

Федеральное государственное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
Санкт-Петербургский государственный университет  
Институт «Высшая школа менеджмента»

**РАЗРАБОТКА ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ  
ДЛЯ НОВОГО ОТЕЛЯ «ФОТОНОТЕЛ» В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ**

Выпускная квалификационная работа  
студента 4 курса бакалаврской программы,  
профиль – Маркетинг,  
**Захаренковой Виктории Анатольевны**

---

Научный руководитель  
Заведующий кафедры маркетинга  
**СМИРНОВА Мария Михайловна**

«СООТВЕТСТВУЕТ ТРЕБОВАНИЯМ»

---

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 г.

Рецензент  
Старший преподаватель  
**КИРЮКОВ Сергей Игоревич**

---

Санкт-Петербург,  
2021

Заявление о самостоятельном выполнении  
выпускной квалификационной работы

Я, Захаренкова Виктория Анатольевна, студентка 4 курса направления 080200 «Менеджмент» (профиль подготовки – Маркетинг), заявляю, что в моей выпускной квалификационной работе на тему «Разработка позиционирования для нового отеля «FotoHotel» в Санкт-Петербурге», представленной в службу обеспечения программ бакалавриата для публичной защиты, не содержится элементов плагиата. Все прямые заимствования из печатных и электронных источников, а также из защищённых ранее курсовых и выпускных квалификационных работ, кандидатских и докторских диссертаций имеют соответствующие ссылки.

Мне известно содержание п. 9.7.1 Правил обучения по основным образовательным программам высшего и среднего профессионального образования в СПбГУ о том, что «ВКР выполняется индивидуально каждым студентом под руководством назначенного ему научного руководителя», п. 51 Устава федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский государственный университет» о том, что «студент подлежит отчислению из Санкт-Петербургского университета за представление курсовой или выпускной квалификационной работы, выполненной другим лицом (лицами)».



\_\_\_\_\_  
(Подпись студента)

13.04.2021 (Дата)

# Оглавление

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	<b>5</b>
<b>ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ</b> .....	<b>8</b>
1.1    МАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГИЯ И ЕЕ ЭЛЕМЕНТЫ .....	8
1.2    АЛГОРИТМ РАЗРАБОТКИ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ .....	10
1.3    РАЗРАБОТКА ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ.....	16
1.4    ОСОБЕННОСТИ МАРКЕТИНГА В ГОСТИНИЧНОМ БИЗНЕСЕ .....	22
1.5    ОСОБЕННОСТИ МАРКЕТИНГА НОВЫХ ПРЕДЛОЖЕНИЙ .....	29
<i>Выводы</i> .....	33
<b>ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ТЕКУЩЕГО ПОЛОЖЕНИЯ ОТЕЛЯ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ</b> .....	<b>35</b>
2.0    МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ.....	35
2.1    Аудит отеля ФотоHOTEL .....	49
2.1.1 <i>Описание отеля</i> .....	49
2.1.2 <i>Границы рынка</i> .....	55
2.2    АНАЛИЗ РЫНКА .....	58
2.2.1 <i>Общие характеристики рынка гостиничных услуг в Санкт-Петербурге</i> .....	58
2.2.2 <i>Оценка емкости рынка гостиниц в Санкт-Петербурге</i> .....	61
2.2.3 <i>Общая характеристика рынка малых отелей в Санкт-Петербурге</i> .....	66
2.2.4 <i>PESTEL-анализ</i> .....	67
2.2.5 <i>Анализ пяти сил Портера</i> .....	73
2.2.6 <i>Анализ стратегических групп конкурентов</i> .....	77
2.2.7 <i>Анализ поведения потребителей</i> .....	84
2.2.8 <i>Тенденции рынка</i> .....	89
2.3    Первичный SWOT-анализ .....	94
<i>Выводы</i> .....	99
<b>ГЛАВА 3. ФОРМИРОВАНИЕ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ ОТЕЛЯ</b> .....	<b>103</b>
3.0    МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ.....	103
3.1    ПОДГОТОВИТЕЛЬНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ ДЛЯ РАЗРАБОТКИ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ .....	103
3.1.1 <i>Описание текущей аудитории</i> .....	103
3.1.2 <i>Оценка текущего позиционирования</i> .....	106
3.2    РАЗРАБОТКА ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ .....	107
3.2.1 <i>Сегментирование</i> .....	107
3.2.2 <i>Таргетирование</i> .....	117
3.2.3 <i>Позиционирование</i> .....	119
3.3    РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РЕАЛИЗАЦИИ ИДЕИ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ .....	126
3.3.1 <i>Рекомендации в отношении B2C сегментов</i> .....	126
3.3.2 <i>Рекомендации в отношении B2B сегментов</i> .....	131

3.3.3 Общие рекомендации .....	134
Выводы .....	136
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....</b>	<b>138</b>
<b>СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....</b>	<b>141</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ .....</b>	<b>148</b>
Приложение 1. ИНФОРМАЦИЯ ИЗ НЕТНОГРАФИЧЕСКОГО АНАЛИЗА КОНКУРЕНТОВ.....	148
Приложение 2. КОНСПЕКТ КРУГЛОГО СТОЛА .....	149
Приложение 3. КОНСПЕКТ ИНТЕРВЬЮ С СОБСТВЕННИКОМ .....	157
Приложение 4. КОНСПЕКТ ИНТЕРВЬЮ С ЭКСПЕРТОМ-ТУРАГЕНТОМ .....	161
Приложение 5. АНКЕТА ОНЛАЙН ОПРОСА.....	164
Приложение 6. ОПИСАНИЕ ВЫБОРКИ ОНЛАЙН-ОПРОСА .....	180
Приложение 7. ОТЗЫВЫ ПОСТОЯЛЬЦЕВ ФОТОНОТЕЛ .....	186
Приложение 8. АНАЛИЗ ДАННЫХ В SPSS .....	190
Приложение 9. КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА СЕРВИСА ПОТРЕБИТЕЛЯМИ .....	194
Приложение 10. ОРГАНИЗАЦИИ РЯДОМ С ФОТОНОТЕЛ.....	195
Приложение 11. ПРОФИЛИ СЕГМЕНТОВ B2C.....	197

## **ВВЕДЕНИЕ**

Данная выпускная квалификационная работа носит прикладной характер и посвящена разработке позиционирования для нового отеля «FotoHotel», расположенном в историческом центре Санкт-Петербурга. Дата открытия отеля - апрель 2021 года. Отель относится к категории «3 звезды» и по размерным характеристикам является «малым»: включает в себя 26 номеров по 9-15 м<sup>2</sup> каждый. Следует отметить, что при подготовке к запуску собственники стремились открыть свои двери посетителям как можно скорее, чтобы успеть к высокому сезону, который начинается в начале мая. По этой причине разработка маркетинговой стратегии была отодвинута на второй план, а миссия проекта сводилась к тому, чтобы обеспечить гостю удобство, чистоту и комфорт. Стоящая перед руководством проблема заключается в отсутствии четкого позиционирования, в связи с чем услуги «FotoHotel» теряются среди многочисленных предложений конкурентов, и, как результат, привлечение постоянного потока посетителей затруднено.

Цель настоящей работы - разработать позиционирование, которое позволит отелю занять свою нишу и сформировать четкое восприятие бренда в сознании потребителей. Предметом работы является разработка позиционирования, а объектом – непосредственно отель «FotoHotel».

*Актуальность* данного проекта заключается в том, что рынок гостиничных услуг в России и в Санкт-Петербурге в частности перенасыщен; новым игрокам сложно занять свое место - приходится проявлять изобретательность в борьбе за клиента. Кроме того, высокий уровень неопределенности и кризис в гостиничной индустрии, связанный с пандемией коронавируса (закрытие границ, введение ограничений, ужесточение требований к обеспечению безопасности) усложняют и так тяжелый процесс входа компании на рынок, у которой нет аналогичного опыта открытия отеля. Наконец, структура туристического потока резко деформировалась с началом пандемии (так, иностранные туристы ушли с рынка Санкт-Петербурга), а поведение и предпочтения потребителей претерпели ряд изменений, которые требуют дополнительного изучения.

Данная работа позволит отелю проанализировать конкуренцию и текущую ситуацию на рынке, изучить поведение потребителей, тренды и актуальные потребности, определить целевую аудиторию, и в результате разработать позиционирование, которое обеспечит ориентир для дальнейших действий в рамках стратегии маркетинговых коммуникаций.

В соответствии с поставленной целью были сформулированы следующие задачи:

- Изучить теоретические основы разработки маркетинговой стратегии и ее особенности при выводе нового продукта на рынок;

- Проанализировать и адаптировать для целей работы модели анализа конкурентной среды, поведения потребителей и их предпочтений;
- Оценить ресурсы и возможности отеля для выбора направления позиционирования;
- Провести анализ конкурентов, общий анализ рынка, а также анализ поведения потребителей и их предпочтений;
- Разработать позиционирование отеля на основании полученных в результате исследования данных.

Работа состоит из трех глав. *Первая* посвящена теории разработки маркетинговой стратегии, в том числе позиционирования. Кроме того, раскрываются особенности разработки позиционирования при выводе нового продукта на рынок, а также специфика маркетинга в гостиничном бизнесе.

*Вторая глава* является аналитической, в ней описываются сильные и слабые стороны отеля, его основные характеристики, а также проанализирован рынок: рассмотрено влияние внешних факторов и текущие тенденции. В этой же главе представлен анализ стратегических групп конкурентов, исследование поведения потребителей и их предпочтений.

*Третья глава* – прикладная, в ней поэтапно разрабатывается позиционирование на основе ранее полученных данных. В частности, в третьей главе представлено сегментирование рынка, выбор целевой аудитории, а также результат – позиционирование, которое поможет отелю завоевать свое место на рынке, «отстроиться» от конкурентов за счет дифференциации предложения и донести его ценность до сознания потребителей. В конце приведены практические рекомендации для «FotoHotel», представляющие собой конкретное руководство к действию при реализации разработанного позиционирования для собственников отеля.

*Методология исследования* включает в себя использование первичных и вторичных данных с применением качественных и количественных методов сбора информации. Исследовательская работа построена следующим образом:

1. Серия интервью с собственником отеля
2. Изучение вторичной информации
3. Нетнографический анализ поведения потребителей
4. Нетнографический анализ конкурентов
5. Анкетирование
6. Посещение круглого стола экспертов
7. Экспертное интервью с турагентом

## 8. Проведение фокус-группы

В качестве первого этапа исследования были проведены два глубинных интервью с собственником отеля в целях определения стратегических целей, ресурсов компании и задач, стоящих перед маркетингом.

На втором этапе исследования была изучена вторичная информация в целях анализа влияния факторов внешней среды на отрасль и особенностей рынка гостиниц в Санкт-Петербурге.

Далее с помощью нетнографического исследования были выявлены поведенческие особенности на гостиничном рынке, на основе которых в дальнейшем были составлены вопросы для анкетирования.

Затем был проведен нетнографический анализ прямых конкурентов, который позволил выявить особенности маркетинговых стратегий, реализуемых прямыми конкурентами.

Следующий шаг – это проведение онлайн-опроса в целях выявления предпочтений и характеристик потребителей для дальнейшего сегментирования рынка, оценки привлекательности отдельных групп и подготовки практических рекомендаций. Анкетирование содержит в себе элементы эксперимента, с помощью которого была определена целевая аудитория отеля в сегменте B2C и проверены предположения относительно ее портрета.

В целях получения недостающей информации о B2B сегменте и выявления трендов в поведении конечных потребителей было принято решение принять участие в дискуссии круглого стола экспертов отрасли гостиничных услуг, проводимой в онлайн-формате.

Также для оценки привлекательности отеля для корпоративных клиентов и турагентов, а также определения их предпочтений как покупателей было проведено глубинное интервью с профессиональным игроком рынка – индивидуальным турагентом.

В рамках заключительного этапа исследования, необходимого для определения позиционирования отеля была проведена фокус-группа среди представителей целевой аудитории, определенной на предыдущих этапах работы. В результате фокус-группы была собрана информационная база для составления карт восприятия основных конкурентов потребителями, на основе которой было принято решение о позиционировании.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ

## 1.1 Маркетинговая стратегия и ее элементы

Стратегия маркетинга - это инструмент, который задает направление деятельности для достижения желаемой позиции компании на рынке. Эффективная маркетинговая стратегия позволяет не только грамотно управлять организацией, но и обеспечивает ее конкурентное преимущество – это один из ключевых факторов успеха в любой отрасли.

**Таблица 1.** Сравнительная таблица определений понятия «маркетинговая стратегия»<sup>1</sup>

Автор	Ключевая мысль
Ф. Котлер	Маркетинговая стратегия - совокупность конкретных стратегий для решения маркетинговых задач на целевых рынках
О. Уолкер	Маркетинговая стратегия - совокупность действий и рыночных ресурсов, направленных на целевой рынок
М. Горнштейн	Маркетинговая стратегия - ключевая составляющая бизнес-стратегии, определяющая траекторию развития компании
М. Бейкер	Маркетинговая стратегия - образ мышления руководства компании и ее сотрудников (философский подход)

В профессиональной литературе встречаются разные подходы определению понятия «маркетинговая стратегия». Согласно Ф. Котлеру, основоположнику современной концепции маркетинга и автору учебника «Основы маркетинга»: «Маркетинговая стратегия – это рациональное, логическое построение, руководствуясь которым организационная единица рассчитывает решить свои маркетинговые задачи»<sup>2</sup>. В данном подходе маркетинговая стратегия рассматривается как совокупность конкретных стратегий: по целевым рынкам, комплексу маркетинга и уровню затрат на маркетинг. Определение целевых рынков предполагает выбор тех сегментов, которую фирма способна обслужить наиболее качественно исходя из имеющихся ресурсов и

---

<sup>1</sup> Составлено по: Котлер, Филип. Основы маркетинга : краткий курс : [перевод с английского] / Филип Котлер. - Москва [и др.] : Вильямс, 2007. - 646 с.; Walker, Orville C. Marketing strategy: a decision-focused approach/Orville C. Walker, Jr., John W. Mullins.—8th ed.; Горнштейн, М. Ю. Современный маркетинг : монография / М. Ю. Горнштейн. — 2-е изд. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2019; Теория маркетинга / М. Дж. Бейкер, М. Сарен, Б. Джонс, и др.; Под ред. М. Дж. Бейкера; Пер. с англ. Н. Качанова, Н. Мишакова, А. Романченко; Под науч. ред. Т. Д. Масловой, и др.. – СПб.: Питер, 2002  
<sup>2</sup> Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс.: Пер. с англ. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2007. – с.535

возможностей (при этом каждая из целевых групп потребителей требует разработки отдельной стратегии маркетинга). Решение относительно комплекса маркетинга подразумевает определение таких элементов как новые товары, цены, каналы распределения и продажи, стимулирование сбыта и реклама. Уровень затрат на маркетинг – это бюджет маркетинга, во-первых, необходимый для реализации вышеупомянутых стратегий, а, во-вторых, обеспечивающий наивысшую рентабельность инвестиций<sup>3</sup>.

Другое определение сформулировано О. Уолкером: «Маркетинговая стратегия – это совокупность действий и рыночных ресурсов, эффективно организованных и направленных на решение задач компании на определенном продуктовом рынке»<sup>4</sup>. Согласно данной трактовке фокус компании должен быть направлен, в первую очередь, на определение целевых сегментов для каждого из продуктов и, впоследствии, перемещен на разработку комплекса 4Ps («маркетинг-микс»). Каждый из элементов «маркетинг-микса» - продукт, цена, сбыт и продвижение – адаптируется под отличительные особенности поведения целевых потребителей и их предпочтения»<sup>5</sup>.

В учебнике «Современный маркетинг» М. Горнштейн уделяет особое внимание неразрывности общей стратегии организации и ее элемента – маркетинговой стратегии, которая трактуется не как функциональная стратегия, а как ключевая составляющая бизнес-стратегии более высокого уровня. По мнению автора, стратегия маркетинга определяет траекторию развития и, как следствие, поведение организации в выбранных стратегических бизнес-единицах<sup>6</sup>.

Философский подход к понятию «маркетинговой стратегии» предлагает М. Бейкер в учебнике «Теория маркетинга»: «Маркетинговая стратегия может оказывать определенное воздействие на бизнес при внедрении маркетинговой ориентации среди сотрудников фирмы – на образ мышления или философию организации»<sup>7</sup>.

Итак, некоторые определения маркетинговой стратегии основываются на широких, философских идеях, в то время как другие – имеют более узкую, функциональную направленность, с акцентом на «маркетинг-микс». Подводя итог, маркетинговую

---

<sup>3</sup> Котлер, Филип. Основы маркетинга : краткий курс : [перевод с английского] / Филип Котлер. - Москва [и др.] : Вильямс, 2007. - 646 с.

<sup>4</sup> Walker, Orville C. Marketing strategy: a decision-focused approach/Orville C. Walker, Jr., John W. Mullins.—8th ed., p.9

<sup>5</sup> Walker, Orville C. Marketing strategy: a decision-focused approach/Orville C. Walker, Jr., John W. Mullins.—8th ed., p.11

<sup>6</sup> Горнштейн, М. Ю. Современный маркетинг : монография / М. Ю. Горнштейн. — 2-е изд. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2019. - 404 с.

<sup>7</sup> Теория маркетинга / М. Дж. Бейкер, М. Сарен, Б. Джонс, и др.; Под ред. М. Дж. Бейкера; Пер. с англ. Н. Качанова, Н. Мишакова, А. Романченко; Под науч. ред. Т. Д. Масловой, и др.. – СПб.: Питер, 2002. – с. 232 – (Сер. "Маркетинг для профессионалов")

стратегию стоит понимать как подход к управлению бизнеса в целом, направленный на реализацию стратегических целей компании за счет проведения маркетинговых мероприятий и включающий в себя такие основные элементы как сегментирование рынка, таргетирование (выбор целевых сегментов) и позиционирование (донесение преимуществ до целевой аудитории). Последовательное определение трех перечисленных элементов представляет собой STP-маркетинг или целевой маркетинг, подробнее о котором – в следующем параграфе.

## 1.2 Алгоритм разработки маркетинговой стратегии

Разработку маркетинговой стратегии не следует путать с программой действий. Как уже было сказано в предыдущем параграфе, маркетинговая стратегия задает лишь направление действий компании для достижения поставленных целей и информационное поле для принятия решений. В то время как программа действий, представляющая собой конкретные шаги и мероприятия для осуществления стратегии, должна отвечать на вопросы: **что** и **когда** будет сделано? **кто** это будет делать и **сколько** это будет стоить?<sup>8</sup> Связующим этапом для перехода от стратегического видения к плану действий является принятие решений STP: сегментирования, таргетирования и позиционирования.

Несмотря на то, что в литературе встречаются различные варианты алгоритма разработки маркетинговой стратегии, в общем виде он состоит из следующих обязательных этапов<sup>9,10</sup>:

1. Анализ текущего состояния компании
2. Исследование внешней среды
3. Сегментирование потребителей и выбор стратегии охвата рынка
4. Выбор целевых сегментов (таргетирование)
5. Определение позиционирования

Затем на основе разработанной стратегии определяется:

6. Комплекс 4Ps (маркетинг-микс)
7. План действий
8. Бюджет

---

<sup>8</sup> Котлер, Филип. Основы маркетинга : краткий курс : [перевод с английского] / Филип Котлер. - Москва [и др.] : Вильямс, 2007. - 646 с.

<sup>9</sup> McDonald, M. and Dunbar, I. Market Segmentation: How to do it, how to profit from it, 2012

<sup>10</sup> Gilligan, Colin, Strategic marketing planning/Colin Gilligan and Richard M.S.Wilson. – 1st ed.p.cm

### **Анализ текущего состояния компании**

На этапе анализа текущего состояния осуществляется диагностика «здоровья» компании за счет оценки маркетинговых (объемы продаж, доля рынка) и финансовых показателей (выручка, валовая и чистая прибыль, рентабельность капитала и денежных потоков)<sup>11</sup>. На этом же этапе изучаются характеристики продукта или услуги, имеющиеся ресурсы и потенциал компании (ее технические возможности и бюджет). В результате внутренней диагностики должно быть сформировано представление о текущем положении вещей, поставлены цели и задачи, а также определены границы рынка, внутри которых будет осуществляться деятельность.

### **Исследование внешней среды**

Следующий этап – исследование рынка, в рамках которого производится анализ макро- и микросреды, исследуется поведение потребителей, выявляются общие тренды и тенденции. Для оценки изменений во внешней среде на макроуровне используется инструмент PEST или PESTEL-анализа, который позволяет определить влияние политических, экономических, социо-культурных, технологических, природных и законодательных факторов на отрасль в целом и на компанию в частности. Микроокружение анализируется по методике «Анализа пяти сил Портера» за счет определения рыночной власти поставщиков, покупателей, угрозы появления новых игроков и товаров-заменителей, а также уровня и структуры внутриотраслевой конкуренции. В заключении второго этапа проводится SWOT-анализ с учетом выявленных КФУ (ключевых факторов успеха в отрасли). Для этого определяются сильные и слабые стороны компании, возможности и угрозы внешней среды, а также разрабатываются возможные направления для развития компании, среди которых следует рассмотреть: освоение нового сегмента рынка, расширение ассортимента товаров, повышение качества и уровня обслуживания или диверсификация, выход на другие рынки.<sup>12</sup>

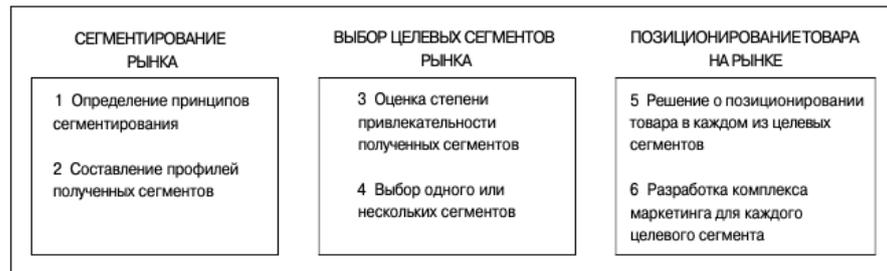
### **Сегментирование потребителей**

Далее, после анализа внешней среды осуществляется переход к STP-маркетингу, включающему в себя решения по сегментированию, таргетированию и позиционированию (третий, четвертый и пятый этап разработки стратегии маркетинга соответственно).

---

<sup>11</sup> Дойль, Питер. Маркетинг, менеджмент и стратегии : [учебник] / П. Дойль, Ф. Штерн ; [пер. с англ. А. Смольский]. - 4-е изд. - Москва [и др.] : Питер, 2007. - 542 с., стр.120

<sup>12</sup> Дойль, Питер. Маркетинг, менеджмент и стратегии : [учебник] / П. Дойль, Ф. Штерн ; [пер. с англ. А. Смольский]. - 4-е изд. - Москва [и др.] : Питер, 2007. - 542 с., стр.122



*Рис. 1. Мероприятия целевого маркетинга<sup>13</sup>*

Сегментированием рынка называется «процесс разбивки потребителей на группы на основе различий в нуждах, характеристиках и/или поведении»<sup>14</sup>. Сегмент рынка – это группа потребителей, «одинаково реагирующих на один и тот же набор побудительных стимулов маркетинга», основой для объединения которых могут быть географические (страны, регионы, города), демографические (пол, возраст, уровень доходов, уровень образования), социографические (принадлежность к общественному классу, образ жизни) и поведенческие признаки (поводы для покупок, искомые выгоды, интенсивность потребления)»<sup>15</sup>. В результате сегментирования должны быть составлены портреты (профили) потребителей с подробным описанием характерных особенностей каждой группы – данная информация собирается в ходе опросов потребителей, глубинных интервью, фокус-групп и нетнографии. Грамотно идентифицированные сегменты должны соответствовать следующим критериям: измеримость (границы отдельного сегмента должны быть четкими и понятными), возможность оценивания (реакция потребителей на маркетинговые усилия должна быть видимой), значимость (сегмент должен быть достаточно большим), надежность (характеристики потребителей должны быть стабильными).<sup>16</sup>

### **Выбор стратегии охвата рынка**

Затем компания должна выбрать один из трех возможных вариантов охвата рынка: недифференцированный маркетинг, дифференцированный маркетинг или

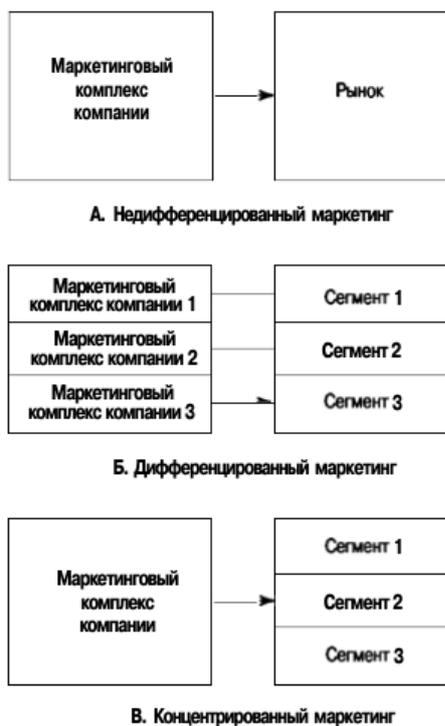
<sup>13</sup> Котлер, Филип. Основы маркетинга : краткий курс : [перевод с английского] / Филип Котлер. - Москва [и др.] : Вильямс, 2007. - 646 с.

<sup>14</sup> Котлер, Филип. Основы маркетинга : краткий курс : [перевод с английского] / Филип Котлер. - Москва [и др.] : Вильямс, 2007. - 646 с.

<sup>15</sup> Котлер, Филип. Основы маркетинга : краткий курс : [перевод с английского] / Филип Котлер. - Москва [и др.] : Вильямс, 2007. - 646 с.

<sup>16</sup> Davis, D., & Sternquist, B. (1987). Appealing to the elusive tourist: an attributecluster strategy. Journal of Travel Research, 25 (4), 25–31.

концентрированный маркетинг<sup>17</sup>. Данные подходы наглядно продемонстрированы на рисунке ниже:



*Рис. 1. Три варианта стратегии охвата рынка<sup>18</sup>*

**А. Недифференцированный маркетинг.** При выборе такого подхода компания предлагает один и тот же продукт всему рынку, не учитывая различия между сегментами, а наоборот – концентрируясь на их общих потребностях. В данном случае разрабатывается товар, способный потенциально заинтересовать широкую аудиторию, используется массовое распределение и реклама с целью создания образа «лучшего» товара в сознании потребителей.

**Б. Дифференцированный маркетинг.** Применение данного варианта охвата рынка предполагает создание отдельного продукта, адаптированного под каждый из целевых сегментов.

**В. Концентрированный маркетинг.** Данная альтернатива особенно подходит для компаний, чьи ресурсы ограничены – организация сосредотачивает свои усилия на одном или нескольких сегментах и стремится удовлетворить именно их специфические

<sup>17</sup> Котлер, Филип. Основы маркетинга : краткий курс : [перевод с английского] / Филип Котлер. - Москва [и др.] : Вильямс, 2007. - 646 с.

<sup>18</sup> Котлер, Филип. Основы маркетинга : краткий курс : [перевод с английского] / Филип Котлер. - Москва [и др.] : Вильямс, 2007. - 646 с.

потребности. Целью концентрированного маркетинга является захват большОй доли небольшого рынка или рынков.<sup>19</sup>

Выбор той или иной стратегии охвата рынка определяется следующими факторами: ресурсы фирмы, степень однородности продукции (недифференцированный маркетинг – для единообразных товаров таких как сталь, овощи, дифференцированный – для отличающихся друг от друга внутри одной товарной категории, например, автомобиль или фотокамера), этап жизненного цикла товара (новый товар уместно выпускать в одном варианте, придерживаясь недифференцированного или концентрированного подхода), степень однородности рынка (при одинаковых предпочтениях и схожем поведении покупателей имеет смысл выбирать недифференцированный маркетинг) и маркетинговые стратегии конкурентов (использование конкурентами сегментирования рынка требует от компании того же подхода - то есть, недифференцированного или концентрированного маркетинга).<sup>20</sup>

### **Выбор целевых сегментов**

На следующем этапе необходимо выбрать целевые группы – наиболее привлекательные и перспективные сегменты, которые компания способна обслужить. Для этого учитываются ресурсы и возможности компании, характеристики предлагаемого продукта или услуги, уровень конкуренции, интенсивность потребления и объем продаж, прогнозируемые размеры прибыли, требования к каналам маркетинга и т.д. Так, в идеале, потенциально выгодный сегмент должен характеризоваться большим объемом продаж, высокими темпами роста, слабой конкуренцией и простыми требованиями к маркетинговым каналам. Помимо привлекательности сегмента необходимо оценить собственные деловые ресурсы, которых должно хватать для удовлетворения потребностей целевых групп.

### **Определение позиционирования**

Затем разрабатывается позиционирование компании относительно тех сегментов, которые были отобраны на предыдущем этапе – определяются наиболее существенные выгоды<sup>21</sup> для того, чтобы в дальнейшем преподнести товар как в большей степени

---

<sup>19</sup> Котлер, Филип. Основы маркетинга : краткий курс : [перевод с английского] / Филип Котлер. - Москва [и др.] : Вильямс, 2007. - 646 с.

<sup>20</sup> Котлер, Филип. Основы маркетинга : краткий курс : [перевод с английского] / Филип Котлер. - Москва [и др.] : Вильямс, 2007. - 646 с.

<sup>21</sup> «Выгода – это то, что соответствует внутренней установке (мотиву) человека на приобретение того или иного товара (марки)» [Наумов В.Н. Оценка позиционирования торговых марок по картам восприятия // Маркетинг и маркетинговые исследования. — 2006. — №6. — С.530–540. - URL: <https://grebennikon.ru/article-ja0v.html>]

соответствующих ожиданиям клиентов (одной или нескольким выгодам)<sup>22</sup>. На данном этапе анализируются потребительские характеристики товаров, предпочтения потребителей, позиционирование и имидж конкурентов, строятся карты восприятия схожих по профилю брендов – в результате выявляется «свободное» место, которое может занять компания (марка) в сознании потребителей. Разработка позиционирования будет рассмотрена подробнее в следующем параграфе.

### **Разработка комплекса маркетинга**

После принятия решения о позиционировании происходит переход к следующему этапу – планирование комплекса маркетинга (4Ps). Ф. Котлер предлагает следующее определение понятия «комплекс маркетинга»: «Комплекс маркетинга — набор поддающихся контролю переменных факторов маркетинга, совокупность которых фирма использует в стремлении вызвать желаемую ответную реакцию со стороны целевого рынка»<sup>23</sup>. Элементами комплекса 4Ps являются: товар (product), цена (price), продвижение (promotion) и место (place) (т.е. распределение).



*Рис. 2. Четыре составляющие комплекса маркетинга<sup>24</sup>*

### **План действий и бюджет**

Далее в соответствии с маркетинговой стратегией разрабатывается план маркетинга, предусматривающий конкретные мероприятия для реализации задач стратегического характера с указанием сроков, ответственных лиц и источников финансирования.

Последний этап предполагает определение бюджета, в котором отражаются прогнозируемые размеры доходов, прибыли и затрат в течение планируемого периода, как правило, 1 года и 3 лет.

---

<sup>22</sup> Наумов В.Н. Оценка позиционирования торговых марок по картам восприятия // Маркетинг и маркетинговые исследования. — 2006. — №6. — С.530–540. - URL: <https://grebennikon.ru/article-ja0v.html>

<sup>23</sup> Котлер, Филип. Основы маркетинга : краткий курс : [перевод с английского] / Филип Котлер. - Москва [и др.] : Вильямс, 2007. - 646 с.

<sup>24</sup> Котлер, Филип. Основы маркетинга : краткий курс : [перевод с английского] / Филип Котлер. - Москва [и др.] : Вильямс, 2007. - 646 с.

Из всех описанных в данном разделе шагов разработки маркетинговой стратегии данная работа сфокусирована на первых пяти, т.е. этапах, предшествующих принятию решения о позиционировании: анализ текущего состояния компании, исследование внешней среды, сегментирование потребителей и выбор стратегии охвата рынка, выбор целевых сегментов (таргетирование) и само определение позиционирования. В следующем разделе подробно рассматриваются понятие и задачи позиционирования, используемые модели и инструменты для принятия решений о позиционировании.

### **1.3 Разработка позиционирования**

Целью данной работы является разработка позиционирования, ввиду чего следует подробнее рассмотреть само понятие, задачи и процесс создания: от определения направления до выбора модели позиционирования.

#### **Понятие позиционирования**

Позиционирование на рынке — обеспечение товару желательного места на рынке и в сознании целевых потребителей<sup>25</sup> за счет реализации комплекса мероприятий, направленных на продвижение запоминающегося образа товара, бренда или компании в целом. Т. Амблер определяет позиционирование как «искусство формирования образа марки в воображении целевой аудитории таким образом, чтобы она как можно более выгодно отличалась от марок конкурентов, для чего используются как реальные, так и воображаемые ее характеристики»<sup>26</sup>. Позиционирование доносит до сознания потребителей, главным образом, через рекламу, всего лишь одну-единственную идею, которая позволяет «отстроиться» от конкурентов и является ценной для потребителя.

Алгоритм разработки позиционирования состоит из следующих этапов:

1. Анализ восприятия конкурирующих брендов потребителями
2. Выбор направления позиционирования
3. Определение смыслового наполнения
4. Принятие решений на макроуровне
5. Принятие решений на мезоуровне
6. Принятие решений на микроуровне
7. Формулировка заявления о позиции бренда

---

<sup>25</sup> Котлер, Филип. Основы маркетинга : краткий курс : [перевод с английского] / Филип Котлер. - Москва [и др.] : Вильямс, 2007. - 646 с.

<sup>26</sup> Амблер Т. Практический маркетинг /Пер. с англ. под общей ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб: Издательство «Питер», 1999. – 400 с. – (Серия «Теория и практика менеджмента»), стр.138

**Таблица 2.** Обзор применяемых инструментов в процессе определения позиционирования<sup>27</sup>

Этапы	Обзор инструментария
1. Анализ восприятия конкурирующих брендов потребителями	Построение карты восприятия методом многомерного шкалирования с применением результатов исследования потребительских предпочтений
2. Выбор направления позиционирования	Выбор из альтернатив: атрибуты / выгоды / относительная цена / использование / образ жизни пользователя / культурный символ / продуктовый класс / конкуренты / страна происхождения
3. Определение смыслового наполнения	Выбор модели: USP (функциональное)/ ESP (эмоциональное) / SSP (социальное)
4. Принятие решений на макроуровне	Применение модели X -YZ (как и относительно чего выстраивать позиционирование?)
5. Принятие решений на мезоуровне	Применение модели I-D-U (выгоды и мотивация?)
6. Принятие решений на мезоуровне	Применение модели A-B-E (на что направить внимание потребителей?)
7. Формулировка заявления о позиции бренда	Ответы на вопросы: <ul style="list-style-type: none"> <li>• К кому обращение?</li> <li>• Что из себя представляет продукт?</li> <li>• Выгоды от его потребления?</li> </ul>

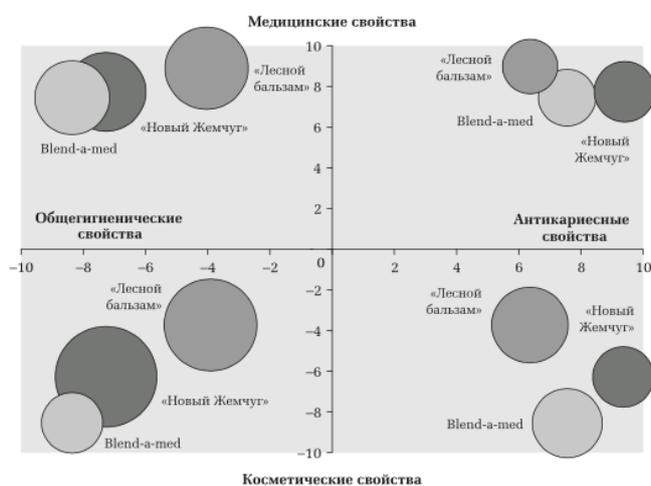
### **Построение карты восприятия**

Главная задача позиционирования — внедриться в уже существующую в сознании индивида систему отношений к товарам и создать или подправить позицию своего продукта в ней. Данная система обычно называется системой ценностей или картой восприятия, формирующейся под влиянием разнообразных индивидуальных факторов таких как: опыт покупок и потребления, мнение общества, личностные качества, рекламные сообщения и т.д.<sup>28</sup>

<sup>27</sup> Составлено Автором по изученной в данном разделе литературе

<sup>28</sup> Нагапетьянц Н.А., Хованец Е.И. Стратегия позиционирования товара // Промышленный и b2b маркетинг. — 2011. — No4. — С.254–267. URL: <https://grebennikon.ru/article-ymno.html>

Для того, чтобы построить карту восприятия, применяется метод многомерного шкалирования, позволяющий представить восприятие с помощью пространственных карт с осями координат, каждая из которых соответствует определенным товарным характеристикам. Предварительно с помощью опроса потребителей необходимо выяснить, какие именно свойства наиболее важны для целевого рынка (как правило, выбираются четыре основных свойства). Далее отобранные свойства оцениваются респондентами по степени выраженности в конкретных товарах (брендах) – то есть, определяется восприятие существующих на рынке предложений. Наиболее удобное представление карты восприятия – в виде матрицы, на осях которой откладываются свойства в числовом значении, например, от 1 до 10. Данные числа соответствуют баллам, присвоенным респондентами и отражающим глубину восприятия потребителем данного качества<sup>29</sup>.



**Рис. 3.** Карта восприятия на примере марок зубных паст<sup>30</sup>

Мнения могут изучаться двумя способами: методом случайной и неслучайной выборки. Первый вариант позволяет выявить сегменты потребителей, ориентирующиеся на конкретные свойства продукта, вторым способом - опрашиваются уже обозначенные сегменты по различным признакам (географическим, демографическим, поведенческим, социографическим). Технически опросы могут быть построены с помощью открытого вопроса (например, «Укажите, как Вы воспринимаете марку X?») или с помощью предложения оценить, как сильно конкретные свойства выражены в товарной марке (например, «Оцените по 10-балльной шкале, насколько автомобили корейских

<sup>29</sup> Наумов В.Н. Оценка позиционирования торговых марок по картам восприятия // Маркетинг и маркетинговые исследования. — 2006. — №6. — С.530–540. - URL: <https://grebennikon.ru/article-ja0v.html>

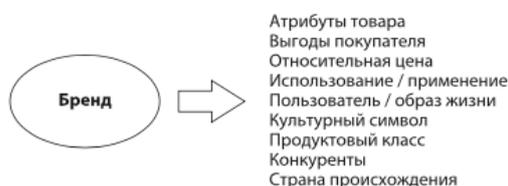
<sup>30</sup> Наумов В.Н. Оценка позиционирования торговых марок по картам восприятия // Маркетинг и маркетинговые исследования. — 2006. — №6. — С.530–540. - URL: <https://grebennikon.ru/article-ja0v.html>

производителей являются спортивными?»).<sup>31</sup> На карте также следует указать идеальную точку или точки, которая соответствует желаемой степени наделённости бренда конкретными свойствами. При анализе позиционной карты, по мнению Дж. О’Шонесси необходимо ориентироваться на следующие суждения<sup>32</sup>:

1. Конкуренция интенсивней между теми брендами, которые располагаются на карте близко друг к другу – они воспринимаются потребителями как схожие.
2. Ближайший к идеальной точке бренд наиболее предпочтительный для покупателей.
3. У компании есть два варианта: либо занять место, близкое к одному из конкурентов, либо выйти в свободную нишу – пустое пространство на карте восприятия.

### **Направления позиционирования**

Специалистами выделяются следующие направления позиционирования: по атрибутам марочного товара (его свойствам), выгодам потребления (выгодам от свойств), показателю «цена-качество» (положению бренда на определенном ценовом уровне), ситуациям потребления, стилю жизни потребителя (использование собирательного образа целевой группы), принадлежности к товарному классу, по конкурентам (сравнение товара с конкурентами), культурным символам (создание образа бренда через выдуманного героя, знакомых мелодий и т.д.) и ассоциации со страной происхождения (страна-производитель – как символ бренда)<sup>33</sup>.



*Рис. 4. Основные направления позиционирования бренда<sup>34</sup>*

### **Модели позиционирования**

После того, как выбрано направление позиционирования, необходимо выбрать конкретную модель позиционирования.

<sup>31</sup> Наумов В.Н. Оценка позиционирования торговых марок по картам восприятия // Маркетинг и маркетинговые исследования. — 2006. — №6. — С.530–540. - URL: <https://grebennikon.ru/article-ja0v.html>

<sup>32</sup> Старов С.А. Позиционирование как ключевой этап строительства бренда // Бренд-менеджмент. — 2009. — №4. — С.198–211. URL: <https://grebennikon.ru/article-06vy.html>

<sup>33</sup> Старов С.А. Позиционирование как ключевой этап строительства бренда // Бренд-менеджмент. — 2009. — №4. — С.198–211. URL: <https://grebennikon.ru/article-06vy.html>

<sup>34</sup> Старов С.А. Позиционирование как ключевой этап строительства бренда // Бренд-менеджмент. — 2009. — №4. — С.198–211. URL: <https://grebennikon.ru/article-06vy.html>

- Модель USP (Unique Selling Proposition) или УТП (уникальное торговое предложение). Данная модель предполагает постоянную поддержку и продвижение определенного преимущества товара или услуги;

- Модель ESP (Emotional Selling Proposition) или эмоциональное торговое предложение. В этом случае применяется эмоциональное воздействие с целью создания уникальных ассоциаций с продуктом и ситуацией его потребления.

- Модель SSP (Social Selling Proposition) или социальное торговое предложение. В данной модели основной фокус направлен на социально ответственных потребителей за счет использования мероприятий социально-этического маркетинга<sup>35</sup>.

Упомянутые модели позволяют определить смысловое наполнение позиционирования, которое требует дальнейшей структурной проработки на различных уровнях: макроуровне (с помощью модели X — YZ), мезоуровне (применение модели I - D - U) и микроуровне (модель a - b - e)<sup>36</sup>.

Для начала рассмотрим модель позиционирования на макроуровне X-YZ. Данная модель предполагает принятие двух решений: «решение X» и «решение YZ». В рамках «решения X» необходимо определить как позиционировать бренд, выбрав один из двух возможных вариантов: центровое позиционирование или дифференцированное. В случае центрального позиционирования бренд должен обладать всеми характеристиками (выгодами), присущими определенной товарной категории, то есть являться лучшим (эталонным) предложением на рынке. Центровую позицию может занять бренд-пионер (лидер на рынке) или бренд «клон» (обладает теми же выгодами, что и лидер, но реализуется по более низкой цене). Стратегия дифференциации применима во всех остальных случаях и подразумевает выбор тех характеристик, которые не используются другими брендами, в том числе центровым. «Решение YZ» - это ответ на вопрос, относительно чего следует выстраивать позиционирование: относительно выгод самого продукта («продукт как герой» или потребителя («пользователь как герой»). В частности, результат принятого решения отражается на содержании рекламного сообщения, где акцент может сделан либо на свойствах (выгодах) товара, либо на образе потребителя, которому предназначается данный бренд. Как правило, героем позиционирования становится пользователь в трех случаях:

1. Целевой аудиторией являются специалисты, профессионалы в конкретной области;

---

<sup>35</sup> Старов С.А. Позиционирование как ключевой этап строительства бренда // Бренд-менеджмент. — 2009. — No4. — С.198–211. URL: <https://grebennikon.ru/article-06vy.html>

<sup>36</sup> Росситер Дж.Р., Перси Л. Реклама и продвижение товаров Издательство. - СПб: Питер, 2000. - 647 с.

2. Продукт – технически сложный, предназначенный для неопытных потребителей, которые плохо разбираются в особенностях его использования;
3. Главной мотивацией покупки является социальное одобрение (феномен показного потребления, характерный для предметов роскоши таких как: дорогие автомобили, модная одежда и т.д.).

Во всех остальных случаях стоит выбирать вариант «герой-продукт». В данном случае «действующее лицо» коммуникационной кампании является сам продукт (Z), а именно его свойства, которые представляют определенные для потребителей<sup>37</sup>.

На мезоуровне необходимо определить выгоды и мотивацию для покупки, которая может быть как позитивной (покупка – как источник получения удовольствия), так и негативной (покупка – как решение некоторой проблемы). Что касается выгод продукта, им дается полное описание с помощью модели I-D-U, где I – importance (важность выгоды, соответствие мотиву приобретения), D – delivery (предоставление выгоды, ее осознание и восприятие потребителями) и U – uniqueness (уникальность выгоды, ее привлекательность относительно брендов конкурентов)<sup>38</sup>

Позиционирование на микроуровне с помощью модели А-В-Е устанавливает, на каком из трех факторов должно быть сконцентрировано внимание потребителей: на характеристиках (attributes) – реальных свойствах продукта, выгодах (benefits) – желаемых свойствах, искомой пользе от приобретения товара или эмоциях – воспринимаемых свойствах на уровне чувств (emotions). На рисунке ниже перечислены ситуации, которые являются причиной выбора того или иного акцента в позиционировании<sup>39</sup>.

