должны решаться традиционными методами. Большинство организаций продолжают видеть причины неудач в недостаточной системе мотивации сотрудников, в необходимости реорганизации организационной структуры управления, в централизации и децентрализации, в необходимости внедрения новых информационных технологий, новых показателей оценки работы персонала, например, на основе KPI (Key Performance Indicator — Ключевые Показатели Эффективности). Использование таких способов очень быстро приводит к тому, что попытки изменить внутреннюю среду организации и продукт, через какое-то время терпят поражение. Реальность остается таковой, что основной проблемой организации является удержание у себя постоянных потребителей за счет конкурентных преимуществ. Руководители предприятий очень часто имеют консервативные взгляды на то, что является конкурентным преимуществом продукта и отмечают: его доступность, соотношение цена – качества, имидж, цена и т.д. Возможно, автору данной статьи стоит поставить перед собой задачу при дальнейшем изучении этого вопроса, провести исследование среди менеджеров разных организаций для того, чтобы выявить какие основные конкурентные преимущества должны создаваться и что является основным преимуществом их организаций по отношению к конкурентам. До сих пор в позиционировании двух предприятий, производящих один и тот же продукт, и, например, имеющих одинаковое месторасположение, допустим, в центре города, можно видеть фразу «Мы находимся в самом центре города».

Тогда возникают вопросы:

1. Что отличает два одинаковых предприятий друг от друга?
2. Как потребитель должен запомнить и выделить эти предприятия друг от друга?
3. В чем потребительская ценность каждого из них?

Очевидным становится тот факт, что руководители организаций должны стремиться к созданию таких конкурентных преимуществ, которые будут вызывать положительные впечатления у потребителей и которые невозможно будет повторить конкурентам, и тогда выполнение

основной цели предприятий, ориентированного на максимизацию прибыли, будет реализовано.

В этой связи необходимо определить объект исследования и привести аргументы по его выбору. Им будет являться индустрия гостеприимства, в особенности, гостиничный бизнес, как основная площадка для развития новой модели бизнеса — экономики впечатлений и как возможность показать, что традиционные методы конкуренции не являются единственным выходом для решения проблем с повышением потребительской ценности своего предложения. В статье предпринята попытка выявить, как экономика впечатлений влияет на конкурентоспособность продукта, какие изменения происходят во внешней и внутренней среде предприятия.

По мнению автора работы, гостиничные предприятия под влиянием экономических изменений и в современных рыночных условиях наиболее показательны для реализации принципов экономики впечатлений. Во-первых, отрицательные явления в экономике страны — спады производства, кризисы — отражаются на деловой активности, сокращаются издержки физических лиц на путешествия, это влияет на загрузку гостиничных предприятий, спрос уменьшается, начинается борьба за потребителей. Во-вторых, когда наблюдается противоположная тенденция — увеличение номерного фонда — это тоже усиливает конкуренцию на гостиничном рынке.

Так, по состоянию на конец 2017 года в России зарегистрированы 21 300 коллективных средств размещения. По сравнению с предыдущим годом их количество выросло на 6% (по данным Ростуризма). На мировом рынке туризма все показатели только растут: объем мирового рынка туризма в 2017 году составил 5,29 трлн долларов США, рост мирового рынка туризма за последние 10 лет — 41,9% (по данным сайта TripAdvisor). Все эксперты гостиничного бизнеса отмечают, что все положительные и отрицательные изменения на рынках на прямую сказываются на конкуренции: на ее уровне, типе, используемых методов.

Как показывает профессиональная деятельность автора статьи, клиенты гостиничных услуг наиболее требовательны к качеству продукта, поскольку из-за своей мобильности и возможности останавливаться в разных средствах размещения, они четко понимают каким должен быть продукт, они сравнивают и выбирают, и требуют услуги, соответствующие категории отеля, особенно обращают внимание на нематериальные аспекты, так как они наиболее важны в современном динамично развивающемся обществе. Это подтверждают и проведенные исследования. Российская Гостиничная Ассоциация публикует у себя результаты опроса, проведенные на платформе бронирования отелей TripTease. В нем