---

<sup>37</sup> Старов С.А. Позиционирование как ключевой этап строительства бренда // Бренд-менеджмент. — 2009. — No4. — С.198–211. URL: <https://grebennikon.ru/article-06vy.html>

<sup>38</sup> Юрин М.В. Эффективное позиционирование // Маркетинговое образование. — 2004. — No3.. URL: <https://grebennikon.ru/article-E45z.html>

<sup>39</sup> Юрин М.В. Эффективное позиционирование // Маркетинговое образование. — 2004. — No3.. URL: <https://grebennikon.ru/article-E45z.html>

Акцент	Ситуация
На характеристике (А)	Опытная целевая аудитория
	Неосязаемая услуга
	Альтернатива акценту на эмоции продукта конкурента
На выгоде (В)	Продукт с трудно копируемыми выгодами
	Негативно мотивируемая покупка
	Логическая атака на устоявшееся отношение, основанное на эмоциях
На эмоции (Е)	Продукт с легко копируемыми выгодами
	Позитивно мотивируемая покупка
	Эмоциональная атака на устоявшееся отношение, основанное на характеристике или выгоде

**Рис. 5.** Акценты при позиционировании на микроуровне<sup>40</sup>

В результате проработки позиционирования на всех трех уровнях должно быть сформулировано заявление о позиции бренда с определением целевой аудитории (к кому обращение?), потребностями в товарной категории (что из себя представляет продукт?) и выгод (что дает потребление торговой марки?), после чего можно говорить о завершении разработки позиционирования.

Таким образом, разработка позиционирования начинается с подготовительного этапа – применения такого аналитического инструмента как построение карты восприятия. Далее определяется направление позиционирования и его смысловое наполнение, а затем принимается ряд решений на трех уровнях: макро-, мезо- и микро- с помощью моделей X -YZ, I-D-U и A-B-E соответственно.

Результатом разработки позиционирования и, как следствие, данной работы, является сформулированное заявление о позиции бренда. Рассмотренный алгоритм, инструменты и модели принятия решений будут учтены при разработке позиционирования для «FotoHotel».

## 1.4 Особенности маркетинга в гостиничном бизнесе

### Трактовка понятия «гостиничный продукт»

Перед тем, как рассматривать особенности маркетинга и позиционирования в гостиничной сфере, разберемся, что из себя представляет «гостиничный продукт» - термин, широко распространенный в отельном бизнесе. Гостиничный продукт – это комплекс услуг, оказываемых гостиницей с целью удовлетворения потребностей в

<sup>40</sup> Юрин М.В. Эффективное позиционирование // Маркетинговое образование. — 2004. — No3.. URL: <https://grebennikon.ru/article-E45z.html>

размещении, питании и дополнительном обслуживании постояльцев за счет совокупности материальных, технических, человеческих и информационных ресурсов<sup>41</sup>. Согласно постановлению Правительства РФ от 16.02.2019 № 158 “Об утверждении Положения о классификации гостиниц” «отель, гостиница – имущественный комплекс (здание или его части, помещения, имущество), предлагающий постояльцам свою службу приема, располагающий оборудованием для дополнительного сервиса и, как правило, собственную службу общепита»<sup>42</sup>. Концептуальный подход определяет гостиницу как «дом вдали от дома (временный дом), где все удобства (в т.ч. развлечения и проживание) доступны за определенную плату»<sup>43</sup>.

Главная особенность гостиничного продукта заключается в его двойственности: материальная часть (размещение, транспортировка, питание) и нематериальная (непосредственно процесс оказания сервиса)<sup>44</sup>. На рисунке ниже представлены ключевые особенности «твердого» (материального) и «мягкого» (нематериального) элементов гостиничного продукта:



Рис. 6. Формы выражения гостиничного продукта<sup>45</sup>

<sup>41</sup> Гуляев, В.Г. Организация туристской деятельности : (Учеб. пособие) / Гуляев В. Г.; Моск. акад. экономики и права. - М. : Нолидж, 1996. - 311,[1] с.

<sup>42</sup> Классификация гостиниц и отелей – что нужно знать 17.05.2020 // Smart Way. - URL: <https://smway.ru/klassifikacija-gostinic-i-otelej/#i-3>

<sup>43</sup> Jha, S.M.. Hotel Marketing - Global Media, 2009. // Научная электронная библиотека: ProQuest Ebook Central. - URL: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/stpeterst/detail.action?docID=3011184>. (дата обращения: 09.04.2021)

<sup>44</sup> Гончарова И.В. «Маркетинг туризма: учебное пособие / И.В. Гончарова, Т.П. Розанова, М.А. Морозова. – М.: Федеральное агентство по туризму, 2014 – 224 с.

<sup>45</sup> Понятие гостиничного продукта и особенности российской индустрии гостеприимства – URL: [https://studbooks.net/803161/turizm/ponyatie\\_gostinichnogo\\_produkta\\_osobennosti\\_rossijskoy\\_industrii\\_gostepriimstva](https://studbooks.net/803161/turizm/ponyatie_gostinichnogo_produkta_osobennosti_rossijskoy_industrii_gostepriimstva)

## Особенности маркетинговой стратегии гостиниц

Что касается особенностей маркетинговой стратегии гостиницы, специалисты выделяют следующие специфические характеристики отельного бизнеса, которые необходимо учитывать при ее разработке<sup>46</sup>:

- **Комплексность:** восприятие отеля постояльцами формируется в результате оценки всех составных элементов обслуживания (размещения, питания, дополнительных услуг);
- **Место приобретения продукта не совпадает с местом потребления** – потребителю необходимо преодолеть расстояние, чтобы оценить качество услуг. Так, гостиничная услуга осуществляется в момент физического присутствия потребителя в отеле (в месте производства услуги), а ее оплата может быть осуществлена дистанционно, из любой точки мира. Соответственно, доход потребителя, предназначенный для покупки гостиничного продукта, формируется в месте (стране) постоянного проживания, в то время как процесс потребления подвержен влиянию специфических условий в пределах территории (страны) временного проживания и мировой экономики;
- **Срочный характер** потребления: ограниченность процесса потребления временем и пространством;
- **Ограниченная возможность хранения:** в отличие от продажи материальных товаров, таких как, например, телевизор или холодильник, гостиничный продукт невозможно реализовать в любой удобный временной период. Так, если комнаты в отеле остаются вакантными сегодня, их невозможно допродать завтра – они просто пропадают, что приводит к недополученной прибыли<sup>47</sup>;
- Высокая доля (до 80%<sup>48</sup>) **постоянных затрат** (амортизационные отчисления, обслуживание номерного фонда, реклама, зарплата управленческого персонала и т.д.) в общей структуре затрат. Регулировать величину расходов гостиницы крайне сложно, что определяет низкую маржинальность гостиничного продукта;
- Высокая **капиталоемкость:** стоимость готового объекта (отеля) складывается из затрат на строительство самого здания, оснащение и отделку номеров и общественных зон (респешн, холл, ресторан, фитнес-зал и т.д.);

---

<sup>46</sup> Гончарова И.В. «Маркетинг туризма: учебное пособие / И.В. Гончарова, Т.П. Розанова, М.А. Морозова. – М.: Федеральное агентство по туризму, 2014 – 224 с.

<sup>47</sup> Jha, S.M.. Hotel Marketing - Global Media, 2009. // Научная электронная библиотека: ProQuest Ebook Central. - URL: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/stpeterst/detail.action?docID=3011184>. (дата обращения: 09.04.2021)

<sup>48</sup> Гончарова И.В. «Маркетинг туризма: учебное пособие / И.В. Гончарова, Т.П. Розанова, М.А. Морозова. – М.: Федеральное агентство по туризму, 2014 – 224 с.

- **Индивидуальный подход:** эпоха универсальных отелей, предназначенных для массового путешественника – в прошлом. Сегодня большинство отелей стремится специализироваться на конкретных рыночных сегментах;
- **Зависимость структуры** предоставляемых услуг от преобладающих **целей пребывания** туристов в отеле: компоненты гостиничного продукта определяются, в первую очередь, ситуационным факторами потребления;
- **Управление персоналом** как ключевой вид деятельности: впечатление от гостиницы главным образом зависит от уровня подготовки персонала – это один из главных критериев оценки качества обслуживания;
- Ключевая роль **атмосферы** отеля: помимо функциональных выгод потребитель стремится получить эмоциональные<sup>49</sup>;
- **Сезонность** спроса: период низкого, среднего и высокого спроса;
- Высокая подверженность **внешним форс мажорным факторам**, не поддающимся контролю со стороны продавца и клиента<sup>50</sup>;
- Высокая интенсивность конкуренции и **простота копирования** гостиничного продукта: на локальных рынках открывается все больше новых отелей, в то время как международные гиганты активно реализуют географическую экспансию. При этом любой гостиничный продукт достаточно легко скопировать, поскольку большую часть информации об особенностях объекта размещения и процессе обслуживания возможно получить, лично посетив интересующий отель или проанализировав открытые источники, такие как официальный сайт отеля и отзывы. В отличие от технически сложных продуктов, где необходимо располагать пониманием технологии производства, или услуг, требующих высокого уровня мастерства, открытие отеля возможно при отсутствии глубоких знаний и навыков – практически единственным обязательным условием является наличие достаточного количества средств для создания необходимой материальной базы.

#### **Задачи маркетинга в гостиничной сфере**

Исходя из вышеперечисленных особенностей индустрии, задачи маркетинга в гостиничной сфере можно разделить на две категории: относящиеся к внешнему и внутреннему маркетингу. В рамках внешнего маркетинга основной целью маркетинговой

---

<sup>49</sup> Jha, S.M.. Hotel Marketing - Global Media, 2009. // Научная электронная библиотека: ProQuest Ebook Central. - URL: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/stpeterst/detail.action?docID=3011184>. (дата обращения: 09.04.2021)

<sup>50</sup> Гуляев, В.Г. Организация туристской деятельности : (Учеб. пособие) / Гуляев В. Г.; Моск. акад. экономики и права. - М. : Нолидж, 1996. - 311,[1] с.

стратегии является образование лояльной аудитории - важно превратить случайных клиентов в постоянных<sup>51</sup> за счет формирования приверженности потребителя к конкретной гостинице. Внутренний маркетинг в условиях высокой конкуренции должен быть направлен на применение принципа клиентоориентированности за счет реализации задач по управлению, обучению и мотивации персонала отеля.

### **Особенности сегментации**

Важно отметить, что для гостиничного бизнеса наиболее базисным сегментообразующим признаком является цель путешествия клиента: бизнес, отдых, расширение кругозора, лечение и т.д. Ведущие гостиничные операторы, как правило, крупные международные сети отелей склонны дифференцировать свои бренды по возрасту, бюджету и типу путешественника<sup>52</sup>.

### **Особенности разработки позиционирования**

Для создания сильного позиционирования гостиничного бренда требуется нечто большее, чем просто привязка объекта к названию и логотипу или создание маркетинговой кампании<sup>53</sup>. Чтобы создать уникальное и дифференцированное позиционирование гостиничного бренда, маркетологу необходимо разработать идею, которая не только учитывала бы потребности потребителей<sup>54</sup>, но также дифференцировала ценностное предложение от других конкурирующих отелей на том же рынке<sup>55</sup>. Отель может создать уникальное позиционирование на основе набора дифференцированных атрибутов, ориентируясь на определенную группу / группы пользователей или на определенную категорию использования<sup>56</sup>. Уникальное позиционирование бренда приведет не только к увеличению занятости, повторным посещениям и обслуживанию клиентов, но также к повышению прибыльности и относительной устойчивости в период спада отрасли. Таким образом, важно понимать, как однозначно позиционировать

---

<sup>51</sup> Jha, S.M.. Hotel Marketing - Global Media, 2009. // Научная электронная библиотека: ProQuest Ebook Central. - URL: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/stpeterst/detail.action?docID=3011184>. (дата обращения: 09.04.2021)

<sup>52</sup> Industry Profile Travel & Tourism in Russia, February 2020 // MarketLine. - URL: <https://store.marketline.com/report/ohmf11879--travel-and-tourism-in-russia/>

<sup>53</sup> Cai, L. A., & Hobson, J. S. P. (2004). Making hotel brands work in a competitive environment. *Journal of Vacation Marketing*, 10(3), 197–208.- URL: <https://doi.org/10.1177/135676670401000301>

<sup>54</sup> T. Y. Choi and R. Chu, "Determinants of Hotel Guests' Satisfaction and Repeat Patronage in the Hong Kong Hotel Industry," *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 20, No. 3, 2001, pp. 277-297. - URL: [http://dx.doi.org/10.1016/S0278-4319\(01\)00006-8](http://dx.doi.org/10.1016/S0278-4319(01)00006-8)

<sup>55</sup> S Park, C. W., Jaworski, B. J., & MacInnis, D. J. (1986). Strategic Brand Concept-Image Management. *Journal of Marketing*, 50(4), 135–145. <https://doi.org/10.1177/002224298605000401>. – URL: [https://www.researchgate.net/publication/328705494\\_Strategic\\_Brand\\_Concept-Image\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/328705494_Strategic_Brand_Concept-Image_Management)

<sup>56</sup> Brown, J. R., & Ragsdale, C. T. (2002). The Competitive Market Efficiency of Hotel Brands: An Application of Data Envelopment Analysis. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 26(4), 332–360. – URL: <https://doi.org/10.1177/109634802237483>

конкретный гостиничный бренд, используя разумное сочетание наиболее подходящих ресурсов и передавая сообщения, которые находят отклик у определенного потребительского сегмента<sup>57</sup>. Еще одна важная проблема, с которой сталкивается отель, стремящийся к сильному позиционированию бренда, - это дистанцироваться от других конкурентов, предлагая и сообщая об уникальных материальных и нематериальных преимуществах, которые конкурентам трудно скопировать<sup>58</sup> – как уже было замечено ранее, гостиничный продукт достаточно легко копируем. Для того, чтобы добиться четко позиционирования с сильной рыночной ориентацией необходимо изучить позиционирование гостиничного бренда с точки зрения потребителей и эффективность различных конкурирующих отелей на рынке<sup>59,60</sup>

Среди наиболее часто встречающихся оснований для позиционирования гостиничных предприятий можно выделить следующие<sup>61</sup>:

- Местоположение отеля (заинтересованность в той или иной локации зависит от целей путешествия);
- Историческая ценность здания (например, для ценителей истории наиболее привлекательны отели в старинных постройках);
- По состоянию материально-технической базы отеля (некоторые отели, особенно новые, акцентируют внимание аудитории на дизайне интерьера и современности оснащения номеров);
- По классу обслуживания и спектру услуг (превосходный сервис с широким набором услуг является конкурентным преимуществом, вокруг которого может быть выстроено позиционирование);
- По персоналу (восприятие отеля, то есть его имидж, во многом формируется под влиянием сотрудников, которые создают и дополняют определенную атмосферу гостиницы);

---

<sup>57</sup> Brown, J. R., & Ragsdale, C. T. (2002). The Competitive Market Efficiency of Hotel Brands: An Application of Data Envelopment Analysis. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 26(4), 332–360. – URL: <https://doi.org/10.1177/109634802237483>

<sup>58</sup> James C. Anderson PhD, Dipak C Jain & Pradeep K Chintagunta (1992). Customer Value Assessment in Business Markets:, *Journal of Business-to-Business Marketing*. – URL: [https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1300/J033v01n01\\_02](https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1300/J033v01n01_02)

<sup>59</sup> Plumeyer, A., Kottemann, P., Böger, D., & Decker, R. (2017). Measuring brand image: A systematic review, practical guidance, and future research directions. *Review of Managerial Science*, 13(2), 227-265. – URL : <https://pub.uni-bielefeld.de/record/2913546#apa>

<sup>60</sup> Hu, Feng & Trivedi, Rohit. (2020). Mapping hotel brand positioning and competitive landscapes by text-mining user-generated content. *International Journal of Hospitality Management*. – URL: <https://proxy.library.spbu.ru:2068/science/article/pii/S0278431918309496?via%3Dihub>

<sup>61</sup> Позиционирование гостиничного продукта // – URL: <https://poisk-ru.ru/s8428t21.html>

- По качеству питания (профессиональная кухня также может служить основой для рекламного сообщения: акцент на питании вместо проживания);
- По торговой марке (известность бренда стоит транслировать потребителям, для которых данный атрибут является важным).

Перечисленные критерии для позиционирования являются лишь ориентировочным списком возможностей для дифференциации. Выбор того или иного основания зависит от характеристик, присущих отелю, портрета целевой группы потребителей и позиционирования конкурентов – если другие отели активно фокусируют внимание клиентов на удачном местоположении, скорее всего стоит взять за основу альтернативную идею позиционирования.

Таким образом, разработка позиционирования отеля во многом соответствует общему алгоритму определения позиционирования, причем целевой маркетинг является скорее обязательным, чем возможным элементом маркетинга гостиницы. Разработку позиционирования отеля можно свести к пяти основным шагам<sup>62</sup>:

1. Сегментирование рынка гостиничных услуг;
2. Выявление целевой аудитории отеля и описание особенностей поведения потребителей;
3. Идентификация предпочтений целевой группы;
4. Определений незанятых конкурентами оснований для позиционирования;
5. Транслирование уникальных выгод отеля до целевых потребителей (с помощью коммуникационных мероприятий).

Подводя итог по специфике маркетинга в гостиничной сфере, можно сделать ряд выводов. Во-первых, влияние внешних факторов, таких как сезонность спроса и риск возникновения форс мажорных обстоятельств, сильно сказывается на отрасли, поэтому для сохранения конкурентоспособности необходимо выстроить эффективную систему управления отелем, а также обеспечить проактивный подход к ведению бизнеса, осуществляя регулярный анализ, прогнозирование и мониторинг среды. Подробный анализ внешней среды, как неотъемлемый элемент маркетинга гостиничных услуг представлен во второй главе.

Во-вторых, высокий уровень конкуренции и простота копирования гостиничного продукта требуют «отстройки» от конкурентов, для чего необходимо разработать эффективное позиционирование, что будет выполнено в третьей главе.

---

<sup>62</sup> Черных Т. Позиционирование для независимого отеля // Hotel Report. – 2015. - URL: <https://hotel.report/technology/pozicionirovanie-dlya-nezavisimogo-otelya>

В-третьих, невозможность хранения гостиничного продукта требует обеспечения его максимальной загрузки, что осуществимо при высоком уровне осведомленности, приверженности к бренду, удовлетворенности от обслуживания (и созданном позитивном имидже как следствие) и высокой привлекательности предложения для целевой аудитории. Для обеспечения достойного уровня данных показателей, напрямую влияющих на прибыль компании, в третьей главе будут разработаны практические рекомендации по элементам комплекса 4P с упором на коммуникационную составляющую.

## 1.5 Особенности маркетинга новых предложений

Целью данной работы является разработка позиционирования для нового отеля в Санкт-Петербурге, ввиду чего представляется уместным посвятить отдельный параграф особенностям маркетинга при выводе нового предложения (продукта/услуги) на рынок.

Выход на новый рынок с точки зрения стратегии должен начинаться с обслуживания одного сегмента. Затем постепенно осуществляется захват других сегментов, очередность освоения которых - это тщательно продуманное решение в рамках плана развития компании<sup>63</sup>. Согласно признанной в мировой практике классификации, под новым продуктом могут пониматься различные его проявления: революционно новый продукт, новый продукт для производителя, улучшенный продукт «следующего поколения», расширение имеющейся линейки продуктов, ребрендинг или упаковка.<sup>64</sup> Перечисленные вариации «новинок» представлены на рисунке ниже:



**Рис. 7.** Классификация разновидностей новых продуктов<sup>65</sup>

Маркетинговая стратегия при выводе нового продукта на рынок состоит из трех частей. Первая относится к целевому рынку: оценка его объема, структуры, особенностей

<sup>63</sup> Котлер, Филип. Основы маркетинга : краткий курс : [перевод с английского] / Филип Котлер. - Москва [и др.] : Вильямс, 2007. - 646 с.

<sup>64</sup> Маркетинг нового продукта – вывод нового продукта на рынок // MalBusiness.com URL: <https://malbusiness.com/marketing-novogo-produkta-vyivod-novogo-produkta-na-ryinok/>

<sup>65</sup> Маркетинг нового продукта – вывод нового продукта на рынок // MalBusiness.com URL: <https://malbusiness.com/marketing-novogo-produkta-vyivod-novogo-produkta-na-ryinok/>

поведения потребителей, ориентировочное позиционирование и прогноз на ближайшие несколько лет по уровню продаж, прибыли и доли рынка. Вторая часть преимущественно посвящена предположениям относительно маркетинг-микса: характеристик и стоимости товара, каналов распределения, продвижения продукта (коммуникационные каналы и рекламное сообщение, мероприятия по стимулированию сбыта) и стоимости их реализации на период одного года, а также планированию маркетинговых исследований. В третьей части маркетинговой стратегии излагаются намеченные цели по продажам и рыночной доли, а также стратегическое планирование комплекса 4P в долгосрочной перспективе<sup>66</sup>.

Специалистами выделяются пять альтернативных стратегий при выводе нового продукта на рынок: стратегия постепенного извлечения максимальной прибыли, стратегия ускоренного извлечения максимальной прибыли, стратегия ускоренного завоевания рынка, стратегия постепенного завоевания рынка и стратегия усредненных параметров проникновения на рынок. Основанием для выделения отдельных стратегий являются две переменные, которые могут регулироваться компанией: цена и величина расходов на стимулирование сбыта<sup>67</sup>.

**Таблица 3.** Стратегии выведения новой продукции на рынок <sup>68</sup>

Стратегия	Уровень переменных	Значение	Условия применения
Постепенного извлечения максимальной прибыли	Цена – высокая, расходы на стимулирование сбыта – низкие.	Высокая цена позволяет извлечь из единицы товара максимальную прибыль, а низкие расходы на стимулирование снижают общие расходы на маркетинг.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Небольшой размер рынка;</li> <li>• Низкая осведомленность покупателей о товаре;</li> <li>• Готовность потребителей платить;</li> </ul>

<sup>66</sup> Котлер, Филип. Основы маркетинга : краткий курс : [перевод с английского] / Филип Котлер. - Москва [и др.] : Вильямс, 2007. - 646 с.

<sup>67</sup> Бубенцова В.Ф. Стратегия разработки и выведения на рынок нового продукта // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2016. № 4 [Электронный ресурс]. - URL: <https://ekonomika.snauka.ru/2016/04/11239> (дата обращения: 12.04.2021).

<sup>68</sup> Бубенцова В.Ф. Стратегия разработки и выведения на рынок нового продукта // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2016. № 4 [Электронный ресурс]. - URL: <https://ekonomika.snauka.ru/2016/04/11239> (дата обращения: 12.04.2021).

Стратегия	Уровень переменных	Значение	Условия применения
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Небольшое количество конкурентов.</li> </ul>
Ускоренного извлечения максимальной прибыли	Цена – высокая, расходы на стимулирование сбыта – высокие.	Позволяет расширить круг осведомленных потребителей, активно стимулируются продажи. Доходы должны перекрывать затраты на стимулирование.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Небольшой размер рынка;</li> <li>• Очень низкий уровень осведомленности</li> <li>• Низкий уровень конкуренции.</li> </ul>
Ускоренного завоевания рынка	Цена – низкая, расходы на стимулирование сбыта – высокие.	Обеспечивает наиболее быстрое и полное завоевание рынка и захват самой высокой его доли.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Большой рынок;</li> <li>• Повышенная чувствительность покупателей к цене;</li> <li>• Низкая осведомленность;</li> <li>• Высокий уровень конкуренции;</li> <li>• Возможна экономия на масштабе.</li> </ul>
Постепенного завоевания рынка	Цена – низкая, расходы на стимулирование сбыта – низкие.	Планомерное выведение продукта на существующий конкурентный рынок при низких возможностях.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ограниченные ресурсы компании;</li> <li>• Достаточно высокая конкуренция.</li> </ul>
Усредненных параметров	Цена – средняя, расходы на	Предложение нацелено на средний сегмент	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Рынок товаров первой</li> </ul>

Стратегия	Уровень переменных	Значение	Условия применения
проникновения на рынок	стимулирование сбыта – средние.	потребителей, обеспечивает высокое качество при доступной цене, что транслируется через позиционирование.	необходимости <ul style="list-style-type: none"> <li>• Достаточно низкая чувствительность покупателей к цене (важность качества)</li> <li>• Сформирована некоторая осведомленность</li> </ul>

Выбор стратегии выхода на новый рынок зависит от предполагаемого позиционирования и соответствует первому этапу жизненного цикла товара, когда целесообразным является фокусирование в качестве целевой аудитории на покупателях, наиболее готовых познакомиться с новым предложением. При этом следует учитывать, что процесс принятия решения о покупке нового товара также имеет ряд особенностей. Принято выделять 5 стадий: осведомленность, интерес, оценка, испытание и освоение. На этапе осведомленности потребитель располагает ограниченной информацией о продукте, затем, собирая недостающие сведения, потребитель переходит к этапу возникновения интереса. Далее на этапе оценки принимается решение о целесообразности апробации новинки, после чего в ходе испытания потребитель определяет наличие или отсутствие ценности товара и, наконец, дойдя до этапа освоения покупатель становится постоянным<sup>69</sup>.

При осуществлении маркетинга новых товаров необходимо способствовать продвижению потребителей по процессу принятия решения о покупке. В гостиничном бизнесе зачастую практикуется преждевременное открытие объекта размещения – в момент, когда не все аспекты деятельности доработаны до должного уровня (например, еще не набрано достаточное количество квалифицированного персонала или не завершено оснащение номеров). В результате значительная часть потребителей останавливается на этапе испытания, не становясь постоянными клиентами. Кроме того, важно учитывать психографические особенности потенциальных клиентов, в соответствии с которыми

---

<sup>69</sup> Гончарова И.В. «Маркетинг туризма: учебное пособие / И.В. Гончарова, Т.П. Розанова, М.А. Морозова. – М.: Федеральное агентство по туризму, 2014 – 224 с.

степень готовности принятия нового товара варьируется. Так, можно выделить и расставить в порядке освоения ими новинок «новаторов», «ранних последователей», «ретроградное большинство», «консервативное большинство» и «ретроградов».<sup>70</sup>

Очевидно, что приемлемость продукта должна быть тщательно проверена в лаборатории и путем изучения потребителя, прежде чем продукт будет выставлен на продажу. Исследование потребителей может указать, нравится ли потребителям новый продукт, определить некоторые из их симпатий и антипатий, а также провести сравнение нового продукта с уже проданными. Кроме того, недостаточно знать, купят ли потребители должную марку – важно понимать, сколько потребитель будет покупать, как часто и какую прибыль принесет этот объем.<sup>71</sup>

Однако в российском бизнесе процесс выведения нового продукта на рынок имеет свою специфику, а именно<sup>72</sup>:

- Сжатые сроки выхода на рынок ввиду высокой турбулентности, изменчивости бизнес-среды и отсутствии стратегического подхода к планированию;
- Решения о создании нового продукта принимаются не на основе проведенных исследований и оценок, а в соответствии с желанием ЛПП (лицо, принимающее решения);
- Копирование примеров западных компаний;
- Сначала продукт, затем – потребитель (таргетирование на определенный сегмент потребителей, как правило, осуществляется под готовый, разработанный продукт).

## **Выводы**

В данной главе были изучены теоретические аспекты разработки позиционирования: понятие, роль и место позиционирования в процессе создания стратегии маркетинга, алгоритм разработки и существующие модели, помогающие определить позиционирование, а также специфика данного аспекта стратегического маркетинга в гостиничной индустрии. Один из главных выводов из данной главы – это необходимость идентификации конкурентных преимуществ отеля и существующих потребностей рыночных сегментов, на основе которых в дальнейшем можно выстраивать позиционирование. Новизна отеля также должна быть учтена в ходе разработки, в

---

<sup>70</sup> Гончарова И.В. «Маркетинг туризма: учебное пособие / И.В. Гончарова, Т.П. Розанова, М.А. Морозова. – М.: Федеральное агентство по туризму, 2014 – 224 с.

<sup>71</sup> Ladik, F., Kent, L., & Nahl, P. C. (1960). Test Marketing of New Consumer Products. *Journal of Marketing*, 24(4), 29–34.

<sup>72</sup> Бубенцова В.Ф. Стратегия разработки и выведения на рынок нового продукта // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2016. № 4 [Электронный ресурс]. - URL: <https://ekonomika.snauka.ru/2016/04/11239> (дата обращения: 12.04.2021).

частности, при принятии решения о выборе целевых сегментов – на начальных этапах необходимо сконцентрироваться на привлечении небольшого количества групп потребителей и, постепенно, по мере развития компании расширяя охват аудитории.

Рассмотренные в теории вопросы и полученные знания будут применены на практике при разработке позиционирования для отеля FotoHotel. Следующая глава содержит в себе анализ рынка в соответствии с алгоритмом, приведенном в параграфе 1.2, а также оценку потенциала отеля и его стратегических возможностей. Третья глава посвящена определению позиционирования с описанием всех трех этапов: сегментирование, таргетирование и позиционирование и дополнена практическими рекомендациями относительно коммуникационной составляющей комплекса маркетинга, а также предложениями стратегического характера.

## **ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ТЕКУЩЕГО ПОЛОЖЕНИЯ ОТЕЛЯ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ**

Данная глава является обзорной – ее роль заключается в комплексном подходе к оценке текущей ситуации в гостиничной индустрии и формировании общей картины с учетом существующих проблем и возможностей. Глава включает в себя поэтапное исследование рынка, а также анализ конкурентоспособности FotoHotel, его сильных и слабых сторон, что станет фундаментом при разработке решений о позиционировании в третьей главе. При отсутствии понимания особенностей внешней среды, структуры конкуренции, потребностей потенциальных клиентов и трендов дальнейшая разработка позиционирования не имеет смысла, поскольку упущенные аспекты могут повлечь за собой ошибки и снижение эффективности восприятия бренда. Влияние COVID-19 также учитывается при анализе, что обеспечивает дополнительную актуальность данной части работы.

### **2.0 Методология исследования**

Для начала стоит отметить, что в данном параграфе описывается лишь методология исследования без предоставления и анализа полученных результатов. Результаты применения каждого из методов исследования и их подробный анализ представлены в соответствующих параграфах второй главы: аудит отеля (его описание и границы рынка), PESTEL-анализ, анализ пяти сил Портера и структурированный анализ конкурентов, анализ поведения потребителей и их предпочтений, тенденции рынка и SWOT-анализ, а также при принятии STP-решений в третьей главе.

Для анализа текущего состояния компании и внешней среды были использованы методы сбора как первичных данных, так и вторичных. Порядок проведенного эмпирического исследования выглядит следующим образом:

1. Серия интервью с собственником отеля
2. Изучение вторичной информации
3. Нетнографический анализ поведения потребителей
4. Нетнографический анализ конкурентов
5. Анкетирование (опрос с элементами эксперимента)
6. Посещение круглого стола экспертов
7. Экспертное интервью с турагентом
8. Фокус-группа

Комбинация применяемых методов обусловлена возможностью получить качественные и количественные данные, необходимые для принятия решений в рамках

позиционирования. Первым делом, для того, чтобы сформулировать задачи и проблемы, стоящие перед руководством, было проведено интервью с собственником, которое определило вектор дальнейшей работы.

Затем, ввиду доступности информации и наличия большого количества отраслевых и экспертных обзоров в открытом доступе, была собрана вторичная информация о ситуации на рынке, на основе которой были идентифицированы ключевые направления для анализа поведения потребителей, типов игроков, конкурентных преимуществ отеля и дальнейших перспектив развития.

Следующий этап – нетнографический анализ потребителей – был необходим для формирования базы при составлении вопросов онлайн-анкеты за счет обзора отзывов путешественников, публикуемых на различных интернет-платформах.

Осуществляемый параллельно нетнографический анализ конкурентов позволил сравнить текущее положение основных конкурентов, применяемый ими подход к позиционированию, воспринимаемые постояльцами сильные и слабые стороны сервиса, а также установить ориентир для дальнейшего составления профиля целевых сегментов FotoHotel.

На основе полученной в ходе нетнографического исследования информации о поведении потребителей был разработан дизайн онлайн-анкеты, реализация которой позволила собрать количественные данные и сделать выводы, необходимые для сегментации и выбора целевых групп в B2C-сегменте.

Посещение круглого стола экспертов и интервью с турагентом были необходимы по причине отсутствия в открытом доступе информации о B2B-сегментах, которые также необходимо рассматривать при разработке позиционирования.

Проведение заключительного этапа – фокус-группы позволило оценить восприятие главных брендов-конкурентов группами потребителей, выделенных в качестве целевых на предыдущих этапах работы, и определить возможности (свободные ниши) для формирования позиционирования.

### **Серия интервью с собственником отеля**

Цель применения метода – выявление стратегических целей отеля, его возможностей (ресурсов) и задач, стоящих перед маркетингом.

Задачи:

- Составление гайда интервью;
- Проведение ряда встреч с собственником;
- Фиксация и структуризация данных;

- Анализ полученной информации и ее использование при формировании скелета онлайн-анкеты и запланированного интервью с экспертами отрасли;
- Выдвижение предположений относительно портрета целевой аудитории отеля с целью дальнейшей проверки с помощью анкетирования.

#### **Описание метода**

Следует заметить, что глубинное интервью с собственником отеля было выбрано как первоочередный этап эмпирического исследования, в первую очередь, ввиду необходимости оценить ресурсы компании, характеристики предлагаемого рынку продукта и получить общее представление о специфике бизнеса от первоисточника.

Интервью с собственником проводилось в формате личных встреч в два захода: в середине ноября 2020 года и в середине февраля 2021 года. Необходимость повторной встречи было обусловлена стадией жизненного цикла отеля – на момент начала написания данной дипломной работы проект находился на этапе разработки с запланированной датой открытия отеля в апреле 2021 года.

#### **Изучение вторичной информации**

Цель метода – анализ влияния факторов внешней среды на отрасль и перспективы ее развития, определение конъюнктуры рынка гостиниц в Санкт-Петербурге.

Задачи:

- Определение наиболее значимых факторов внешней среды, которые следует учитывать при разработке позиционирования;
- Выявление типов игроков в индустрии гостеприимства и изучение роли каждого из них;
- Определение стратегических групп конкурентов;
- Составление предварительного списка КФУ (ключевых факторов успеха в отрасли).

#### **Описание метода**

Изучение вторичной информации необходимо для проведения общего анализа рынка, понимания структуры отрасли и взаимосвязей различных элементов в ней. Данный метод отличается простотой проведения, поскольку в открытых источниках опубликовано большое количество как зарубежных, так и российских обзоров рынка гостиничных услуг: на глобальном и локальном уровнях.

В рамках сбора вторичных данных было изучено содержание профессиональных изданий и сообществ (подписка на телеграм-каналы данных ресурсов позволила получать наиболее актуальную информацию о событиях в индустрии путешествий), крупных

международных аналитических обзоров (MarketLine, Статистика и аналитика гостиничного бизнеса от Umrella Hospitality) и отчетов на локальном уровне (Федеральная служба статистики, Администрация Санкт-Петербурга («Мониторинг состояния конкурентной среды в приоритетных и социально значимых рынках для воздействия развитию конкуренции в Санкт-Петербурге»), Комитет по развитию туризма Санкт-Петербурга (отчет «Гостиничная инфраструктура», 28.08.2020), а также отдельных мнений экспертов, опубликованных на различных тематических платформах.

**Таблица 4.** Отслеживаемые телеграм-каналы новостных изданий об отельном бизнесе<sup>73</sup>

<b>Название издания</b>	<b>Краткая характеристика</b>
Hotelier.PRO	«Журнал для отельеров и владельцев отелей»
Russian Hospitality News	«Новостной портал об индустрии гостеприимства в России»
Welcome Times	«СМИ-журнал для владельцев гостиниц, отельеров, рестораторов, топ-менеджеров гостиничного бизнеса и специалистов в сфере HoGesa»
Frontdesk.ru	«Сообщество профессионалов гостиничного бизнеса»

### **Нетнографический анализ поведения потребителей**

Цель метода – выявление мотивов и факторов, влияющих на выбор отеля и осуществления бронирования для дальнейшей количественной оценки с помощью анкетирования.

Задачи:

- Определение поведенческих признаков: возможной цели поездки в Санкт-Петербург, продолжительности проживания в отеле и состава, в котором осуществляется поездка;
- Составление перечня атрибутов отелей для последующего определения их важности в результате анкетирования;
- Определение этапов пути клиента (customer journey map) для дальнейшей конкретизации в ходе проведения онлайн-опроса;
- Выявление факторов, влияющих на удовлетворенность потребителей.

### **Описание метода**

Нетнография представляет собой качественный метод сбора данных о виртуальных культурах и сообществах при вовлечении Интернет коммуникаций. Проведение

<sup>73</sup> Источник: собственное исследование автора

нетнографического исследования предполагает вхождение в виртуальное сообщество с целью изучения его культуры изнутри – со стороны наблюдателя<sup>74</sup>. Следует отметить, что нетнография – это первый этап в изучении поведения потребителей, поскольку данный метод позволяет идентифицировать атрибуты отелей, которые принимаются во внимание путешественниками как на этапе предпокупочной, так и в момент послекупочной оценки альтернатив.

На данном этапе анализа поведения потребителей были изучены положительные и негативные отзывы гостей Санкт-Петербурга, основанные на опыте проживания в трехзвездочных гостиницах города в разное время года. В частности, были проанализированы выделенные достоинства и недостатки объектов размещения, а также отмеченные особенности проживания и обслуживания. Следует отметить, что данное исследование имеет некоторое ограничение: в рамках текущей работы не были рассмотрены иностранные туристы – только жители России.

В качестве виртуальных сообществ было выбрано 7 платформ, в том числе: специализирующиеся на размещении отзывов путешественников, агрегаторы отелей и онлайн-системы бронирования. Данные ресурсы перечислены в таблице ниже.

**Таблица 5.** Использованные ресурсы для анализа отзывов постояльцев отелей Санкт-Петербурга<sup>75</sup>

Название веб-ресурса	Ссылка на веб-ресурс
Booking.com	<a href="https://www.booking.com/reviews/ru/city/saint-petersburg.ru.html">https://www.booking.com/reviews/ru/city/saint-petersburg.ru.html</a>
Tripadvisor	<a href="https://www.tripadvisor.ru/Hotels-g298507-St_Petersburg_Northwestern_District-Hotels.html">https://www.tripadvisor.ru/Hotels-g298507-St_Petersburg_Northwestern_District-Hotels.html</a>
iRecommend	<a href="https://irecommend.ru/">https://irecommend.ru/</a>
101Hotels.com	<a href="https://101hotels.com/opinions/city/sankt-peterburg">https://101hotels.com/opinions/city/sankt-peterburg</a>
Отзовик	<a href="https://otzovik.com/reviews/hotel_sankt-peterburg_russia_sankt-peterburg/">https://otzovik.com/reviews/hotel_sankt-peterburg_russia_sankt-peterburg/</a>
Hotels.ru	<a href="https://www.hotels.ru/reviews/russia/saint_petersburg">https://www.hotels.ru/reviews/russia/saint_petersburg</a>
Отзыв.ru	<a href="https://www.otzyv.ru/hotels/otzyvy.php?rub=2232">https://www.otzyv.ru/hotels/otzyvy.php?rub=2232</a>

<sup>74</sup> Kozinets, R. V. (2009). Netnography: Doing Ethnographic Research Online. Великобритания: SAGE Publications.

<sup>75</sup> Составлено Автором

## Нетнографический анализ прямых конкурентов

Цель метода – выявление подходов к маркетингу, применяемых конкурентами для дальнейшей разработки отличного от конкурентов позиционирования.

Задачи:

- Определение параметров для отбора и сравнения исследуемых конкурентов;
- Выбор основных конкурентов и веб-источников для сбора информации;
- Составление структурированного описания основных конкурентов гостиницы «FotoHotel» по выбранным параметрам сравнения;
- Идентификация профиля клиентов схожих гостиниц с целью выдвинуть предположения относительно целевой аудитории гостиницы «FotoHotel» для последующей проверки с помощью анкетирования.

### Описание метода

Конкуренты были отобраны по принципу схожести с профилем «FotoHotel». Выбранные отели соответствуют следующим характеристикам: категория «3 звезды», , тип отеля «постель + завтрак», фонд состоит из 15-30 номеров (малый отель), средняя цена за проживание в сутки 2700 - 3500 руб. (в период низкого сезона), новый и современный дизайн, местоположение - рядом с Невским проспектом.

Параметры для сравнения конкурентов, выбранные исходя из цели работы – разработка позиционирования, следующие: целевая аудитория, заявленное позиционирование, сформированный имидж, уровень цен, стратегия распределения (каналы сбыта), стратегия продвижения (применяемые акции и программы по стимулированию сбыта, каналы коммуникации), сильные и слабые стороны по мнению потребителей.

В рамках данного метода было изучено наполнение официальных сайтов отелей, содержание объявлений и отзывов, размещенных на платформе системы бронирования Booking.com. Конкретный перечень источник представлен в таблице ниже:

**Таблица 6.** Источники исследования конкурентов в рамках нетнографии<sup>76</sup>

Название источника	Ссылка на источник
Сайт отеля «Ахиллес и Черепаха»	<a href="https://www.athotel.ru/">https://www.athotel.ru/</a>
Сайт отеля «Amigo by ACADEMIA»	<a href="https://academia-hotels.ru/amigo/">https://academia-hotels.ru/amigo/</a>
Сайт отеля «Лига»	<a href="https://ligahotel.ru/">https://ligahotel.ru/</a>
Сайт отеля «Лайт»	<a href="http://lighthotel.spb.ru/">http://lighthotel.spb.ru/</a>

<sup>76</sup> Источник: собственное исследование автора

Название источника	Ссылка на источник
Сайт отеля «Демут»	<a href="https://demut.ru/">https://demut.ru/</a>
Объявление отеля «Ахиллес и Черепаха» на Booking.com	<a href="https://www.booking.com/hotel/ru/akhilles-i-cherepakha.ru.html">https://www.booking.com/hotel/ru/akhilles-i-cherepakha.ru.html</a>
Объявление отеля «Amigo by ACADEMIA» на Booking.com	<a href="https://www.booking.com/hotel/ru/otel-amigo.ru.html">https://www.booking.com/hotel/ru/otel-amigo.ru.html</a>
Объявление отеля «Лига» на Booking.com	<a href="https://www.booking.com/hotel/ru/otel-quot-ligha-quot.ru.html">https://www.booking.com/hotel/ru/otel-quot-ligha-quot.ru.html</a>
Объявление отеля «Лайт» на Booking.com	<a href="https://www.booking.com/hotel/ru/otel-maiakovskii.ru.html">https://www.booking.com/hotel/ru/otel-maiakovskii.ru.html</a>
Объявление отеля «Демут» на Booking.com	<a href="https://www.booking.com/hotel/ru/demut-otel.ru.html">https://www.booking.com/hotel/ru/demut-otel.ru.html</a>

### Анкетирование (опрос с элементами эксперимента)

Цель метода – идентификация социо-демографических, географических, поведенческих и психографических характеристик потребителей для дальнейшей сегментации рынка, изучение потребительских предпочтений для последующего определения целевой аудитории отеля, а также построение пути клиента (Customer Journey Map) в целях разработки общих рекомендаций по повышению эффективности «точек контакта».

Задачи:

- Проверка правильности группировки конкурентов, осуществленной в результате анализа сбора вторичной информации, за счет определения конкурирующих предложений с точки зрения потребителей – ответ на вопрос: «В каких границах путешественники рассматривают альтернативы по проживанию на время поездки?»;
- Проверка предположений относительно целевого сегмента, выдвинутых на этапе нетнографического исследования конкурентов, а также в ходе личной беседы с собственником отеля;
- Выявление аудитории, наиболее предрасположенной к выбору отеля «FotoHotel», и составление детализированного профиля потенциального клиента;
- Анализ процесса совершения покупки и построение пути клиента с определением основных «точек контакта» потребителя с отелем.

В ходе онлайн-опроса проверялись следующие предположения, выдвинутые собственником бизнеса:

1. Целевая аудитория отеля «FotoHotel» делится на 3 потенциальные группы: деловые люди, приезжающие в Санкт-Петербург по работе, путешествующие пары и семьи с детьми.
2. Описание целевой аудитории по возрасту и уровню дохода выглядит следующим образом: люди среднего достатка, в возрасте примерно от 25 до 35 лет. Объяснение: туристы старше 35 лет с меньшим вероятностью будут являться постояльцами отеля, поскольку в данной возрастной категории, как правило, потребители рассчитывают на комфортные условия проживания, который они себе могут позволить (возраст имеет положительную корреляцию с уровнем дохода). Ввиду маленькой площади номеров, снижающий уровень комфорта проживания, отель «FotoHotel» с меньшей вероятностью будет интересен потребителям средних лет.

Также проверялись более конкретизированные суждения (часть из которых противоречит вышеупомянутым), сформулированные в результате нетнографии исходя из портретов целевой аудитории схожих отелей:

3. Среди клиентов гостиницы «FotoHotel» не могут быть семьи с детьми, во-первых, ввиду небольшой площади номеров (9-15 м<sup>2</sup>), которой недостаточно для комфортного проживания троим людям и более и, во-вторых, по причине отсутствия дополнительных развлечений и возможности питания внутри отеля. Что касается возраста потенциальной аудитории, предположительно «FotoHotel» может заинтересовать именно молодежь от 18 до 30 лет по следующим причинам:
  - Местоположение в центре Санкт-Петербурга, в шаговой доступности от Невского проспекта: близость к основным достопримечательностям города, к молодежным кафе, ресторанам и барам, кинотеатрам.
  - Доступная стоимость проживания, что важно для молодых людей, доходы которых в среднем ниже доходов взрослых людей старше 40 лет.
4. Цель пребывания в «FotoHotel»: предположительно, поскольку проживание в отеле является, как правило, краткосрочным, главными целями посещения города и самого отеля будут являться: отдых (в т.ч. посещение достопримечательностей) и работа (встречи, командировки, конференции и т.д.). Причем деловые поездки в Санкт-Петербург с большой вероятностью популярны среди жителей г. Москвы из-за высокой развитости транспортного сообщения и наличия многочисленных деловых связей между двумя городами.

## Описание метода

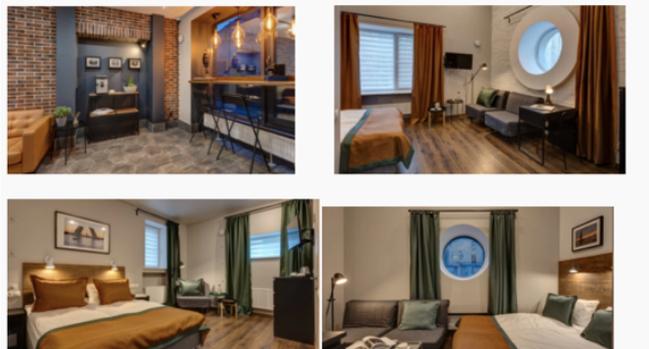
Следует уточнить, что анкетирование проводилось в рамках исследования только сегмента В2С. В онлайн-опросе приняли участие 160 респондентов, 88% из которых являются путешественниками. Выборка состоит из жителей различных регионов России (в том числе Москвы и Санкт-Петербурга), в возрасте от 14 до 64 лет и старше. Для распространения опроса и попадания в путешествующую аудиторию были выбраны следующие площадки: сообщества путешественников в социальной сети Вконтакте, а также блоги, посвященные туризму в Instagram.

Опрос структурирован по блокам с соблюдением принципа перехода от общего к частному. Первый вопрос – это фильтр-вопрос, призванный «отсеять» непутешествующих респондентов. В первой части анкеты вопросы посвящены общим поведенческим характеристикам российских путешественников, далее происходит разделение респондентов на две категории: тех, кто проживает в Санкт-Петербурге и тех, кто является жителями других городов и, как следствие, потенциальными гостями культурной столицы. Жители Санкт-Петербурга опрашивались на предмет предпочтений и особенностей поведения в течение всего процесса совершения покупки: от осознания потребности до послепокупочной оценки, а также об опыте и желаниях проживания в гостиницах своего города. Что касается жителей других городов, помимо прохождения блока вопросов о процессе совершения покупки, они также отвечали на вопросы об опыте поездок, желаниях и предпочтениях в рамках путешествий в Санкт-Петербург.

Элементом эксперимента является вопрос с демонстрацией изображений отеля «FotoHotel» и вводной информацией о предоставляемых услугах, ценах и других характеристик гостиницы. Далее респондентам предлагалось объяснить свой выбор в форме развернутого ответа, что позволило собрать качественную информацию о сильных и слабых сторонах, а также о привлекательности атрибутов отеля для различных сегментов. В результате был сделан вывод о том, что потребители, оценившие данный отель как привлекательный, представляют собой наиболее вероятную целевую аудиторию «FotoHotel».

**64.** Оцените по 10-ти балльной шкале вероятность того, что Вы бы выбрали данный отель «FotoHotel» для проживания в Санкт-Петербурге, опираясь на эти фотографии и следующую информацию: \*

- отель "3 звезды"  
- 26 номеров: "стандарт" и "комфорт" (небольшой отель)  
- цена за сутки **на двоих** в мае (**высокий сезон**): 4500 руб. (номер "стандарт") и 5900 руб. (номер "комфорт")  
- завтрак "континентальный" входит в стоимость проживания; может быть выдан либо в номер, либо подан в ресторане по желанию гостя (ресторан расположен в соседнем здании)  
- местоположение отеля: центр Санкт-Петербурга (м.Владимирская, 7 мин пешком до Невского проспекта, рядом с основными достопримечательности города)



*Рис. 8. Вопрос с элементом эксперимента<sup>77</sup>*

В последней части опроса – два блока, первый из которых определяет тип личности, а заключительный – демографические и социографические признаки потребителей. Следует отметить, что ограничением данного метода является неполнота состава выборки, в которую не входят иностранные туристы. Исследование их поведения рекомендуется провести отдельно в постковидный период, когда начнется восстановление международного туристического потока.

### **Посещение круглого стола экспертов**

Цель – получение недостающей информации о B2B-сегменте и дополнение списка выявленных тенденций в ходе изучения вторичной информации и анкетирования для определения целевых групп позиционирования отеля «FotoHotel» среди корпоративных клиентов.

Задачи:

- Изучение мнений представителей разных игроков рынка для дальнейшего применения в рамках разработки рекомендаций;
- Выявление сегментов на рынке B2B (в т.ч. оснований для сегментации) и особенностей поведения каждого сегмента;
- Постановка вопросов экспертам для оценки потенциала малого отеля как объекта размещения для корпоративных клиентов;

<sup>77</sup> Скриншот из анкеты, разработанной Автором

- Составление портрета потенциальной целевой аудитории сегмента B2B при применении озвученного мнения спикеров;
- Идентификация трендов на потребительском рынке, выявленных экспертами.

#### **Описание метода**

Посещение круглого стола профессионалов в формате онлайн-интенсива для отельеров «Увеличение бронирований: секреты ведущих ОТА<sup>78</sup>», организованной сервисом управления отелями BNOVO, позволило послушать сразу нескольких экспертов (представителей Booking.com, Airbnb, Bronevik, OneTwoTrip, Tvil.ru), а также напрямую пообщаться с представителями индустрии, располагающими широким пулом информации, в частности о потребителях, поскольку именно через ОТА осуществляется большинство бронирований. В рамках интенсива был проведен ряд лекций от разных спикеров с возможностью задать индивидуальные вопросы по теме выступлений, что и было сделано для решения вышеупомянутых задач.

#### **Экспертное интервью с турагентом**

Цель метода – изучение поведения B2B-сегмента (корпоративных клиентов и туроператоров) и оценка их потенциала как клиентов «FotoHotel».

Задачи:

- Уточнение структуры рынка гостиничных услуг;
- Проверка предположений относительно привлекательности отеля для корпоративных клиентов, сформированных в результате общения с экспертами ОТА;
- Определение экспертного мнения относительно целевой аудитории отеля из сегмента B2B и особенностей поведения ее представителей;
- Выявление дополнительных и подтверждение ранее выявленных трендов на потребительском рынке.

#### **Описание метода**

Данное интервью проводилось в формате личной беседы с индивидуальным турагентом. В ходе интервью эксперту было задано шесть вопросов, сформулированных на основе полученной информации в момент участия в интенсиве. Проведение экспертного интервью было обусловлено необходимостью получить разностороннее мнение для принятия дальнейших решений о таргетировании и позиционировании отеля.

---

<sup>78</sup> ОТА (online travel agencies) – онлайн-системы бронирования отелей.

### **Проведение фокус-группы**

Цель – определение восприятия основных конкурентов «FotoHotel» целевой аудиторией отеля, определенной на этапе принятия решения о таргетировании.

Задачи:

- Составление максимально репрезентативной выборки целевой аудитории, определенной по завершении анализа данных анкетирования;
- Создание благоприятных условий для получения мнений участников в режиме онлайн;
- Идентификация и анализ восприятия пяти брендов (основных конкурентов) для составления карты восприятия в рамках разработки позиционирования.

### **Описание метода**

В фокус-группе приняли участие представители выбранных целевых групп потребителей: «Бизнес-туристы» и «Беззаботные молодые туристы» (профили сегментов описаны в третьей главе в разделе «Сегментирование»), которые также принимали участие в предыдущем этапе исследования – анкетирование. Количество участников фокус-группы – 19, 11 из которых относятся к возрастной категории от 15 до 24 лет, а остальные – от 25 до 44 лет. Среди участников – мужчины и женщины. В режиме онлайн участникам было предложено оценить пять главных конкурентов отеля – «Ахиллес и Черепаха», «Amigo by Academia», «Лига», «Лайт» и «Демут» – по четырем признакам: цена, местоположение, интерьер (стиль) и атмосфера (уют). Данные характеристики были определены по результатам анкетирования как ключевые при принятии решения о покупке для целевой аудитории FotoHotel.

Технически информация о восприятии брендов была получена с помощью вопроса «Оцените по 10-балльной шкале...». Для ответа на данные вопросы участникам было предложено ознакомиться с фотографиями отелей, отмеченным на карте Санкт-Петербурга местоположением, а также с ценой за сутки проживания. Дополнительно участникам была предоставлена возможность перейти по ссылкам на официальные сайты отелей для получения более полного представления об объектах размещения.

### **Обзор используемых методов исследования**

В таблице ниже последовательно представлены все методы, которые были применены с указанием целей и места в работе, где отображены полученные результаты.

Таблица 7. Сводная таблица по методам исследования<sup>79</sup>

Методы исследования	Цель метода	Результаты
Серия интервью с собственником отеля	Выявление стратегических целей отеля, его возможностей (ресурсов) и задач, стоящих перед маркетингом	Представлены в разделе 2.1 «Аудит отеля FotoHotel»
Изучение вторичной информации	Анализ влияния факторов внешней среды на отрасль и перспективы ее развития, определение конъюнктуры рынка гостиниц в Санкт-Петербурге	Представлены в подразделах 2.2.1-2.2.5 раздела 2.2 «Анализ рынка»
Нетнографический анализ поведения потребителей	Выявление мотивов и факторов, влияющих на выбор отеля и осуществления бронирования для дальнейшей количественной оценки с помощью анкетирования	Использованы при составлении вопросов для анкеты
Нетнографический анализ конкурентов	Выявление стратегий маркетинга, применяемых конкурентами для дальнейшей разработки отличного от конкурентов позиционирования	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Представлены в Приложении №1</li> <li>- Использованы для формулировки гипотез относительно целевой аудитории FotoHotel</li> <li>- Использованы при разработке стратегии позиционирования</li> </ul>
Анкетирование (опрос с элементами эксперимента)	Идентификация социо-демографических, географических, поведенческих и психографических характеристик потребителей для дальнейшей сегментации рынка, изучение потребительских предпочтений для последующего определения целевой	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Представлены в подразделе 2.2.7 «Анализ поведения потребителей»</li> <li>- Использованы при определении конкурентов в</li> </ul>

<sup>79</sup> Источник: собственное исследование автора

Методы исследования	Цель метода	Результаты
	аудитории отеля, а также построение пути клиента (Customer Journey Map) в целях разработки общих рекомендаций по повышению эффективности «точек контакта».	<p>подразделе 2.2.6 «Анализ стратегических групп конкурентов»</p> <p>- Использованы при определении целевой аудитории отеля FotoHotel в третьей главе в подразделе 3.2.2 «Таргетирование»</p> <p>- Использованы при разработке рекомендаций относительно продвижения отелч</p>
Посещение круглого стола экспертов	Получение недостающей информации о B2B-сегменте и дополнение списка выявленных тенденций в ходе изучения вторичной информации и анкетирования для определения целевых групп позиционирования отеля «FotoHotel» среди корпоративных клиентов	<p>- Использованы при описании сегментов B2B (корпоративные клиенты) в подразделе 2.2.7 «Анализ поведения потребителей»</p> <p>- Представлены в Приложении №2</p>
Экспертное интервью с турагентом	Изучение поведения B2B-сегмента (корпоративных клиентов и туроператоров) и оценка их потенциала как клиентов «FotoHotel»	<p>- Использованы при описании сегментов B2B (турагенты) в подразделе 2.2.7 «Анализ поведения потребителей»</p> <p>- Использованы при разработке рекомендации</p>

Методы исследования	Цель метода	Результаты
		относительно каналов распределения - Представлены в Приложении №4
Проведение фокус-группы	Определение восприятия основных конкурентов «FotoHotel» целевой аудитории отеля	- Использованы для построения карт основных восприятия конкурентов и определения позиционирования в разделе 3.2.3 «Позиционирование»

С помощью описанных выше методов исследования будет произведено дальнейшее исследование, на основании результатов которого будут приняты решения STP и разработаны практические рекомендации в третьей главе.

## 2.1 Аудит отеля FotoHotel

Исходя из изученного в теоретической части алгоритма разработки маркетинговой стратегии и позиционирования как ее элемента, перед проведением анализа рынка необходимо описать текущее состояние компании, характеристики предлагаемого продукта, а также обозначить границы рынка, на котором осуществляется деятельность компании.

### 2.1.1 Описание отеля

Информация, представленная в данном разделе, была получена в результате проведения интервью с собственником. Для дальнейших этапов исследования необходимо обеспечить достаточно общее понимание текущего положения компании, описав ее по следующим параметрам, что и будет сделано в данном параграфе:

1. Общие характеристики отеля
2. Стадия жизненного цикла компании
3. Стратегические цели и ресурсы компании
4. Подход к управлению маркетингом

## 5. Ценности компании

**Таблица 8.** Общие характеристики отеля<sup>80</sup>

<b>Характеристика</b>	<b>Описание характеристики</b>
Категория	«FotoHotel» относится к категории «3 звезды» в соответствии с требованиями из Постановления Правительства Российской Федерации от 16 февраля 2019 года №158 «Об утверждении Положения о классификации гостиниц».
Номерной фонд	По размеру номерного фонда отель является малым (обычно под «малыми» понимаются гостиницы от 16 до 50 номеров): <ul style="list-style-type: none"><li>• 20 номеров категории «стандарт», площадью 9 - 12 м<sup>2</sup></li><li>• 6 номеров уровня «комфорт», площадью 15 - 17 м<sup>2</sup></li></ul>
Местоположение	Город Санкт-Петербург, Центральный район, 7 минут пешком от Невского проспекта, рядом с м. Владимирская
Предоставляемые услуги	Основные услуги: питание и завтрак. Дополнительные услуги: ресторан, трансфер от/до аэропорта, подбор и продажа экскурсионных туров, бани, визовая поддержка бесплатная парковка

### **Стадия жизненного цикла**

В период написания данной работы (ноябрь 2020 – июнь 2021) «FotoHotel» пребывал на стадии разработки, т.е. являлся проектом, с последующим переходом к статусу гостиничного продукта в апреле 2021 года. Таким образом, первые месяцы после открытия отеля соответствуют фазе входа на рынок в жизненном цикле продукта, что отражается на целях и ресурсах компании, подходе к ведению бизнеса, финансовых показателях и всех элементах 4P: продукт, цена, распространение, продвижение.

В теоретической главе в разделе «Особенности маркетинга новых предложений» были рассмотрены возможные стратегии выведения нового продукта на рынок. Анализ приведенных в таблице ниже показателей позволяет сделать вывод о том, что компания выбрала промежуточную стратегию: между стратегией постепенного завоевания рынка (при низкой цене и низких затратах на стимулирование сбыта) и стратегией усредненных параметров проникновения на рынок (при средних значениях тех же переменных), используя средние цены для поддержания конкурентоспособности и выделяя небольшое

---

<sup>80</sup> Составлено Автором по данным, полученным в ходе глубинного интервью с собственником

количество средств на стимулирование продаж ввиду достаточно ограниченных возможностей. Следует также отметить, что выбор среднего ценового сегмента возможен благодаря относительно невысокой чувствительности целевых покупателей к цене, для которых также важно качество, что будет выявлено в результате дальнейшего проведения опроса потребителей (см. раздел «Анализ поведения потребителей») – отель предлагает качественный продукт по доступной цене.

**Таблица 9.** Основные показатели текущего состояния компании<sup>81</sup>

<b>Показатель</b>	<b>Характеристика</b>
Прибыль	Отрицательная (убыток)
Товар (product)	Основной (базовый)
Цена (price)	Среднерыночная
Распространение (place)	Локально (через один-два канала продаж)
Продвижение (promotion)	Умеренное (цель – создание заинтересованности и осведомленности)

#### Прибыль

Ввиду высокой капиталоемкости гостиничного бизнеса (большого объема инвестиций в строительство и оборудование), необходимости осуществления постоянных затрат (на маркетинг, зарплату сотрудникам, поддержание номерного фонда) и минимального объема продаж в первое время после начала работы, финансовое состояние отеля можно охарактеризовать как убыточное, что вполне естественно для ранней фазы развития.

#### Товар

Как уже было отмечено ранее, в отельном бизнесе товаром является гостиничный продукт, который в случае с отелем «FotoHotel» имеет достаточно простую, базовую форму - предоставляется средний набор услуг, включающий в себя основные услуги (проживание и предоставление завтраков), а также дополнительные: ресторан, трансфер от/до аэропорта (оплачивается отдельно), подбор и продажа экскурсионных туров, спа и бани (оплачивается отдельно), визовая поддержка, бесплатная парковка.

#### Цена

Согласно данным Федеральной службы статистики средняя стоимость проживания в гостиницах Санкт-Петербурга в 2019 году составляла 2076 руб. за сутки. Показатель

<sup>81</sup> Источник: собственное исследование автора

2020 года – 1468 руб. за сутки – достиг критически низкой отметки, что было обусловлено кризисом, вызванным пандемией коронавируса, который в настоящий момент на российском туристическом рынке стремительно сбавляет обороты.

В сегменте «3 звезды» наиболее актуальная информация по ценам следующая: в начале 2021 года (январь-февраль) стоимость проживания составляла около 1200 руб. в сутки. Несмотря на отсутствие открытой информации по стоимости проживания в период 2017-2020 гг., для сравнения доковидного и постковидного периода имеет смысл обратиться к данным Booking.com за 2016 год – 3-х звездочные гостиницы Санкт-Петербурга предлагали размещение по цене – от 1000 до 14815 рублей за сутки (в среднем – 3700 руб.)<sup>82</sup>.



**Рис. 9.** Средние потребительские цены на проживание в гостиницах Санкт-Петербурга за сутки с человека, январь-февраль 2021<sup>83</sup>

Что касается цен «FotoHotel», собственник охарактеризовал политику ценообразования отеля как ориентированную на рынок - стоимость проживания зависит от рынка и подстраивается под него. Также с учетом такой характерной особенности гостиничной сферы как сезонность спроса подход к ценообразованию является динамическим, что означает применение тарификации в зависимости от сезона и других

<sup>82</sup> Мониторинг состояния конкурентной среды в приоритетных и социально значимых рынках для воздействия развитию конкуренции в Санкт-Петербурге // Администрация Санкт-Петербурга. - URL: [https://www.gov.spb.ru/static/writable/ckeditor/uploads/2019/08/12/54/%D0%9E%D0%B1%D0%BE%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B5\\_%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%BD%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B3.pdf](https://www.gov.spb.ru/static/writable/ckeditor/uploads/2019/08/12/54/%D0%9E%D0%B1%D0%BE%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B5_%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%BD%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B3.pdf)

<sup>83</sup> Федеральная служба государственной статистики. – URL: <https://rosstat.gov.ru/>

факторов, например, проведения масштабного мероприятия в городе. Так, в Санкт-Петербурге в самый высокий сезон (с мая до середины сентября) стоимость одной ночи в «FotoHotel» может достигать 5000 руб. и более, в то время как цена низкого сезона – 1500 руб., среднего – 3000 руб.

Следовательно, заявление собственника о соответствии среднерыночной цене можно считать обоснованными, так как ориентировочный планируемый диапазон стоимости проживания в «FotoHotel» в течение года – от 1500 руб. до 5000 руб. в сутки. (в среднем – 3160 руб. за сутки).

#### Распространение

На начальной стадии развития отеля реализация продаж осуществляется и будет осуществляться локально – с использованием двух каналов продаж: онлайн-система бронирования Booking.com и собственный сайт отеля.

#### Продвижение

Из всех возможных каналов и инструментов для продвижения услуг «FotoHotel» руководством отеля был выбран официальный сайт и страница в Instagram в целях создания осведомленности о бренде и заинтересованности в нем.

#### **Стратегические цели и ресурсы компании**

Руководство отеля ставит перед собой достаточно высокие цели, такие как – стать отелем номер один на рынке Санкт-Петербурга, однако в планах компании отсутствует географическая экспансия и создание гостиничной сети. Тем не менее, следует отметить, что организация придерживается стратегии горизонтальной диверсификации<sup>84</sup>, что обусловлено наличием двух других направлений помимо отельного бизнеса – ресторана и банного комплекса в центре Санкт-Петербурга. Также можно сказать, что данные товары (ресторан и банный комплекс) являются комплементарными (дополняющими) по отношению к отелю, поскольку каждый из них входит в сферу гостеприимства<sup>85</sup>: ресторанный, развлекательный и гостиничный бизнес. Это означает, что потребители услуг отеля (туристы, приезжающие в Санкт-Петербург) могут быть также заинтересованы (т.е. являться потенциальными клиентами) в услугах ресторана и бани –

---

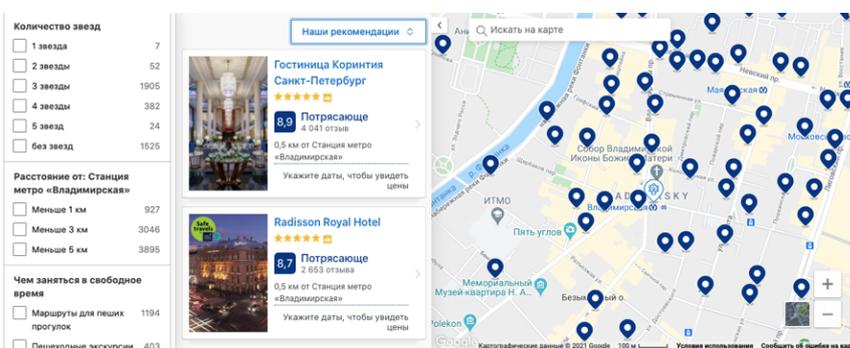
<sup>84</sup> Горизонтальная диверсификация – стратегия, направленная на расширение ассортиментного ряда продукции и подразумевающая выход на новый продуктовый рынок [Горизонтальная диверсификация // United traders. - URL: <https://utmagazine.ru/posts/9071-gorizontalnaya-diversifikaciya>]

<sup>85</sup> Гостеприимство — это совокупность профессиональных сфер деятельности, функционирование которых направлено на систематическое улучшение качества в обслуживании клиентов при оказании им туристских, гостиничных, ресторанных, развлекательных, экскурсионных, транспортных, сервисных и других видов услуг. [Понятие и структуры сфера гостеприимства // Studme.org. - URL: [https://studme.org/170670/marketing/ponyatie\\_struktura\\_sfery\\_gostepriimstva](https://studme.org/170670/marketing/ponyatie_struktura_sfery_gostepriimstva)]

данное обстоятельство, являющееся сильной стороной бизнеса, будет учтено при разработке практических рекомендаций в третьей главе.

### Подход к управлению маркетингом

В настоящий момент маркетинг в организации занимает далеко не основное место – руководство сосредоточено на продажах и самом продукте (отеле), т.е. осуществляется управление маркетингом на основе продукто ориентированной концепции без учета мнения покупателей (пропущен этап исследования рынка перед разработкой гостиничного продукта), что снижает конкурентоспособность отеля в условиях высокоинтенсивной конкуренции. Изображение, представленное ниже, наглядно демонстрирует количество предложений, существующих на рынке в пределах одной, узкой географической зоны – местоположении «FotoHotel» (Санкт-Петербург, м. Владимирская).



*Рис. 10. Предложения по временному размещению у м. Владимирская, г. Санкт-Петербург<sup>86</sup>*

Несмотря на отсутствие маркетинговой ориентации и стремления к удовлетворению потребностям целевых групп до и во время этапа разработки продукта, в числе задач (в т.ч. ожиданий от данной работы), стоящих перед маркетингом сегодня, собственником были выделены следующие:

- Изучение конкурентов на рынке гостиничных услуг;
- Исследование поведения потребителей, их предпочтений;
- Сегментирование рынка;
- Разработка привлекательной «упаковки» предложения (что по сути подразумевает разработку позиционирования и рекомендаций в рамках маркетинговых коммуникаций).

Собственник бизнеса также отметил намерения относительно реализации маркетинговой стратегии, элементы которой будут предложены в данной работе: в

<sup>86</sup> Скриншот с официального сайта Booking.com

краткосрочной перспективе маркетинговые усилия будут осуществляться собственными ресурсами компании без передачи части функций на аутсорсинг.

### **Ценности компании**

Главная идея отеля - «качество по доступной цене». Среди основных ценностей компании собственником были выделены: удобство и комфорт для посетителей, чистота и уют. В соответствии с данными ценностями в процессе подготовки к открытию отеля большое внимание уделялось интерьеру, планировке номеров, качеству спальных мест (кроватей) и постельного белья. Более глобальной миссии и ценностей у компании нет, что также обусловлено еще не сформированной корпоративной культурой.

Таким образом, «FotoHotel» находится на самой ранней стадии своего жизненного цикла, что, с одной стороны, создает условия неопределенности, отсутствие четкого понимания вектора развития, наработанных практик (опыта) и стабильного штата надежных обученных сотрудников, а с другой – обеспечивает открытость к новым предложениям, высокую гибкость и подвижность компании, а также высокую скорость принятия решений.

### **2.1.2 Границы рынка**

«FotoHotel» осуществляет свою деятельность на рынке услуг по временному размещению в Санкт-Петербурге. Средства размещения включают в себя две категории<sup>87</sup>:

- Коллективные средства размещения, которые в свою очередь делятся на:
  1. Гостиницы и аналогичные средства размещения: гостиницы (отели), хостелы, апарт-отели, сюит-отели, мотели;
  2. Специализированные: санатории, пансионаты, кемпинги, базы отдыха, туристические базы, рекреационные центры (центры отдыха), туристские деревни (деревни отдыха), прогулочные корабли, детские оздоровительные лагеря.
- Индивидуальные средства размещения: дома, квартиры, апартаменты, отдельные комнаты, сдаваемые в аренду.

На рынке представлены как B2C (частные клиенты), так и B2B-сегменты (корпоративные клиенты), общая характеристика которых представлена далее.

### **B2C-сегменты**

Основаниями для разделения частных клиентов на группы являются: географический признак, цель поездки, поведенческие и социально-демографические

---

<sup>87</sup> Классификация средств размещения // Helpiks.org. - URL: <https://helpiks.org/6-56170.html>

характеристики (в частности, возраст и уровень дохода). В широком смысле аудиторией рынка в сегменте В2С являются три категории потребителей<sup>88</sup>:

- Бизнес-туристы (приезжают в Санкт-Петербург по работе, как правило, регулярно);
- Путешественники (посещают Санкт-Петербург в познавательных и экскурсионных целях);
- Жители Санкт-Петербурга (пользуются услугами средств временного размещения своего города для отдыха и удовольствия).

Необходимо отметить, что рынок услуг по временному размещению в Санкт-Петербурге определяется двумя турпотоками: внутренним (потребители – жители России) и въездным (потребители – жители других стран, иностранцы).

Базовой потребностью, которую удовлетворяют и бизнес-туристы, и путешественники при пользовании услугами средств временного размещения, является потребность в отдыхе во время пребывания вне дома (в том числе при совершении деловых поездок)<sup>89</sup>, что включает в себя: потребность во сне, питании, чистоте и безопасности. Что касается жителей Санкт-Петербурга, их главные потребности – это развлечение в честь праздника, расслабление и проявление заботы о близких<sup>90</sup>.

### **В2В-сегменты**

Корпоративные сегменты, как правило, разделяют по виду деятельности, цели пользования услугами и размеру организации, который напрямую влияет на контрактные условия бронирования и размещения. В сегменте В2В выделяются следующие группы организованных покупателей:

- Туроператоры (приобретают оптом услуги по размещению туристов);
- Корпоративные клиенты: МІСЕ-сегмент<sup>91</sup> (организуют мероприятия на площадке временного средства размещения, как правило, отеля и расселяют участников мероприятий), компании, отправляющие своих сотрудников в командировки, а также организации, размещающие клиентов и партнеров из других географических областей на период проведения мероприятий, общих проектов.

---

<sup>88</sup> По данным опроса и интервью с собственником

<sup>89</sup> По данным опроса (более расширенные потребности будут описаны в разделе «Таргетирование» в третьей главе)

<sup>90</sup> По данным опроса

<sup>91</sup> МІСЕ-туризм деловой туризм, связанный с организацией и проведением корпоративных мероприятий: meetings – корпоративные встречи, incentives – тимбилдинги и мотивационные туры для сотрудников, conferences — деловые конференции, съезды, форумы, семинары, events — выездные корпоративные праздники. [МІСЕ Бизнес туризм // Russian Tour International. – URL: <https://www.russiantour.com/rus/mice-business>]

Потребность, которую закрывают временные средства размещения, для туроператоров – это потребность в поддержании необходимо объема продаж и обеспечении качественной услуги по размещению в целях удержания клиентов (при удовлетворенности клиент повторно обратится к туроператору для организации следующей поездки)<sup>92</sup>. МICE-сегмент удовлетворяет потребность в проведении мероприятий и расселении участников на протяжении всего периода события, а компании, принимающие гостей – в обеспечении их размещения на конкретный период времени.

В третьей главе работы будет проведено более подробное сегментирование рынка с изучением особенностей поведения, потребностей и предпочтений, присущих каждой выделенной группы.

Также для удобства проведения анализа в дальнейшем будет рассмотрено более узкое рыночное поле, ограниченное гостиничными услугами в Санкт-Петербурге в частности. Также отдельно будет охарактеризован рынок малых отелей, к которому относится «FotoHotel». При структуризации конкурентов будут учтены все поставщики услуг по временному размещению в Санкт-Петербурге, поскольку (как это будет доказано при изучении поведения потребителей) при выборе вариантов проживания потребители рассматривают, как минимум, отели, апарт-отели, квартиры и хостелы<sup>93</sup>.

**Таблица 10.** Рассматриваемые границы рынка на разных этапах исследования<sup>94</sup>

Рынок	Тип анализа
Временных средств размещения	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Анализ стратегических групп конкурентов (построение карт конкурентов)</li> <li>• Анализ поведения потребителей</li> </ul>
Гостиничных услуг	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Анализ стратегических групп конкурентов (построение карт конкурентов)</li> <li>• Общие характеристики рынка</li> <li>• Оценка емкость рынка</li> <li>• PESTEL-анализ</li> <li>• Анализ 5 сил Портера</li> <li>• Анализ поведения потребителей</li> </ul>

<sup>92</sup> Гончарова И.В. Маркетинг туризма: учебное пособие / И.В. Гончарова, Т.П. Розанова, М.А. Морозова. – М.: Федеральное агентство по туризму, 2014 – 224 с.

<sup>93</sup> По данным опроса

<sup>94</sup> Источник: собственное исследование автора

## 2.2 Анализ рынка

Логика данного раздела представляет собой переход от обзора рынка гостиничных услуг в Санкт-Петербурге к анализу внешней среды на макро- и микроуровне, затем – структурированной анализ конкурентов и поведения потребителей, а также выявленные тенденции. В конце помещен SWOT-анализ в качестве подведения итогов по всему разделу анализа рынка.

### 2.2.1 Общие характеристики рынка гостиничных услуг в Санкт-Петербурге

По официальным данным на момент 1 сентября 2020 года в Санкт-Петербурге прошли обязательную с 2019 года классификацию<sup>95</sup> 1022 отеля, среди которых<sup>96</sup>:

- гостиниц категории «5 звезд» – 30 гостиниц, номерной фонд – 2 949 номеров;
- гостиниц категории «4 звезды» – 102 гостиниц, номерной фонд 11 651 номер;
- гостиниц категории «3 звезды» – 265 гостиниц, номерной фонд – 12 342 номера;
- гостиниц категории «2 звезды» – 94, номерной фонд 2 049;
- гостиниц категорий «1 звезда» – 26, номерной фонд 519;
- гостиниц категории «без звезд» (в том числе хостелов и иных малых средств размещения) – 505, номерной фонд 8 860.

Представленная статистика подтверждается другим источником (Umbrella Hospitality) на рисунке ниже:



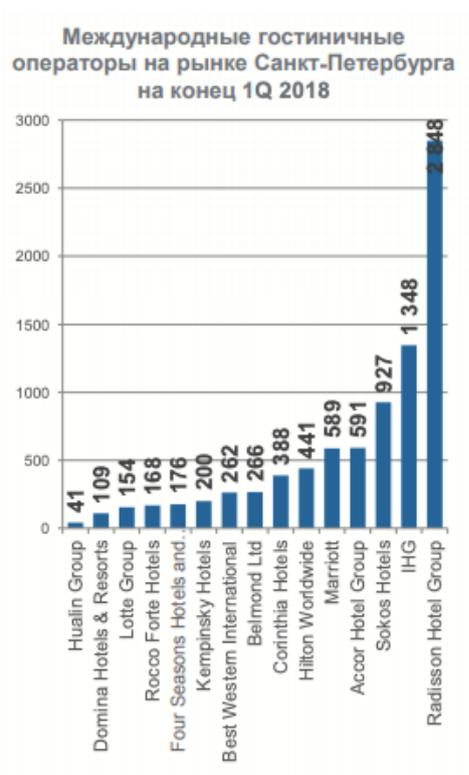
Рис. 11. Распределение гостиниц по категориям в Санкт-Петербурге, 2020<sup>97</sup>

<sup>95</sup> По российским стандартам наличие классификации означает присвоение отелю определенного количества звезд от 1 до 5

<sup>96</sup> Программа развития гостиничной отрасли Санкт-Петербурга, 28.08.2020 // Официальный сайт Администрации Санкт-Петербурга. – URL: [https://www.gov.spb.ru/gov/otrasl/c\\_tourism/investicionnaya-infrastruktura/](https://www.gov.spb.ru/gov/otrasl/c_tourism/investicionnaya-infrastruktura/)

<sup>97</sup> Статистика и аналитика гостиничного бизнеса // Umbrella Hospitality. – URL: <https://umhos.ru/statistics/>

Весь рынок гостиничных услуг в Санкт-Петербурге поделен между международными сетевыми отелями – их доля, выраженная в количестве номеров составляет 40%<sup>98</sup> от рынка гостиниц Санкт-Петербурга, локальными сетевыми отелями и независимыми гостиницами. Следует также отметить, что отдельно выделяются «качественные гостиницы», к которым относятся отели категории 3-5 звезд. Именно в данном сегменте ведут свою деятельность на территории Санкт-Петербурга международные операторы, такие как: Radisson Hotel Group, IHG, Sokos Hotels, Accor Hotel Group, Marriott, Hilton Worldwide и другие.



**Рис. 12.** Присутствие международных игроков на рынке гостиничных услуг в Санкт-Петербурге, выраженное в количестве номеров<sup>99</sup>

Общие тенденции развития рынка качественного номерного фонда за период с 2018 по 2020 год представлены на рисунки ниже. По данным Colliers International в натуральном выражении за последние три года существенных изменений не произошло, однако 2020 год привел отрасль в сильный упадок, что отразилось на таких показателях эффективности бизнеса как: средний уровень загрузки отеля (падение в 2,5 раза), средняя

<sup>98</sup> Гостиничная недвижимость, 1 полугодие 2020, Россия, Санкт-Петербург // Colliers International. – URL: [https://www.colliers.com/ru-ru/research/st-petersburg/hotel-market-overview\\_stpetersburg\\_h1-2020-rus](https://www.colliers.com/ru-ru/research/st-petersburg/hotel-market-overview_stpetersburg_h1-2020-rus)

<sup>99</sup> Гостиничная недвижимость, 1 полугодие 2020, Россия, Санкт-Петербург // Colliers International. – URL: [https://www.colliers.com/ru-ru/research/st-petersburg/hotel-market-overview\\_stpetersburg\\_h1-2020-rus](https://www.colliers.com/ru-ru/research/st-petersburg/hotel-market-overview_stpetersburg_h1-2020-rus)

цена продажи номера (показатель снизился в 1,3 раза) и доход на номер (значения показателя упало в 3,4 раза). Более подробная оценка состояния рынка представлена в следующем разделе, посвященном расчету емкости.

	П1 2018	П1 2019	П1 2020
 Качественный номерной фонд, количество номеров	22 403	23 111	23 448
 Номерной фонд под управлением международных операторов, количество номеров	9 827	9 762	9 711
 Уровень загрузки, %	65	69	27
 Средняя цена продажи номера (ADR), руб./сутки	6 620	6 322	4 743
 Доход на номер (RevPAR), руб./сутки	4 302	4 362	1 282

*Рис. 13. Аналитический отчет по рынку гостиничной недвижимости в Санкт-Петербурге<sup>100</sup>*

Исходя из приведенных в данном разделе данных по рынку гостиниц Санкт-Петербурга, можно сделать, во-первых, вывод о том, что отрасль в настоящий момент находится в упадке ввиду пандемии – прогноз дальнейшего развития ситуации будет осуществлен в подразделе 2.2.2 «Оценка емкости рынка гостиниц в Санкт-Петербурге». Во-вторых, наиболее ожесточенная конкуренция ведется в сегменте «3 звезды», в котором функционируют 265 отелей. Также в данной категории гостиниц представлены международные операторы, угроза со стороны которых будет проанализирована в ходе стратегического анализа конкурентов, нетнографии и анкетирования.

Таким образом, ввиду высокой интенсивности конкуренции, с которой руководству FotoHotel приходится сталкиваться, необходимо найти способ выделиться среди многообразия предложений на рынке, для чего и будет разработано позиционирование в третьей главе. Что касается негативных последствий от COVID-19, в ведении отельного бизнеса следует применять новый подход, адаптированный под текущие реалии, отталкиваясь от сформировавшихся трендов как в поведении потребителей, так и в предпринимаемых игроками мерами. Данные изменения будут рассмотрены в разделе 2.2.8 «Тенденции рынка», а их анализ будет определяющим при принятии STP-решений и разработке рекомендаций.

<sup>100</sup> Гостиничная недвижимость, 1 полугодие 2020, Россия, Санкт-Петербург // Colliers International. – URL: [https://www.colliers.com/ru-ru/research/st-petersburg/hotel-market-overview\\_stpetersburg\\_h1-2020-rus](https://www.colliers.com/ru-ru/research/st-petersburg/hotel-market-overview_stpetersburg_h1-2020-rus)

## 2.2.2 Оценка емкости рынка гостиниц в Санкт-Петербурге

Оценка емкости рынка в данной работе произведена в стоимостном выражении и представлена двумя этапами: расчет текущей емкости рынка и оценка будущей емкости рынка.

### 1. Расчет текущей емкости рынка

*Выбранный метод:* оценка емкости рынка на основе данных о потреблении.  
*Продуктовые границы рынка:* услуги размещения в гостиницах и аналогичных средствах размещения (дополнительные услуги в виде питания и прочее не учитываются, поскольку объектом исследования в рамках ВКР является отель, не предоставляющий постояльцам питания внутри отеля).

*Географические границы:* город Санкт-Петербург

*Рассматриваемый период:* 2019 и 2020 год (ввиду пандемии коронавируса разница емкости рынка в данные периоды большая, поэтому имеет смысл рассмотреть оба временных отрезка).

*Формула для расчета:*

Емкость рынка гостиниц Санкт-Петербурга = число потребителей (число размещенных туристов за 1 год) \* число покупок (среднее количество суток проживания) \* цена (средняя стоимость размещения за сутки)

При расчете емкости учитываются именно потребители (постояльцы отелей), а не покупатели (ими могут быть не только индивидуальные путешественники, но и коллективные покупатели: турагентства или другие корпоративные клиенты), поскольку в открытом доступе есть статистика по количеству размещенных в гостиницах человек, коими являются непосредственно потребители, а не покупатели.

**Число покупок** = среднее количество суток проживания \* среднее количество поездок в год = 4 дня (в среднем 3-5 дней<sup>101</sup>) \* 1 (в среднем одна поездка в год<sup>102</sup>) = 4

2019 год. Средняя **цена проживания** за сутки в гостинице - 2076 руб.

---

<sup>101</sup> Развитие туристского рынка. Статистика // Комитет по развитию туризма Санкт-Петербурга URL: [https://www.gov.spb.ru/gov/otrasl/c\\_tourism/statistic/](https://www.gov.spb.ru/gov/otrasl/c_tourism/statistic/)

<sup>102</sup> По данным опроса потребителей



**Рис. 14.** Средние потребительские цены на проживание в гостинице, сутки с человека, г. Санкт-Петербург, 2019 г.<sup>103</sup>

2020 год. Средняя **цена проживания** за сутки в гостинице - 1468 руб.



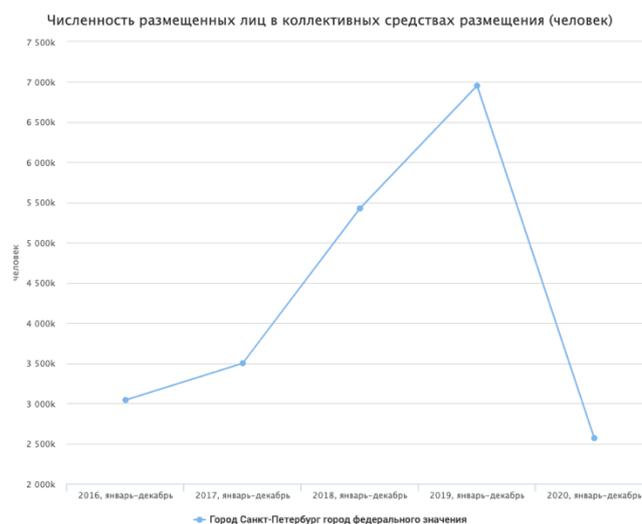
**Рис. 15.** Средние потребительские цены на проживание в гостинице, сутки с человека, г. Санкт-Петербург, 2020 г.<sup>104</sup>

2019 год. **Число потребителей** (число человек, размещенных в коллективных средствах размещения) = 6 954 166 человек

2020 год. **Число потребителей** (число человек, размещенных в коллективных средствах размещения) = 2 567 562 человек

<sup>103</sup> Источник: Федеральная служба государственной статистики

<sup>104</sup> Источник: Федеральная служба государственной статистики



**Рис. 16.** Численность размещенных лиц в коллективных средствах размещения (гостиницах), г. Санкт-Петербург, 2016-2020 гг.<sup>105</sup>

Емкость рынка гостиниц за 2019 = 2076 руб. \* 6 954 166 \* 4 = 57 747 394 464 руб.

Емкость рынка гостиниц за 2020 = 1468 руб. \* 2 567 562 \* 4 = 15 076 724 064 руб.

## 2. Оценка будущей стоимости рынка

*Комбинирование методов:*

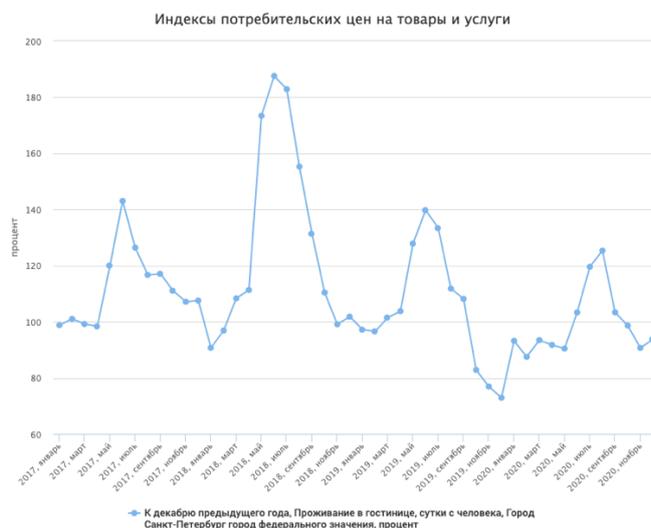
- Прогноз на основе среднего темпа роста (цен)
- Метод оптимистических и пессимистических мнений экспертов (использование вторичной информации)
- Метод аналогий (туризм в России = туризм в Санкт-Петербурге = рынок гостиниц в Санкт-Петербурге)

*Плановый период:* 1 год (на более долгий период времени спрос сложно спрогнозировать в условиях высокой неопределенности, обусловленной пандемией).

*Расчет:*

Средний индекс потребительских цен на проживание в гостинице в Санкт-Петербурге за период с 2017 по 2020 года составляет 111 %.

<sup>105</sup> Источник: Федеральная служба государственной статистики



**Рис. 17.** Индекс потребительских цен на проживание в гостинице в сутки с человека, г. Санкт-Петербург, 2017-2020 гг.<sup>106</sup>

«Ситуация на туристическом рынке, по оценке аналитиков АТОР (ассоциации туроператоров), в 2021 году может развиваться по трем основным сценариям, резюмировала Майя Ломидзе.

В **пессимистичном варианте** вакцинация показывает низкую эффективность, пандемия продолжается, появляются новые штаммы вируса. Ограничения на международный туризм сохраняются на уровне 2020 г. При пессимистичном сценарии эконом-сегмент будет держать цены на прежнем уровне, наибольший рост будет в премиальном сегменте.

Если исходить из **средне-оптимистичного сценария**, в течение 2021 года открытие стран и авиасообщения будет происходить в зависимости от результатов вакцинации и взаимного признания ее эффективности. Внутренний туризм при этом будет по-прежнему занимать безусловно доминирующее положение в индустрии туризма во всех странах, но его объемы будут ниже до-пандемийных. Российская е-виза будет способствовать восстановлению въездного туризма, но раньше лета начал этого процесса ждать не стоит. Около 40% туристов от объемов 2019 года будут готовы активно ездить в турпоездки.

Наконец, согласно третьему, **оптимистичному сценарию** с апреля 2021 года постепенно начнут сниматься ограничения в мире, будет происходить поэтапное восстановление авиасообщения между странами.