Таблица 1

Экономические различия

Экономическое предложение	Сырье	Товары	Услуги	Впечатления
Тип экономики	Аграрная	Промышленная	Услуг	Впечатлений
Экономическая задача	Добыча	Производство	Доставка	Представление
Суть предложения	Равноценное	Материальное	Нематериальное	Запоминающееся
Главное качество	Природное	Стандартизированное	Персонализированное	Личное
Характер поставок	На развес	По описи	По требованию	Проявляется с течением времени
Продавец	Торговец	Производитель	Поставщик	Режиссер
Покупатель	Рынок	Пользователь	Клиент	Гость
Факторы спроса	Свойства	Особенности	Льготы	Ощущения

приняли участие 280 человек. Чаще всего путешественники выбирают гостиницы, предлагающие бесплатный завтрак и Wi-Fi, а самое главное, на что мы должны обратить внимание, на повышение класса обслуживания [1]. Другой сайт бронирования отелей — *www.hotel.info*, который в течение двух лет анализировал все оставленные на нем отзывы и оценки, сообщает, что самым большим разочарованием является плохое обслуживание.

Становится актуальным вопрос: «За счет чего удержать настоящих клиентов и привлечь будущих?»

В добавлении, к этим очевидным законам экономики, гостиничная сфера способна стать научной школой и исследовательской базой для выявления проблем при обслуживании Гостей, для постановки впечатлений, для демонстрации результата после внедрения законов экономики впечатлений. Вызвано это тем, что основными принципами гостеприимства уже изначально являются следующие:

1. Наш Гость — абсолютная ценность;
2. Удовлетворение потребностей Гостей — только потом прибыль.

Одна из самых успешных компаний — это Apple — обучала своих сотрудников постановке впечатлений у специалистов гостиничной сферы — сети Ритц-Карлтон. В развитых странах мира вопросами изучения этой новой экономики и построением работы организаций по ее законам занимались уже с 1999 года. В России, возможно, основным примером такой организации может стать Сбербанк, так как он свою работу организует с использованием принципов эмоционального интеллекта, как в отношении персонала, так и клиентов. Для того, чтобы вызвать у потребителя впечатления, предложив ему продукт с потребительской ценностью, необходимо понять его эмоциональное состояние.

После того, как привели аргументы по определению объекта исследования, перейдем к более подробному анализу основной проблемы.

К теоретической части этого вопроса обратимся к уже упомянутым авторам Джозеф Б. Пайн II и Джеймс Х. Гилмора. «Впечатления – это четвертое экономическое предложение, которое также разительно отличается от услуг, как услуги от товаров.... Когда человек покупает услугу, он покупает ряд действий, которые выполняются от его имени. Но когда он покупает впечатления, он платит за незабываемые минуты своей жизни, подготовленные компанией как в театральной постановке, то есть за собственные чувства и ощущения» [3].

Как показано в табл. 1, каждое экономическое предложение существенно отличается от остальных; в частности, каждый последующий уровень повышает потребительскую ценность предложения [2].

Экономика впечатлений ориентирована на ощущение и восприятие человека, его воспоминания, переживание, создание незабываемого опыта и эмоциональной связи с продуктом, услугой. В этом состоит отличие экономики впечатлений от классической экономики.

Гостиничный бизнес продолжает развиваться, конкуренция между предприятиями усиливается, как следствие, становится выше ценность клиентского опыта. Гости, прибывая в отеле, выезжая из него, должны увозить собой незабываемые эмоции, для того, чтобы дальнейшие воспоминания имели длительный характер и их хватало на то, чтобы поделиться со своим близким окружением, оставить уникальный отзыв о впечатлениях, полученных в этой гостинице, а самое главное, при следующем визите в город, выбрать именно этот отель. Стоит отметить, что этих впечатлений можно достигать всеми составными элементами, образующие гостиничный продукт:

1. Материально-техническая база — например, использование современных технологий в предоставлении услуги. Так в Монреале в отеле Monville Гостей обслуживает робот, который доставляет в номер еду.

2. Принадлежность к бренду — это позволяет отелям увеличивать ценность своего предложения за счет индивидуального подхода к гостям на основе расширенного отельного продукта. Например, в сети Marriott представлены коллекционные отели Autograph Collection Hotels — это тщательно отобранные отели, в том числе и роскошные, и бутик-отели, в каждом из которых свой подход к дизайну, кухне и обслуживанию.