<sup>106</sup> Источник: Федеральная служба государственной статистики

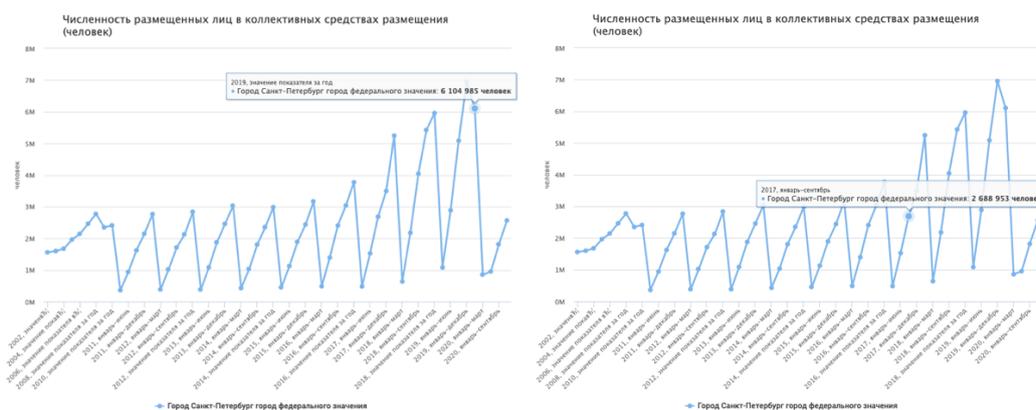
Если оптимистичный сценарий будет реализован, то к сентябрю 2021 года объемы продаж во всех видах туризма будут примерно соответствовать уровню лета 2017 г.

Согласно прогнозам АТОР при пессимистичном сценарии не будет наблюдаться рост цен. В средне-оптимистичном и оптимистичном сценариях, соответственно, общий рост цен на туристические услуги в 2021 году составит 10-15% и 5-10%<sup>107</sup>

**Оптимистичный сценарий:** емкость рынка в 2021 году = количество размещенных человек 2017 году (с января по август) \* 4<sup>108</sup>(среднее количество дней пребывания) \* цена 2020 года \* 1,125 (среднее между 10% и 15%) = 2 688 953 \* 4 \* 1468 руб \* 1,125 = **17 763 223 518 руб.**

**Средне-оптимистичный сценарий:** емкость рынка в 2021 году = количество размещенных человек в 2019 году \* 40% \* 4 (среднее количество дней пребывания) \* цена 2020 года \* 1,075 (среднее между 5% и 10%) = 6 104 985 \* 0,4 \* 4 \* 1468 руб \* 1,075 = **15 414 842 925 руб.**

**Пессимистичный сценарий:** емкость рынка в 2021 году = емкость рынка в 2020 году = **15 76 724 064 руб.**



**Рис.5** Численность размещенных лиц в коллективных средствах размещения (гостиницах), г. Санкт-Петербург, 2002-2020 гг.<sup>109</sup>

Таким образом, несмотря на то, что гостиничная индустрия испытывает не самые лучшие времена, дальнейшее развитие и восстановление туристического потока будет зависеть, в первую очередь, от эффективности вакцинации. Причем при наихудшем

<sup>107</sup>О вариантах развития ситуации на туристическом рынке в 2021 году // АТОР (Ассоциация туроператоров). – URL: [https://www.gov.spb.ru/gov/otrasl/c\\_tourism/statistic](https://www.gov.spb.ru/gov/otrasl/c_tourism/statistic)/<https://www.atorus.ru/news/press-centre/new/53770.html>

<sup>108</sup> Развитие туристского рынка. Статистика // Комитет по развитию туризма Санкт-Петербурга URL: [https://www.gov.spb.ru/gov/otrasl/c\\_tourism/statistic/](https://www.gov.spb.ru/gov/otrasl/c_tourism/statistic/)

<sup>109</sup> Источник: Федеральная служба государственной статистики

сценарии показатели отрасли останутся на уровне 2020 года – то есть, для FotoHotel, который открылся как раз в апреле (перед традиционно высоким сезоном в Санкт-Петербурге), это означает минимум рисков возникновения более затруднительных обстоятельств. В отношении разработки позиционирования позитивные прогнозы лишней раз подтверждают актуальность данной работы, поскольку эффект отложенного спроса и понесенные конкурентами убытки станут причиной активизации борьбы за потребителя.

### 2.2.3 Общая характеристика рынка малых отелей в Санкт-Петербурге

Прежде всего, необходимо отметить, что до 2011 года деятельность малых отелей никак не регулировалась, пока не появился ГОСТ Р 54606 - 2011 «Услуги малых средств размещения. Общие требования». В данном документе понятие «малая гостиница (отель)» трактуется как средство размещения с номерным фондом от 16 до 50 номеров. При этом владельцы и управляющие отелей зачастую не разделяют понятия «мини-отель» и «малый отель», характеризуя свой объект «на ощущениях», а не согласно ГОСТу, что никак не наказывается на уровне законов.<sup>110</sup>

Санкт-Петербург, наряду с Краснодарским краем, является лидером России по развитию сегмента малых и мини гостиниц. Главной причиной востребованности такого формата объектов размещения заключается в исторической ценности Санкт-Петербурга, в центре которого затруднено строительство новых зданий. Многие отели Северной Столицы до 2019 года располагались в бывших коммуналках, переоборудованных под гостиницу. Однако 1 октября 2019 года был создан закон, согласно которому размещение отелей и хостелов в жилых домах запрещено. Ввиду новых условий ведения бизнеса часть отелей закрылась, некоторые перевели помещения в статус «нежилых», другие – сменили вид деятельности, в частности, начали сдавать целые квартиры или отдельные комнаты в краткосрочную или долгосрочную аренду, не предоставляя гостиничные услуги.<sup>111</sup> Согласно информации, полученной в ходе интервью с собственником FotoHotel, в настоящий момент в Санкт-Петербурге все еще функционируют отели в жилых домах, однако их деятельность считается незаконной в том случае, если у гостиницы отсутствует собственный отдельный вход.

Стандартные услуги малых отелей в центре города включают в себя: размещение, завтрак, трансфер, подбор экскурсионных туров, предоставление компьютеров общего

---

<sup>110</sup> Плисова Т.О. Маркетинг в туризме и гостинично-ресторанном бизнесе: автореф. дис. 2014 – URL: [https://knowledge.allbest.ru/marketing/3c0b65635a3ac79a5d43a89421206c37\\_0.html](https://knowledge.allbest.ru/marketing/3c0b65635a3ac79a5d43a89421206c37_0.html)

<sup>111</sup> Градостроение и девелопмент: Гостиничный передел. Законодательное регулирование изменило расклад сил на гостиничном рынке города. рынок Санкт-Петербург и область, выпуск №9, 2 декабря 2019 // РБК+. – URL: <https://spb.plus.rbc.ru/news/5de512b97a8aa9fac0f220f5>

пользования. Расположенные вдали от центра малые гостиницы зачастую имеют оздоровительно-развлекательный комплекс: сауну, бассейн, фитнес-зал и солярий.<sup>112</sup>

Спецификой малых отелей является многопрофильность административного персонала, который выполняет сразу несколько функций: от регистрации посетителей до контроля работы горничной и поваров. Управляют такими отелями, как правило, сами владельцы. В целях поддержки, продвижения и защиты интересов малых отелей Северной Столицы ведет свою деятельность некоммерческая организация «Ассоциация малых гостиниц Санкт-Петербурга». Ассоциация проводит обучающие семинары и консультации для своих членов.

Особенности малых отелей содержат в себе ряд преимуществ таких как: более тесный контакт с постояльцами по сравнению с крупными гостиницами, возможность удовлетворить индивидуальные запросы путешественников, расположение в исторических районах города и другие. В дальнейшем исследовании, в частности, за счет анкетирования будут выявлены те характеристики малых отелей, которые несут в себе ценность для потребителей. Также важно определить, какому именно типу путешественников предпочтительней камерный вариант проживания, что будет сделано на основании полученных данных. Наконец, за счет использования воспринимаемых выгод в заявлении о позиции бренда FotoHotel, ведущий свою деятельность на полностью законных основаниях, сможет привлечь нужную аудиторию и акцентировать ее внимание на своих сильных сторонах.

В следующем разделе будут более подробно рассмотрены правовые, политические, экономические, социо-культурные, технологические и экологические факторы, оказывающие свое влияние на рынок гостиничных услуг в целом и малых средств размещения в частности.

#### **2.2.4 PESTEL-анализ**

PESTEL-анализ – это инструмент, позволяющий оценить влияние факторов внешней среды: P – political (политические), E – economical (экономические), S – socio-cultural (социо-культурные), T – technological (технологические), E – environmental (экологические), L – legal (законодательные).

В качестве подтверждения необходимости применения данного инструмента в текущей работе, как уже было отмечено ранее - в параграфе «Особенности маркетинга в гостиничном бизнесе» первой главы, гостиничная отрасль сильно подвержена влиянию

---

<sup>112</sup> Плисова Т.О. Маркетинг в туризме и гостинично-ресторанном бизнесе: автореф. дис. 2014 – URL: [https://knowledge.allbest.ru/marketing/3c0b65635a3ac79a5d43a89421206c37\\_0.html](https://knowledge.allbest.ru/marketing/3c0b65635a3ac79a5d43a89421206c37_0.html)

внешних факторов – по этой причине необходимо осуществлять регулярный анализ их влияния. Стандартным видом представления результатов является матрица, состоящая из 6 квадрантов – именно в таком формате оформлен PESTEL-анализ внешней среды рынка малых отелей в Санкт-Петербурге:

**Таблица 11.** Влияние основных факторов макросреды малых отелей в Санкт-Петербурге

Политические	Экономические
<p>«+» Введение с 2021 года единых виз для въезда граждан из 113 стран, что значительно упрощает процесс подготовки к поездке в Россию<sup>113</sup></p> <p>«+» Введение режима открытого неба с 01.01.2020, который позволяет летать в «Пулково» любым иностранным компаниям с любой частотой независимо от страны их регистрации<sup>114</sup></p> <p>«-» Политическая нестабильность в мире<sup>115</sup>, которая влияет на привлекательность и возможность поездок иностранных туристов в Россию и в Санкт-Петербург в частности</p> <p>«+» Выделение государством 11 миллиардов долларов на инвестиции в инфраструктуру и рекламную деятельность в рамках федеральной программы развития туризма<sup>116</sup></p>	<p>«+» Прогнозируемое снижение темпа роста инфляции с 5,67% в феврале до 3,5-4% к концу 2021<sup>119</sup></p> <p>«+» Падение курса национальной валюты, т.е. обесценивание рубля, стимулирует спрос со стороны иностранных туристов с одной стороны, и с другой – приводит к сокращению оттока российских туристов в другие страны, что провоцирует рост внутреннего туризма<sup>120</sup></p> <p>«+» Снижение стоимости авиабилетов по России в 2020 году - на 15% дешевле относительно 2019 года<sup>121</sup></p> <p>«-» Планируемое в 2021-2023 гг. повышение ключевой ставки с 4,25% до 5-6%, что приведет к удорожанию кредитов<sup>122</sup></p> <p>«-» Падение реальных доходов населения на фоне роста индекса потребительских цен<sup>123</sup> (снижение покупательской</p>

<sup>113</sup> Гостиничная недвижимость, 1 полугодие 2020, Россия, Санкт-Петербург // Colliers International. – URL: [https://www.colliers.com/ru-ru/research/st-petersburg/hotel-market-overview\\_stpetersburg\\_h1-2020-rus](https://www.colliers.com/ru-ru/research/st-petersburg/hotel-market-overview_stpetersburg_h1-2020-rus)

<sup>114</sup> Гостиничная недвижимость, 1 полугодие 2020, Россия, Санкт-Петербург // Colliers International. – URL: [https://www.colliers.com/ru-ru/research/st-petersburg/hotel-market-overview\\_stpetersburg\\_h1-2020-rus](https://www.colliers.com/ru-ru/research/st-petersburg/hotel-market-overview_stpetersburg_h1-2020-rus)

<sup>115</sup> Плисова Т.О. Маркетинг в туризме и гостинично-ресторанном бизнесе: автореф. дис. 2014 – URL: [https://knowledge.allbest.ru/marketing/3c0b65635a3ac79a5d43a89421206c37\\_0.html](https://knowledge.allbest.ru/marketing/3c0b65635a3ac79a5d43a89421206c37_0.html)

<sup>116</sup> Industry Profile Travel & Tourism in Russia, February 2020 // MarketLine. – URL: <https://store.marketline.com/report/ohmf11879--travel-and-tourism-in-russia/>

<sup>119</sup> Решетников допустил, что годовая инфляция в РФ уже достигла пика, 2021 // INTERFAX.RU. – URL: <https://www.interfax.ru/business/756717>

<sup>120</sup> Industry Profile Travel & Tourism in Russia, February 2020 // MarketLine. – URL:

<https://store.marketline.com/report/ohmf11879--travel-and-tourism-in-russia/> (дата обращения: 24.02.2021)

<p>«+» Выделение 2 миллиардов рублей на <b>программу туристического кэшбэка в целях стимулирования внутреннего туризма: 20% от стоимости тура/проживания в отеле или санатории</b> период с марта по конец июня 2021 можно вернуть, что естественным образом положительно сказывается на заполняемости в отелях, в том числе Санкт-Петербурга<sup>117</sup></p> <p>«-» Закрытие границ в рамках введенных из-за пандемии коронавируса ограничений отрицательно сказываются на въездной туризм – по статистике, иностранные путешественники составляют около половины туристического потока в Санкт-Петербурге в год<sup>118</sup></p>	<p>способности и, как следствие, спроса на гостиничных услуги и путешествия в целом)</p> <p>«-» Рост инфляции и кризис, вызванный коронавирусом, увеличивают расходы отелей на строительство, оборудование, закупку сырья, электроэнергию</p>
<b>Социо-культурные</b>	<b>Технологические</b>
<p>«+» <b>Возрастающая популярность малых отелей среди молодых людей</b><sup>124</sup></p> <p>«+» <b>Укрепление бренда Санкт-Петербурга как культурной столицы</b><sup>125</sup> - в ноябре 2020 года город был награжден премией World Travel Awards 2020 и</p>	<p>«+» Возможность подключения к глобальным системам бронирования (GDS), которых на сегодняшний день существует всего четыре варианта: Amadeus, Galileo, Worldspan, Sabre – через GDS агенты туристических компаний бронируют</p>

<sup>121</sup> Смирнова Ю. Проект Комсомольской правды «Отдых в России» // Туристические итоги 2020 года. – URL: <https://www.kp.ru/russia/novosti-turizma-v-rossii/kak-pandemiya-izmenila-puteshestviya/>

<sup>122</sup> Центробанк объявил о планах постепенно повысить ключевую ставку до 5-6% / 18.02.2021 // Forbes. – URL: <https://www.forbes.ru/newsroom/finansy-i-investicii/421489-centrobank-obyavil-o-planah-postepenno-povyisit-klyuchevuyu>

<sup>123</sup> Industry Profile Travel & Tourism in Russia, February 2020 // MarketLine. – URL: <https://store.marketline.com/report/ohmf11879--travel-and-tourism-in-russia/>

<sup>117</sup> На программу туристического кэшбэка выделяют 2 миллиарда рублей / 12.03.2021 // HOTELIER.PRO. – URL: <https://hotelier.pro/news/item/na-programmu-turisticheskogo-keshbeka-vydelyat-2-milliarda-rublej/>

<sup>118</sup> Гостиничная недвижимость, 1 полугодие 2020, Россия, Санкт-Петербург // Colliers International. – URL: [https://www.colliers.com/ru-ru/research/st-petersburg/hotel-market-overview\\_stpetersburg\\_h1-2020-rus](https://www.colliers.com/ru-ru/research/st-petersburg/hotel-market-overview_stpetersburg_h1-2020-rus)

<sup>124</sup> Плисова Т.О. Маркетинг в туризме и гостинично-ресторанном бизнесе: автореф. дис. 2014 – URL: [https://knowledge.allbest.ru/marketing/3c0b65635a3ac79a5d43a89421206c37\\_0.html](https://knowledge.allbest.ru/marketing/3c0b65635a3ac79a5d43a89421206c37_0.html)

<sup>125</sup> Плисова Т.О. Маркетинг в туризме и гостинично-ресторанном бизнесе: автореф. дис. 2014 – URL: [https://knowledge.allbest.ru/marketing/3c0b65635a3ac79a5d43a89421206c37\\_0.html](https://knowledge.allbest.ru/marketing/3c0b65635a3ac79a5d43a89421206c37_0.html)

<p>признан лучшим туристическим центром, опередив Париж, Лондон, Нью-Йорк<sup>126</sup></p> <p>(рост привлекательности города для туристов за счет мероприятий маркетинга мест)</p> <p>«+» Увеличение среднего возраста вступления в брак и рождения детей – отсутствие собственной семьи дает людям больше свободы и возможностей для путешествий<sup>127</sup></p> <p><b>«+» Увеличение привлекательности путешествий по России среди молодежи (рост внутреннего туризма)<sup>128</sup></b></p> <p><b>«+» Возобновление мероприятий:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Проведение форума ПМЭФ с 2 по 5 июня в очно-заочном формате (по данным экспертов отрасли в дни проведения форума загрузка отелей составляет 85-90%, стоимость проживания – на 30-40% относительно обычного дня высокого летнего сезона<sup>129</sup></li> <li>• Проведение футбольного чемпионата Евро<sup>130</sup></li> </ul> <p><b>«+» Развитая конгрессно-выставочная инфраструктура города, обеспечивающая высокую деловую активность вне</b></p>	<p>различные услуги, включая гостиничные<sup>135</sup></p> <p>«+ / -» Развитие онлайн-сервисов бронирований (таких онлайн-посредников как Expedia Inc (trivago, Expedia.com, hotels.com) и Booking Holdings (booking.com, agoda.com, kayak.com), доступных частным клиентам, способствует повышению покупательской способности за счет возможности сравнивать и анализировать цены, что с одной стороны, обеспечивает прозрачность рыночных предложений, а с другой – упрощает отмену бронирований, тем самым увеличивая количественный показатель, и увеличивает риск снижения привлекательности гостиничного бренда (в особенности это касается крупных гостиничных операторов)<sup>136</sup></p> <p>«-» Высокий темп развития технологий, требующий постоянного обновления оборудования -&gt; дополнительные затраты<sup>137</sup></p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<sup>126</sup> Банокина Е., Сальникова О., Плахова Н. // Еженедельник «Аргументы и факты». - 28.12.2021 . - Ст. №52– URL: [https://spb.aif.ru/society/kogda\\_otkroyut\\_granicy\\_peterburg\\_stremitelno\\_teryaet\\_turistov\\_i\\_dohody](https://spb.aif.ru/society/kogda_otkroyut_granicy_peterburg_stremitelno_teryaet_turistov_i_dohody)

<sup>127</sup> Плисова Т.О. Маркетинг в туризме и гостинично-ресторанном бизнесе: автореф. дис. 2014 – URL: [https://knowledge.allbest.ru/marketing/3c0b65635a3ac79a5d43a89421206c37\\_0.html](https://knowledge.allbest.ru/marketing/3c0b65635a3ac79a5d43a89421206c37_0.html)

<sup>128</sup> Плисова Т.О. Маркетинг в туризме и гостинично-ресторанном бизнесе: автореф. дис. 2014 – URL: [https://knowledge.allbest.ru/marketing/3c0b65635a3ac79a5d43a89421206c37\\_0.html](https://knowledge.allbest.ru/marketing/3c0b65635a3ac79a5d43a89421206c37_0.html)

<sup>129</sup> Петербургский международный экономический форум состоится! // HOTELIER.PRO / 04.02.2021 – URL: <https://hotelier.pro/news/item/peterburgskiy-mezhdunarodnyy-ekonomicheskij-forum-sostoitsya/>

<sup>130</sup> Гостиничная недвижимость, 1 полугодие 2020, Россия, Санкт-Петербург // Colliers International. – URL: [https://www.colliers.com/ru-ru/research/st-petersburg/hotel-market-overview\\_stpetersburg\\_h1-2020-rus](https://www.colliers.com/ru-ru/research/st-petersburg/hotel-market-overview_stpetersburg_h1-2020-rus)

<p>зависимости от сезона и, следовательно, стабильную загрузку отелей (Санкт-Петербург – на втором месте в России по числу бизнес-поездки)<sup>131</sup></p> <p><b>«+» Запуск программы по взаимному пиару Москвы и Санкт-Петербурге «Два города -миллион впечатлений» в мае 2021 года</b><sup>132</sup>, за счет которой с помощью различных инструментов коммуникации жители Москвы будут получать информацию о событиях в Санкт-Петербурге и наоборот. Таким образом, стимулируется спрос на туристические продукты (в т.ч. гостиницы) среди москвичей</p> <p><b>«-» Иностранцы предпочитают отелям известных международных брендов</b><sup>133</sup></p> <p><b>«-» Возрастающие требования к соблюдению принципов устойчивого развития</b><sup>134</sup>, делает необходимым совершать дополнительные усилия отелями</p>	
<b>Экологические</b>	<b>Законодательные</b>
<p><b>«+» Массовая вакцинация и формирование коллективного иммунитета</b></p>	<p><b>«+» Постепенное создание системы регулирования отрасли -&gt; создание</b></p>

<sup>135</sup> Плисова Т.О. Маркетинг в туризме и гостинично-ресторанном бизнесе: автореф. дис. 2014 – URL: [https://knowledge.allbest.ru/marketing/3c0b65635a3ac79a5d43a89421206c37\\_0.html](https://knowledge.allbest.ru/marketing/3c0b65635a3ac79a5d43a89421206c37_0.html)

<sup>136</sup> Industry Profile Travel & Tourism in Russia, February 2020 // MarketLine. – URL: <https://store.marketline.com/report/ohmfl1879--travel-and-tourism-in-russia/>

<sup>137</sup> Плисова Т.О. Маркетинг в туризме и гостинично-ресторанном бизнесе: автореф. дис. 2014 – URL: [https://knowledge.allbest.ru/marketing/3c0b65635a3ac79a5d43a89421206c37\\_0.html](https://knowledge.allbest.ru/marketing/3c0b65635a3ac79a5d43a89421206c37_0.html)

<sup>131</sup> Анализ востребованности отелей Санкт-Петербурга // Turazbuka NEWS. – URL: <https://ekec.ru/analiz-vostrebovanosti-otelej-sank/>

<sup>132</sup> Москва и Санкт-Петербург в мае запустят совместную программу по взаимному информированию туристов // Welcome Times – URL: <https://welcometimes.ru/news/moskva-i-sankt-peterburg-v-mae-zapustyat-sovmestnyu-programmu-po-vzaimnomu-informirovaniyu>

<sup>133</sup> Плисова Т.О. Маркетинг в туризме и гостинично-ресторанном бизнесе: автореф. дис. 2014 – URL: [https://knowledge.allbest.ru/marketing/3c0b65635a3ac79a5d43a89421206c37\\_0.html](https://knowledge.allbest.ru/marketing/3c0b65635a3ac79a5d43a89421206c37_0.html)

<sup>134</sup> По данным опроса

<p>способствуют восстановлению рынка. Так, например, сразу после запуска программы вакцинации жители США начали активно совершать бронирования путешествий, в т.ч. проживание в гостиницах<sup>138</sup></p> <p>«+» Глобальное потепление, которое повышает среднюю температуру в Санкт-Петербурге</p> <p>«-» Непредсказуемость погоды в Санкт-Петербурге, малое количество солнечных дней в году повышает риск отмен бронирований и увеличивает зависимость спроса от сезона</p>	<p><b>равных условий и обеспечение честной конкуренции</b></p> <p>«-» Запрет на размещение гостиниц в жилых домах с 2019 года<sup>139</sup> создал новые реалии ведения бизнеса, в условиях которых многим отелям пришлось либо закрыться, либо сменить вид деятельности, либо совершить затраты на перепланировку</p> <p>«-» Введение в России обязательной классификации гостиниц (то есть определение звездности или категории «без звезд»), которую с 2019 года обязаны проходить и апарт-отели, обострило конкуренцию в сегменте 3-4 звезды: теперь апарт-отели наряду с традиционными гостиницами попадают в предложения от туроператоров и онлайн-сервисов бронирования.<sup>140</sup> Также использование ложной информации в рекламе и самовольное присвоение отелю определенной категории налагает административный штраф в размере от 2,5% до 4% от совокупной выручки предшествующего календарного года<sup>141</sup></p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

В качестве наиболее важных факторов для дальнейшего анализа были выделены следующие: программа туристического кэшбэка (стимулирование внутреннего туризма),

<sup>138</sup> «Вакциникулы»: турагенты рассказали о всплеске заявок на путешествия после начала прививок от COVID-19, 07.03.2021 // Forbes. – URL: <https://www.forbes.ru/newsroom/biznes/422859-vakcinikuly-turagenty-rasskazali-o-vspleske-zayavok-na-puteshestviya-posle?>

<sup>139</sup> Градостроение и девелопмент: Гостиничный передел. Законодательное регулирование изменило расклад сил на гостиничном рынке города, рынок Санкт-Петербург и область, выпуск №9, 02.12.2019 // РБК+. – URL: <https://spb.plus.rbc.ru/news/5de512b97a8aa9fac0f220f5>

<sup>140</sup> Градостроение и девелопмент: Гостиничный передел. Законодательное регулирование изменило расклад сил на гостиничном рынке города, рынок Санкт-Петербург и область, выпуск №9, 02.12.2019 // РБК+. – URL: <https://spb.plus.rbc.ru/news/5de512b97a8aa9fac0f220f5>

<sup>141</sup> От мыльниц до температуры в номерах: правительство РФ определилось с критериями звездности гостиниц, 19.02.2019 // Газета БизнесONLINE. – URL: <https://www.business-gazeta.ru/article/414033>

рост привлекательности путешествий по России среди молодежи, постепенно возобновление городских мероприятий (в т.ч. делового характера), развитая конгрессно-выставочная инфраструктура города, привлекающая деловых туристов. С другой стороны, Санкт-Петербург является привлекательным городом для поездок в экскурсионных целях, причем можно ожидать укрепление данной позиции благодаря недавно полученной премии World Travel Awards 2020. Также возрастающая популярность малых отелей среди молодых людей дает основания предполагать, что именно молодежь является целевой аудиторией гостиниц подобного формата. Помимо этого, программа по взаимному пиару Москвы и Санкт-Петербурга, запланированная на май 2021 год, способствует притоку московских туристов в отели Санкт-Петербурга.

Что касается перспектив восстановления отрасли, одной из предпосылок для положительной динамики является массовая вакцинация, формирующая коллективный иммунитет и, как следствие, снижающая страх контакта с другими людьми, что позитивно сказывается на рынке.

По отношению к иностранным туристам, для которых границы на въезд в Россию все еще закрыты, немаловажной особенностью их поведения является предпочтительность известных международных брендов гостиниц при выборе варианта проживания.

Ужесточение регулирования отрасли на протяжении последних лет, с одной стороны, усложняет функционирование действующих отелей, а с другой – создает дополнительные барьеры для входа в отрасль.

Проведенный обзор факторов внешней среды, влияющих на рынок малых отелей в Санкт-Петербурге, будет использован при проведении SWOT-анализа в рамках определения возможностей и угроз, а также в разделе, посвященном тенденциям на рынке.

### **2.2.5 Анализ пяти сил Портера**

Анализ пяти сил Портера – это стратегический инструмент, позволяющий описать конкурентную среду, т.е. осуществить анализ отрасли на микроуровне. Данная модель включает в себя оценку пяти движущих сил: рыночная власть покупателей, рыночная власть поставщиков, угроза появления новых игроков, угроза появления товаров-заменителей и внутриотраслевая конкуренция. Анализ пяти сил Портера, представленный в данной работе, охватывает рынок гостиничных услуг на всей территории России и

основан на информации, собранной в базе данных MarketLine (ресурса деловой информации)<sup>142</sup>, а также на базе экспертного мнения автора данной работы.

### **Рыночная власть покупателей**

Рынок гостиничных услуг как часть индустрии путешествий и туризма представляет собой совокупность B2B и B2C клиентов. Многочисленность покупателей в сегменте B2C, в числе которых могут рассматриваться любые люди, потенциально способные осуществить поездку за пределы географической области постоянного проживания, делает важность каждого отдельного представителя менее значимой, что снижает их власть и степень влияния на отрасль. С другой стороны, затраты на переключение с одного отеля на другой (могут быть выражены только в расходах на изменение предварительного бронирования) для покупателей низкие, что в определенной мере увеличивает покупательскую силу.

Что касается B2B-сегмента, сюда входят разнообразные корпоративные покупатели, а именно туристические агентства, частные компании, государственные и образовательные учреждения. В данном сегменте покупатели имеют больше возможностей на переговорах благодаря своим финансовым возможностям, связанным с оптовой закупкой номеров. Следовательно, потеря контракта с корпоративным клиентом негативно сказывается на заполняемости номеров, что повышает рыночную власть покупателей.

Существование онлайн-посредников в сфере путешествий повышает осведомленность потребителей как в B2B, так и в B2C-сегменте о цене и особенностях размещения - онлайн-обзоры имеют решающее влияние при выборе проживания, а возможность легко отменять онлайн-предложения дает покупателям больше свободы действий.

Таким образом, покупательскую способность можно оценить как умеренную – 2, 5 баллов.

### **Рыночная власть поставщиков**

В качестве ключевых поставщиков выделяют рестораны, поставщиков продуктов питания в отели, поставщиков квалифицированного персонала, строительные организации и финансовые компании (например, банки), которые предоставляют финансирование строительства новых зданий для расширения отеля, а также поставщики ИТ-решений. Из-за высокой зависимости от сложных систем ИКТ (информационно-коммуникационные

---

<sup>142</sup> Industry Profile Travel & Tourism in Russia, February 2020 // MarketLine. – URL: <https://store.marketline.com/report/ohmf11879--travel-and-tourism-in-russia/>

технологии) и растущей важности онлайн-каналов продаж некоторые поставщики могут обладать сильным влиянием на игроков отрасли.

Профессионализм персонала в значительной степени определяет качество предоставляемых отелем услуг и, как следствие, влияет на удовлетворенность потребителей. По этой причине расходы на персонал, к которым относится, прежде всего заработанная плата и обучение сотрудников, значительны, что усиливает влияние поставщиков. С другой стороны, активное развитие технологий регистрации и бронирования сокращает потребность в большом количестве сотрудников.

Сайты-агрегаторы путешествий, такие как Booking.com, имеют сложные отношения с отелями. С одной стороны, они помогают направлять потребителей в гостиницы, но с другой стороны, они взимают комиссию с отелей за бронирования, сделанные через эти сайты. Для гостиничного оператора гораздо предпочтительнее, чтобы потребитель бронировал проживание напрямую в компании. Однако удаление себя с сайта-агрегатора путешествий может привести к потере бизнеса отеля.

Во всех сегментах индустрии путешествий существует низкая возможность для вертикальной интеграции между поставщиками отрасли, поскольку они ведут свою деятельность в абсолютно разных областях, что снижает их власть.

В целом и целом влияние поставщиков является умеренным – 3 из 5.

#### **Угроза появления новых игроков**

Несмотря на существование крупных национальных и международных сетей, отрасль гостиниц сильно фрагментирована, что указывает на возможность успешной работы в небольших масштабах. Независимые заведения обычно представляют собой небольшие семейные предприятия, которые могут приобретать или самостоятельно строить отель с помощью банковского кредита или ипотеки.

Несмотря на то, что выход нового игрока в небольшом масштабе возможен, ввиду высокой важности силы бренда и технологий для расширения бизнеса, для крупномасштабной деятельности требуются значительные капитальные затраты. Регулирование и ограниченная доступность недвижимости для строительства также могут отпугнуть новых участников. Кроме того, сложная экономическая ситуация в России снижает возможности для инвестиций в строительство новых отелей.

В целом барьеры для входа на рынок гостиничных услуг средние и, соответственно, угроза появления новых участников – умеренная – 3,5 из 5 баллов.

#### **Угроза появления товаров-заменителей**

Все более опасной заменой гостиницам становятся такие онлайн-сервисы, как Airbnb, FlipKey и Couchsurfing. Примечательно, что по состоянию на декабрь 2019 года

список доступных объектов размещения Airbnb по всему миру превысил шесть миллионов, что больше, чем у пяти крупнейших гостиничных брендов вместе взятых. Средняя цена Airbnb за ночь в России составляет 37 долларов США; однако цены варьируются от всего лишь 10 долларов за ночь до более чем 1000 долларов за ночь, что обеспечивает привлекательность услуг Airbnb для широкого круга покупателей<sup>143</sup>. Это представляет собой серьезную альтернативную угрозу для традиционных операторов отелей, и заставляет их реагировать путем развертывания брендов для привлечения потребителей из поколения миллениума, представители которого обычно отдают предпочтение Airbnb.

Таким образом, со стороны субститутов существует серьезная угроза - 4 из 5 баллов.

### **Внутриотраслевая конкуренция**

Конкуренция в отрасли гостиничных услуг ведется как между крупными сетевыми операторами, так и дополнительно усиливается за счет присутствия многочисленных независимых игроков. Лидерами на рынке гостиниц в России являются следующие сетевые отели: AccorHotels (основные бренды: IBIS, Novotel, Mercure, Mantis Raffles), Radisson Hotel Group (Park Inn, Radisson, Radisson Blu и Radisson Collection), Marriott International, Hilton Worldwide (Doubletree, Tru, Hilton, Conrad и Waldorf Astoria) и InterContinental Hotels group (Holiday Inn, Crowne Plaza, Hotel Indigo).

В таких крупных и популярных среди туристов городах как Санкт-Петербург и Москва происходит консолидация рынка гостиниц, что ослабляет конкуренцию на уровне компаний, однако обеспечивает высокий уровень марочной конкуренции (между брендами отелей одной и той же сети).

Вкусы конечных потребителей динамично меняются, особенно в отношении молодых путешественников. Недостаточно просто иметь хороший отель в хорошем месте – каждый тип потребителя имеет свои предпочтения и критерии, обуславливающие выбор того или иного отеля. Поэтому для поддержания конкурентоспособности крупные игроки активно диверсифицируют предлагаемые услуги или продукты, что позволяет привлекать более широкую аудиторию, удовлетворяя потребности различных групп клиентов.

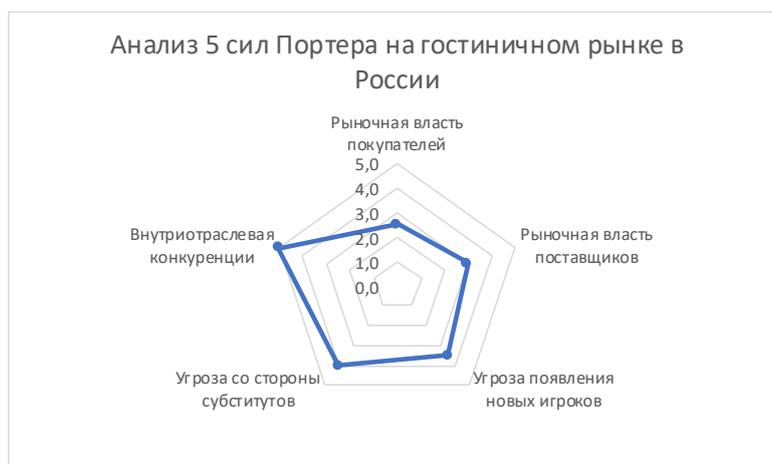
Также высокий уровень конкуренции обеспечивается за счет высокой стоимости содержания незанятых номеров в отеле. Поскольку отель предлагает не только номер, но и определенный период проживания, он находится в той же ситуации, что и овощной

---

<sup>143</sup> Industry Profile Travel & Tourism in Russia, February 2020 // MarketLine. – URL: <https://store.marketline.com/report/ohmf11879--travel-and-tourism-in-russia/>

магазин, продающий скоропортящиеся фрукты и овощи. Некоторые компании в гостиничной отрасли действуют как оптовые торговцы, продавая забронированные номера посредникам, которые затем продают их потребителям. Так, отель реализует свои услуги по более низкой цене, чем при прямом бронировании, но при этом посредник принимает на себя риски продажи этого «скоропортящегося» продукта.

Таким образом, внутриотраслевая конкуренция особенно интенсивна - 5 из 5 баллов.



**Рис. 18.** Оценка влияния пяти сил Портера на гостиничный рынок в России<sup>144</sup>

При дальнейшем анализе и разработке рекомендаций по элементам маркетинг-микса для отеля FotoHotel будут учтены такие факторы как: зависимость от онлайн-сервиса бронирования Booking.com как посредника, конкуренция со стороны краткосрочной аренды квартир (сервис Airbnb) и сила B2B-клиентов, способных обеспечить существенную долю прибыли отеля и снизить риски простоя номерного фонда. В качестве прямых конкурентов, конкуренция со стороны которых наиболее значимая, будут определены независимые отели категории «3 звезды».

### 2.2.6 Анализ стратегических групп конкурентов

Конкуренция на рынке гостиничных услуг имеет сложную структуру: борьба за клиента может вестись на разных уровнях: глобальном, национальном и локальном. Так, международные сетевые отели конкурируют между собой на глобальном рынке, вопрос о месте проведения мероприятий решается на национальном уровне, в то время как индивидуальные путешественники (туристы и деловые люди) выбирают объект размещения в пределах предварительно выбранной территории для поездки – в

<sup>144</sup> Разработано Автором на основе аналитического отчета Marketline: MarketLine Industry Profile, Travel & Tourism in Russia, February 2020

конкретном городе.<sup>145</sup> При этом следует отметить, что размах рассматриваемых частными клиентами альтернатив<sup>146</sup> может быть достаточно велик: от аренды квартир до хостелов или отелей.<sup>147</sup>

Упомянутые особенности конкуренции являются основанием для проведения анализа стратегических групп конкурентов, который позволяет определить интенсивность конкуренции между теми или иными игроками и, как следствие, выделить главных конкурентов компании (в данной работе – отеля «FotoHotel»).

Алгоритм анализа выглядит следующим образом:

1. Выявление характеристик, отличающих фирмы
2. Установка параметров, определяющих характеристики
3. Выбор ключевых характеристик для дальнейшего анализа
4. Составление карт стратегических групп
5. Анализ карт и определение главных конкурентов

Важной особенностью анализа стратегических групп в данной работе является уровень, на котором он осуществляется, а именно – в качестве конкурентов рассматриваются не только отдельные бренды, а также типы или категории объектов временного размещения.

Характеристики, отличающие фирмы: географический охват, широта сети, размер объекта размещения, рыночная доля, широта набора дополнительных услуг, местоположение, ценовая политика, целевая группа, уровень сервиса, длительность проживания.

**Таблица 12.** Параметры, определяющие характеристики средств размещения<sup>148</sup>

Характеристика	Параметр
Географический охват	Локальный рынок (Санкт-Петербург), национальный рынок (Россия), глобальный рынок (присутствие в разных странах)
Широта сети	Количество объектов размещения: 1, 2-5, больше 5
Размер объекта размещения	Количество номеров (в штуках): 1, 2-15, 16-30, 30-100, >100

<sup>145</sup> Мониторинг состояния конкурентной среды в приоритетных и социально значимых рынках для воздействия развитию конкуренции в Санкт-Петербурге // Администрация Санкт-Петербурга. – URL: <https://www.gov.spb.ru/static/writable/ckeditor/uploads/2019/08/12/19/%D0%A2%D1%83%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%BC.pdf>

<sup>146</sup> Под размахом выбора альтернатив имеется в виду поле предложений, которое рассматривается отдельным потребителем, а не разброс предпочтений различных сегментов

<sup>147</sup> По данным опроса потребителей

<sup>148</sup> Разработано Автором

Характеристика	Параметр
Набор услуг (широта набора)	Узкий (1-2 услуги), средний (средний 3-5 услуг), широкий (больше 5)
Местоположение	<ul style="list-style-type: none"> <li>• За городом, в черте города вдали от центра, в центре города</li> <li>• В радиусе 1 км от м. Владимирская, 1–3 км от м. Владимирская, более 3 км от м. Владимирская</li> </ul>
Ценовая политика	Средняя стоимость проживания в сутки: < 3000 руб, 3000-5000 руб., > 5000 руб.
Уровень сервиса	Низкий (эконом), средний (комфорт), высокий (премиум)
Целевая возрастная группа	Молодежь (15 - 24 года), более взрослые люди (25 – 44 года), люди средних лет (45 – 64 года), пожилые люди (старше 64 лет)
Целевая группа по цели поездки	Туристы (предпочитают гостиницы, далее – хостел, посуточная аренда квартир и апартаментов), деловые путешественники (предпочитают отель или апартаменты)
Длительность проживания	Количество дней проживания: краткосрочное (1-4 дня), среднесрочное (5-14 дней), долгосрочное (больше 14 дней)

Для дальнейших шагов анализа были выбраны 3 ключевые характеристики:

1. Географический охват
2. Продуктовый набор
3. Ценовая политика

Далее были построены две карты конкурентов, одна из которых представляет собой анализ межкатегориальной конкуренции объектов размещения (международных сетей отелей, российских сетей отелей, локальных (представленных только в Санкт-Петербурге) сетевых отелей и независимых отелей, а вторая – анализ конкретных брендов-конкурентов внутри категории «3 звезды», расположенных рядом с м. Владимирская в Санкт-Петербурге.

## Карта конкурентов №1

Критерии: географический охват (1 - минимальный, 3 - максимальный) и продуктовый набор (1 – наиболее узкий спектр услуг, 3 – наиболее широкий).



*Рис. 19. Карта конкурентов №1 по географическому охвату и продуктивному набору<sup>149</sup>*

В результате построения карты были выявлены две крупные группы конкурентов. FotoHotel входит в первую группу, поскольку является независимым отелем. Соответственно, дополнительную конкуренцию составляют независимые средства размещения (отели, апартаменты, кооперативы, хостелы, квартиры), а также локальные сети отелей и хостелов на территории Санкт-Петербурга.

## Карта конкурентов №2

Критерии: ценовая политика (до 3000 руб. за сутки, от 3000 до 5000 руб. за сутки, от 5000 руб.) и продуктовый набор (узкий набор 1-2 услуги, средний 3-5 услуг, широкий больше 5).

При построении карты конкурентов на уровне брендов следует определить четкие географические границы, поскольку в противном случае (если этого не сделать) в поле анализа необходимо включить десятки отелей, что значительно затруднит процесс получения информации с одной стороны, а с другой – не внесет весомого вклада в достижение поставленных в данной работе целей. Тем не менее важно понимать, что при выборе отеля многие потребители (особенно представители B2C-сегментов) не ограничиваются конкретным районом – широта выбора зависит, прежде всего, от целей поездки и располагаемым бюджетом, поэтому в конце данного раздела будет проведен

<sup>149</sup> Разработано Автором

анализ схожих по профилю отелей, в число которых войдут конкуренты, расположенные за пределами местности рядом с метро Владимирская.

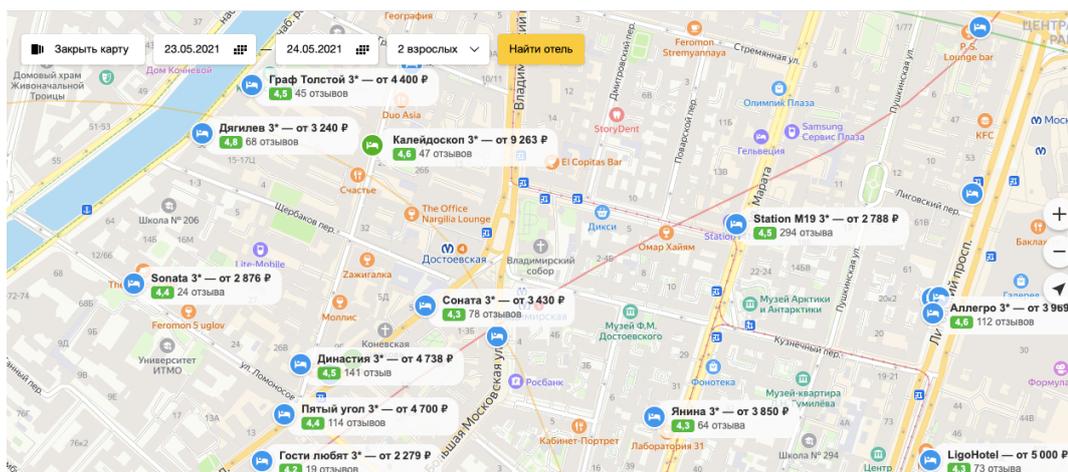


Рис. 20. Отели-конкуренты категории «3 звезды» рядом с м. Владимирская<sup>150</sup>

В таблице ниже представлен список всех отелей категории «3 звезды», расположенных вблизи метро Владимирская.

Таблица 13. Описание конкурентов по критериям «цена-набор услуг»<sup>151</sup>

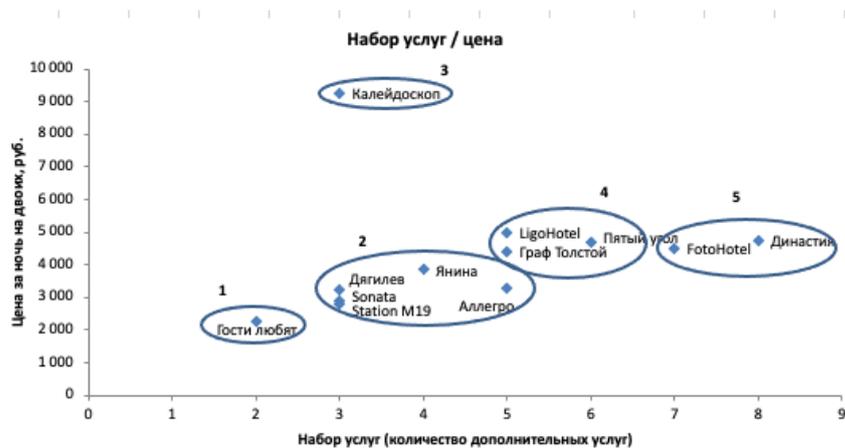
Название отеля	Цена за ночь (на двоих)	Набор услуг	Количество услуг
FotoHotel	4 500 руб.	Завтрак, ресторан, трансфер, экскурсии, бани, парковка, визовая поддержка	7 позиций
Граф Толстой	4 400 руб.	Завтрак, трансфер, экскурсии, прачечная, экспресс-офис	5 позиций
Дягилев	3 240 руб.	Завтрак, трансфер, экскурсионное обслуживание	3 позиции
Калейдоскоп	9 263 руб.	Завтрак, трансфер, визовая поддержка	3 позиции
Sonata	2 876 руб.	Завтрак, прачечная, услуги бизнес-центра	3 позиции
Династия	4 738 руб.	Завтрак, ресторан, конференц-зал, прачечная, библиотека, услуги	8 позиций

<sup>150</sup> Скриншот фрагмента Яндекс.Карт по запросу: «отели 3 звезды рядом с метро Владимирская»

<sup>151</sup> Разработано Автором на основе информации на информации, представленной на официальных сайтах отелей

Название отеля	Цена за ночь (на двоих)	Набор услуг	Количество услуг
		бизнес-центра, трансфер, экскурсионное бюро	
Пятый угол	4 700 руб.	Завтрак, трансфер, конференц-зал, ресторан, парковка, экскурсионное бюро	6 позиций
Гости любят	2 279 руб.	Трансфер, услуги бизнес-центра	2 позиции
Station M19	2 788 руб.	Завтрак, конференц-зал, экспресс- офис	3 позиции
Янина	3 850 руб.	Завтрак, ресторан, парковка, экскурсионное бюро	4 позиции
Аллегро	3 269 руб.	Завтрак, трансфер, экскурсионное обслуживание, заказ билетов на культурные мероприятия, прачечная	5 позиций
LigoHotel	5 000 руб.	Завтрак, трансфер, прачечная, визовая поддержка, экскурсионное обслуживание	5 позиций

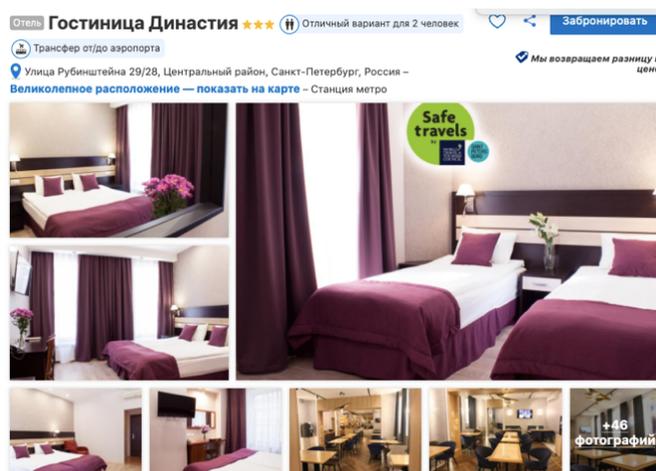
В соответствии с имеющимися в таблице выше данными была построена вторая карта конкурентов на уровне брендов.



**Рис. 21.** Карта конкурентов №2 по ценовой политике и продуктовому набору<sup>152</sup>

<sup>152</sup> Разработано Автором

В результате распределения отелей по критериям «набор услуг/цена» было выявлено 5 стратегических групп – FotoHotel попадает в пятую группу вместе с отелем Династия. Оба отеля предлагают относительно широкий набор услуг в средней ценовой категории. Однако гостиницу Династия нельзя назвать схожей по отношению к FotoHotel по причине того, что дизайн интерьера не является современным в отличие от последнего и, соответственно, привлекает другую целевую аудиторию – более консервативных потребителей.



*Рис. 22. Интерьер гостиницы «Династия»<sup>153</sup>*

По результатам анкетирования было выявлено, что интерьер играет важную роль при выборе отеля клиентами B2C, ввиду чего в качестве прямых конкурентов FotoHotel в дальнейших частях работы будут рассматриваться наиболее схожие по профилю отели, расположенные в шаговой доступности от Невского проспекта. То есть, наиболее прямыми конкурентами на рынке B2C являются не отели, расположенные около метро Владимирская, а гостиницы, схожие по совокупности характеристик, описанных далее.

Однако на рынке корпоративных клиентов (B2B) прямыми конкурентами далее будут считаться все отели категории «3 звезды», расположенные в радиусе 1 км от метро Владимирская, поскольку местоположение для данных покупателей является ключевым фактором при выборе отеля для сотрудничества.

#### **Анализ схожих по профилю отелей**

В сегменте B2C, как уже было упомянуто ранее в разделе 2.0 Методология исследования, в качестве основных конкурентов по отношению к «FotoHotel» были выделены следующие: отель «Ахиллес и Черепаха», «Amigo by ACADEMIA», «Лига», «Лайт», «Демут». В Приложении 1 представлен подробный сравнительный анализ по

<sup>153</sup> Скриншот объявления на сайте Booking.com. - URL: <https://www.booking.com/hotel/ru/dynasty.ru.html>

критериям: целевая аудитория, заявленное позиционирование, сформированный имидж, уровень цен, предоставляемый набор дополнительных услуг, стратегия распределения (каналы сбыта), стратегия продвижения (применяемые акции и программы по стимулированию сбыта, каналы коммуникации), сильные и слабые стороны по мнению потребителей.

Основные выводы из проделанного в ходе нетнографического анализа конкурентов:

- Маленькая площадь номеров не воспринимается потребителями как существенный недостаток;
- Отзывы об услугах отелей оставляют в подавляющем большинстве женщины;
- Неполное раскрытие информации о предоставляемых услугах и условиях проживания негативно сказывается на воспринимаемом качестве обслуживания, что подрывает имидж бренда;
- Ни один из пяти отелей не использует платформу Airbnb в качестве канала продаж, что может являться рекомендацией для «FotoHotel» (востребованность Airbnb как инструмента бронирования отелей будет проверена в следующем разделе 2.2.7 «Анализ поведения потребителей» с помощью анкетирования);
- Предпочтения потребителей противоречат друг другу, что лишний раз доказывает необходимость проведения сегментирования рынка в целях получения представления об особенностях поведения отдельных групп.

Таким образом, на рынке услуг по временному размещению ведется как конкуренция внутри категории, так и между категориями. С точки зрения конкуренции по потребителю борьба также имеет межкатегориальный характер, что подтверждается данными анкетирования. Данная особенность конкуренции будет учтена при разработке позиционирования для FotoHotel.

### **2.2.7 Анализ поведения потребителей**

Анализ поведения и предпочтений потребителей – ключевой этап разработки стратегии позиционирования, позволяющий определить наиболее важные атрибуты при выборе варианта проживания, вокруг которых можно в дальнейшем выстраивать восприятие бренда за счет позиционирования, а также поведенческие особенности, в соответствии с которыми следует выбирать те или иные инструменты маркетинговых коммуникаций. Следует отметить, что ограничением данного исследования является рассмотрение только российских туристов.

В данном разделе исследуется поведение только представителей сегментов B2C, поскольку даже при работе с корпоративными клиентами именно конечные потребители являются гостями отеля, оценивающими качество обслуживания в период проживания и после выезда, в то время как организации B2B представляют собой покупателей, то есть доходят только до середины пути клиента - до этапа покупки. Тем не менее, наиболее важные для разработки позиционирования характерные особенности поведения корпоративных клиентов как покупателей представлены в разделе «Сегментирование» третьей главы.

Для более глубокого понимания поведения потребителей сегмента B2C, как основного сегмента рынка гостиничных услуг, в данном разделе работы изучены предпочтения потребителей и построен весь путь клиента – процесс совершения покупки с описанием каждой из стадий – на основе проведенного онлайн-опроса. Необходимо отметить, что на данном этапе работы при построении пути клиента и выявлении предпочтений рассматривался весь потребительский рынок в целом, а не отдельные его сегменты. Проработка сегментирования и определение особенностей в поведении и предпочтениях каждой отдельной группы будут произведены в третьей главе в разделе «Сегментирование».

## **1. Осознание потребности**

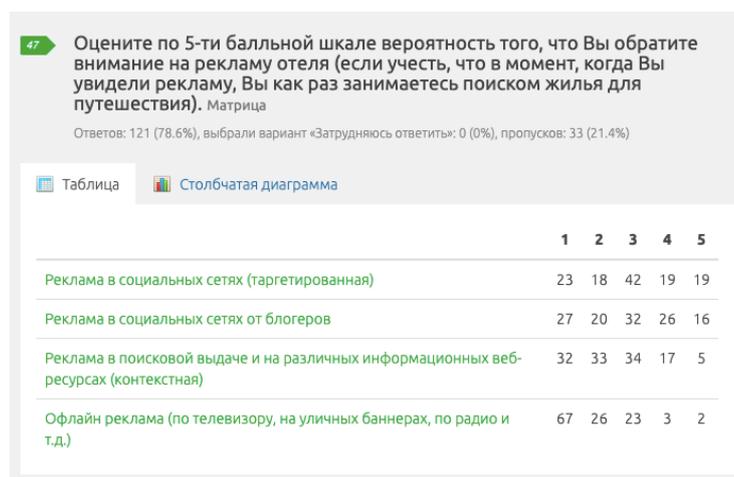
Осознание потребности в услугах размещения происходит в момент возникновения намерения отправиться в путешествие. Согласно данным опроса, чуть больше половины респондентов бронируют отель за 1-3 месяца от запланированной поездки.

## **2. Сбор/поиск информации**

На этапе сбора информации абсолютное большинство путешественников (75%) принимают во внимание отзывы постояльцев отелей. Также многие (68%) учитывают мнение семьи, друзей и знакомых.

Основным источником для сбора информации являются онлайн-системы бронирования – ими пользуются 89% на данной стадии принятия решения о покупке, а также собственный сайт отеля (изучается 44% респондентов), поисковые системы Яндекс, Google (32%) и онлайн-карты Google Maps, Яндекс.Карты, 2ГИС (18%).

Наименее эффективным инструментом продвижения является офлайн реклама – на нее не обращает внимания абсолютное большинство респондентов. Далее по восходящей идет контекстная реклама, реклама в социальных сетях от блогеров и, наконец, наиболее заметной является таргетированная реклама. В Приложении 8 представлен анализ данных с помощью SPSS.



**Рис. 23.** Влияние рекламы отеля<sup>154</sup>

### 3. Предпокупочная оценка вариантов

Определение наиболее оптимального варианта размещения – трудоемкий процесс. Согласно опросу, никто из респондентов (0%) не выбирает первый попавшийся вариант проживания. При этом 45% путешественников обращают внимание только на несколько характеристик гостиницы, но не изучает их все. Больше половины респондентов (55%) внимательно и взвешенно подходят к вопросу о бронировании.

Наиболее важными критериями при выборе городского отеля являются: цена, местоположение, содержание отзывов, наличие бесплатного Wi-Fi, атмосфера и уют отеля, а также гибкие условия бронирования, возможность выбора тарифа.

### 4. Покупка

Под покупкой на рынке гостиничных услуг следует понимать бронирование номеров. Наиболее популярный канал бронирования – онлайн-сервисы бронирования (ими пользовались 88% респондентов за последние 3 года). Также достаточное большое количество бронирований совершается через официальный сайт отеля – так бронируют номера 44% респондентов. Популярность бронирования напрямую через телефонной звонок в отель, онлайн-бронирование через туроператора, а также личное посещение офиса туроператора примерно одинакова – около 16% путешественников совершают бронирование таким образом. Среди OTA (онлайн-систем бронирования) лидерами являются: Booking.com и Airbnb. Чуть менее востребованы - Avito и OneTwoTrip.

Кроме того, отмена бронирований – распространенное явление в сфере гостиничного бизнеса. По результатам опроса было выявлено, что 73% респондентов хоть раз отменяли бронирование. Среди причин были названы следующие: болезнь, «был

<sup>154</sup> Скриншот результатов Анкетирования

найдет более выгодный вариант проживания» (в квартире), был найден «вариант лучше», изменились даты поездки, отмена поездки. Следовательно, можно сделать вывод о том, что даже после совершения бронирования путешественники продолжают рассматривать альтернативные варианты в поисках лучшего.

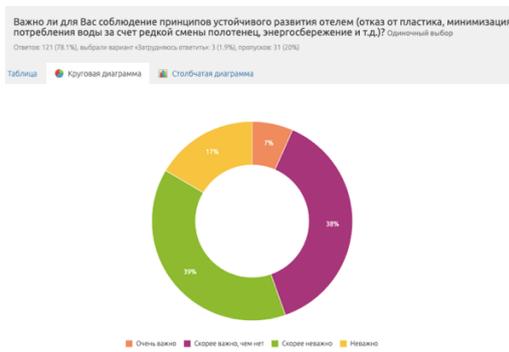
## 5. Потребление

Потребление гостиничных услуг осуществляется во время физического пребывания путешественников в отеле, в этот же момент осуществляется оценка качества обслуживания. Наиболее важными характеристиками для совершения данной оценки являются (характеристики расставлены в порядке убывания значимости):

- 1) Чистота, качество постельного белья, удобство спального места и степень соответствия номера и отеля фотографиям и описанию на сайте бронирования;
- 2) Качество питания, шумоизоляция, вежливость персонала и фактическое удобство месторасположения отеля;
- 3) Скорость обслуживания, состояние мебели, скорость Wi-Fi и соблюдение мер безопасности (в т.ч. против COVID-19).

Следовательно, акцент собственника на чистоте, удобстве спального места и качестве постельного белья является обоснованным и может положительно сказаться на удовлетворенности потребителей, что способствует построению позитивного имиджа и лояльности аудитории.

В целях выявления трендов в потребительском поведении респондентам был задан вопрос касательно их отношения к соблюдению принципов устойчивого развития отелем. Распределение полученных ответов отличается равнозначностью – чуть больше половины респондентов считают данный аспект неважным, однако существенная часть (45% опрошенных) выделяют данную характеристику как важную.



**Рис. 24.** Круговая диаграмма экологической осознанности путешественников<sup>155</sup>

<sup>155</sup> Скриншот результатов Анкетирования

## 6. Послепокупочная оценка альтернатив

На заключительной стадии пути клиента происходит послепокупочная оценка, которая выражается, прежде всего, в форме отзывов о проживании в отеле. По данным опроса только 29% потребителей ни разу не оставляли отзывы, в то время как другие 25% делали это более 4-х раз. При этом 79% всех респондентов готовы оставить отзыв в обмен на вознаграждение от отеля. Наиболее привлекательными формами вознаграждения являются: скидка на следующее проживание (встречается в 67% ответов), бесплатный завтрак / комплимент в ресторане / спа (любая дополнительная услуга, предоставляемая в отеле за отдельную плату – встречается в 23% ответов), фирменный сувенир от отеля (встречается в 9% ответов). Можно сделать вывод о том, что стимулы для написания отзыва могут быть не только утилитарного (материальная выгода), но и гедонистического характера (эмоциональная выгода).

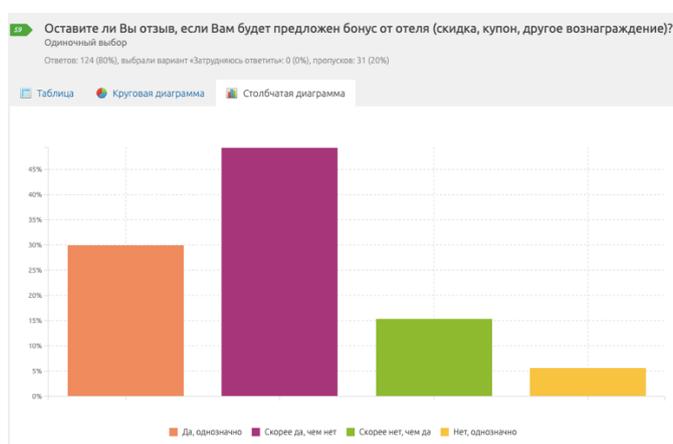


Рис. 25. Влияние бонусов на намерение оставить отзыв<sup>156</sup>

Наиболее востребованными платформами для публикации отзывов являются: онлайн-системы бронирования (там оставляют отзывы 68% потребителей), специализированные платформы для размещения отзывов такие как Besthotel, Отзыв.Ru и т.д. (используют 30% респондентов) и официальный сайт отеля (популярен среди 28%). Наименее распространенными интернет-площадками для отзывов являются официальные страницы отелей в социальных сетях (16%) и личное письмо отелю без дальнейшей публикации (14%).

Подводя итоги по полученным результатам, можно сделать следующие выводы:

- Потребители имеют множество точек касания с отелем на различных этапах пути клиента, что обуславливает необходимость проработки подходов и механизмов взаимодействия с потенциальными и существующими гостями;

<sup>156</sup> Скриншот результатов Анкетирования

- Взаимодействие с отелем происходит на протяжении достаточно длительного периода времени – цикл может составлять 3 месяца и более (от осознания потребности и поиска жилья до публикации отзыва в интернете). Руководству отеля следует воспринимать данный факт как наличие широких возможностей для применения дополнительных инструментов воздействия на путешественников;
- Оценка отеля как потенциального места для отдыха осуществляется комплексно – учитывается большое количество критериев (начиная от стоимости проживания и до наличия возможности в любой момент отменить бронирование);
- Критерии выбора отеля не совпадают с критериями оценки качества. Однако в отзывах, оказывающих наибольшее влияние при сборе информации, отражаются результаты как раз проведенной оценки качества обслуживания. Следовательно, на впечатление об отеле оказывают влияние многочисленные факторы;
- Принципиально важно выстроить грамотную работу с отзывами для управления репутацией, причем наибольшее внимание следует уделять обратной связи, размещаемой на платформах онлайн-систем бронирования.

В дальнейшей части работы поведение потребителей будет рассмотрено в разрезе отдельных сегментов, которые будут выделены и подробно описаны на первом этапе принятия STP-решений в пункте 3.2.1 «Сегментирование». Также далее, в соответствии с выявленными особенностями различных групп потребителей, будут выделены целевые и разработаны практические рекомендации по применению механизмов маркетингового воздействия на каждый из выбранных сегментов.

### **2.2.8 Тенденции рынка**

Пандемия коронавируса серьезно отразилась на туристической отрасли в целом и на гостиничной индустрии в частности. Главной тенденцией является резкое сокращение въездного турпотока и исчезновение иностранных путешественников в России из-за закрытия границ большинства стран. Традиционно в Санкт-Петербург приезжали гости из других городов России и иностранцы примерно в равном соотношении. В 2020 году турпоток снизился на 70% - город принял лишь 2,9 млн туристов, среди которых – 0,5 млн иностранцев, успевших приехать в первые три месяца 2020 года до введения ограничений.<sup>157</sup> Тем не менее, в майские праздники 2021 года число российских туристов вернулось на уровень 2019 года, что является основанием для составления оптимистического прогноза на краткосрочную и среднесрочную перспективу. Так, в

---

<sup>157</sup> Падение турпотока в Петербург в 2020 году составило почти 70% // Интерфакс. – URL: <https://www.interfax.ru/russia/749785>

начале мая этого года город посетило около 250 тыс. туристов, что соответствует показателю размещения в Санкт-Петербурге российских гостей в 2019 году. По данным комитета по развитию туризма средняя загрузка отелей Культурной столицы составила 65%, причем в крупных гостиницах данный показатель соответствовал 50-60%, а в малых и загородных отелях — до 80%.<sup>158</sup> Развитию внутреннего туризма способствует постепенная отмена ограничений в пределах страны и государственная программа кэшбэка на поездки по России.

Что касается трендов в **поведении потребителей**, следует принимать во внимание следующие:

- Развитие индивидуального туризма: вместо групповых туров путешественники отдают предпочтение самостоятельному планированию и бронированию жилья (как правило, недорого, уютного и удачно расположенного)<sup>159</sup>;
- После пандемии молодые путешественники стали отдавать предпочтение частично самостоятельно организованным путешествиям (туры: проживание + дорога) на 36%<sup>160</sup> активнее, чем до пандемии, а путешествия в группах увеличили свою популярность в 2 раза<sup>161</sup>;
- Увеличение объемов семейного туризма благодаря программе кэшбэка<sup>162</sup>;
- Многие (особенно семьи) путешествуют по России на машине<sup>163</sup>;
- Сокращение глубины бронирования (на сколько заранее перед поездкой совершается бронирование) до одной недели, что является рекордно коротким показателем<sup>164</sup>;
- Увеличение коротких и частых поездок (как правило, на машине) с мотивацией «успеть, пока все не закрыли»<sup>165</sup>;
- Рост экологической осознанности путешественников<sup>166</sup>;

---

<sup>158</sup> Поток хлынул: в Петербург вернулись туристы // DP.RU. – URL:

[https://www.dp.ru/a/2021/05/12/Kak\\_do\\_pandemii\\_v\\_Peterb](https://www.dp.ru/a/2021/05/12/Kak_do_pandemii_v_Peterb)

<sup>159</sup> Анализ рынка гостиничных услуг малых отелей в городе Санкт-Петербурге // Allbest. – URL:

[https://knowledge.allbest.ru/marketing/3c0b65635a3ac79a5d43a89421206c37\\_0.html](https://knowledge.allbest.ru/marketing/3c0b65635a3ac79a5d43a89421206c37_0.html)

<sup>160</sup> На основании результатов Анкетирования

<sup>161</sup> На основании результатов Анкетирования

<sup>162</sup> Падение турпотока в Петербург в 2020 году составило почти 70% // Интерфакс. – URL:

<https://www.interfax.ru/russia/749785>

<sup>163</sup> По данным экспертов круглого стола

<sup>164</sup> Туристические итоги 2020 года: путешествовать стали, как 30 лет назад / декабрь 2020. – URL:

<https://www.kp.ru/russia/novosti-turizma-v-rossii/kak-pandemiya-izmenila-puteshestviya/>

<sup>165</sup> По данным аналитиков Ассоциации туроператоров России. - URL: <https://www.kp.ru/russia/novosti-turizma-v-rossii/kak-pandemiya-izmenila-puteshestviya/>

<sup>166</sup> Accor и Expedia Group поддержат Обязательство ЮНЕСКО по устойчивому туризму в 96 странах, март 2021 // FRONTDESK.RU. – URL: <https://www.frontdesk.ru/news/accor-i-expedia-group-podderzhat-obязatelstvo-yunesko-po-ustoychivomu-turizmu-v-96-stranah>

<sup>166</sup> По данным экспертов круглого стола

- Сокращение потока старшей возрастной группы на фоне активизации путешествующей молодежи – миллениалов и зумеров, доля которых по прогнозам превысит 50% и составит основную аудиторию отелей во время и после пандемии<sup>167</sup>;
- Рост спроса в премиальном сегменте, доля которого за время пандемии выросла до 20%<sup>168</sup>;
- Набирает популярность новый вид долгосрочного отдыха bleisure (business + leisure) или jleisure (job + leisure) - это удаленная работа «без отрыва от отдыха»<sup>169</sup>. Соответственно хозяева, представляющие рабочее место для гостей в своих объектах, зарабатывают на 14% больше, чем те, кто этого не делает<sup>170</sup>;
- Рост популярности фильтра «разрешено проживание с домашними животными»: количество запросов по данному критерию увеличилось на 65% с января 2021 года по сравнению с тем же периодом в прошлом году<sup>171</sup>;
- Потребители (65% путешественников) стали более чувствительны к цене, 55% собираются отслеживать выгодные акции (любая разница в цене – даже 100-200 руб. – может быть решающей), поэтому растет важность конкурентного ценообразования: скидки на длительное проживание, скидки на ранние бронирования, скидки в последнюю минуту, скидки на новое объявление<sup>172</sup>;
- Возможность гибкого бронирования становится важнее: объявления с гибкой и умеренной политикой отмены получают больше заказов (в России и странах СНГ в январе 2021 года больше  $\frac{3}{4}$  бронирований были оформлены с гибкой или умеренной политикой отмены)<sup>173</sup>;
- Рост популярности путешествий по одиночке (без компании)<sup>174</sup>;
- Активное использование приложений на телефоне для бронирования проживания и взаимодействия с отелем – все больше ценится быстрота ответов клиенту, скорость получения информации<sup>175</sup>.

---

<sup>167</sup> Гостиничный рынок — 2020: изрядно ошипанный, но непобежденный, ноябрь 2020 // BFM.RU. – URL: <https://www.bfm.ru/news/459226>

<sup>168</sup> В АТОР подвели туристические итоги 2020 года и рассказали о трех сценариях в 2021 г. // Ассоциация туроператоров. – URL: <https://www.atorus.ru/news/press-centre/new/53770.html>

<sup>169</sup> В АТОР подвели туристические итоги 2020 года и рассказали о трех сценариях в 2021 г. // Ассоциация туроператоров. – URL: <https://www.atorus.ru/news/press-centre/new/53770.html>

<sup>170</sup> По данным экспертов круглого стола

<sup>171</sup> По данным экспертов круглого стола

<sup>172</sup> По данным экспертов круглого стола

<sup>173</sup> По данным экспертов круглого стола

<sup>174</sup> По данным экспертов круглого стола

<sup>175</sup> По данным экспертов круглого стола

Помимо понимания перспектив в поведении потребителей необходимо также учитывать отраслевые тренды, то есть особенности применяемых отельерами стратегий - знать «правила игры»:

- Консолидация рынка (объединение независимых отелей в сети): одной из крупнейших сделок в этой отрасли за последние годы стало слияние Marriott и Starwood в 2016 году на сумму 12,2 млрд долларов. В результате была создана одна из крупнейших гостиничных компаний в мире, что позволило Marriott увеличить долю рынка и занять лидирующую позицию<sup>176</sup>;
- Рост конкуренции со стороны апарт-отелей и сегмента краткосрочной сдачи в аренду квартир;
- Увеличение операционных затрат за счет необходимости соблюдения санитарно-эпидемиологических требований: увеличение важности роли технологий, необходимых для обеспечения безопасности постояльцев. Так, возрастает востребованность бесконтактной регистрации, внедряется больше цифровых устройств и приложений позволяющих избегать физического взаимодействия<sup>177</sup>;
- Рост необходимости инвестировать в эффективные меры кибербезопасности из-за конфиденциального характера информации, которой обладают отели. Нарушения безопасности могут нанести ущерб имиджу компании; поэтому важно принять меры для предотвращения этого, чтобы сохранить доверие среди потребителей (особенно это касается крупных брендов отелей)<sup>178</sup>;
- Все большее значение приобретают дополнительные услуги (бассейн и спа, фитнес зал, конференц-зал, услуги химчистки, подбор туров и др.) в обеспечении привлекательности отеля для потребителей и, как следствие, в формировании конкурентного преимущества<sup>179</sup>;
- Использование схем лояльности не только как метод удержания клиентов, но и как способ поощрения к бронированию напрямую в отеле, а не через сайт-агрегатор, такой как Booking.com, который взимает плату с отеля – комиссию в размере 20% в среднем за бронирования, сделанные через сервис<sup>180</sup>;

---

<sup>176</sup> Industry Profile Travel & Tourism in Russia, February 2020 // MarketLine. – URL: <https://store.marketline.com/report/ohmf11879--travel-and-tourism-in-russia/>

<sup>177</sup> Гостиничная недвижимость, 1 полугодие 2020, Россия, Санкт-Петербург // Colliers International. – URL: [https://www.colliers.com/ru-ru/research/st-petersburg/hotel-market-overview\\_stpetersburg\\_h1-2020-rus](https://www.colliers.com/ru-ru/research/st-petersburg/hotel-market-overview_stpetersburg_h1-2020-rus)

<sup>178</sup> Industry Profile Travel & Tourism in Russia, February 2020 // MarketLine. – URL: <https://store.marketline.com/report/ohmf11879--travel-and-tourism-in-russia/>

<sup>179</sup> Гостиничные услуги как продукт. – URL: <https://lektsii.org/16-30393.html>

<sup>180</sup> Industry Profile Travel & Tourism in Russia, February 2020 // MarketLine. – URL: <https://store.marketline.com/report/ohmf11879--travel-and-tourism-in-russia/>

- Использование бренда Safe Travels в качестве гарантии безопасности пребывания в отеле<sup>181</sup>.

В маркетинговом аспекте управления гостиницами также прослеживаются определенные тенденции:

**Маркетинг влияния.** Маркетинг влияния - это практика обращения к людям, которые имеют значительное присутствие в Интернете (блогеры, знаменитые личности), и использование их влияния для передачи маркетинговых сообщений определенной аудитории. У влиятельных лиц обычно есть устоявшаяся аудитория, которая может состоять из определенной демографической группы, и их аудитория обычно уважает их взгляды. Отели пользуются практикой привлечения блогеров для рекламы в виде обзоров номеров, видов, дополнительных услуг.

**Пользовательский контент.** В отношении гостиничного бизнеса примерами пользовательского контента являются отзывы клиентов, видеоблоги, фотографии. Для того, чтобы стратегии гостиничного маркетинга по-настоящему использовали возможности пользовательского контента, необходимо обеспечивать возможности для его легкого создания и распространения, например, поставив фотобудку в зону общего пользования (коридор, холл).

**Персональный маркетинг.** В гостиничном бизнесе персонализированный маркетинг, как правило, принимает форму рекламных кампаний по электронной почте или в мессенджерах. Поскольку отель получает контактные данные гостей только в том случае, если бронирование совершается напрямую, а не через сервисы онлайн-бронирования такие как Booking.com, необходимо проводить мероприятия по стимулированию прямого бронирования.<sup>182</sup>

Таким образом, в данном разделе представлены тренды, наблюдаемые как в отрасли, так и в поведении потребителей. Многочисленность выявленных изменений свидетельствует о том, что индустрия находится в состоянии деформации – то есть, в текущий период появляется большое количество новых условий, под которые отелям необходимо адаптироваться, например, ориентироваться на более молодую аудиторию и использовать соответствующие инструменты коммуникации (интеграции с блогерами, создание «инстаграмного» интерьера или специально выделенных зон), проявлять больше гибкости в условиях бронирования, осуществлять дополнительные затраты на обеспечение безопасности постояльцев и придумывать новые методы привлечения и

---

<sup>181</sup> Как получить и использовать статус Safe Travels SPB // Официальный сайт Администрации Санкт-Петербурга. – URL: <https://www.gov.spb.ru/gov/terr/krasnogvard/news/194813/>

<sup>182</sup> Hotel Marketing: The Latest Trends in the Hotel Industry. – URL: <https://www.revfine.com/hotel-marketing>

удержания клиентов (скидки, программы лояльности). Главной причиной происходящих изменений по-прежнему является пандемия, однако такие факторы как развитие технологий и обострение конкуренции также играют немаловажную роль в развитии рынка.

Данные тенденции будут учтены в дальнейших частях работы, а именно при проведении SWOT-анализа, разработке позиционирования и практических рекомендаций для FotoHotel.

## 2.3 Первичный SWOT-анализ

При проведении первичного SWOT-анализа необходимо понять, какие внутренние факторы компании учесть при анализе и как их разделить на сильные и слабые стороны относительно конкурентов. Определение КФУ – ключевых факторов успеха в отрасли - является вспомогательным инструментом и первым этапом при реализации SWOT-анализа.<sup>183</sup> Так, если конкретная характеристика организации соответствует выделенному ключевому фактору успеха, то ее можно отнести к сильной стороне и наоборот.

Основаниями для отбора факторов являются ответы на два вопроса: «Что нужно клиентам?» (параметры выбора продукта/услуги) и «Как компании выживают в конкурентной борьбе?» (ресурсы и способности, необходимые для успешной деятельности).<sup>184</sup> В таблице ниже представлены КФУ, выбранные по результатам проведенного анкетирования, интервью с экспертами и анализа внешней среды методом сбора вторичных данных.

**Таблица 14.** Список КФУ в гостиничной отрасли в Санкт-Петербурге<sup>185</sup>

ГРУППЫ КФУ	КФУ
<b>Связанные с технологией</b>	Способность внедрять новые digital-технологии (онлайн-регистрация и т.д) Экспертные знания и навыки в использовании систем автоматизации гостиничного бизнеса Экспертные знания и навыки в проведении мониторинга внешней среды (цен конкурентов, новых законов, городских

<sup>183</sup> В.С.Катъкало, Т.Н.Клемина, Т.В. Цуканова, В.А.Чайка, В.Н.Шемракова: Методические указания для подготовки курсовой работы по направлению «SWOT-анализ компании», Санкт-Петербург, издательство «Высшая школа менеджмента», 2018

<sup>184</sup> В.С.Катъкало, Т.Н.Клемина, Т.В. Цуканова, В.А.Чайка, В.Н.Шемракова: Методические указания для подготовки курсовой работы по направлению «SWOT-анализ компании», Санкт-Петербург, издательство «Высшая школа менеджмента», 2018

<sup>185</sup> Разработано автором на основе результатов эмпирического исследования

ГРУППЫ КФУ	КФУ
	<p>мероприятий)</p> <p>Способность отслеживать, и проводить модерацию отзывов клиентов в сети интернет</p> <p>Способность собирать и эффективно обрабатывать обратную связь для дальнейшего улучшения качества обслуживания</p>
<b>Связанные с производством</b>	<p>Высокое качество оборудования (например, систем кондиционирования, отопления, телевидения, интернета и т.д.) снижающее потребность в ремонте</p> <p>Гибкость производства (предоставления гостиничных услуг), позволяющая отвечать индивидуальным запросам частных и корпоративных клиентов, обеспечивать персональный подход</p> <p>Наличие возможностей для расширения предлагаемых услуг за счет наличия других объектов в собственности</p>
<b>Связанные с распределением</b>	<p>Широкая сеть используемых каналов продаж – онлайн-систем бронирования (Booking.com, Airbnb, Bronevik и т.д.), позволяющая выходить на разные группы клиентов, в том числе сегмент B2B</p> <p>Сотрудничество с туроператорами, MICE-агентствами</p>
<b>Связанные с маркетингом</b>	<p>Четкое позиционирование</p> <p>Стильный интерьер и новизна отеля</p> <p>Красивый вид из окон номеров</p> <p>Оптимальное соотношение цена/качество</p> <p>Комфортабельность номеров</p> <p>Местоположение отеля (близость к достопримечательностям, местам развлечений – ресторанам, барам, к транспортным узлам – метро, автобусные остановки, наличие парковки поблизости)</p> <p>Широта выбора ценовых тарифов, категории номеров</p> <p>Широта набора предоставляемых дополнительных услуг (питание, трансфер, подбор туров, фитнес-зал, спа и т.д.)</p> <p>Гибкость системы бронирования (возможности для отмены/переноса брони)</p> <p>Наличие программ лояльности и акций</p> <p>Привлекательный и удобный сайт отеля</p> <p>Профессиональные красивые фотографии самого отеля, номеров,</p>

ГРУППЫ КФУ	КФУ
	<p>блюд, используемые как на собственном сайте отеля, так и в объявлениях на сторонних площадках</p> <p>Быстрая скорость обработки запросов клиентов: ответы на вопросы по бронированию и обслуживанию во время пребывания в отеле</p> <p>Позитивный имидж отеля: высокий рейтинг, преобладание положительных отзывов</p>
<p><b>Связанные с профессиональными знаниями и навыками</b></p>	<p>Высокая квалификация персонала front офиса (вежливость, доброжелательность, готовность помочь) и руководящего состава</p> <p>Высокий уровень инженерного состава, способного быстро исправить возникшую техническую проблему</p> <p>Экспертные знания и навыки в предоставлении питания гостям</p> <p>Обеспечение идеальной чистоты в номерах и общественных зонах отеля за счет регулярной и качественной уборки</p>
<p><b>Связанные с организационными способностями</b></p>	<p>Способность быстро реагировать на меняющиеся условия гостиничного рынка</p> <p>Первоклассные информационно-коммуникационные технологии, позволяющие обеспечивать доступ персонала к наиболее актуальной информации (о свободных номерах, о доступных услугах, акциях, программах лояльности)</p> <p>Способность внедрять новые решения</p>
<p><b>Связанные с финансовыми ресурсами</b></p>	<p>Доступ к кредитным ресурсам</p> <p>Наличие необходимых средств для продвижения услуг, обновления номерного оснащения, внедрения новых технологий</p>

Далее, располагая полным списком основных ключевых факторов успеха в отрасли, необходимо выделить 5-10 основных, которые в наибольшей степени связаны с основной деятельностью компании, влияют на затраты и прибыль, а также отражаются на изменениях в результатах деятельности.<sup>186</sup>

---

<sup>186</sup> В.С.Катькало, Т.Н.Клемина, Т.В. Цуканова, В.А.Чайка, В.Н.Шемракова: Методические указания для подготовки курсовой работы по направлению «SWOT-анализ компании», Санкт-Петербург, издательство «Высшая школа менеджмента», 2018

Затем следует сравнить «FotoHotel» с основными отелями-конкурентами, определенным на этапе анализа стратегических групп конкурентов: отель «Ахиллес и Черепаха», «Amigo by ACADEMIA», «Лига», «Лайт», «Демут». Результаты сравнения конкурента по отобранным КФУ представлены в таблице ниже. Оценка присутствия КФУ производилась на основании результатов нетнографического исследования конкурентов:

**Таблица 15.** Сравнение главных отелей-конкурентов по основным КФУ<sup>187</sup>

	<b>FotoHotel</b>	<b>Ахиллес и Черепаха</b>	<b>Amigo by ACADEMIA</b>	<b>Лига</b>	<b>Лайт</b>	<b>Демут</b>
КФУ-1: Местоположение	+++	+++	+++	++	+++	+
КФУ-2: Широта выбора и набора предоставляемых услуг	++	++	+++	++	+++	+++
КФУ-3: Имидж бренда	++	++	++	+++	++	+
КФУ-4: Широта сети распределения	+	+++	+++	+	++	++
КФУ-5: Наличие спецпредложений, акций и программ лояльности	-	++	++	-	+++	+++
КФУ-6: Соотношение цена/качество	++	++	++	++	+++	++
КФУ-7: Комфортабельность номеров	++	++	++	+	+	++

<sup>187</sup> Разработано автором на основе нетнографического исследования конкурентов (подробная таблица с результатами в Приложении 1 см. в разделе «Приложения»)

	FotoHotel	Ахиллес и Черепаха	Amigo by ACADEMIA	Лига	Лайт	Демут
КФУ-8: Привлекательность интерьера	++	+++	+++	++	++	+++
КФУ-9: Высокая квалификация персонала	+	++	+++	++	+++	++
КФУ-10: Наличие четкого позиционирования	-	+++	+++	++	-	++

Примечание:

+++ - присутствует в высокой степени;

++ - присутствует в средней степени;

+ - присутствует в слабой степени;

- - не присутствует.

На следующем этапе составляется SWOT-матрица, которая включает в себя описание сильных и слабых сторон компании (то есть, ее внутренних показателей), возможностей и угроз (факторов внешней среды).

**Таблица 16.** Матрица первичного SWOT-анализа отеля «FotoHotel»<sup>188</sup>

<b>Сильные стороны (S)</b>	<b>Слабые стороны (W)</b>
1. Местоположение – центр, рядом с м. Владимирская (близость к достопримечательностям, музеям, метро, ресторанам, барам, историческая ценность места, тишина)	1. Отсутствие четкого позиционирования
2. Современный дизайн	2. Отсутствие управленческого опыта (это первый отель собственников)
3. Высокие потолки	3. Незнание администраторами английского языка
4. Соотношение цена/качество	4. Слабая представленность в каналах распределения (из-за ограниченности ресурсов на продвижение)
5. Комфортабельность номеров (удобные	5. Маленькая площадь номеров (тесно, 9-

<sup>188</sup> Разработано автором на основе ранее проведенного анализа конкурентов, поведения потребителей, PESTEL-анализа и выявленных трендов

<p>кровати, постельное белье, наличие рабочего стола и т.д.)</p> <p>6. Передача атмосферы Санкт-Петербурга за счет камерности отеля (для некоторых туристов возможность ощутить дух города является ключевым фактором при выборе объекта размещения)</p> <p>7. Вежливый и отзывчивый персонал</p> <p>8. Персональный подход к гостям (есть возможности для удовлетворения индивидуальных запросов клиентов)</p>	<p>12 м2)</p> <p>6. Отсутствие сформированного имиджа бренда (первые постояльцы -&gt; мало отзывов)</p> <p>7. Ограниченное предложение дополнительных услуг (завтрак, подбор туров)</p>
<p><b>Возможности (О)</b></p> <p>1. Возобновление проведения мероприятий в городе (футбольный чемпионат, экономический форум)</p> <p>2. Развитие внутреннего туризма в России</p> <p>3. Появление и развитие новых digital-технологий</p> <p>4. Постепенное сокращение количества конкурентов и повышение барьеров для входа на рынок из-за введения новых регулирующих законов</p> <p>5. Усиление привлекательности малых отелей среди молодежи</p>	<p><b>Угрозы (Т)</b></p> <p>1. Ограничения на въезд иностранных туристов – закрытые границы из-за пандемии COVID-19</p> <p>2. Снижение реальных доходов населения России</p> <p>3. Усиление конкуренции со стороны краткосрочной аренды квартир (сервис Airbnb) и апарт-отелей</p> <p>4. Усиление позиций международных сетей за счет слияний и поглощений (консолидация рынка), а также активного внедрения новых технологий</p> <p>5. Повышение ключевой ставки</p>

## Выводы

Таким образом, «FotoHotel» - малый отель категории «3 звезды», находится на самой ранней стадии своего жизненного цикла, осуществляя свою деятельность на рынке услуг по временному размещению в Санкт-Петербурге, где представлены разнообразные коллективные средства размещения: гостиницы, хостелы, апарт-отели, сюит-отели, а также индивидуальные средства размещения: дома, квартиры, апартаменты, отдельные комнаты, сдаваемые в аренду. Конкурентами отеля являются не только другие гостиницы различной звездности, но и отели, апарт-отели, квартиры и хостелы, что было доказано

проведенным опросом потребителей, которые рассматривают каждую из перечисленных альтернатив при выборе объекта размещения.

Наиболее интенсивная конкуренция ведется в сегменте «3 звезды», в котором функционируют 265 отелей, среди которых: международные операторы, российские сети, гостиничные сети Санкт-Петербурга и независимые отели.

Отрасль гостиниц в настоящий момент находится в упадке ввиду пандемии, однако экспертные прогнозы не предвещают ухудшения ситуации в ближайший год - по самым пессимистичным прогнозам – состояние рынка останется на уровне 2020 года. Одной из предпосылок для положительной динамики является массовая вакцинация, формирующая коллективный иммунитет.

В Санкт-Петербурге представлено большое количество малых отелей, на деятельность которых в настоящий момент воздействуют следующие факторы: программа туристического кэшбэка, рост привлекательности путешествий по России среди молодежи, постепенно возобновление городских мероприятий. Также недавно полученная премия World Travel Awards 2020 способствует привлечению туристов в город, а возрастающая популярность малых отелей среди молодых людей дает основания ориентироваться именно на эту группу потребителей. Помимо этого, программа по взаимному пиару Москвы и Санкт-Петербурга, запланированная на май 2021 год, способствует притоку московских туристов в отели Санкт-Петербурга.

Анализ пяти сил Портера подтвердил наличие интенсивной конкуренции, а также высокой угрозы со стороны субститутов в лице краткосрочной аренды квартир и набирающих популярность апарт-отелей. Серьезное влияние на отели оказывают поставщики (особенно онлайн-сервисы бронирования), которое следует стремиться минимизировать для обеспечения высокой эффективности бизнеса.

Основными конкурентами отеля «FotoHotel» являются схожие по профилю малые гостиницы «3 звезды» в Санкт-Петербурге: «Ахиллес и Черепаха», «Amigo by ACADEMIA», «Лига», «Лайт», «Демут». Анализ поведения их целевой аудитории, которая в основном представляет собой молодые пары, показал следующее: маленькая площадь номеров не воспринимается потребителями как существенный недостаток, отзывы об услугах отелей оставляют в подавляющем большинстве женщины, неполнота информации об услугах и условиях проживания негативно сказывается на восприятии бренда. Также было отмечено, что ни один из конкурентов не использует систему онлайн-бронирования Airbnb в качестве канала продаж, популярную как среди молодой аудитории, так и среди более взрослых путешественников.

По результатам анкетирования был построен путь клиента гостиницы, имеющий следующие особенности:

#### 1.Осознание потребности

Осознание потребности в услугах размещения происходит в момент возникновения намерения отправиться в путешествие – бронирование осуществляется за 1-3 месяца до запланированной поездки.

#### 2.Сбор/поиск информации

На этапе сбора информации абсолютное большинство путешественников принимают во внимание отзывы постояльцев отелей и мнение семьи, друзей и знакомых. Наименее эффективным инструментом продвижения является офлайн реклама – на нее не обращает внимания абсолютное большинство респондентов.

#### 3.Предпокупочная оценка вариантов

Наиболее важными критериями при выборе городского отеля являются: цена, местоположение, содержание отзывов, наличие бесплатного Wi-Fi, атмосфера и уют отеля, а также гибкие условия бронирования, возможность выбора тарифа.

#### 4.Покупка

Наиболее популярный канал бронирования – онлайн-сервисы бронирования (Booking.com и Airbnb, а также Avito и OnrTwoTrip), также достаточно активно используется официальный сайт отеля. Следует отметить, что даже после совершения бронирования путешественники продолжают рассматривать альтернативные варианты в поисках лучшего.