3. Персонал, работу которого в сервисных организациях сравнивают с режиссерской или актерской, в зависимости от того на каких позициях он находится. Но именно персонал, в режиме онлайн, способен создать Гостям не забываемые впечатления своей работой: показав готовность решать проблемы, заставить поверить Гостя, что он один единственный в отеле и заполучить тем самым его влюбленность в продукт. Экономика впечатлений совершила главный апгрейд в организации — это изменение в построении системы управлением персоналом, так как роль персонала возрастает. Его умение строить отношение с клиентами является основной в создании качественного продукта и в получении потребительской лояльности. По мнению автора статьи, уникальность гостиничного продукта способен создать, в первую очередь, персонал — и он является источником впечатлений и опыта.

Приведем несколько примеров из практики, когда Гости получали положительные эмоции и впечатления, а отель их преданность и постоянство, к чему и стремится в своей работе, так как это отражается на прибыли организации и отношении персонала к своей работе, появляется целостное позитивное отношение.

1. Гостя при проживании в отеле отметила, что ей недостаточно освещения в номере, поскольку она очень любит читать. Действия персонала: дополнительно был установлен осветительный прибор и был подарен от отеля сертификат в российскую книжную сеть, поскольку было замечено главное, что чтение доставляет удовольствие Госте.

2. Группа туроператоров (40 чел.), приехавшая в город с целью знакомства с туристическим потенциалом, уже сразу при размещении в отеле получила подарки — открытки с видами и культурными объектами региона. Результат: Гости сразу отмечали встречу, так как к их приезду готовились, а также размещали информацию в соц. сетях с благодарностью и делились положительными эмоциями.

3. Творческий коллектив-оркестр (более 70 чел.) — для них самое главное было быстро разместиться в отеле, что и было сделано — про-

цедура заселение не заняла больше 10 мин, а на каждом этаже Гостей встречал сотрудник отеля и показывал, где расположен номер, желая «Приятного проживания». Стоит отметить, что отель по российской Системе классификации средств размещения относится к категории «три звезды».

4. Из основных требований к работе персонала с Гостями можно выделить само обращение к ним — это Гость, а не клиент. Неважно обращается сотрудник лично к Гостям или использует его в общении внутри коллектива. Во всех письменных формах Гость или Гости — писать только с большой буквы, где бы это слово не стояло в предложении. Также ежедневно проводятся оперативки с руководителями служб (служба продаж и маркетинга, служба приема и размещения, служба обслуживания), на которых помимо текущих проблем и задач, обсуждается заезд каждого Гостя, с учетом его индивидуальных особенностей и пожеланий.

Таким образом, отель для создания конкурентных преимуществ, не смотря на его категорию, должен создавать сервис класса люкс и организовывать захватывающий процесс потребления услуги с получением уникальных впечатлений. Соответственно отношения Гостей с гостиницей будут долгими и прибыль будет расти. Уход Гостей негативно сказывается на прибыли отеля. Этот факт подтверждается проведенным исследованием. Фредерик Райчхельд, возглавлявший программу удержания клиентов компании Bain & Company, и У. Эрл Сассер, профессор Гарвардской школы бизнеса, подсчитали, что обычно в год компании теряют 15-20% своих клиентов. Когда отток клиентов уменьшается наполовину, рост затрат на привлечение новых увеличивается более чем вдвое. Рост коэффициента удержания клиентов всего на 5% повышает прибыль компании на 25-100%. Получается, что лояльность Гостей, полученная за счет работы персонала в новом формате, способна сократить, а может даже вообще избежать расходов на продвижение продукта [4].

Далее в табл. 2 представлены основные изменения в системе управления персоналом. Многие специалисты в области менеджмента организации, в основе которых система управления персоналом выстраивается с использованием коучинговых технологий, называют «бирюзовым организациям» [2].

Стоит отметить, что это не все аспекты работы персонала новой формации, здесь приведены только основные признаки, для того чтобы иметь общее представление каким образом должен работать персонал и, с использованием творческого подхода, создавать продукт, оставляющий у Гостей приятные, незабываемые впечатления о пребывании в отеле. Как предприятие работает круглосуточно, так и эмоции человека работают круглосуточно.