#### 5.Потребление

Наиболее важными характеристиками для оценки качества обслуживания являются: чистота, качество постельного белья, удобство спального места и степень соответствия номера и отеля фотографиям и описанию на сайте бронирования, что подтверждает обоснованность повышенной заинтересованности собственника отеля в обеспечении чистоты, удобстве спального места и качестве постельного белья.

#### 6.Послепокупочная оценка альтернатив

Послепокупочная оценка напрямую влияет на имидж и привлекательность отеля, поскольку она выражается, прежде всего, в форме отзывов о проживании в отеле. Опрос показал, что потребители охотно оставят отзывы, если стимулировать их за счет финансового (скидка на следующее проживание) или неденежного вознаграждения (сувенир, комплимент или бесплатная дополнительная услуга от отеля).

Среди основных трендов в поведении потребителей были выделены: сокращение потока старшей возрастной группы на фоне активизации путешествующей молодежи,

рост популярности нового вида долгосрочного отдыха bleisure (business + leisure), увеличение чувствительности к цене и, как следствие, важности наличия скидок и выгодных предложений, популяризация путешествий по одиночке и растущая необходимость в предоставлении разнообразных дополнительных услуг. Что касается трендов в индустрии, наиболее значимыми являются: консолидация рынка, использование программ лояльности как способ поощрения к бронированию напрямую в отеле и растущая эффективность применения игроками рынка маркетинга влияния и персонального подхода, а также генерации пользовательского контента.

В ходе SWOT-анализа качестве ключевых факторов успеха в отрасли были выделены следующие: местоположение, широта выбора и набора предоставляемых услуг, имидж бренда, широта сети каналов продаж, наличие спецпредложений, акций и программ лояльности, соотношение цена/качество, комфортабельность номеров, привлекательность интерьера, высокая квалификация персонала, наличие четкого позиционирования. Сильными сторонами FotoHotel являются: удобное местоположение, стильный дизайн, возможность предоставления индивидуального подхода ввиду маленького размера отеля, соотношение цена/качество, атмосферность отеля и доброжелательность персонала.

Таким образом, гостиничная сфера имеет сложную структуру, которую необходимо понимать для эффективного управления бизнесом. В условиях перенасыщенности рынка гостиничных предложений в Санкт-Петербурге отелю FotoHotel необходимо направлять свои усилия на привлечение и удержание клиентов, чему поспособствует четкое позиционирование, являющееся ключевым фактором успеха в отрасли.

Для дальнейшей разработки позиционирования бренда FotoHotel, которая будет осуществлена в следующей главе, будут приняты во внимание, прежде всего, результаты SWOT-анализа, а именно выявленные сильные стороны отеля, которые являются его конкурентными преимуществами и, как следствие, будут служить основой для создания дифференцированного предложения. Кроме того, при принятии дальнейших STP-решений будут учтены такие факторы как: рост привлекательности малых отелей России для молодых путешественников, стимулирование поездок жителей Москвы в Санкт-Петербург и развитие деловой жизни города – для выбора целевых сегментов, а также тенденция на повышение чувствительности к цене – для формулировки заявления о позиции бренда.

## **ГЛАВА 3. ФОРМИРОВАНИЕ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ ОТЕЛЯ**

### **3.0 Методология исследования**

Методология исследования, результаты которой были применены в данной главе, описана в пункте 2.0 «Методология исследования». Главными источниками информации и оснований для принятия решений по позиционированию и разработке общих рекомендации является проведенное анкетирование, нетнографическое исследование, а также фокус-группа.

В начале данной главы (для дальнейшего перехода к разработке позиционирования) будут произведены подготовительные этапы, а именно: описание первых гостей FotoHotel и их восприятия отеля на основании опубликованных отзывов, а также оценка текущего позиционирования на предмет эффективности, подразумевающая под собой выявление акцентов, на которые менеджмент отеля направляет внимание потенциальных клиентов.

В основной части данной главы будут последовательно приняты решения по сегментации (по результатам онлайн-опроса, а также собранных в ходе глубоких интервью данных), выбору целевых групп (на основании выявленных во второй главе трендов, предпочтений респондентов и мнения экспертов отрасли с применением критериев оценки привлекательности сегментов) и позиционированию (по выявленным на предыдущих этапах потребностей целевой аудитории с учетом реальных возможностей компании – ее конкурентных преимуществ).

### **3.1 Подготовительные мероприятия для разработки позиционирования**

#### **3.1.1 Описание текущей аудитории**

С 15 апреля 2021 года FotoHotel принимает гостей, предоставляя возможности для бронирования через систему Booking.com, а также официальный сайт отеля. Помимо этого, объявления гостиницы размещены на сайтах-партнерах Booking.com, представляющие собой дополнительные каналы продвижения:

- Komandirovka.ru: <https://www.komandirovka.ru/hotels/sanktpeterburg/fotohotel/>
- Planet Of Hotels: <https://planetofhotels.com/rossiya/sanktpeterburg/fotohotel?datein=22-05-2021&dateout=23-05-2021>
- Ready to Trip: <https://www.tur-hotel.ru/hotels/russia/saint-petersburg/tsentralny-district/fotohotel/>

С момента размещения первых гостей и до написания данной части работы было оставлено 14 отзывов о проживании в гостинице. По данным, хоть и немногочисленным,

отзывам было составлено описание текущих клиентов отеля на основе географических и поведенческих характеристик. Важно отметить, что в таблице 17 представлены мнения (относительно сильных и слабых сторон FotoHotel) всех постояльцев без учета специфических особенностей отдельных групп для того, чтобы подтвердить наличие фактических характеристик отеля, описанных в предыдущей главе в разделе «SWOT-анализ», и при дальнейших шагах держать фокус на данных преимуществах отеля с намерением выделить наиболее ценные уже для целевых сегментов. Скриншоты с отзывами представлены в Приложении 7.

**Таблица 17.** Описание текущей аудитории FotoHotel на основе отзывов постояльцев<sup>189</sup>

Характеристика	Описание характеристики
География	Жители России и стран СНГ
Компания для путешествия	Пары, семьи с детьми, путешествующие по одиночке
Продолжительность пребывания	2 - 4 ночи
Отмеченные достоинства отеля	Новизна, чистота, тишина (хорошая внешняя звукоизоляция, тихий двор), комфорт и уют, местоположение (рядом с вокзалом, достопримечательностями, кафе и ресторанами), соотношение цена / качество, вежливый персонал, наличие парковки, укомплектованность номеров
Отмеченные недостатки отеля	Простота и однообразность завтраков, недоработки, связанные с ремонтом и оснащением номеров, теснота номера

По словам собственника, в числе первых постояльцев преобладают путешественники средних лет (35 – 48 лет), причем около 70%<sup>190</sup> приезжают из Москвы (зачастую на машине). Также собственником было отмечено, что семейные гости со взрослыми детьми также выбирают отель, бронируя сразу два номера.

Следует отметить, что первые клиенты отеля были привлечены случайным образом - то есть FotoHotel выбрали путешественники, которым понравился вариант размещения

<sup>189</sup> Составлено автором на основе нетнографического исследования потребителей (см. скриншоты с отзывами в Приложении 7)

<sup>190</sup> По данным интервью с собственником отеля

по фактическим характеристикам, представленным в текстовом описании и фотографиях на сайте Booking.com.

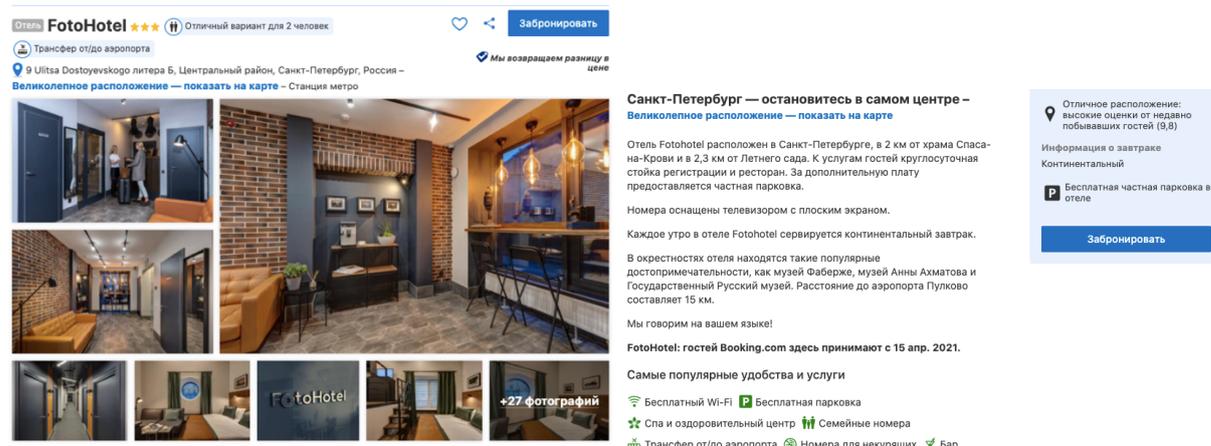


Рис. 26. Объявление FotoHotel на сайте Booking.com<sup>191</sup>

Таким образом, текущая аудитория отеля была сформирована не благодаря целенаправленным маркетинговым усилиям, а за счет привлекательности фактических атрибутов для тех или иных групп потребителей. Отмеченные достоинства и недостатки отеля – это сложившийся имидж отеля, который может быть улучшен за счет грамотного позиционирования, направленного на конкретные сегменты в виде осмысленного ценностного предложения.

В дальнейшем (при описании профилей сегментов разделе 3.2.1 «Сегментирование») будет определено, какие именно из отмеченных недостатков (теснота, недоработки, скудные завтраки) могут послужить причиной для отказа от выбора FotoHotel, а какие из преимуществ отеля (новизна, чистота, тишина, комфорт и уют, местоположение, соотношение цена / качество и др.) представляют собой ценность для потенциальных клиентов. В связи с этим, в разделе 3.2.1 «Сегментирование» по результатам онлайн-опроса будут определены рыночные сегменты, далее среди которых в пункте 3.2.2 «Таргетирование» будут выбраны целевые - то есть, те, которые обладают наибольшей привлекательностью для компании с точки зрения прибыльности и чьи потребности могут быть удовлетворены услугами FotoHotel.

<sup>191</sup> Скриншот с официального сайта Booking.com – URL: <https://www.booking.com/hotel/ru/fotohotel.ru.html>

### 3.1.2 Оценка текущего позиционирования

На официальном сайте отеля представлено следующее заявление:

*«Новый отель в центре Санкт-Петербурга*

*FotoHotel - это современный штрих в историческом центре Петербурга . Стоит сделать несколько шагов - и вы в самом центре истории.*

*Многие известные люди приезжали в Петербург за вдохновением, реализацией творческих амбиций. И.А. Гончаров в своём романе «Обыкновенные истории» писал:*

*«Петербург уже давно описан, а что не описано надо видеть самому».*

*Наших гостей, впечатленных и насладившихся видами Петербурга, ждёт уютная атмосфера и приветливый персонал.*

*Мы всегда вам рады!»<sup>192</sup>*

Соответственно, фразой, отражающей позиционирование FotoHotel является «современный штрих в историческом центре Петербурга». Акцент сделан на новизне, современности и местоположении отеля в центре. Также подчеркнут исторический аспект города. Сформулированное позиционирование, во-первых, не учитывает особенности различных сегментов, их потребности и предпочтения, что объясняется отсутствием предварительно проведенного исследования потребителей, а во-вторых, не содержит в себе уникальных выгод, которые бы отличали предложение FotoHotel от большинства отелей, расположенных в центре Санкт-Петербурга.

В рамках задач данной работы необходимо сегментировать рынок, изучить специфику различных групп, выявить наиболее привлекательные и сформулировать позиционирование для каждого сегмента, которое будет содержать в себе актуальное ценностное предложение, основанное на потребностях целевых клиентов. В процессе разделения рынка на сегменты следует выявить конкретные различия в предпочтениях (предпочитаемый размер отеля, местоположение, интерьер и т.д.) и поведенческих особенностях путешественников (искомые развлечения и удобства, сопровождающие во время поездки лица и т.д.), для чего необходимо определить взаимосвязи между данными различиями как зависимыми переменными и факторами (такими как: возраст, уровень дохода, место жительства и др.), которые их формируют.

Поскольку сам отель не является уникальным в своем роде (в Санкт-Петербурге насчитывается большое количество независимых и сетевых отелей различных категорий), он не может претендовать на роль бренда-лидера. Соответственно, рекомендуется выбрать дифференцированное позиционирование, то есть определить уникальные характеристики,

---

<sup>192</sup> Официальный сайт отеля FotoHotel – URL: <https://fotohotelspb.ru/>

за счет которых FotoHotel быть выделяться на рынке и отстраиваться от конкурентов. В пункте 3.2.3 «Позиционирование» будут подробно описаны решения, которые необходимо принять в рамках позиционирования.

## **3.2 Разработка позиционирования**

### **3.2.1 Сегментирование**

Прежде всего, рынок гостиничных услуг делится на B2B и B2C-сегмент. В первой части данного раздела будет рассмотрен потребительский сегмент, то есть B2C (на основании данных, полученных в ходе проведения онлайн-опроса и его анализа с помощью инструментария SPSS методом ANOVA и Excel), а затем – покупательский, то есть B2B (на основании данных, полученных в ходе глубинного интервью с экспертом и участия в круглом столе, а также при применении вторичной информации и нетнографического метода исследования).

#### **Сегментация B2C**

Для разделения потребителей на типические группы, имеющие одинаковое или схожее поведение, имеет смысл применить метод группировок, который позволяет последовательно выделить сегменты на основании различных признаков: географические (страны, регионы, города), демографические (пол, возраст, уровень доходов, уровень образования), социографические (принадлежность к общественному классу, образ жизни) и поведенческие признаки (поводы для покупок, искомые выгоды, интенсивность потребления).

Первым шагом все путешественники были разделены по географическому критерию на иностранцев и жителей России, поскольку данные группы проявляют разное потребительское поведение. Затем среди иностранцев были выделены более узкие сегменты по конкретным странам: Китай, Германия, Финляндия и т.д., а среди русских туристов – жители Санкт-Петербурга и других городов России. Особенности поведения иностранцев были выявлены на основании только вторичных данных, а русских туристов – на основании результатов проведенного анкетирования.

Следует отметить, что ввиду особенностей эпидемиологической ситуации, ограничивающей въезд иностранных граждан на территорию Российской Федерации, в данной работе фокус выполнен на российских путешественниках, которые, как минимум, в среднесрочной перспективе будут составлять основную часть клиентов Санкт-Петербургских гостиниц. Поэтому дальнейшая подробная сегментация была проведена среди жителей различных городов в пределах России, во-первых, по цели поездки

(деловая или отдых), а во-вторых, по возрастной категории согласно классификации ЮНВТО: до 14 лет, от 15 до 24 лет, от 25 до 44 лет, от 45 до 64 лет, старше 64 лет.

Также предполагалась возможность разделения потребителей на группы по уровню дохода, однако было выявлено, что возраст в большей степени сказывается на предпочтениях, чем уровень дохода - статистически значимая разница в важности различных атрибутов при выборе отеля намного отчетливее проявляется при сравнении различных возрастных категорий. Единственная идентифицированная особенность, связанная со степенью обеспеченности туристов, заключается в том, что путешественники с высоким уровнем дохода оценивают разнообразие дополнительных услуг как важное (намного важнее, чем люди с уровнем дохода ниже среднего). Кроме того, в Приложении 8 описан процесс выявления взаимосвязи между возрастом и уровнем дохода путешественников. Было доказано, что между данными показателями существует прямая связь, поэтому нет необходимости дополнительно описывать особенности поведения потребителей с разным уровнем дохода – достаточно подробно изучить разные возрастные группы.

Профили каждого выявленного B2C сегмента («Бизнес-туристы», «Беззаботные молодые туристы», «Семейные туристы», «Ценители комфорта», «Путешествующие пенсионеры», «Заскучавшие петербуржцы» и «Иностранные туристы») составлены и подробно описаны в Приложении 11. Ниже представлена обзорная таблица с описанием ключевых особенностей сегментов, а затем - подробный профиль на примере сегмента «Бизнес-туристы». Также отдельно вынесено описание «Иностранных туристов» как группы потребителей, не попавших в выборку онлайн-опроса.

**Таблица 18.** Сравнительное описание сегментов B2C<sup>193</sup>

Сегмент	Искомые выгоды	Факторы выбора отеля <sup>194</sup>
Бизнес-туристы (15 - 44 года)	Чистота, тишина и спокойствие (отсутствие большого количества постояльцев), комфорт, «не думать о питании»	Цена, местоположение отеля в центре города, гибкие условия бронирования, интерьер отеля, уют и содержание отзывов, оснащенность номеров
Беззаботные молодые туристы	Атмосфера, уют, «приятное ощущение пребывания в	Местоположение, содержание отзывов, атмосфера и интерьер,

<sup>193</sup> Источник: собственное исследование Автора (по результатам онлайн-опроса)

<sup>194</sup> Факторы проранжированы по степени важности (от большего к меньшему) на основании результатов опроса

<b>Сегмент</b>	<b>Искомые выгоды</b>	<b>Факторы выбора отеля<sup>194</sup></b>
(15 - 24 года)	гостях», близость к активной жизни города, эмоциональное и эстетическое удовлетворение	цена
Семейные туристы (25 – 44 года)	Разумная стоимость, удобство размещения с детьми, отдых от рутины (уборка, готовка)	Цена, содержание отзывов, местоположение отеля, атмосфера и уют отеля
Ценители комфорта (45 – 64 года)	Качественное обслуживание, высокий уровень комфорта	Наличие бесплатного Wi-Fi, гибкие условия бронирования, местоположение отеля, цена и оснащённость номеров, атмосфера и уют
Путешествующие пенсионеры (64 года +)	Безопасность, спокойствие, транспортная и физическая доступность отеля	Цена, безопасность, местоположение, отзывы, гибкие условия бронирования, наличие полноценного питания и вид из окна
Заскучавшие петербуржцы (15 - 44 года)	Ощущение мини-путешествия, смена обстановки, расслабление, веселье, романтика	Завтраки, наличие спа и бассейна, парковки, интерьер, местоположение в центре города, приемлемая цена

Таким образом, можно сделать вывод о том, что в зависимости, прежде всего, от ситуации и цели пребывания в отеле, а также от возраста путешественники склонны искать разные выгоды и ориентироваться на разные факторы при выборе отеля. Знание данных особенностей сегментов позволит определить, на какие аспекты делать упор в позиционировании для попадания в целевые потребности и создания наиболее благоприятного образа бренда FotoHotel. Далее представлено подробное описание сегмента «Бизнес-туристы» - схожим образом описаны остальные сегменты в Приложении 11.

### «Бизнес-туристы» (пример профиля сегмента)

В Санкт-Петербург туристы приезжают, в основном, в целях отдыха - 79% респондентов, для работы - 21%.<sup>195</sup> Соответственно, сегмент деловых туристов значительно меньше по объему, однако его развитие характеризуется положительной динамикой, причем Санкт-Петербург – на втором месте в России по числу деловых поездок. Кроме того, деловая активность не зависит от сезона и обеспечивает стабильную загрузку отелей на протяжении всего года, поэтому сегмент бизнес-туристов достоин внимания.<sup>196</sup>

Среди бизнес-туристов опрашивались те, кто хоть раз был в Санкт-Петербурге по работе, причем больше 5 раз - 64% респондентов, 2-3 раза – 36%.

**Таблица 19.** Профиль сегмента «Бизнес-туристы»<sup>197</sup>

<b>Признак</b>	<b>Описание признака</b>
География	Жители разных городов России, почти треть деловых туристов (27%) – из Москвы
Пол	Женщины (72%) и мужчины (28%)
Возраст	15-24 года (55%) и 25-44 года (36%)
Профессия	Офисные работники (40%), государственные служащие (32%), студенты (28%), руководители высшего и среднего звена (12%), собственники бизнеса (12%)
Уровень дохода	Выше среднего (денег хватает на еду, одежду и товары длительного пользования, но не могу себе позволить покупку автомобиля, квартиры, дачи)
Инновационность	Выше среднего (4,9 баллов из 7), склонны выбирать новый современный отель такой как FotoHotel
Вероятность выбора нового отеля	Высокая (3,9 баллов из 5)
Частота поездок в Санкт-Петербург	1 - 3 раза в год (регулярные поездки)
Продолжительность поездок	Короткие поездки (24 часа) и продолжительные (7 суток и более)

<sup>195</sup> По данным Анкетирования

<sup>196</sup> Анализ востребованности отелей Санкт-Петербурга // Turazbuka NEWS. – URL: <https://ekec.ru/analiz-vostrebovannosti-otelej-sank/>

<sup>197</sup> Составлено Автором на основании результатов Анкетирования

Признак	Описание признака
С кем путешествуют	По одиночке или с коллегами
Чье мнение учитывается	Отзывы путешественников (87,5%) и мнение друзей, близких, знакомых (75%)
Влияние рекламы	Наиболее влияние оказывает таргетированная реклама (2,72 баллов), к другим типам рекламы устойчивы
Источники сбора информации	Онлайн-системы бронирования (96%), официальный сайт отеля (54%), поисковые системы (42%), онлайн-карты, мета-поисковики и интернет-статьи (по 34%), а также официальные страницы отелей в социальных сетях (31%) - Задействуется большое количество источников
Способ бронирования	Booking.com (91%) и Airbnb (75%), а также напрямую в отель: через официальный сайт или по телефону (62%)
Предпочитаемый тип жилья	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Малые гостиницы «3 звезды» и «4 звезды» средней ценовой категории с камерной атмосферой. Не привлекают крупные престижные отели, предлагающие широкий спектр услуг: не требуется наличие спа или бассейна в отеле, тренажерного зала и бара</li> <li>• Популярны апартаменты</li> </ul>
Преимущества отелей перед другими типами жилья	Отсутствие необходимости встречаться с хозяином, предсказуемость качества обслуживания, отсутствие отвлекающих факторов
Недостатки отелей	Невыгодность проживания в течение длительного времени, высокая вероятность наличия шума
Искомые выгоды	<b>Чистота, тишина и спокойствие</b> (отсутствие большого количества постояльцев), <b>комфорт, «не думать о питании»</b>
Обязательные требования	Наличие завтраков, наличие бесплатного Wi-Fi, круглосуточная стойка регистрации, собственная ванная комната в номере
Наиболее важные факторы при выборе отеля	<b>Цена</b> (3,7 баллов из 4), <b>местоположение</b> отеля в центре города (3,7 баллов), <b>гибкие условия бронирования</b> (3,54 балла), <b>интерьер</b> отеля (3,36), уют (3,27) и содержание отзывов (3,27), оснащенность номеров (3,09)
Наименее важные	Бренд отеля (1,63 балла), наличие парковки (2,09),

Признак	Описание признака
факторы	разнообразии доп. услуг (2,18), историческая ценность места/здания отеля (2,18), площадь номера (2,54)
Требовательность	Высокая (суммарное средние значение важности всех характеристик при выборе отеля существенно выше, чем у туристов, приезжающих на отдых)
Стимулы для написания отзывов	Скидка на следующее бронирование или бесплатная доп. услуга (завтрак / спа)
Отношение к FotoHotel	Очень позитивное, вероятность выбора: <b>8,4 балла из 10</b>
Выделенные преимущества FotoHotel	Удачное местоположение, приемлемая цена, современность и свежесть ремонта, стиль (дизайн) и чистота, оснащенность рабочим столом (подходит для рабочих целей поездки)

### «Иностранные туристы»

Иностранные туристы приезжают в Санкт-Петербург и останавливаются в отелях во время деловых и экскурсионных поездок. Информация о данном сегменте была получена из вторичных источников, а именно с упором на исследование 2017 года компании EY «Иностранные туристы в России. Предпочтения активных путешественников Китая, Японии, Южной Кореи, Великобритании и Германии», в котором приняли участие более 1500 респондентов со средним уровнем дохода и выше среднего.

#### Предпочтения

- Предпочитают известные отели, принадлежащие международной сети категории «4 звезды» и «5 звезд» такие как Рэдиссон САС Роял или Мойка 22 Кемпински<sup>198</sup>;
- Тенденция на выбор более дорогих вариантов размещения при путешествии в Россию<sup>199</sup> - снижение курса рубля способствует развитию тренда;
- Предпочитаемое местоположение: центр города с хорошей транспортной доступностью<sup>200</sup>;
- Наиболее популярны пакеты с завтраком (28,4%) или без питания (9,2%)<sup>201</sup>.

<sup>198</sup> Гостиницы Санкт-Петербурга 5 звезд: отзывы туристов, фото и описание номеров. – URL: [https://www.spb-guide.ru/page\\_7310.htm](https://www.spb-guide.ru/page_7310.htm)

<sup>199</sup> Пятизвездочные отели в России предпочитают украинские туристы. Иностранцы выбирают более дорогие варианты размещения // Hotel Price Index, 2017. – URL: <https://hotelier.pro/news/item/2607-hotelscom/>

<sup>200</sup> Исследование EY. Предпочтения иностранных туристов в России. \$2000 на поездку и отель 3-4 звезды. Каждый пятый выбирает самостоятельное путешествие. Airbnb и Trivago сравнялись по популярности // Hotelier PRO, 2017. – URL: <https://hotelier.pro/news/item/2964-ey/>

### Поведенческие особенности

- Средний бюджет на поездку – 144 тыс. рублей, на проживание приходится 23% от общих затрат<sup>202</sup>;
- Пребывание в одной гостинице: не более 3 ночей<sup>203</sup> при средней продолжительности поездки в Россию – 8 дней<sup>204</sup>. Данный факт свидетельствует о том, что иностранные гости постоянно сменяют локацию, перемещаясь по разным городам России
- Организация поездок по России чаще всего осуществляется через туристические агентства (54%), в то время как самостоятельные поездки предпочитают 20% путешественников<sup>205</sup>;
- Способы бронирования: Booking.com (56%), TripAdvisor.com (40%), Airbnb.com и Trivago.com (по 38%)<sup>206</sup>.

Как уже было упомянуто ранее, в Санкт-Петербург ежегодно приезжает около 3,75 млн иностранных туристов, что составляет половину от общего числа<sup>207</sup>. Наиболее востребованной Культурная столица является среди немцев, финнов, китайцев<sup>208</sup>. Представители данных стран преследуют разные цели при посещении Санкт-Петербурга – эти цели представлены в таблице ниже.

**Таблица 20.** Цели посещения Санкт-Петербурга основными группами иностранцев<sup>209</sup>

Страна	Преследуемые цели
Германия	Наслаждение <b>искусством</b> (в основном, театральным)
Финляндия	Составляют наибольшую часть туристов из Европы, что обусловлено

<sup>201</sup> Оценка влияния въездного туризма на экономику России, доклад // Аналитический Центр при Правительстве Российской Федерации, 2018. – URL: <https://gov-news.ru/news/825893>

<sup>202</sup> Оценка влияния въездного туризма на экономику России, доклад // Аналитический Центр при Правительстве Российской Федерации, 2018. – URL: <https://gov-news.ru/news/825893>

<sup>203</sup> Оценка влияния въездного туризма на экономику России, доклад // Аналитический Центр при Правительстве Российской Федерации, 2018. – URL: <https://gov-news.ru/news/825893>

<sup>204</sup> Оценка влияния въездного туризма на экономику России, доклад // Аналитический Центр при Правительстве Российской Федерации, 2018. – URL: <https://gov-news.ru/news/825893>

<sup>205</sup> Исследование EY. Предпочтения иностранных туристов в России. \$2000 на поездку и отель 3-4 звезды. Каждый пятый выбирает самостоятельное путешествие. Airbnb и Trivago сравнялись по популярности // Hotelier PRO, 2017. – URL: <https://hotelier.pro/news/item/2964-ey/>

<sup>206</sup> Исследование EY. Предпочтения иностранных туристов в России. \$2000 на поездку и отель 3-4 звезды. Каждый пятый выбирает самостоятельное путешествие. Airbnb и Trivago сравнялись по популярности // Hotelier PRO, 2017. – URL: <https://hotelier.pro/news/item/2964-ey/>

<sup>207</sup> Оценка влияния въездного туризма на экономику России, доклад // Аналитический Центр при Правительстве Российской Федерации, 2018. – URL: <https://gov-news.ru/news/825893>

<sup>208</sup> Портрет путешественника или Особенности туризма в Петербурге // программа «Санкт-Петербург», 2017. – URL: <https://topspb.tv/programs/stories/465439/>

<sup>209</sup> Составлено Автором по источнику: Портрет путешественника или Особенности туризма в Петербурге, программа «Санкт-Петербург», 2017 - <https://topspb.tv/programs/stories/465439/>

Страна	Преследуемые цели
	территориальной близостью Санкт-Петербурга и Финляндии. Приезжают в город регулярно, поэтому знакомы с основными достопримечательностями. Главные цели: веселье, посещение баров ( <b>барный туризм</b> )
Китай	Изучение <b>истории</b> : революционное прошлое Санкт-Петербурга (Крейсер Аврора, Смольный собор, ленинский шалаш в Разливе) и дореволюционная эпоха (архитектура Растрелли)

### Сегментация B2B

Немаловажными для гостиничного бизнеса являются B2B-клиенты, которые, во-первых, обеспечивают заполняемость номерного фонда в периоды низкого сезона, а во-вторых, облегчают прогнозируемость загрузки отеля. Все корпоративные клиенты были разделены на группы по территориальному признаку, размеру компании и отраслевой принадлежности (сферы деятельности организации). Следует отметить, что помимо указанных в таблице ниже факторов, влияющих на выбор отеля, все корпоративные клиенты обращают внимание на **корпоративную политику объекта размещения, контрактные условия и качество обслуживания**, поскольку удовлетворенность клиентов или сотрудников от пребывания в отеле влияет на репутацию самой организации, ответственной за его размещение.<sup>210</sup>

**Таблица 21.** Профили B2B сегментов<sup>211</sup>

B2B	Сегмент «Туроператоры» <sup>212 213</sup>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Потребность: приобретают <b>оптом услуги по размещению</b> туристов (своих клиентов)</li> <li>• Бронирование номеров в отелей – часть формируемого ими туристического продукта =&gt; высокие <b>требования к качеству размещения</b> (при удовлетворенности клиент повторно обратится к туроператору для организации следующей поездки)</li> </ul>

<sup>210</sup> Корпоративные продажи в отеле // Hotel Report. – URL: <https://hotel.report/management/korporativnye-prodazhi-v-otele>

<sup>211</sup> Разработано Автором на основе полученных инсайтов, полученных в ходе глубинного интервью и общения с экспертами в рамках круглого стола

<sup>212</sup> По данным глубинного интервью с экспертом отрасли – турагентом

<sup>213</sup> Гончарова И.В. «Маркетинг туризма: учебное пособие / И.В. Гончарова, Т.П. Розанова, М.А. Морозова. – М.: Федеральное агентство по туризму, 2014 – 224 с.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Факторы, влияющие на решение о сотрудничестве с отелем: местоположение, качество завтраков, удобство заселения (возможность припарковать автобус с группой туристов поблизости), размер номеров, уровень сервиса (в т.ч. знание персоналом английского языка) и набор дополнительных услуг</li> <li>• Заинтересованы в <b>привлекательной цене, скидках</b></li> </ul>	
<p><b>Сегмент «Небольшие корпоративные клиенты»<sup>214</sup>:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Нет четких правил и политики по организации размещения в отелях</li> <li>• <b>Прямая покупка:</b> бронированием объектов размещения занимается секретарь, помощник руководителя, уполномоченный менеджер или сам сотрудник</li> <li>• Ограниченный бюджет</li> <li>• Источник бронирования проживания – сайт отеля/оффлайн запрос или привычное ОТА (онлайн-система бронирования)</li> <li>• <b>Выгодная цена, наличие программ лояльности и сложившийся личный контакт</b> представителя компании и менеджера отеля в отеле - определяющие факторы при выборе объекта размещения</li> </ul>	<p><b>Сегмент «Командировочные»:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Потребность: <b>расселение собственных сотрудников</b> во время командировок</li> <li>- Офис - за пределами Санкт-Петербурга</li> </ul>
	<p><b>Сегмент «Принимающие клиентов и партнеров»:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Потребность: <b>расселение клиентов, партнеров</b> на время проведения определенных мероприятий</li> <li>- Офис - в пределах Санкт-Петербурга</li> <li>- <b>Местоположение</b> отеля поблизости (рядом с офисом) – ключевой критерий при выборе</li> <li>• <b>Дальше от м. Владимирская (в радиусе более 1 км)</b></li> <li>• <b>Рядом с м. Владимирская (в радиусе 1 км)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Спортивные организации</li> <li>- Культурные организации</li> <li>- Медицинские центры</li> <li>- Школы русского языка для иностранцев</li> <li>- ВУЗЫ и школы</li> <li>- Детские городские лагеря</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Сегмент «Крупные корпоративные клиенты»</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Потребность: <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Организация мероприятий</b> (тренингов, конференций, корпоративных</li> </ul> </li> </ul>	

<sup>214</sup> По данным Гончаренко М. - руководителя по работе с отелями системы бронирования Bronevik.com (получены в ходе посещение круглого стола в формате онлайн-интенсива для отельеров)

	<p>встреч, выставок) на площадках отелей и расселение там же участников (требуется наличие <b>конференц-залов</b>, ресторана и др.)</p> <p>- <b>Размещение</b> сотрудников во время <b>командировочных поездок</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ключевые факторы при выборе отеля: <b>имидж и репутация</b> отеля, его история, а также <b>качество обслуживания</b></li> <li>• Централизованная организация всего процесса от момента бронирования до получения закрывающих документов</li> <li>• Зачастую покупка осуществляется <b>через посредников</b>: обслуживание в агентствах делового туризма (ТМС – travel management company) с полным циклом организации командировок</li> <li>• Источник бронирования проживания – ОВТ (Online Booking Tool, система управления деловыми поездками) или через личный кабинет в ТМС (travel management company)</li> <li>• Многомиллиардный оборот на командировки; бронирование в соответствии с travel-политикой клиента и бюджетами</li> <li>• Постоянный цикл командировок, независимо от сезонности</li> </ul>
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

В результате проведенного сегментирования рынка B2B были выделены следующие группы: «Туроператоры», «Небольшие корпоративные клиенты» (куда входят подсегменты: «Командировочные» и «Принимающие клиентов и партнеров») и «Крупные корпоративные клиенты». Также следует отметить, что всех корпоративных клиентов (в том числе и туроператоров) можно разделить по территориальному признаку: российские компании (находятся в разных городах России) и иностранные компании (находятся за пределами России и предпочитают сетевые отели 4 или 5 звезд своей страны происхождения, например, немецкие компании выбирают Kempinski, а французские – Novotel<sup>215</sup>).

Среди присутствующих на гостиничном рынке B2C клиентов были выявлены: «Бизнес-туристы», «Беззаботные молодые туристы», «Семейные туристы», «Ценители комфорта», «Путешествующие пенсионеры», «Заскучавшие петербуржцы» и «Иностранные туристы».

---

<sup>215</sup> Предпочтения иностранцев в России // Агентство делового туризма «Аэроclub». – URL: [https://beinrussia.ru/03.12.2018\\_predpochteniya\\_inostrantsev\\_v\\_rossii](https://beinrussia.ru/03.12.2018_predpochteniya_inostrantsev_v_rossii)

В следующем разделе данной работы каждый сегмент будет оценен с точки зрения стратегической привлекательности для FotoHotel и возможности обеспечить удовлетворение потребностей. На основе информации (предпочтениях, особенностях поведения) в дальнейшем будет сформировано ценностное предложение для каждого целевого сегмента, а также определен подход к маркетинговым коммуникациям.

### 3.2.2 Таргетирование

При выводе нового продукта на рынок, согласно Котлеру, нерационально выходить сразу на все сегменты – поэтому необходимо выбрать целевые. В случае с FotoHotel, поскольку ресурсы компании достаточно ограничены, наиболее оптимальной стратегией охвата рынка является стратегия концентрированного маркетинга, предполагающая фокусирование на одном или нескольких сегментах с целью удовлетворить именно их специфические потребности.

Для выбора целевых сегментов необходимо оценить их привлекательность на основе следующих критериев: уровень конкуренции, доступность (простота каналов продаж и продвижения), размер и темп роста сегмента. Помимо оценки привлекательности сегментов, важно понять, каким потребителям наиболее интересен FotoHotel. В таблицах ниже представлен результат проведенной оценки, осуществленной на основе полученных на предыдущих этапах работы данных: вторичная информация, нетнографическое исследование конкурентов, результаты анкетирования, а также интервью с экспертами отрасли.

**Таблица 22.** Оценка привлекательности B2C сегментов<sup>216</sup>

	Бизнес-туристы	Беззаб. молодые туристы	Сем. туристы	Ценители комфорта	Путешест. пенсионеры	Заскуч. петербуржцы	Иностр. туристы
Уровень конкуренции	(++)	(+++)	(++)	(++)	(+)	(++)	(+)
Доступность	++	+++	++	++	+	+++	+
Размер	++	+++	++	+	+	+	---
Темпы роста	+++	+++	+	+	-	++	--
Способность компании удовлетворить потребности	+++	+++	++	++	+	+	++

<sup>216</sup> Источник: собственное исследование Автора

	Бизнес-туристы	Беззаб. молодые туристы	Сем. туристы	Ценители комфорта	Путешест. пенсионеры	Заскуч. петербуржцы	Иностр. туристы
<b>Итого (кол-во плюсов)</b>	8	6	5	4	1	5	(3)

Примечание:

+++ - присутствует в высокой степени;

++ - присутствует в средней степени;

+ - присутствует в слабой степени;

- - не присутствует;

-- - отсутствует в средней степени;

--- - отсутствует в высокой степени.

Для оценки уровня конкуренции в различных сегментах были использованы наблюдения, полученные в ходе нетнографического исследования конкурентов, а именно нацеленность отелей на ту или иную аудиторию. Доступность сегментов определялась по принципу наличия возможностей для выстраивания коммуникации и каналов сбыта, размер сегмента – на основе полученных в ходе опроса пропорций респондентов, темпы роста – на базе выявленных во второй главе трендов, а способность отеля удовлетворить потребности – по выявленному отношению к FotoHotel и обязательным требованиям к предоставляемым услугам (представлены в Приложении 11).

Так, наибольшее количество баллов («+» = 1 балл, а «-» = -1 балл) было присвоено «Бизнес-туристам» и «Беззаботным молодым туристам» - они будут выбраны в качестве целевых для разработки позиционирования.

**Таблица 23.** Оценка привлекательности B2B сегментов<sup>217</sup>

	Туроператоры	Небольшие корпоративные клиенты		Крупные корпоративные клиенты
		Командировочные	Принимающие клиентов и партнеров	
Уровень конкуренции	(++)	(++)	(+)	(+)
Доступность	+++	++	+++	+
Размер	+++	+++	++	++

<sup>217</sup> Источник: собственное исследование Автора

	Туроператоры	Небольшие корпоративные клиенты		Крупные
Темпы роста	-	-	-	-
Способность компании удовлетворить потребности	+++	+++	+++	-
<b>Итого (кол-во плюсов)</b>	7	5	7	2

Уровень конкуренции в различных B2B-сегментах оценивался на основании нетнографического исследования сайтов гостиниц-конкурентов, а также по территориальному признаку. Так, например, организации, принимающие клиентов и партнеров, могут обслужить только отели, расположенные поблизости, что, соответственно, снижает уровень конкуренции в данном сегменте. Доступность, как и в случае с B2C сегментами, измерялась исходя из существующих возможностей для применения коммуникационных каналов и каналов продаж. Размер сегмента – это количество компаний, подходящих под конкретные критерии (например, небольших компаний, реализующих командировки намного больше, чем располагающихся вблизи FotoHotel организаций, поскольку в число первых входят все существующие компании в России, а в число вторых – только ведущие свою деятельность рядом с м. Владимирская). Способность FotoHotel удовлетворить потребности различных клиентов была оценена исходя из мнения экспертов отрасли (за счет глубинного интервью и ответов на вопросы участниками круглого стола – профессиональными игроками рынка).

Так, по результатам присвоения баллов и произведенной суммы «Туроператоры» и «Принимающие клиентов и партнеров» были выбраны целевыми для дальнейших шагов.

Таким образом, при определении позиционирования отелю выгоднее всего ориентироваться на B2C сегменты «Бизнес-туристы» и «Беззаботные молодые туристы» и на B2B сегменты – «Туроператоры» и «Принимающие клиентов и партнеров».

### 3.2.3 Позиционирование

В начале данного раздела будут составлены карты позиционирования основных марок-конкурентов, выявленных на предыдущих этапах исследования: отель «Ахиллес и Черепаха», «Amigo by ACADEMIA», «Лига», «Лайт» и «Демут». Главным источником сбора информации о восприятии данных брендов является фокус-группа, в которой приняли участие 19 представителей целевой аудитории, и на основе результатов которой будут построены карты восприятия. Далее будут приняты решения о позиционировании на макро-, мезо- и микроуровнях с помощью моделей, описанных в теоретической главе.

Завершающим этапом разработки позиционирования является формулировка заявления о позиции бренда, что будет сделано в конце данного параграфа.

В таблице ниже представлена сводная информация о заявленном позиционировании главными конкурентами «FotoHotel».

**Таблица 24.** Заявленное конкурентами позиционирование<sup>218</sup>

Отель-конкурент	Заявленное позиционирование
Ахиллес и Черепаха	<p style="text-align: center;"><i>«В каждой детали – дух Петербурга»</i></p> <p>Богатая история и уникальная античная архитектура Северной столицы вдохновили нас на создание <b>уютного</b> тематического отеля, где будет <b>комфортно</b> каждому путешественнику: бизнесмену и артисту, ученому и студенту, молодоженам или пожилой паре.</p>
Amigo by ACADEMIA	<p style="text-align: center;"><i>«The art of rest»</i></p> <p>Великолепный отель категории "<b>Премиум класс</b>" в непосредственной <b>близости</b> сразу у двух главных достопримечательностей Санкт-Петербурга - Казанского собора и собора Спас-на-Крови.</p>
Лига	<p style="text-align: center;"><i>«Семейный уют в центре Санкт-Петербурга»</i></p>
Лайт	<p style="text-align: center;"><i>«Небольшой уютный отель в центре Санкт-Петербурга»</i></p>
Демут	<p style="text-align: center;"><i>«Демут - комфортный отдых в центре мегаполиса»</i></p>

### Анализ восприятия конкурирующих брендов

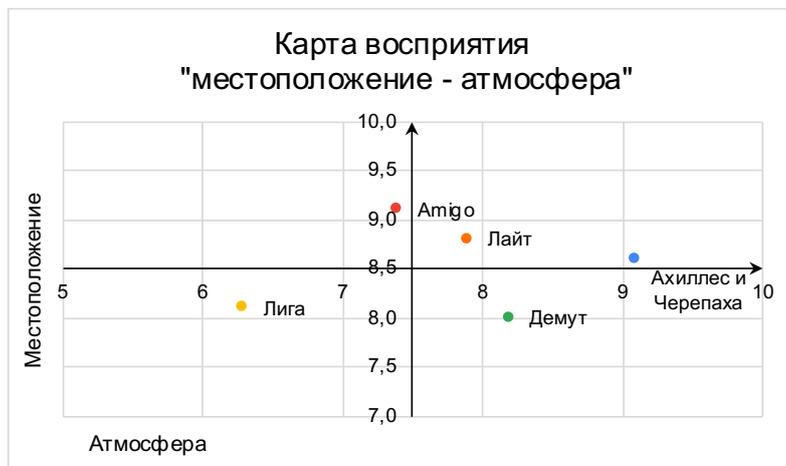
Помимо заявленного конкурентами позиционирования необходимо понимать восприятие их предложений потребителями. Для построения карт восприятия конкурирующих отелей были выбраны четыре характеристики, представляющие собой наибольшую ценность при осуществлении выбора объекта размещения для целевых потребителей: «интерьер (стиль) – цена», «местоположение – атмосфера (уют)».

Представленные ниже карты восприятия построены на основе данных, полученных в результате проведения фокус-группы с представителями выбранных целевых групп потребителей: «Бизнес-туристы» и «Беззаботные молодые туристы». Участники оценивали пять главных конкурентов отеля<sup>219</sup> - Ахиллес и Черепаха, Amigo by Academia,

<sup>218</sup> Разработано Автором на основе нетнографического исследования конкурентов

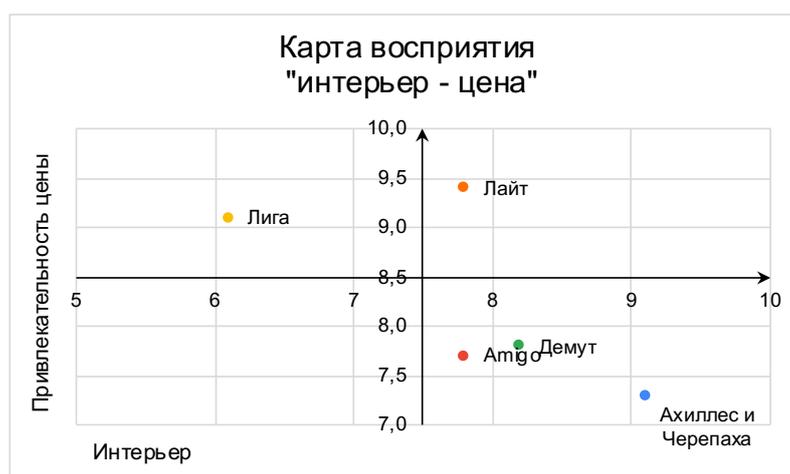
<sup>219</sup> На основании принятых во второй главе решений касательно стратегических групп конкурентов, а также по мнению собственника

Лига, Лайт и Демут – по четырем признакам: цена, местоположение, интерьер (стиль) и атмосфера (уют), отвечая на вопросы типа «Оцените по 10-балльной шкале...».



**Рис. 27.** Карта восприятия конкурентов по критериям «местоположение - атмосфера»<sup>220</sup>

На основании полученной карты можно сделать вывод о том, что ни один из конкурентов не воспринимается идеальным с точки зрения местоположения и атмосферы, однако конкуренция в данном направлении является достаточно интенсивной – соответственно, позиционирование FotoHotel как лучший вариант по геолокации с приятной внутренней атмосферой может быть рассмотрено в качестве целевого.



**Рис. 28.** Карта восприятия конкурентов по критериям «интерьер - цена»<sup>221</sup>

<sup>220</sup> Разработано Автором по результатам фокус-группы

<sup>221</sup> Разработано Автором по результатам фокус-группы

Вторая карта показала, что только один отель (Лайт) воспринимается привлекательным и по цене, и по интерьеру одновременно. Следовательно, оптимальным решением для FotoHotel будет использование в позиционировании таких характеристик как доступность по стоимости и стильный интерьер.

### **Выбор направления и смыслового наполнения позиционирования**

За основу позиционирования следует принять конкурентные преимущества отеля – те характеристики (атрибуты), которые были выделены целевыми группами потребителей и представляющие собой определенную ценность, а именно - функциональные выгоды (USP-модель): доступная цена, близость отеля к достопримечательностям, городским развлечениям и транспортным развязкам, оснащенность номеров и высокое качество обслуживания. Также можно акцентировать внимание потребителей на эмоциональных выгодах (ESP-модель): тишина в отеле (ощущение спокойствия), стильный интерьер (эстетическое удовольствие), атмосфера уюта и ощущения пребывания «в гостях» (общение с доброжелательным персоналом).

### **Позиционирование на макроуровне**

Решение о позиционировании на макроуровне предполагает формирование заявления по формуле “Продукт X предлагает потребителю Y выгоду Z”.

- Решение X - дифференцированное позиционирование, так как компания не может быть лидером (она не пионер) и не может стать клоном.
- Решение YZ – продукт как герой, а не пользователь как герой (так как отель категории «3 звезды» не выбирается исходя из мотивации получить социальное одобрение, также нельзя выделить специалистов и новичков, так как это не технически сложный продукт).

**Таблица 25.** Позиционирование для различных сегментов потребителей<sup>222</sup>

<b>Потребитель</b>	<b>Выгоды</b>	<b>Формулировка</b>
«Бизнес-туристы» - останавливаются в отеле во время деловых поездок по одиночке	Насладиться тишиной, спокойствием и комфортом за разумную цену, а также иметь возможность решать рабочие задачи и не отвлекаться на бытовые вопросы (питание, уборка, транспорт)	«Комфортный отдых в тишине с возможностью для работы» - В тихом дворе рядом с Московским вокзалом - Оборудованное рабочее место в номерах

<sup>222</sup> Источник: собственное исследование Автора

Потребитель	Выгоды	Формулировка
«Беззаботные молодые туристы» - останавливаются в отеле во время развлекательных поездок вдвоем или втроем	Прочувствовать приятную атмосферу, ощущение романтики и уюта в центре Санкт-Петербурга, повеселиться и развлечься	«Романтика, атмосфера и стиль в молодежном сердце Санкт-Петербурга» - Рядом с главной барной и гастрономической улицей России
«Туроператоры» - оптом выкупают номера для своих клиентов	Забронировать номера по оптовой скидке и сформировать привлекательный для клиентов туристический продукт	«Комфортное размещение туристов по доступной цене» - Рядом с главными достопримечательностями Петербурга - Оптовые скидки на бронирование
«Принимающие клиентов и партнеров» - размещают в отеле важных для компании людей на время определенных мероприятий	Обеспечить своим клиентам и партнерам комфортное пребывание в Санкт-Петербурге за счет удобного местоположения поблизости на выгодных контрактных условиях	«Второй дом в шаговой доступности для ваших клиентов и партнеров, которым всегда рады» - Рядом с вашим офисом и местом проведения мероприятия - Выгодные предложения постоянным клиентам

Представленные в таблице выше варианты формулировки заявления о позиционировании являются элементами для создания более комплексной версии.

### **Позиционирование на мезоуровне**

Проработка позиционирования на мезоуровне предполагает использование модели I-D-U. Мотивация покупки (то есть осуществления бронирования) является позитивной, так как путешествие ассоциируется, прежде всего, с приятными эмоциями, а для деловых туристов отдых в отеле – это возможность отвлечься от работы и перевести дух. Наиболее важными выгодами являются те, которые были выделены потребителями в качестве ключевых факторов при принятии решения о покупке, а также упомянутые респондентами положительные характеристики FotoHotel, то есть воспринимаемые

целевыми потребителями конкурентные преимущества отеля. Таким образом, в позиционировании следует уделить особое внимание таким аспектам как: местоположение (рядом с главными достопримечательностями, барами и ресторанами, а также с транспортными узлами: метро Владимирская и Московский вокзал), комфорт по приятной цене, стильный интерьер и уютная атмосфера. Также стоит упомянуть расположение отеля в тихом дворе, оснащенность каждого номера рабочим местом, новизну отеля и идеальную чистоту. При этом уникальность выгод относительно конкурентов проявляется в следующем:

- Несмотря на то, что отель находится в самом центре Петербурга Достоевского рядом с Невским проспектом, гости могут насладиться тишиной и умиротворением благодаря расположению во дворе с ухоженным зеленым сквером – большинство отелей в центре города находятся на оживленных и шумных улицах;
- С точки зрения возможностей для развлечений местоположение отеля позволяет реализовать как развлекательно-гастрономические цели, так и культурно-просветительские: поблизости множество баров и ресторанов (ул. Рубинштейна), а также театров (МДТ, театр Ленсовета, Филармония джазовой музыки) и музеев (Литературно-мемориальный музей Ф. М. Достоевского, музей Арктики и Антарктики);
- Уютная атмосфера отеля создается за счет персонального подхода к каждому гостю, легкой музыки, приятного запаха свежего ремонта и кофе, который предлагается в неограниченных количествах бесплатно каждому постояльцу;
- Тематический интерьер в концепции авторской фотографии придает уникальный шарм и ощущение соприкосновения с историческим прошлым города.



*Рис. 29. Интерьер в холле FotoHotel<sup>223</sup>*

---

<sup>223</sup> Источник: объявление FotoHotel на сайте Booking.com

## **Позиционирование на микроуровне**

Для определения позиционирования на микроуровне используется модель А-В-Е, описанная в первой (теоретической) главе. В случае с FotoHotel акцент в позиционировании необходимо сделать на выгодах, описанных ранее, однако также подкреплять описанием реальных характеристик отеля, поскольку такие целевые сегменты как «Бизнес-туристы», «Принимающие клиентов и партнеров», «Туроператоры» являются достаточно опытными – им важны факты и четкая информация об объекте размещения. Однако что касается целевой группы «Беззаботные молодые туристы», в данном случае следует сделать упор на эмоциях, которые может подарить проживание в FotoHotel: эстетическое удовольствие, романтическая атмосфера и возможности для веселого времяпрепровождения вблизи отеля.

### **Заявление о позиции бренда**

На основании принятых на всех трех уровнях решениях, было сформулировано следующее заявление о позиции отеля FotoHotel:

*Для активных путешественников – гостей Санкт-Петербурга, стремящихся получить максимум эмоций и впечатлений от жизни, и тех, кто в поездке решает важные рабочие вопросы, FotoHotel – новый современный отель, расположенный в тихом центре города. Пребывание в FotoHotel дарит гостям атмосферу уюта и спокойствия будучи в непосредственной близости от главных исторических мест, культурных и развлекательных событий Санкт-Петербурга, а внимание к деталям обеспечивает высокий уровень комфорта, позволяющий сконцентрироваться на действительно важных вещах и удовольствии от отдыха.*

Составленное заявление о позиции бренда может являться базой для формирования сообщений в рамках коммуникационной стратегии, рекомендации по которой представлены в следующем разделе.

Таким образом, разработанное на всех трех уровнях позиционирование призвано сформировать четкое восприятие FotoHotel сознании потребителей за счет транслирования ценностного предложения, актуального для целевой аудитории отеля. Принятое на макроуровне решение о дифференцированном предложении и выборе продукта как героя отразится на предложенных далее рекомендациях, а именно в виде необходимости раскрывать в коммуникационных сообщениях привлекательные характеристики отеля (как продукта), которыми не обладают его конкуренты.

На мезоуровне позиционирование предполагает позитивную мотивацию к бронированию, что должно выражаться в хорошем настроении, с которым бренд обращается к аудитории, причем акценты следует расставить на таких конкурентных

преимуществах как: уникальное местоположение (рядом с культурными, развлекательными и транспортными центрами), комфорт по приятной цене, стильный интерьер и уютная атмосфера – получение целевыми потребителями информации о том, что данные выгоды предоставляет FotoHotel сделает его выбор более вероятным.

В результате проработки позиционирования на микроуровне было решено транслировать выгоды – при обращении ко всем типам целевой аудитории, фактические характеристики отеля – к «Бизнес-туристам», а эмоциональное воздействие оказывать на представителей «Беззаботных молодых туристов».

### **3.3 Рекомендации по реализации идеи позиционирования**

Рекомендации, представленные в данном разделе основаны на решениях, принятых на предыдущих этапах работы, с учетом особенностей, выявленных в ходе исследования поведения потребителей и составленных профилей клиентов.

Логика данного раздела выстроена следующим образом: сначала разрабатываются рекомендации в отношении B2C-сегментов с проработкой предложений отдельно для «Бизнес-туристов» и «Беззаботных молодых туристов», затем осуществляется переход к рекомендациям для сегментов B2B - также с указанием конкретных предложений для «Туроператоров» и «Принимающих клиентов и партнеров». Причем для каждого целевого сегмента разработка рекомендаций осуществлялась за счет перехода от идеи позиционирования (что транслировать в сообщениях?) к способам привлечения целевых сегментов (через какие каналы?). В конце раздела представлены рекомендации общего характера – относительно всего комплекса маркетинга и стратегического развития FotoHotel.

#### **3.3.1 Рекомендации в отношении B2C сегментов**

В период высоко сезона у отелей, как правило, не возникает проблем с загрузкой – B2C клиенты активно путешествуют, однако во время низкого сезона спрос на гостиничные услуги падает, поэтому необходимо привлекать потребителей, чьи поездки не зависят от времени года – это деловые туристы.

##### **«Бизнес-туристы»**

Стоит отметить, что FotoHotel предусмотрен для размещения деловых путешественников: в номерах оборудованы рабочие столы, в отеле можно воспользоваться услугами печати и ксерокса, также предоставляются бесплатные парковочные места, а для тех, кто приезжает поездом (особенно Сапсаном из Москвы), местоположение рядом с Московским вокзалом удобно. Кроме того, фонд отеля включает в себя номера, рассчитанные на индивидуальных путешественников – это самая

бюджетная по стоимости категория. Завтраки и ресторан поблизости делают FotoHotel еще более привлекательным для бизнес-туристов, а тишина и отсутствие большого количества постояльцев ввиду малого размера гостиницы – предоставляют возможность сосредоточиться на решении важных рабочих вопросов с одной стороны, а с другой – по настоящему отдохнуть после напряженного дня. Тишина – настоящая редкость для отелей в центре Санкт-Петербурга, что уже было отмечено первыми постояльцами.

Все вышеупомянутые преимущества FotoHotel представляют собой ценность для бизнес-туристов, поэтому в коммуникационных сообщениях, направленных на данную группу, необходимо фокусироваться на: тишине и спокойствии, удачном местоположении в центре города (упомягая Московский вокзал и парковочные места), наличии бюджетных номеров (цена – один из главных факторов при выборе отеля), рассчитанных на одного человека, и наличии всех необходимых для работы условий.

Что касается каналов коммуникации, следует транслировать данные преимущества, во-первых, через объявления на сайтах онлайн-систем бронирования (Booking.com и Airbnb) и мета-поисковиков (Trivago, TripAdvisor), во-вторых, через официальный сайт отеля и страницы в социальных сетях (для начала – только Instagram, поскольку там сконцентрирована целевая аудитория отеля). Дополнительной рекомендацией на более долгосрочную перспективу является сотрудничество с интернет-издательствами о путешествиях (в частности – с тематическими каналами на Яндекс.Дзен), поскольку данный источник информации активно используется деловыми туристами.

Чтобы отель попадал в первые строки поисковой выдачи, рекомендуется осуществить SEO-продвижение по таким ключевым словам как: отель для работы, бизнес-отель, атмосферный отель в Санкт-Петербурге и т.д., при этом не следует использовать контекстную рекламу – на нее не обращает внимания целевая аудитория при поиске варианта размещения. Также имеет смысл сделать визитки в онлайн-картах (Яндекс.Карты, Google Maps и 2GIS).

В рамках контента для ведения Instagram следует активно публиковать атмосферные фотографии и видео со звуком, показывая спокойную обстановку внутри и рядом с отелем, демонстрировать обзоры номеров с акцентом на их приспособленность для работы. Созданием контента может заниматься администратор. При коммуникации с аудиторией рекомендуется использовать «дружелюбный» ToV (Tone of Voice - голос бренда) с обращением на «Вы», поскольку деловые туристы характеризуются определенным уровнем серьезности и ожидают уважительного отношения к себя.

Касаемо продвижения инстаграм-страницы, самым эффективным инструментом будет являться таргетированная реклама, которую необходимо настроить на целевую

аудиторию по геолокации (жители разных городов России с упором на Москву) и интересам: бизнес, предпринимательство, карьера, путешествия.

В отношении отзывов, содержание которых является ключевым фактором при выборе отеля, необходимо стимулировать их оставлять как на сайтах бронирования, так и на личных страницах в Instagram, поскольку данная группа потенциальных клиентов склонна доверять рекомендациям друзей и знакомым, большая часть из которых, как правило, представляет собой подписчиков. Также логичным является предположение о том, что среди подписчиков деловых людей присутствуют пользователи со схожими интересами, таким образом попадая в целевую аудиторию FotoHotel. Другими словами, важно поощрять создание user-generated content (пользовательский контент), который, помимо всего прочего, представляет собой ценный материал для публикации на официальной странице FotoHotel и усиления доверия к бренду. В обмен на отзыв или отметку отеля в Instagram следует предлагать скидку на следующее бронирование или бесплатную услугу (завтрак / спа / трансфер). Однако с точки зрения эффективности для отеля, выгоднее дарить скидку на следующее заселение – такой подход поможет образовать лояльную базу клиентов из сегмента «Бизнес-туристов».

Кроме того, важной особенностью поведения деловых путешественников (особенно тех, кто приезжает в Санкт-Петербург для решения рабочих задач в другом подразделении своей компании) является регулярность поездок, поэтому разработка программы лояльности является актуальной для FotoHotel.

Также результаты опроса показали, что многие бизнес-туристы совершают деловые поездки продолжительностью 7 суток и более, а причиной, по которой апартаменты или квартира может быть предпочтительней по отношению к отелю, является невыгодность длительного проживания. Таким образом, руководству FotoHotel следует внедрить скидки на долгосрочное бронирование, чтобы не потерять потенциальных клиентов.

#### **«Беззаботные молодые туристы»**

Для привлечения молодых путешественников в коммуникационных сообщениях уместно фокусировать внимание на возможностях для отдыха и развлечений, которые открываются компаниям друзей и парам при выборе FotoHotel. В частности, необходимо использовать такую особенность местоположения как близость к улице Рубинштейна – главной барной улице в России – и большому количеству антуражных заведений (например, входящий в ТОП-50 лучших в мире баров мексиканский бар El Copitas находится в пяти минутах ходьбы от отеля). Кроме того, любителей культурных программ может зацепить расположение отеля в центре «Петербурга Достоевского», а также наличие музеев (музей Ф.М. Достоевского, музей Анны Ахматовой и др.) и театров (МДТ,

БДТ, театр им. Ленсовета, Джазовая Филармония, Александринский театр) в пешей доступности. Например, для публикаций в Instagram следует раскрывать такие темы как:

- «Атмосферные прогулки по Петербургу Достоевского»;
- «Где самые вкусные завтраки в городе»;
- «Афиша спектаклей на ближайший месяц»;
- «Секретные бары Петербурга»;
- «Обойти 5 музеев за 1 день».

Также на официальной странице необходимо предоставлять информацию о том, что всем гостям предлагается безлимитный кофе, который входит в стоимость проживания – это привлекательный момент для представителей поколения Z, любителей кофейных напитков.

Таргетированную рекламу также имеет смысл применять в качестве инструмента продвижения отеля среди молодой аудитории, причем рекламные креативы должны иметь эмоциональную наполненность - эстетичные, атмосферные видеоролики, в которых отель будет восприниматься как модное и стильное место, достойное посещения. Поскольку исследование потребителей показало наличие склонности к показному потреблению среди путешественников от 15 до 24 лет, при пребывании в отеле, его должно быть не стыдно показать своим друзьям, в частности, в сторис и постах на личных страницах. Таким образом, в рекламе акцент должен быть выполнен на современном и стильном интерьере.

Также для привлечения молодых туристов следует протестировать рекламные интеграции с блогерами, например, на бартерной основе, так как согласно результатам проведенного анкетирования их рекомендации воспринимаются представителями «Беззаботных молодых туристов» как те, которым можно доверять при выборе отеля.

Что касается каналов продаж, помимо сайта Booking.com необходимо разместить объявление на платформе Airbnb, которая является второй по популярности среди молодых туристов. Другими аргументами для задействования Airbnb является, во-первых, приверженность части аудитории к интерфейсу сервиса, во-вторых, угроза со стороны краткосрочной аренды квартир, рассматриваемой молодежью в качестве более дешевой альтернативы отелю, и, в-третьих, отсутствие объявлений главных конкурентов FotoHotel на данной платформе.

Чтобы стимулировать написание отзывов, помимо скидок на проживание и бесплатных услуг, можно предлагать при выезде из отеля сделать моментальную фотографию, например, на Instax и, таким образом, укрепить эмоциональную связь с отелем – распечатанную фотографию постояльцы заберут с собой в качестве напоминания о поездке и таком месте как FotoHotel. Кроме того, данный ход удачно дополнит

концепцию отеля, транслируемое через само название и интерьер, а его реализация не потребует серьезных расходов, кроме покупки самой камеры и расходных материалов.



*Рис. 30. Референс на предложение о стимулировании отзывов с помощью Instax<sup>224</sup>*

Нативной рекламой FotoHotel может также стать брендированная бутылка воды, которая с большой вероятностью попадет в сторис и даст о себе знать друзьям и знакомым клиентов FotoHotel. Кроме того, ввиду относительно высокого уровня экологической осознанности молодых путешественников, пластиковая емкость не будет выброшена сразу после использования – ее заберут с собой в родной город и наполнят еще не один раз, что позволит привлечь внимание окружающих к бренду. Такую бутылку предлагается ставить в номер перед заездом новых постояльцев.



*Рис. 31. Визуализация бутылки воды под брендом «FotoHotel»<sup>225</sup>*

Кроме того, чтобы привлечь в отель компании друзей можно предлагать скидку при бронировании сразу двух или трех номеров – такое предложение позволит эффективней конкурировать с арендой квартир, рассматриваемых компаниями молодых людей в качестве более экономически выгодной альтернативы.

<sup>224</sup> Источник: изображение из открытого ресурса сети Интернет

<sup>225</sup> Источник: превью заказа от поставщика воды «Водулей»

Разработанные выше рекомендации позволят отелю постоянно привлекать новых клиентов, направляя содержание коммуникационных сообщений на потребности целевой аудитории, а также удерживать старых за счет формирования эмоциональной привязанности к FotoHotel.

### **3.3.2 Рекомендации в отношении B2B сегментов**

#### **«Туроператоры»**

Для туроператоров как посредников между отелем и конечными потребителями предельно важно создать продукт, который будет пользоваться спросом и которым будут довольны. Под продуктом, создаваемым туроператорами, подразумевается пакет туристических услуг: проживание, перелет, экскурсии и др. Таким образом, качество обслуживания в выбираемой для сотрудничества гостинице – это главный фактор при принятии решения, поскольку удовлетворенность туристов обеспечивает позитивную репутацию туроператора. Для FotoHotel такое партнерство выгодно, поскольку позволяет гарантированно заполнить номерной фонд за счет групп путешественников даже в периоды низкого сезона. Кроме того, через туроператоров могут приезжать иностранцы – отель избегает необходимости осуществлять их привлечение самостоятельно.

Соответственно, через каналы коммуникации следует выделять такие преимущества отеля как: высокое качество обслуживания, скидки группам, местоположение рядом с главными достопримечательностями города, предоставление вкусных завтраков из ресторана русской кухни с 15-ти летней историей, чистота и свежесть ремонта, предоставление услуг банного комплекса всем гостям со скидкой 50%, а также возможности для удовлетворения индивидуальных запросов клиентов.

#### **«Принимающие клиентов и партнеров»**

Главным инструментом продвижения FotoHotel среди коммерческих, культурных и образовательных организаций, расположенных поблизости, являются личные продажи, поэтому следует назначить ответственное лицо (специалиста по работе с корпоративными клиентами), в обязанности которого входило бы посещение офисов, проведение презентаций и экскурсий по отелю, подготовка коммерческих предложений и заключение договоров на индивидуальных условиях. Список организаций рядом с FotoHotel, которых может заинтересовать предложение о сотрудничестве представлен в Приложении 10.

При взаимодействии с данной группой корпоративных клиентов следует делать акцент на удобстве расположения (в радиусе 1 км от проведения мероприятия), хорошей репутации отеля (высокий рейтинг и положительные отзывы постояльцев), высоком качестве обслуживания, персональном подходе к каждому гостю и наличии специальных предложений для постоянных клиентов.

Ниже представлена таблица, обобщающая разработанные решения для различных сегментов.

**Таблица 26.** Итоговая таблица «Сегменты - позиционирование – рекомендации»<sup>226</sup>

Сегменты	Позиционирование	Рекомендации
«Бизнес-туристы»	«Комфортный отдых в тишине с возможностью для работы»	- Демонстрация спокойной обстановки внутри и рядом с отелем, а также приспособленности номеров для работы - SEO-продвижение сайта без использования контекстной рекламы - Продвижение Instagram-страницы с помощью таргетинга - Скидка на следующее бронирование и долгосрочное бронирование - Разработка программы лояльности
«Беззаботные молодые туристы»	«Романтика, атмосфера и стиль в молодежном сердце Санкт-Петербурга»	- Ведение Instagram страницы с акцентом на современном интерьере, стиле и атмосфере - Эмоциональные креативы для таргетированной рекламы - Рекламные интеграции с блогерами - Подключение сервиса Airbnb - Стимулирование отзывов за счет предложения сделать фотографию с мгновенной печатью на память - Брендированная бутылка воды в каждом номере в качестве нативной рекламы - Внедрение скидки при бронировании сразу двух или трех номеров.
«Туроператоры»	«Комфортное размещение туристов по доступной цене»	- Акцент на высоком качестве обслуживания, индивидуальном подходе, местоположении в историческом центре, чистоте и комфорте - Предоставление вкусных завтраков из ресторана русской кухни с 15-ти летней

<sup>226</sup> Источник: собственная разработка Автора

Сегменты	Позиционирование	Рекомендации
		-Скидки группам -Предоставление услуг банного комплекса всем гостям со скидкой 50%
«Принимающие партнеров и клиентов»	«Второй дом в шаговой доступности для ваших клиентов и партнеров, которым всегда рады»	-Акцент на удобстве расположения (в радиусе 1 км от проведения мероприятия), хорошей репутации отеля (высокий рейтинг и положительные отзывы постояльцев) высоком качестве обслуживания, персональном подходе к каждому гостю -Специальные предложения для постоянных клиентов -Прямые продажи (назначение ответственного лица для заключения контрактов)

### Бюджет на реализацию рекомендаций

Следует отметить, что большинство разработанных рекомендаций не требуют материальных затрат, поскольку связаны скорее с изменениями в подходе к позиционированию и коммуникации, чем с функциями и проектами. Тем не менее, некоторые предложения касаясь продвижения бренда предполагают осуществление расходов, ориентировочная величина которых представлена в таблице ниже.

**Таблица 27.** Бюджет на реализацию рекомендаций<sup>227</sup>

Рекомендация	Стоимость реализации
Ведение страницы Instagram (зарплата SMM-специалисту)	20 000 руб. в месяц <sup>228</sup>
Таргетированная реклама	25 000 руб. в месяц <sup>229</sup>
Рекламные интеграции с блогерами	Бесплатно (бартерная основа)
SEO-продвижение сайта	20 000 руб. в месяц <sup>230</sup>
Зарплата специалиста по работе с	36 862 руб. в месяц <sup>231</sup>

<sup>227</sup> Источник: собственное исследование Автора

<sup>228</sup> Источник: мнение Автора как бывшего SMM-специалиста

<sup>229</sup> Источник: мнение Автора как бывшего SMM-специалиста

<sup>230</sup> Средняя цена на официальном сайте агрегатора услуг: [https://spb.zoon.ru/m/seo-prodvizhenie\\_sajta/](https://spb.zoon.ru/m/seo-prodvizhenie_sajta/)

<sup>231</sup> Средняя зарплата специалиста по работе с корпоративными клиентами в Санкт-Петербурге: [https://u-job.ru/sankt-peterburg/menedzher-po-rabote-s-korporativnymi-klientami/param\\_sch\\_dist\\_exp\\_1](https://u-job.ru/sankt-peterburg/menedzher-po-rabote-s-korporativnymi-klientami/param_sch_dist_exp_1)

корпоративными клиентами	
Брендирующая вода в номер	45 240 руб. в месяц Расчет: 1. 29 руб. – бутылка 0,5л <sup>232</sup> 2. Требуется: 2 бутылки в день в номер (всего 26 номеров) -> 2*26 = 52 бутылки в день 3. 52*30 дней = 1560 бутылок в месяц 4. 1560 * 29 руб. = 45 240 руб.
Покупка фотоаппарата Instax	9 990 руб. <sup>233</sup>
Расходные материалы (картриджи)	2 580 руб. в месяц Расчет: 1. 20 шт. (фотографий) = 1290 руб. <sup>234</sup> 2. Количество фотографий в месяц = 40 шт. (примерно 1 фото в день)
<b>Итого:</b>	149 682 руб. (в месяц) + 9 990 руб. (единовременно) = 159 672 руб.

Таким образом, совокупная стоимость разработанных предложений составляет 159 672 руб. – ориентировочно такая сумма необходима для продвижения FotoHotel и привлечения целевых сегментов.

### 3.3.3 Общие рекомендации

- Придерживаться подхода динамического ценообразования за счет внедрения системы автоматизации гостиничного бизнеса (программного обеспечения, например: Bnovo, CLOFFHotel, Logus HMS, Shelter PMS, Hotelinstinct, Контур. ОТЕЛЬ, Отеликс, HotelCloud, Portie24, BookingLite, MaxiBooking и другие).

По причине того, что гостиничная отрасль подвержена сильному влиянию фактора сезонности – есть периоды высокой, низкой и средней загрузки – необходимо постоянно оценивать стоимость проживания в отеле и регулировать цену, которую видит покупатель.

При этом как в период повышенного спроса, так и во время пониженного спроса стоимость проживания должна быть конкурентоспособна и, соответственно,

<sup>232</sup> Источник: информация от поставщика брендирующей воды «Водулей» (официальный сайт: <http://voduley.ru/>)

<sup>233</sup> Официальный сайт М.Видео: [https://www.mvideo.ru/fujifilm-instax?cityId=CityCZ\\_1638](https://www.mvideo.ru/fujifilm-instax?cityId=CityCZ_1638)

<sup>234</sup> Официальный сайт М.Видео: [https://www.mvideo.ru/fujifilm-instax?cityId=CityCZ\\_1638](https://www.mvideo.ru/fujifilm-instax?cityId=CityCZ_1638)

подстраиваться под рыночные цены в том же сегменте. Цена должна, с одной стороны, привлекать клиентов (восприниматься потребителями как «справедливая»), а с другой – поддерживать определенную норму доходности и обеспечивать окупаемость бизнеса.

Помимо того, что цены отелей-конкурентов надо отслеживать, актуальную стоимость проживания необходимо обновлять и отображать на всех платформах продаж:

- Собственный сайт гостиницы;
- Отдел бронирования отеля, в который потенциальные клиенты могут написать через электронную почту или позвонить по номеру телефона;
- Онлайн-системы бронирования (или Online Travel Agencies), такие как Booking.com, Hotel.com, Expedia.com и другие, на которых не только размещены объявления, но и осуществляется онлайн-бронирование номеров;
- Мета-поисковики (или агрегаторы) отелей, например, TripAdvisor и Trivago, на которых нет функции бронирования, но есть возможность отправлять клиентов в онлайн-туристические агентства (ОТА) или на интернет-сайт самого отеля для завершения бронирования.

Вручную определять и постоянно корректировать цену очень проблематично, поэтому ПО для управления гостиничным бизнесом, в которое встроены функции динамического ценообразования, поможет облегчить задачи сотрудников и повысить эффективность бизнеса в целом.

- Рассмотреть возможность участия в партнерских программах с банками, например, через онлайн-посредника OneTwoTrip. Подобные партнерские программы обеспечивают широкий охват аудитории, среди которой присутствуют целевые сегменты.
- Попробовать поучаствовать в программе лояльности РЖД, поскольку FotoHotel находится относительно недалеко от Московского вокзала (по мнению эксперта из OneTwoTrip - это эффективный способ привлечения транзитных клиентов).
- После осуществления бронирования пользователем необходимо напоминать ему о себе, например, с помощью персонализированной email-рассылки или через мессенджеры. Так, отель сможет получить сразу две выгоды: снизить риск отмены бронирования и обеспечить персональный подход к клиенту (индивидуальные скидки, специальные предложения), способствующий росту лояльности.

#### **Рекомендации стратегического характера**

- Следует провести исследование иностранных потребителей, которые в среднесрочной или долгосрочной перспективе могут возобновить свои поездки в Санкт-Петербург. Причем финны и немцы имеют наибольший потенциал в качестве целевой аудитории,

поскольку среди первых - популярен барный туризм, а среди вторых – посещение театров и концертных залов.

- В случае выявления предпочтений, обеспечивающих заинтересованность иностранных туристов в малых гостиницах как объектах размещения, следует попытаться привлечь данную группу потребителей (главные конкуренты не размещают иностранных путешественников, поэтому потенциально такая стратегия может стать возможностью для входа в пустую нишу) - это может быть планом на послековидный период, поскольку сейчас активно развивается внутренний туризм на фоне упадка международного.
- Необходимо проверить гипотезу о том, что иностранные туристы могут быть заинтересованы в выборе FotoHotel за счет наличия русской бани и ресторана, представляющего собой исторически ценный объект – в нем собраны подлинные и редкие предметы, передающие дух России.
- Обучить администраторов базовому английскому или нанять более квалифицированный персонал для того, чтобы в дальнейшем иметь возможность принимать иностранных туристов.

## **Выводы**

В данной главе при разработке позиционирования и практических рекомендаций были использованы данные, полученные на предыдущих этапах работы. Проведенное сегментирование рынка и создание подробных профилей потребителей было основано на результатах онлайн-опроса – для B2C и глубинных интервью с экспертами отрасли – для B2B. Рыночные сегменты B2C были выделены с помощью дисперсионного анализа ANOVA путем выявления значимой разницы в средних по различным переменным - основополагающими признаками для сегментации были выбраны: место жительства, цель поездки и возраст путешественников.

Всего на рынке было выделено 11 сегментов, среди которых есть как B2C: «Бизнес-туристы», «Беззаботные молодые туристы», «Семейные туристы», «Ценители комфорта», «Путешествующие пенсионеры», «Заскучавшие петербуржцы» и «Иностранные туристы», так и B2B: «Туроператоры», «Небольшие корпоративные клиенты» (подсегменты: «Командировочные» и «Принимающие клиентов и партнеров») и «Крупные корпоративные клиенты». Дальнейшее применение инструментария Excel позволило более подробно описать особенности предпочтений и в поведения различных групп потенциальных клиентов путем фильтрации данных по ранее определенным критериям.

С помощью оценки сегментов по пяти критериям: уровень конкуренции, доступность, размер и темп роста, способность компании удовлетворить специфические

для группы потребности были отобраны целевые: «Бизнес-туристы», «Беззаботные молодые туристы», «Туроператоры» и «Принимающие клиентов и партнеров».

Перед разработкой позиционирования для того, чтобы определить свободную в сознании потребителей нишу, были построены карты восприятия основных пяти конкурентов FotoHotel на основании результатов фокус-группы. Участники должны были оценить каждый из пяти отелей по характеристикам, определенными как наиболее значимые факторы при принятии решения о бронировании: цена, местоположение, интерьер и атмосфера.

Затем, исходя из выявленных потребностей каждого сегмента и конкурентных преимуществ отеля, были разработаны элементы ценностного предложения, которые в результате были сформулированы в виде единого заявления о позиции бренда. На основании составленного позиционирования для FotoHotel в конце главы были разработаны рекомендации в отношении коммуникационной стратегии и привлечения клиентов.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью данной выпускной квалификационной работы являлась разработка позиционирования для нового отеля FotoHotel, которое бы позволило «отстроиться» от конкурентов за счет формирования четкого восприятия бренда потребителями и расстановки акцентов на ценных для целевой аудитории преимуществ размещения в FotoHotel. Для достижения данной цели был поставлен ряд задач, благодаря пошаговому выполнению которых были получены желаемые результаты.

В первой главе были изучены теоретические основы разработки маркетинговой стратегии и позиционирования как ее элемента. Было выявлено, что идентификация конкурентных преимуществ отеля и существующих потребностей рыночных сегментов - основа для разработки позиционирования, в ходе которой должна учитываться начальная стадия жизненного цикла отеля, ограничивающая возможности для широкого охвата рынка. Итогом разработки позиционирования является сформулированное заявление о позиции бренда, составление которого потребовало принятия решений на трех этапах: сегментирование, таргетирование и позиционирование.

Во второй главе была произведена оценка текущего состояния FotoHotel как компании, а также проведен комплексный анализ рынка гостиничных услуг. Сильными сторонами FotoHotel являются: удобное местоположение, стильный дизайн, возможность предоставления индивидуального подхода ввиду маленького размера отеля, соотношение цена/качество, атмосферность отеля и доброжелательность персонала.

Отель осуществляет свою деятельность на рынке услуг по временному размещению в Санкт-Петербурге, где представлены разнообразные коллективные средства размещения: гостиницы, хостелы, апарт-отели, сьют-отели, а также индивидуальные средства размещения: дома, квартиры, апартаменты, отдельные комнаты, сдаваемые в аренду. Конкурентами отеля являются не только другие гостиницы различной звездности, но и отели, апарт-отели, квартиры и хостелы, что было доказано проведенным опросом потребителей, которые рассматривают каждую из перечисленных альтернатив при выборе объекта размещения. Наиболее интенсивная конкуренция ведется в сегменте «3 звезды», в котором функционируют 265 отелей, среди которых: международные операторы, российские сети, гостиничные сети Санкт-Петербурга и независимые отели, что подтверждает актуальность разработки позиционирования.

Несмотря на упадок гостиничной индустрии из-за пандемии наблюдается положительная динамика в частности благодаря массовой вакцинации, формирующей коллективный иммунитет. Другими внешними факторами, оказывающими благоприятное влияние на отрасль являются: программа туристического кэшбэка, рост

привлекательности путешествий по России среди молодежи, постепенное возобновление городских мероприятий, полученная в 2020 году премия World Travel Awards 2020. Также программа по взаимному пиару Москвы и Санкт-Петербурга способствует дополнительному притоку московских туристов в отели Санкт-Петербурга. Наблюдается рост угрозы со стороны субститутов в лице краткосрочной аренды и апартаментов, а также поставщиков – посредников, которые забирают комиссию от стоимости бронирования. Более подробно были проанализированы прямые конкуренты – отели в центре Санкт-Петербурга, схожие по профилю – на предмет реализуемой стратегии маркетинга и заявленного позиционирования. Нетнографическое исследование позволило сделать вывод о том, что маленькая площадь номеров не воспринимается потребителями как существенный недостаток, поскольку является типичной особенностью для отелей в центре города. Прямые конкуренты не используют систему онлайн-бронирований Airbnb.

Также во второй главе был построен путь клиента гостиницы на основании результатов анкетирования - подробное описание представлено в основном тексте работы. Среди основных трендов в поведении потребителей были выделены: активизация путешествующей молодежи, рост популярности нового вида долгосрочного отдыха *bleisure* (*business + leisure*), увеличение чувствительности к цене и популяризация путешествий по одиночке, а также растущая необходимость в предоставлении разнообразных дополнительных услуг. Наиболее значимыми тенденциями в индустрии являются: консолидация рынка и использование программ лояльности как способа поощрения к бронированию напрямую в отеле.

В третьей главе было проведено сегментирование рынка и разработаны подробные профили потребителей на основании результатов онлайн-опроса – в отношении B2C и глубинных интервью с экспертами отрасли – B2B клиентов. Основопологающими признаками для сегментации B2C рынка были выбраны: место жительства, цель поездки и возраст путешественников, а B2B – географический признак, размер компании и сфера деятельности. Каждый из 11 выделенных сегментов был оценен по критерию уровня конкуренции, доступности, размера и темпа роста и способности компании удовлетворить специфические для группы потребности. В результате были отобраны «Бизнес-туристы», «Беззаботные молодые туристы», «Туроператоры» и «Принимающие клиентов и партнеров» в качестве целевых сегментов для дальнейшей разработки позиционирования. Далее были построены карты восприятия основных пяти конкурентов FotoHotel на основании результатов фокус-группы, участники которого должны были оценить каждый из пяти отелей по наиболее значимым факторам (характеристикам отеля) при выборе объекта размещения: цена, местоположение, интерьер и атмосфера.

Результатом проделанной работы является сформулированное заявление о позиции бренда, учитывающее потребности целевых групп и конкурентные преимущества отеля:

*Для активных путешественников – гостей Санкт-Петербурга, стремящихся получить максимум эмоций и впечатлений от жизни, и тех, кто в поездке решает важные рабочие вопросы, FotoHotel – новый современный отель, расположенный в тихом центре города. Пребывание в FotoHotel дарит гостям атмосферу уюта и спокойствия будучи в непосредственной близости от главных исторических мест, культурных и развлекательных событий Санкт-Петербурга, а внимание к деталям обеспечивает высокий уровень комфорта, позволяющий сконцентрироваться на действительно важных вещах и удовольствии от отдыха.*

На основании составленного позиционирования для FotoHotel были разработаны практические рекомендации, структурированные по целевым сегментам. Так, в отношении «Бизнес- туристов» имеет смысл реализация следующих предложений:

- SEO-продвижение сайта без использования контекстной рекламы;
- Продвижение Instagram-страницы с помощью таргетинга с параллельной публикацией контента, демонстрирующего спокойную обстановку внутри и рядом с отелем, а также приспособленность номеров для работы;
- Стимулирование отзывов за счет скидки на следующее бронирование;
- Разработка программы лояльности и внедрение скидки на долгосрочное бронирование.

По отношению к сегменту «Беззаботные молодые туристы» предлагается осуществить следующие мероприятия:

- Эмоциональная и эстетичная наполненность креативов для таргетированной рекламы с целью создания образа модного и стильного места достойного посещения – акцент на современном интерьере;
- Рекламные интеграции с блогерами;
- Подключение сервиса Airbnb в качестве канала продаж;
- Стимулирование отзывов за счет предложения сделать фотографию с мгновенной печатью на память;
- Брендированная бутылка воды в каждом номере в качестве нативной рекламы;
- Внедрение скидки при бронировании сразу двух или трех номеров.

Полный перечень рекомендаций (в том числе для B2B), представлен в основном тексте третьей главы работы.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Амблер Т. Практический маркетинг /Пер. с англ. под общей ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб: Издательство «Питер», 1999. – 400 с. – (Серия «Теория и практика менеджмента»), стр.138
2. Анализ востребованности отелей Санкт-Петербурга [Электронный ресурс] // Turazbuka NEWS. – URL: <https://ekes.ru/analiz-vostrebovannosti-otelej-sank/>
3. Анализ рынка гостиничных услуг малых отелей в городе Санкт-Петербурге [Электронный ресурс] // Allbest. – URL: [https://knowledge.allbest.ru/marketing/3c0b65635a3ac79a5d43a89421206c37\\_0.html](https://knowledge.allbest.ru/marketing/3c0b65635a3ac79a5d43a89421206c37_0.html)
4. Ассоциация туроператоров России [Электронный ресурс]. - URL: <https://www.kp.ru/russia/novosti-turizma-v-rossii/kak-pandemiya-izmenila-puteshestviya/>
5. Банокина Е., Сальникова О., Плахова Н. // Еженедельник «Аргументы и факты» [Электронный ресурс]. - 28.12.2021 - Ст. №52. – URL: [https://spb.aif.ru/society/kogda\\_otkroyut\\_granicy\\_peterburg\\_stremitelno\\_teryaet\\_turistov\\_i\\_dohody](https://spb.aif.ru/society/kogda_otkroyut_granicy_peterburg_stremitelno_teryaet_turistov_i_dohody)
6. Бубенцова В.Ф. Стратегия разработки и выведения на рынок нового продукта [Электронный ресурс] // Экономика и менеджмент инновационных технологий – URL: <https://ekonomika.snauka.ru/2016/04/11239> (дата обращения: 12.04.2021).
7. «Вакциникулы»: турагенты рассказали о всплеске заявок на путешествия после начала прививок от COVID-19, 07.03.2021 [Электронный ресурс] // Forbes. – URL: <https://www.forbes.ru/newsroom/biznes/422859-vakcinikuly-turagency-rasskazali-o-vspleske-zayavok-na-puteshestviya-posle?>
8. В АТОР подвели туристические итоги 2020 года и рассказали о трех сценариях в 2021 г. [Электронный ресурс] // Ассоциация туроператоров. – URL: <https://www.atorus.ru/news/press-centre/new/53770.html>
9. В.С.Катькало, Т.Н.Клемина, Т.В. Цуканова, В.А.Чайка, В.Н.Шемракова: Методические указания для подготовки курсовой работы по направлению «SWOT-анализ компании», Санкт-Петербург, издательство «Высшая школа менеджмента», 2018
10. Гончарова И.В. «Маркетинг туризма: учебное пособие / И.В. Гончарова, Т.П. Розанова, М.А. Морозова. – М.: Федеральное агентство по туризму, 2014 – 224 с.
11. Горизонтальная диверсификация [Электронный ресурс] // United traders. - URL: <https://utmagazine.ru/posts/9071-gorizontalnaya-diversifikaciya>
12. Горнштейн, М. Ю. Современный маркетинг : монография / М. Ю. Горнштейн. — 2-е изд. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2019. - 404 с.