Таблица 2

Особенности системы управления персоналом в современных организациях

Технологии	Организация XX в.	Организация XXI в. (на примере гостиничного предприятия)
Прием на работу	Собеседование проводят специально обученные сотрудники HR-службы, сосредотачиваясь на том, чтобы кандидат как можно больше соответствовал должностной инструкции.	Собеседование проводят будущие коллеги. На этапе собеседования необходимо понять, что будущий сотрудник по своему духу может быть гостеприимным, коммуникабельным, креативным и обладает творческим потенциалом.
Адаптация	Адаптация носит административный характер.	На первых этапах необходимо познакомить с особенностями организациями. Для установления межличностного общения и культуре общения с Гостями, как можно раньше допускать к работе, происходящей «на сцене» (например, если это служба приема и размещения). Для понимания особенностей продукта осуществить знакомство со всеми службами предприятия.
Тренинги и обучение	Траекторию тренинговых программ выстраивает HR-служба. Тренинги посвящены или отработке практических навыков, или навыкам управления.	Ежедневно по ситуациям, которые возникали в течении предыдущих суток. Важную роль играют тренинги, посвященные гостеприимству на основе индивидуального подхода. На тренингах сотрудники должны самостоятельно искать решения, а не следовать разработанным стандартам.
Должностные инструкции	Каждая должность имеет определенное название и должностную инструкцию	Разработаны, но текущие обязанности могут меняться в зависимости от особенностей работы.
Мотивация	Упор на эффективность индивидуальной работы. Критерии оценки установлены, жесткие, в основе KPI.	Материальная — на основе командных достижений, результатов. Нематериальная — личные и командные беседы с сотрудниками в поисках новых ценностей работы для личного роста.
Назначение и продвижение по службе	Постоянная борьба между сотрудниками за повышение по службе. Это ведет к политическим играм и дисфункциональному поведению.	Повышений по службе не происходит (или очень редко), есть постоянное перераспределение ролей и обязанностей на основе соглашений между коллегами. Каждый может высказываться о вопросах, лежащих за пределами его полномочий.
Контроль	Постоянный контроль; составление ежемесячных отчетов.	Ежедневный контроль отсутствует, сотрудник имеет право на ошибку и на ее исправление, даже, если при участии всей команды. Результаты обсуждаются коллективно по окончании реализации проекта (например, размещение какой-нибудь группы Гостей).

Экономика впечатлений в гостиничном бизнесе — это системное явление, поскольку для производства и доставки впечатлений и эмоций, необходимо задействовать и другие сферы рынка. Для производства гостиничного продукта необходимы:

1. Материальные ресурсы — рынок поставщиков, производителей;
2. Человеческие ресурсы — рынок образовательных услуг, рынок труда;
3. Информационные ресурсы — информация о потребителях необходима для производства гостиничной услуги: развитие внутренних бизнес-процессов, изменение особенностей гостиничной услуги;
4. Финансовые ресурсы — финансовый рынок;
5. Другие субъекты рынка — конкуренты изменяют конкурентные преимущества, происходит развитие самого рынка гостиничных услуг, он становится более привлекательным для туристов, что влияет на качество туристского продукта региона.

Таким образом, экономическое предложение трансформируется, все новаторские действия компании направлены на рынок и на внутреннюю среду (на изменение бизнес-процессов, на конкурентные позиции, на финансовые показатели и т.д.), соответственно, необходимо проводить исследования, отслеживать изменения и результаты.

Библиографический список

1. Вестник РГА. Новости гостиничного бизнеса. №7-8(84-85). URL: www.rha.ru/ (дата обращения: 21.04.2018).
2. Лалу Фредерик. Открывая организации будущего / пер. с англ. В. Кулябиной. М.: Манн, Иванов, Фербер, 2017. 432с.
3. Пайн Дж. Экономика впечатлений: Как превратить покупку в захватывающее действие / Б. Джозеф Пайн II, Джеймс Х. Гилмор; пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2018. 384 с.
4. Юзькова Е. Бизнес в эпоху экономики впечатлений. URL: www.hr-Portal.ru/ (дата обращения: 21.04.2018).