13. Гостиницы Санкт-Петербурга 5 звезд: отзывы туристов, фото и описание номеров [Электронный ресурс]. – URL: [https://www.spb-guide.ru/page\\_7310.htm](https://www.spb-guide.ru/page_7310.htm)
14. Гостиничная недвижимость, 1 полугодие 2020, Россия, Санкт-Петербург // Colliers International. – URL: [https://www.colliers.com/ru-ru/research/st-petersburg/hotel-market-overview\\_stpetersburg\\_h1-2020-rus](https://www.colliers.com/ru-ru/research/st-petersburg/hotel-market-overview_stpetersburg_h1-2020-rus)
15. Гостиничный рынок — 2020: изрядно ощипанный, но непобежденный, ноябрь 2020 [Электронный ресурс] // BFM.RU. – URL: <https://www.bfm.ru/news/459226>
16. Градостроение и девелопмент: Гостиничный передел. Законодательное регулирование изменило расклад сил на гостиничном рынке города. рынок Санкт-Петербург и область, выпуск №9, 2 декабря 2019 [Электронный ресурс] // РБК+. – URL: <https://spb.plus.rbc.ru/news/5de512b97a8aa9fac0f220f5>
17. Гуляев, В.Г. Организация туристской деятельности : (Учеб. пособие) / Гуляев В. Г.; Моск. акад. экономики и права. - М. : Нолидж, 1996. - 311,[1] с.
18. Дойль, Питер. Маркетинг, менеджмент и стратегии : [учебник] / П. Дойль, Ф. Штерн ; [пер. с англ. А. Смольский]. - 4-е изд. - Москва [и др.] : Питер, 2007. - 542 с., стр.122
19. Исследование EY. Предпочтения иностранных туристов в России. \$2000 на поездку и отель 3-4 звезды. Каждый пятый выбирает самостоятельное путешествие. Airbnb и Trivago сравнялись по популярности [Электронный ресурс] // Hotelier PRO, 2017. – URL: <https://hotelier.pro/news/item/2964-ey/>
20. Как получить и использовать статус Safe Travels SPB [Электронный ресурс] // Официальный сайт Администрации Санкт-Петербурга. – URL: <https://www.gov.spb.ru/gov/terr/krasnogvard/news/194813/>
21. Классификация гостиниц и отелей – что нужно знать 17.05.2020 [Электронный ресурс] // Smart Way. - URL: <https://smway.ru/klassifikacija-gostinic-i-otelej/#i-3>
22. Классификация средств размещения [Электронный ресурс] // Helpiks.org. - URL: <https://helpiks.org/6-56170.html>
23. Корпоративные продажи в отеле [Электронный ресурс] // Hotel Report. – URL: <https://hotel.report/management/korporativnye-prodazhi-v-otele>
24. Котлер, Филип. Основы маркетинга : краткий курс [учебник: перевод с английского] / Филип Котлер. - Москва [и др.] : Вильямс, 2007. - 646 с.
25. Маркетинг нового продукта – вывод нового продукта на рынок [Электронный ресурс] // MalBusiness.com . – URL: <https://malbusiness.com/marketing-novogo-produkta-vyivod-novogo-produkta-na-ryinok/>
26. Мониторинг состояния конкурентной среды в приоритетных и социально значимых рынках для воздействия развитию конкуренции в Санкт-Петербурге [Электронный

- ресурс] // Администрация Санкт-Петербурга. – URL: [https://www.gov.spb.ru/static/writable/ckeditor/uploads/2019/08/12/54/%D0%9E%D0%B1%D0%BE%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B5\\_%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%BD%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B3.pdf](https://www.gov.spb.ru/static/writable/ckeditor/uploads/2019/08/12/54/%D0%9E%D0%B1%D0%BE%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B5_%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%BD%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B3.pdf)
27. Москва и Санкт-Петербург в мае запустят совместную программу по взаимному информированию туристов [Электронный ресурс] // Welcome Times. – URL: <https://welcometimes.ru/news/moskva-i-sankt-peterburg-v-mae-zapustyat-sovmestnuyu-programmu-po-vzaimnomu-informirovaniyu>
28. На программу туристического кэшбэка выделят 2 миллиарда рублей, 12.03.2021 [Электронный ресурс] // HOTELIER.PRO. – URL: <https://hotelier.pro/news/item/na-programmu-turisticheskogo-keshbeka-vydelyat-2-milliarda-rublej/>
29. Нагапетьянц Н.А., Хованец Е.И. Стратегия позиционирования товара // Промышленный и b2b маркетинг. — 2011. — №4. — С.254–267. URL: <https://grebennikon.ru/article-ymno.html>
30. Наумов В.Н. Оценка позиционирования торговых марок по картам восприятия // Маркетинг и маркетинговые исследования. — 2006. — №6. — С.530–540. - URL: <https://grebennikon.ru/article-ja0v.html>
31. О вариантах развития ситуации на туристическом рынке в 2021 году [Электронный ресурс] // АТОР (Ассоциация туроператоров). – URL: [https://www.gov.spb.ru/gov/otrasl/c\\_tourism/statistic/https://www.atorus.ru/news/press-centre/new/53770.html](https://www.gov.spb.ru/gov/otrasl/c_tourism/statistic/https://www.atorus.ru/news/press-centre/new/53770.html)
32. От мыльниц до температуры в номерах: правительство РФ определилось с критериями звездности гостиниц, 19.02.2019 [Электронный ресурс] // Газета БизнесONLINE. – URL: <https://www.business-gazeta.ru/article/414033>
33. Официальный сайт агрегатора услуг Zoon [Электронный ресурс]. – URL: [https://spb.zoon.ru/m/seo-prodvizhenie\\_sajta/](https://spb.zoon.ru/m/seo-prodvizhenie_sajta/)
34. Официальный сайт М.Видео [Электронный ресурс]. – URL: [https://www.mvideo.ru/fujifilm-instax?cityId=CityCZ\\_1638](https://www.mvideo.ru/fujifilm-instax?cityId=CityCZ_1638)
35. Официальный сайт отеля FotoHotel [Электронный ресурс]. – URL: <https://fotohotelspb.ru/>
36. Официальный сайт поставщика брендированной воды «Водулей» [Электронный ресурс]. – URL: <http://voduley.ru/>
37. Официальный сайт Booking.com [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.booking.com/hotel/ru/fotohotel.ru.html>

38. Оценка влияния въездного туризма на экономику России, доклад [Электронный ресурс] // Аналитический Центр при Правительстве Российской Федерации, 2018. – URL: <https://gov-news.ru/news/825893>
39. Падение турпотока в Петербург в 2020 году составило почти 70% [Электронный ресурс] // Интерфакс. – URL: <https://www.interfax.ru/russia/749785>
40. Петербургский международный экономический форум состоится! [Электронный ресурс] // HOTELIER.PRO. – URL: <https://hotelier.pro/news/item/peterburgskiy-mezhdunarodnyy-ekonomicheskij-forum-sostoitsya/>
41. Плисова Т.О. Маркетинг в туризме и гостинично-ресторанном бизнесе: автореф. дис. 2014 [Электронный ресурс]. – URL: [https://knowledge.allbest.ru/marketing/3c0b65635a3ac79a5d43a89421206c37\\_0.html](https://knowledge.allbest.ru/marketing/3c0b65635a3ac79a5d43a89421206c37_0.html)
42. Позиционирование гостиничного продукта [Электронный ресурс]. – URL: <https://poisk-ru.ru/s8428t21.html>
43. Понятие гостиничного продукта и особенности российской индустрии гостеприимства [Электронный ресурс]. – URL: [https://studbooks.net/803161/turizm/ponyatie\\_gostinichnogo\\_produkta\\_osobennosti\\_rossiyskoy\\_industrii\\_gostepriimstva](https://studbooks.net/803161/turizm/ponyatie_gostinichnogo_produkta_osobennosti_rossiyskoy_industrii_gostepriimstva)
44. Понятие и структуры сфера гостеприимства [Электронный ресурс] // Studme.org. - URL: [https://studme.org/170670/marketing/ponyatie\\_struktura\\_sfery\\_gostepriimstva](https://studme.org/170670/marketing/ponyatie_struktura_sfery_gostepriimstva)
45. Портрет путешественника или Особенности туризма в Петербурге [Электронный ресурс] // программа «Санкт-Петербург», 2017. – URL: <https://topspb.tv/programs/stories/465439/>
46. Поток хлынул: в Петербург вернулись туристы [Электронный ресурс] // DP.RU. – URL: [https://www.dp.ru/a/2021/05/12/Kak\\_do\\_pandemii\\_v\\_Peterb](https://www.dp.ru/a/2021/05/12/Kak_do_pandemii_v_Peterb)
47. Предпочтения иностранцев в России [Электронный ресурс] // Агентство делового туризма «Аэро клуб». – URL: [https://beinrussia.ru/03.12.2018\\_predpochteniya\\_inostrantsev\\_v\\_rossii](https://beinrussia.ru/03.12.2018_predpochteniya_inostrantsev_v_rossii)
48. Программа развития гостиничной отрасли Санкт-Петербурга, 28.08.2020 [Электронный ресурс] // Официальный сайт Администрации Санкт-Петербурга. – URL: [https://www.gov.spb.ru/gov/otrasl/c\\_tourism/investicionnaya-infrastruktura/](https://www.gov.spb.ru/gov/otrasl/c_tourism/investicionnaya-infrastruktura/)
49. Пятизвездочные отели в России предпочитают украинские туристы. Иностранцы выбирают более дорогие варианты размещения [Электронный ресурс] // Hotel Price Index, 2017. – URL: <https://hotelier.pro/news/item/2607-hotelscom/>

50. Развитие туристского рынка. Статистика [Электронный ресурс] // Комитет по развитию туризма Санкт-Петербурга. – URL: [https://www.gov.spb.ru/gov/otrasl/c\\_tourism/statistic/](https://www.gov.spb.ru/gov/otrasl/c_tourism/statistic/)
51. Решетников допустил, что годовая инфляция в РФ уже достигла пика, 2021 [Электронный ресурс] // INTERFAX.RU. – URL: <https://www.interfax.ru/business/756717>
52. Росситер Дж.Р., Перси Л. Реклама и продвижение товаров Издательство. - СПб: Питер, 2000. - 647 с.
53. Смирнова Ю. Проект Комсомольской правды «Отдых в России» [Электронный ресурс] // Туристические итоги 2020 года. – URL: <https://www.kp.ru/russia/novosti-turizma-v-rossii/kak-pandemiya-izmenila-puteshestviya/>
54. Средняя зарплата специалиста по работе с корпоративными клиентами в Санкт-Петербурге [Электронный ресурс]. – URL: [https://u-job.ru/sankt-peterburg/menedzher-po-rabote-s-korporativnymi-klientami/param\\_\\_sch\\_dist\\_\\_exp\\_1](https://u-job.ru/sankt-peterburg/menedzher-po-rabote-s-korporativnymi-klientami/param__sch_dist__exp_1)
55. Старов С.А. Позиционирование как ключевой этап строительства бренда // Бренд-менеджмент. — 2009. — №4. — С.198–211. URL: <https://grebennikon.ru/article-06vy.html>
56. Статистика и аналитика гостиничного бизнеса [Электронный ресурс] // Umbrella Hospitality. – URL: <https://umhos.ru/statistics/>
57. Теория маркетинга / М. Дж. Бейкер, М. Сарен, Б. Джонс, и др.; Под ред. М. Дж. Бейкера; Пер. с англ. Н. Качанова, Н. Мишакова, А. Романченко; Под науч. ред. Т. Д. Масловой, и др.. – СПб.: Питер, 2002. – с. 232 – (Сер. "Маркетинг для профессионалов")
58. Туристические итоги 2020 года: путешествовать стали, как 30 лет назад / декабрь 2020 [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.kp.ru/russia/novosti-turizma-v-rossii/kak-pandemiya-izmenila-puteshestviya/>
59. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. – URL: <https://rosstat.gov.ru/>
60. Центробанк объявил о планах постепенно повысить ключевую ставку до 5-6% / 18.02.2021 [Электронный ресурс] // Forbes. – URL: <https://www.forbes.ru/newsroom/finansy-i-investicii/421489-centrobank-obyavil-o-planah-postепенно-povysit-klyuchevuyu>
61. Черных Т. Позиционирование для независимого отеля [Электронный ресурс] // Hotel Report. – URL: <https://hotel.report/technology/pozicionirovanie-dlya-nezavisimogo-otelya>
62. Юрин М.В. Эффективное позиционирование [Электронный ресурс] // Маркетинговое образование. — 2004. — №3. – URL: <https://grebennikon.ru/article-E45z.html>

63. Accor и Expedia Group поддержат Обязательство ЮНЕСКО по устойчивому туризму в 96 странах, март 2021 [Электронный ресурс] // FRONTDESK.RU. – URL: <https://www.frontdesk.ru/news/accor-i-expedia-group-podderzhat-obyazatelstvo-yunesko-po-ustoychivomu-turizmu-v-96-stranah>
64. MICE Бизнес туризм // Russian Tour International [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.russiantour.com/rus/mice-business>
65. Brown, J. R., & Ragsdale, C. T. (2002). The Competitive Market Efficiency of Hotel Brands: An Application of Data Envelopment Analysis. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 26(4), 332–360. – URL: <https://doi.org/10.1177/109634802237483>
66. Cai, L. A., & Hobson, J. S. P. (2004). Making hotel brands work in a competitive environment. *Journal of Vacation Marketing*, 10(3), 197–208. – URL: <https://doi.org/10.1177/135676670401000301>
67. Choi Y. and Chu R. “Determinants of Hotel Guests’ Satisfaction and Repeat Patronage in the Hong Kong Hotel Industry,” *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 20, No. 3, 2001, pp. 277-297. – URL: [http://dx.doi.org/10.1016/S0278-4319\(01\)00006-8](http://dx.doi.org/10.1016/S0278-4319(01)00006-8)
68. Davis, D., & Sternquist, B. (1987). Appealing to the elusive tourist: an attributecluster strategy. *Journal of Travel Research*, 25 (4), 25–31.
69. Gilligan, Colin, *Strategic marketing planning/Colin Gilligan and Richard M.S.Wilson*. – 1st ed.p.cm
70. *Hotel Marketing: The Latest Trends in the Hotel Industry* [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.revfine.com/hotel-marketing>
71. Hu, Feng & Trivedi, Rohit. (2020). Mapping hotel brand positioning and competitive landscapes by text-mining user-generated content. *International Journal of Hospitality Management*. – URL: <https://proxy.library.spbu.ru:2068/science/article/pii/S0278431918309496?via%3Dihub>
72. *Industry Profile Travel & Tourism in Russia, February 2020* [Электронный ресурс] // MarketLine. – URL: <https://store.marketline.com/report/ohmf11879--travel-and-tourism-in-russia/> (дата обращения: 24.02.2021)
73. James C. Anderson PhD, Dipak C Jain & Pradeep K Chintagunta (1992). Customer Value Assessment in Business Markets:, *Journal of Business-to-Business Marketing*. – URL: [https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1300/J033v01n01\\_02](https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1300/J033v01n01_02)
74. Jha, S.M.. *Hotel Marketing - Global Media, 2009*. // Научная электронная библиотека: ProQuest Ebook Central. – URL: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/stpeterst/detail.action?docID=3011184>. (дата обращения: 09.04.2021)

75. Kozinets, R. V. (2009). *Netnography: Doing Ethnographic Research Online*. Великобритания: SAGE Publications.
76. Ladik, F., Kent, L., & Nahl, P. C. (1960). Test Marketing of New Consumer Products. *Journal of Marketing*, 24(4), 29–34.
77. McDonald, M. and Dunbar, I. *Market Segmentation: How to do it, how to profit from it*, 2012
78. Plumeyer, A., Kottemann, P., Böger, D., & Decker, R. (2017). Measuring brand image: A systematic review, practical guidance, and future research directions. *Review of Managerial Science*, 13(2), 227-265. – URL : <https://pub.uni-bielefeld.de/record/2913546#apa>
79. S Park, C. W., Jaworski, B. J., & MacInnis, D. J. (1986). Strategic Brand Concept-Image Management. *Journal of Marketing*, 50(4), 135–145. <https://doi.org/10.1177/002224298605000401>. – URL: [https://www.researchgate.net/publication/328705494\\_Strategic\\_Brand\\_Concept-Image\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/328705494_Strategic_Brand_Concept-Image_Management)
80. Walker, Orville C. *Marketing strategy: a decision-focused approach*/Orville C. Walker, Jr., John W. Mullins.—8th ed., p.9

# ПРИЛОЖЕНИЯ

## Приложение 1. Информация из нетногографического анализа конкурентов<sup>235</sup>

	Отель Авантаж и Терminus	Апарта by АВАРИА	Отель Лина	Отель Райн	Отель Дунаев
Количество звезд	3 звезды (бутик-отель)	3 звезды, мини-отель, премиальный сегмент	взрослый отель (23 номера), 3 звезды	3 звезды, мини-отель (22 номера)	3 звезды
Рейтинг	Положительно 9.1	Положительно 9.1	Положительно 8.3	Положительно 8.1	Положительно 8.9
Размер номера	номер 18 м2	Нет информации (отель модераторы не предоставили статистику информации есть на сайте)	по указан	по указан	17-20 м2
Местоположение	Улица Достоевского 19, Центральный район	Кавказские ул., 8-9	Ленинский проспект, 63	ул. Маяковского 22	Пятская улица, 3
Дизайн					
Спальная аудитория	Классический стиль. Акцент на парк, но уютная атмосфера и стиль (в среднем - не 3-й этаж) - много текстиля, текстиль, чистота и уют. Стиль - классика и терракота - идеальный выбор для семейного отдыха. Пунктуальность, нехватка сервиза и удобной мебели. Для работы неудобно, так как по соседству рабочие места (маленький уютный стиль только в 3-м этажном номере)	Современный стиль. В основном парк	В основном парк и стиль "Приморье". Дизайн - сочетание дерева и металла. Много текстиля и уют.	Парк, стиль и минималистичные интерьеры.	В основном парк
Полноценное питание	В кафе Деланс - два Петербурга. Большая история и уникальные рецепты. Ресторан Сибирский. Столовая. Многообразие нес на создание ресторана.	Нет от от (неполноценный) отель. Ресторан "Ванюша" и ресторан "Сибирский". Многообразие нес на создание ресторана. Многообразие нес на создание ресторана. Многообразие нес на создание ресторана.	Семейный уют в центре Петербурга. Отель в историческом здании.	Отель как дома, который вариант для молодежи (по соседству есть, который предоставляет кафе (столовая). Многообразие нес на создание ресторана. Многообразие нес на создание ресторана. Многообразие нес на создание ресторана.	Деланс - комфортный отдых в центре Петербурга. Уютный стиль. Многообразие нес на создание ресторана. Многообразие нес на создание ресторана. Многообразие нес на создание ресторана.
Номера	3-х звезд номер. Дизайн и уютный.	3-х звезд номер. Дизайн и уютный.	3-х звезд номер. Дизайн и уютный.	3-х звезд номер. Дизайн и уютный.	3-х звезд номер. Дизайн и уютный.
Полноценный завтрак/ужин	Завтрак включен, ресторан. Многообразие нес на создание ресторана. Многообразие нес на создание ресторана. Многообразие нес на создание ресторана.	Завтрак в ресторане. Многообразие нес на создание ресторана. Многообразие нес на создание ресторана. Многообразие нес на создание ресторана.	Восстановленный Wi-Fi, ежедневный номер. Многообразие нес на создание ресторана. Многообразие нес на создание ресторана. Многообразие нес на создание ресторана.	Завтрак включен, ресторан. Многообразие нес на создание ресторана. Многообразие нес на создание ресторана. Многообразие нес на создание ресторана.	Завтрак включен, ресторан. Многообразие нес на создание ресторана. Многообразие нес на создание ресторана. Многообразие нес на создание ресторана.
Описание отеля	Отель «Авантаж и Терminus» находится в историческом центре Санкт-Петербурга на улице Достоевского 19. Это 3-х звездный отель с уютной атмосферой и высоким уровнем сервиса. Многообразие нес на создание ресторана. Многообразие нес на создание ресторана. Многообразие нес на создание ресторана.	Расположен на 3-м этаже жилого дома. «Отель Авантаж» - это исторический отель на территории исторического здания. Многообразие нес на создание ресторана. Многообразие нес на создание ресторана. Многообразие нес на создание ресторана.	Отель «Лина» расположен в историческом здании в центре Петербурга, примерно в 3,5 км от центра. Многообразие нес на создание ресторана. Многообразие нес на создание ресторана. Многообразие нес на создание ресторана.	Отель «Райн» расположен в историческом здании в центре Петербурга, примерно в 3,5 км от центра. Многообразие нес на создание ресторана. Многообразие нес на создание ресторана. Многообразие нес на создание ресторана.	Отель «Дунаев» расположен в историческом здании в центре Петербурга, примерно в 3,5 км от центра. Многообразие нес на создание ресторана. Многообразие нес на создание ресторана. Многообразие нес на создание ресторана.
Возраст отеля	с 2015 года	по указан	по указан	с 2019 года	по указан
Основные каналы сбыта	Avant, Booking, Яндекс, Пунтустем, Avia, Trip.com, Ostrovok, Zorobooks, Yandex	Avia, Ostrovok, Booking, Hotels.com	Avia, Ostrovok, Booking.com, Avia, Ostrovok	Avia, Ostrovok, Booking.com, Avia, Ostrovok	Avia, Ostrovok, Booking.com, Avia, Ostrovok
Цены на услуги (сравнение номеров)	3 645 руб. (завтрак включен)	1 200 руб. (завтрак не включен - 500 руб.)	2 700 руб. (завтрак включен)	2 200 руб. (завтрак включен)	3 200 руб. (завтрак включен)
Акции, программы лояльности	1. Тариф «Бронирование на нашем сайте» (включая завтрак) - скидка 10% при бронировании на нашем сайте. 2. Скидка 10% при бронировании на нашем сайте. 3. Скидка 10% при бронировании на нашем сайте.	Скидки первым гостям новых отелей, скидки при бронировании через сайт, выгода при бронировании для групп.	Нет скидок (на сайте нет данной информации)	Скидка постоянным гостям (10%), скидка при бронировании на нашем сайте (10%), скидка при бронировании на нашем сайте (10%).	Скидка на раннее бронирование (15%), скидка на раннее бронирование (15%), скидка на раннее бронирование (15%).
Услуги предоставления	Велнес, массаж (вечерний), спа (27 процедур), SPA-салон, SPA-салон, SPA-салон.	Велнес, SPA, массаж, SPA, SPA, SPA.	Нет предоставления в отеле	Велнес, SPA, массаж, SPA, SPA, SPA.	Велнес (всего 33 процедуры) и SPA (всего 241 процедура).
Фотографии (галерея)	Сопоставление цен/качества, чистота, уют, атмосфера, интерьер, канона уюта, уют, атмосфера, интерьер, канона уюта, уют, атмосфера, интерьер, канона уюта.	Сопоставление цен/качества, чистота, уют, атмосфера, интерьер, канона уюта, уют, атмосфера, интерьер, канона уюта.	Сопоставление цен/качества, чистота, уют, атмосфера, интерьер, канона уюта, уют, атмосфера, интерьер, канона уюта.	Сопоставление цен/качества, чистота, уют, атмосфера, интерьер, канона уюта, уют, атмосфера, интерьер, канона уюта.	Сопоставление цен/качества, чистота, уют, атмосфера, интерьер, канона уюта, уют, атмосфера, интерьер, канона уюта.
Фотографии (интерьер)	Минималистичный стиль, уютная атмосфера, чистота, уют, атмосфера, интерьер, канона уюта, уют, атмосфера, интерьер, канона уюта.	Минималистичный стиль, уютная атмосфера, чистота, уют, атмосфера, интерьер, канона уюта, уют, атмосфера, интерьер, канона уюта.	Минималистичный стиль, уютная атмосфера, чистота, уют, атмосфера, интерьер, канона уюта, уют, атмосфера, интерьер, канона уюта.	Минималистичный стиль, уютная атмосфера, чистота, уют, атмосфера, интерьер, канона уюта, уют, атмосфера, интерьер, канона уюта.	Минималистичный стиль, уютная атмосфера, чистота, уют, атмосфера, интерьер, канона уюта, уют, атмосфера, интерьер, канона уюта.
Наблюдения (отзывы оставлены в основном положительные)	Минималистичный стиль, уютная атмосфера, чистота, уют, атмосфера, интерьер, канона уюта, уют, атмосфера, интерьер, канона уюта.	Минималистичный стиль, уютная атмосфера, чистота, уют, атмосфера, интерьер, канона уюта, уют, атмосфера, интерьер, канона уюта.	Отель расположен на 3-м этаже жилого дома. Многообразие нес на создание ресторана. Многообразие нес на создание ресторана. Многообразие нес на создание ресторана.	Минималистичный стиль, уютная атмосфера, чистота, уют, атмосфера, интерьер, канона уюта, уют, атмосфера, интерьер, канона уюта.	Для одной постельной кровати во дворе - это плюс (так как типично для других - это минус (так как некачественный вид).

<sup>235</sup> Источник: собственное исследование Автора

## Приложение 2. Конспект круглого стола

Online интенсив для отельеров «Увеличение бронирований: секреты ведущих ОТА»

**Bronevik.com «Customer Journey. Взгляд на отель со стороны целевой аудитории Bronevik.com (Гончаренко Марина, руководитель по работе с отелями)**

- 80% продаж приходится на B2B (корпоративные клиенты) и 20% на B2C (индивидуальные путешественники)
- Корпоративных клиентов можно разделить на 2 сегмента: группа А и группа В

**Таблица 28.** Виды корпоративных клиентов<sup>236</sup>

Группа «А» - небольшие компании	Группа «В» - крупные компании
Хаотичный, неорганизованный процесс планирования командировок	Централизованная организация всего процесса от момента бронирования до получения закрывающих документов
Прямая покупка: бронированием объектов размещения занимается секретарь, помощник руководителя или сам сотрудник	Покупка через посредников: обслуживание в агентствах делового туризма (ТМС – travel management company) с полным циклом организации командировок
Ограниченный бюджет	Многомиллиардный оборот на командировки; бронирование в соответствии с travel-политикой клиента и бюджетами
Источник бронирования проживания – сайт отеля/оффлайн запрос или привычное ОТА	Источник бронирования проживания – ОВТ (Online Booking Tool) или ТМС (travel management company) и его личный кабинет поставщика (в b2b ОТА)
Наличие программ лояльности, как в отеле, так и у ОТА, может быть определяющим фактором при выборе объекта размещения или источника бронирования	Постоянный цикл командировок, независимо от сезонности
Клиент платит наличными или картой при заселении с последующей выдачей	Клиент не платит в отель напрямую, как правило; отсрочка платежа

<sup>236</sup> Источник: составлено Автором по данным круглого стола

Группа «А» - небольшие компании	Группа «В» - крупные компании
ему закрывающих документов отелем	

- В основу разделения корпоративных клиентов на группы легло несколько факторов:
  1. Размер компании
  2. Роль командировок в общих бизнес-процессах (взаимосвязь: чем больше компания, тем больше у нее сотрудников и, как следствие, у нее больше процесс организации командировок, который должен быть контролируемый – более сложный процесс)
  3. Тип взаимодействия с отелем: прямое обращение или через посредников
- Распределение объема бронирований Bronevik.com – 85% - онлайн и 15% - оффлайн
- Паритет цен (продажа одной и той же категории номеров по одной цене вне зависимости от канала продаж – собственный сайт, телефонные продажи, продажи через ОТА и т.д.) крайне важен – при его отсутствии объект размещения и канал продаж несет репутационные и финансовые риски
- Вопрос: «Может ли малый отель с номерным фондом в 26 номеров быть интересен корпоративным клиентам (особенно группы А)?»
- Ответ спикера: «Да, конечно, особенно из-за пандемии корпоративные клиенты все чаще выбирают малые средства размещения (в том числе апартаменты), поскольку это безопасней, меньше контактов, чем в крупном отеле».
- Тенденция: рост спроса на апарт-отели, квартирные бюро с высоким классом организации обслуживания
- Каждый 2-й отель увеличил количество бронирований в течение месяца после получения знака «AntiCovid». 70% агентств делового туризма, работающие с корпоративными заказчиками, выбирают отели, в которых соблюдаются меры профилактики COVID-19.

**Airbnb в 2021 году. Как начать работу и соответствовать спросу (Светлана Забелина, управляющая рынком Airbnb России и стран СНГ)**

- Вопрос из аудитории: «Как часто отели работают с вами? Удобно и выгодно и это для отелей?»
- Ответ спикера (Светланы): «На сегодняшний день все больше отелей присоединяются к Airbnb – 3 года назад мы начали работать с профессиональными хозяевами. По поводу удобства сотрудничества – обычно нужен контракт между

отелем и сервисом для предоставления информации в банк - у Airbnb нет как такого контракта, но есть свод правил, с которыми можно пойти в банк, распечатав их.

- Дополнение ведущего к ответу спикера (маркетолога платформы-организатора интенсива Вново): «Стоит помнить о пользовательских привычках, в частности - привязанности к определенному интерфейсу. Так, если гостю нравится **Airbnb** как сервис, то он может там и отель забронировать просто потому что ему так удобно и привычно».
- Вопрос: «Кто бронирует проживание через Airbnb чаще: иностранные туристы или русские?»
- Ответ: «В целом, примерно в равном соотношении, но в этом году конечно русские из-за пандемии».
- Советы:
  1. Смотрите на отзывы и редактируете описание в соответствии с ними
  2. Из положительных отзывов выявляйте «изюминки», которые стоит акцентировать в описании
  3. Используйте в объявлении профессиональные фотографии и предоставляйте полную информацию об отеле, чтобы повысить конверсию.
- Тренды:
  1. **Долгосрочное бронирование** (спрос стремительно растет): гости хотят сбежать от повседневной рутины быть ближе к близким, природе или активному отдыху, получить доступ к различным удобствам или просто сменить обстановку.
  2. **Гибкость бронирования**: объявления с гибкой и умеренной политикой отмены получают больше заказов (в России и странах СНГ в январе 2021 года больше  $\frac{3}{4}$  бронирований были оформлены с гибкой или умеренной политикой отмены)
  3. **Конкурентное ценообразование**: скидки на длительное проживание, скидки на ранние бронирования, скидки в последнюю минуту, скидки на новое объявление.
- Популярные удобства 2021 года. Статистика
  1. **Беспроводной интернет** – четвертое по популярности удобство в этом году
  2. Хозяева, представляющие **рабочее место** для гостей в своих объектах, зарабатывают на 14% больше, чем те, кто этого не делает.
  3. Количество запросов, выполняемых с помощью фильтра «разрешено проживание с домашними животными», увеличилось на 65% с января 2021 года по сравнению с тем же периодом в прошлом году.

**Booking.com. Новые реалии: как заинтересовать гостя? (Татьяна Питубаева, аккаунт-менеджер, офис Санкт-Петербург; Евгений Дудин, аккаунт-менеджер Booking.com, офис Москва)**

- Сейчас (март-апрель 2021) можно назвать стадией восстановления: начинают сниматься ограничения, на что необходимо реагировать
- Этапы, который проходить путешественник при планировании поездки (в том числе и бизнес-поездки):

1. **Мечты** (даже во время карантина люди мечтали о поездках и посещали сайт booking, изучали предложения, читали отзывы, поэтому сервис создал опцию составления wish-листов (список желаний), в который можно поместить понравившиеся объекты. Так гости могут заранее подготовиться к снятию ограничений и выбрать проживание. В результате, выиграли объекты размещения с красивыми фотографиями.

2. **Бронирование** (тренды):

- Сначала поездки внутри страны, затем – в соседние страны
- Многие (особенно семьи) путешествуют по России на машине
- 40% собираются забронировать поездку, аналогичную отмененной ранее (гости хотят путешествовать и готовы это делать при снятии ограничений)
- Поездки на более длительный срок
- Ценится возможность бесплатно отменить бронирование (так как регионы в последний момент вводят ограничения)
- 62% стали более чувствительны к цене, 55% собираются отслеживать выгодные акции (любая разница в цене – даже 100-200 руб. – может быть решающей)
- Самым популярными каналом остаются цифровые платформы (вопрос: «как вы предпочитаете совершать бронирование?»):
  - 32% - гостей выбирают ОТА
  - 23% - напрямую на сайте объекта размещения
  - 20% - переход через мета-поисковики
- ➔ Итого, на онлайн-каналы приходится 75% (максимально просто, быстро, в последнюю минуту)
  - 9% - турагентства
  - 7% - напрямую по телефону

5% - напрямую в офисе

4% - другое

### 3. Спутники:

- Родные и друзья, чтобы восстановить связи
- В приоритет путешествия с партнерами (в парах) и детьми

Летом 2020 года по России была замечена тенденция: семейный сегмент выбирал самостоятельные путешествия нежели уже заранее заготовленные туры

### 4. Проживание (вопрос: «Какие у гостей приоритеты?»):

62% - проживание в апартаментах/доме (особенно в период жестких ограничений)

55% - проживание в отеле (были введены дополнительные меры безопасности)

46% - аренда машины (можно сделать на Booking) потихоньку приобретает спрос

42% - перелет (можно сделать на Booking)

### 5. Впечатления (вопрос: «С какой целью люди будут путешествовать?»)

60,4% - отдых и расслабление

42,8% - побег от рутины

42,8% - знакомство с новыми местами и культурами

- **Тенденция: начинают возвращаться бизнес-гости + некоторые совмещают работу и отдых (уезжают в другие города, работая и в то же время исследуя города)**

- Рекомендации для отелей:

1. Предложение 3-х разных тарифных планов, чтобы дать гостям возможность выбора: гибкий тариф (самый популярный, так как гости хотят себя обезопасить: от 1 до 6 дней до заезда), невозвратный тариф (он дешевле, снижает количество отмен), тариф «раннее бронирование» (привлечет гостей, которые бронируют на будущие периоды) -> комбинация всех 3-х тарифов дает наибольшую конверсию.



Рис. 32. Тарифные планы<sup>237</sup>

- Пользователи видят ваш объект дольше, а качество этих показов выше
  - Пользователи находят прозрачное и привлекательное предложение
2. Разнообразные системы оплаты: оплата на месте (напрямую отелю по карте или наличными), оплата онлайн (через booking, в том числе PayPal).

### OneTwoTrip. Программа лояльности как источник новых клиентов (Денис Дроздовский, руководитель проектов в OneTwoTrip)

- Самый недооцененный источник привлечения новых клиентов – участие в программах лояльности других компаний: они помогают не только привлечь клиентов, но и удержать их
- Если вы участвуете в чужой программе лояльности, то вам удастся привлечь клиентов, но не удержать их, поскольку лояльность формируется не к вашему отелю, а к вашему партнеру-организатору программу. Однако все-таки доля лояльности достается и вам (дальше вы решаете, что с этой долей делать: оставить только продажи или развивать лояльность)
- 3 самых эффективных канала для отелей-партнеров: перевозчики, ОТА и банки (их оцениваем по 3-м критериям: охват, ЦА (насколько рынок целевой? Какова вероятность, что аудитория забронирует ваш отель?) и лояльность (насколько возможно сделать клиента, пришедшим из чужой программы лояльности, сделать своим собственным лояльным, постоянным клиентом? Будет ли он бронировать напрямую у вас на сайте или продолжить осуществлять бронирование через сторонний источник?).
- **Банки (самый недооцененный канал):** огромный охват (банки выстраивают целые экосистемы – они заинтересованы в увеличении интенсивности потребления) средняя целевая аудитория (сложно назвать целевой аудиторией

<sup>237</sup> Источник: презентация эксперта круглого стола

отеля, но за счет гигантского охвата «продаж хватит всем»), средний уровень лояльности

- **ОТА:** средний охват (сопоставим с охватом перевозчиков), самая большая концентрация ЦА (люди уже ищут отель, выбирая подходящий – большая вероятность совершения продажи), но уровень лояльности достаточно низкий (так как много однотипных предложений конкурентов – отелей-участников)
- **Перевозчики:** средний охват (но большой, например, у РЖД, S7, Аэрофлота), низкая концентрация ЦА (люди, которые покупают авиа или жд билеты далеко не всегда останавливаются в отелях – пересечение аудиторий не такое большое, как хотелось бы; при этом для транзитных отелей (около аэропорта, жд станции и т.д.) перевозчики – достаточно серьезный источник продаж) и высокая лояльность (вероятность того, что клиент станет именно вашим постоянным клиентом высока – вы конкурируете с небольшим числом отелей за привлечение и удержание клиента программы по сравнению с другими каналами)
- Рекомендация: задействовать **ВСЕ 3 канала продаж** (в том числе банки особенно, перевозчики и ОТА), пробовать и смотреть на эффективность
- OneTwoTrip является **агрегатором программ лояльности** с различными компаниями (в том числе e-commerce, например, Авито и с такими банками как: Сбер, Газпромбанк, Открытие, ВТБ42 и т.д.) для отелей-партнеров. В результате клиенты, пришедшие в отель из OneTwoTrip обеспечивают низкий процент отмен (отменяется <10% всех совершенных заказов), повышенную лояльность (оценки после проживания выше на 15%, так как при оплате баллами требования потребителя к сервису ниже, чем при оплате рублями) и средний чек, который выше на 20% (так как расставаться с накопленными баллами намного легче, чем с реальными деньгами – при этом отель получает рубли на расчетный счет) – бронируют номера повышенных категорий (супериоры, полулюксы, люксы). Все дело в психологии потребления.
- Кроме того, за время пандемии наблюдается накопление большого количества бонусов, которые скоро начнут активно тратиться (на майские праздники и летом).
- В OneTwoTrip возможно делать **таргетированные предложения** через сегментацию потребителей.
- Условия для вступления отелей в программы лояльности: контракт на конкурентных условиях и таргетированные предложения (тогда автоматически отель попадает практически во все программы компаний-партнеров OneTwoTrip).

- **Малый отель** (18-30 номеров) – классический объект размещения, поэтому ему можно и **нужно участвовать в программах лояльности**. Неважно, какое количество номеров и какой тип размещения.

**Tvil.ru. Travel-тренды нового десятилетия (Юрий Яковлев, директор департамента развития и продвижения продуктов Tvil.ru)**

Топ-9 страхов туристов в 2021 году:

- Дата отпуска изменится в любой момент
- При очередном локдауне потеряются деньги за бронирование
- Нужно иметь справку об отсутствии COVID-19
- Не будет изоляции от других постояльцев
- Нельзя заезжать с питомцем из-за ковидных ограничений

Тренды:

- Путешествия на машине
- Повышенный спрос на апартаменты класса «люкс»
- Путешествия + удаленная работа
- Увеличение продолжительности отдыха в отеле
- Больше путешественников-одиночек и мам с детьми
- Тенденция на быстрый ответ клиенту- все переходят в приложения на телефоны (клиенты и владельцы)

## Приложение 3. Конспект интервью с собственником

### *Интервью номер 1 (15.11.2020)*

Ожидания от маркетинговой стратегии?

Какие задачи должны быть решены?

Какие существуют возможности для решения задач?

#### **Ожидание от стратегии**

##### **1. Какие-бизнес цели Вы преследуете? Чего хотите добиться на рынке?**

Конечно, стать отелем номер один, по крайней мере, на рынке Санкт-Петербурга

##### **2. Каким Вы видите Ваш отель? Есть ли представление о позиционировании?**

*Да, это будет отель для постоянных клиентов. То есть, мы рассчитываем, что у нас будут останавливаться каждый раз при посещении Санкт-Петербурга. Планируем занять средний ценовой сегмент – так, чтобы каждый турист мог позволить себе снять номер у нас.*

##### **3. Ваши гости? Ориентация на иностранных или российских туристов?**

*Среди гостей обязательно будут деловые люди, приезжающие в город в рамках командировки. Также мы ожидаем принимать пары и семьи с детьми. Ориентироваться мы прежде всего будем на российских туристов, поскольку в условиях пандемии международный туризм находится в упадке. Но зато по России люди начали путешествовать все больше. Данная тенденция явно нам идет на руку.*

##### **4. Какой у отеля статус?**

*Что касается статуса – это бутик-отель без звезд (бутик-отелям звезды не присваиваются). По размеру – малый. Номерной фонд составляет 26 номеров в среднем по 9-15 кв м. Название - “FotoHotel”.*

##### **5. Какие маркетинговые вопросы должны быть решены в результате разработки стратегии (работы со мной)?**

- *Исследование рынка гостиничных услуг*
- *Изучение конкурентов в особенности для того, чтобы определиться с ценовым позиционированием*
- *Сегментирование рынка*
- *Изучение своего потребителя: «Что важно для потребителя сегодня?»*
- *Как красиво преподнести продукт*

**6. Какие инструменты онлайн-маркетинга Вы считаете важными для вашего отеля? Какие возможности интернета Вы планируете использовать? Какие сервисы, платформы?**

- *Booking.com*
- *Instagram*
- *Сайт*

**7. Каким образом Вы планируете реализовывать маркетинговую стратегию? Собственными силами или за счет привлечения сторонних специалистов, компании?**

Для начала – собственными силами. А дальше посмотрим.

### **Характеристики отеля**

**8. Что является сильными сторонами будущего отеля? Слабыми?**

#### **Сильные стороны:**

- Местоположение. Отель находится в шаговой доступности от м. Владимирская. Рядом множество достопримечательностей, что оценит как обычный турист, так и гость, приехавший по работе.

- Современный уникальный дизайн. Название отеля (*FotoHotel*) транслирует идею: *интерьер заполнен стильными авторскими фотографиями*

- *Доступность. Цены – средние.*

- *Помощь опытного отельера. Он консультирует нас по многим вопросам касательно управления отелем.*

#### **Слабые стороны:**

- *Небольшая площадь. Мероприятия проводить можно, но это достаточно проблематично. Чтобы провести мероприятие (конференцию, презентацию и т.д.), придется подготавливать холл: ставить столы, стулья и другое оборудование. Но тем не менее, это возможно.*

- *Небольшая вместимость (всего 26 номеров). В периоды высокого спроса (летом особенно) мы не сможем разместить всех желающих.*

- *Маленькие номера. Большинство – 9 квадратных метров.*

**9. Какие дополнительные активности будут предусмотрены в отеле? Планируете ли Вы проводить мероприятия ?**

*Про мероприятия – ответ в предыдущем вопросе. Также будут заключены контракты с турфирмами. У нас можно будет приобрести разнообразные экскурсионные туры.*

*Также нам принадлежит ресторан и баня, которые находятся неподалеку. Гостям будут предлагаться эти развлечения (завтраки и ужины), но в стоимость проживания включаться не будут.*

### **Интервью номер 2 (18.02.2021)**

#### **1. Какой у вас номерной фонд и местоположение?**

26 номеров 9-15 метров кв

Центральный район, 7 минут от неевского проспекта и около метро Достоевского

#### **2. Все-таки FotoHotel - это бутик-отель? По размеру классифицируется как малый?**

На данный момент проходим классификацию – все-таки хотим претендовать на 3 звезды, так как потребители на самом деле от бутик-отелей ожидают не только индивидуальный дизайн в каждом номере, но определенный спектр услуг, который мы не можем предоставить.

Да, у нас малый отель (от 16 до 50 номеров).

#### **3. Бутик отелям не присваивают звезды, правильно?**

Да, бутик-отелям не присваиваются звезды.

#### **4. Какие на Ваш взгляд у отеля есть сильные и слабые стороны? Например, сильной стороной может быть не только «удобное местоположение», но и опыт ведения подобного бизнеса**

##### **Сильные стороны:**

- Месторасполоение
- Ресторан (скидки, бизнес-ланчи, завтраки)

##### **Слабые:**

- Размер комнат

#### **5. Может, есть у Вас доступ к крупным аналитическим отчетам по рынку?**

Нет, доступа нет. Чтобы заказать серьезный отчет, нужно проработать на рынке хотя бы 1 год и желательно не в условиях пандемии.

#### **6. Какие тенденции на рынке Вы бы назвали?**

Москва – это про деловые поездки, а Санкт-Петербург – про деловые-туристические. В Санкт-Петербурге более 30 объектов культурного наследия ЮНЕСКО. Поэтому мы ожидаем принимать именно туристические группы.

#### **7. Есть список главных конкурентов? Какие отели Вы считаете основными?**

Есть прямые: 100 метров от Невского стороны в разные стороны, примерно такой же номерной фонд, 3 звезды. Есть опасения, что скоро напротив откроется новый отель. Надеемся, у него будет 4-5 звезд. Тогда он не будет являться нашим прямым конкурентом.

### **8. Есть новые визуальные материалы? Фото, отрисовки?**

Пока нет. Но сейчас будем заниматься сайтом и Букинггом.

### **9. Какая главная идея отеля? Миссия? Ценности?**

Удобство для посетителя, прежде всего. Мы подобрали хорошие кровати и постельное белье. Будет уютно, чисто и комфортно. Более глобальной миссии нет.

### **10. Есть ли уже утвержденный слоган?**

Слогана нет, есть проработанный логотип. Самое главное для нас на сегодняшний день – это запуститься. Мы придерживаемся определенного стиля, но не заостряем внимание на брендинге. Честно говоря, сегодня мы не хотим тратить деньги на брендбук и тд. Пока что. Как минимум, такой подход работал на бане и ресторане, которыми мы также владеем и управляем.

### **11. На кого считаете, стоит таргетироваться: семьи с детьми, молодые пары, деловые люди, компании друзей?**

Предположительно люди среднего достатка. Деловые люди и путешествующие пары. Возраст: 25-35 лет. Так как у нас небольшие комнаты, и люди постарше (от 40 лет) скорее могут позволить себе нечто большее, чем наш отель (более комфортные условия).

### **12. Какова стоимость проживания?**

Сейчас решается вопрос по ценам и персоналу. Цена зависит от рынка. В отельном бизнесе существует 4 сезона: низкий, средний, высокий и цена, зависящая от мероприятий, а не от сезона.

В СПб самый высокий сезон – с мая до середины сентября. Средний – с середины сентября до ноября. Затем низкий сезон, но праздники как-то спасают. Самое плохое время – февраль – середина март. Дальше снова средний сезон (середина марта – конец апреля). Цена примерно составляется на год вперед. Но каждый день цена регулируется в зависимости от рынка. Ценообразование – динамическое.

На сегодня стандартный номер на двоих в высокий сезон – 5000 руб., в средний сезон – 3000 руб., в низкий – 1500 руб. Средняя цена – 2700-3200 руб. Все индивидуально. Одноместное размещение дешевле – разница примерно 1500 руб.

### **13. Что входит в стоимость размещения?**

Завтрак включается в стоимость (если брать отдельно - 350 руб.). Континентальный (сэндвич с курицей, яйцо, салат, фрукт, кофе/чай): либо в ресторане, либо будет выдаваться в номер по желанию клиента.

## **Приложение 4. Конспект интервью с экспертом-турагентом**

Эксперт: Мария, частный турагент (28.03.2021)

*Перед началом интервью Марии был описан профиль отеля «FotoHotel» для того, чтобы было возможным оценить его потенциал и выразить экспертное мнение относительно его целевой аудитории.*

### **1. Сотрудничают ли традиционные туроператоры (такие как Библиоглобус) с малыми локальными отелями? То есть, могут ли туроператор быть клиентами (покупателями) у небольших отелей? В чем разница между туроператором и турагентством?**

Да, сотрудничают. Даже с гостевыми домами. 26 номеров – это не так уж и мало. Поэтому конечно туроператоры могут быть клиентами малых отелей. Туроператоры формируют именно продукт (то есть, создают тур: проживание + перелет + трансфер и т.д., но могут и отдельно только проживание предоставлять), а турагентства выполняют чисто информационную функцию – подбирают тур.

Для отеля в центре Санкт-Петербурга я бы обращалась именно к туроператору, чем к турагентству. Помимо «Библио Глобуса» есть следующие туроператоры: Туи, Ланекс, Корель, Тестур, Петербургское бюро путешествий – существуют крупные федеральные туроператоры, а есть маленькие локальные.

Возможно имеет даже смысл работать отелю с туроператором, который занимается именно детским туризмом. В Санкт-Петербург возят много детских тургрупп: на каникулы, в лагеря, на экскурсии. Есть специализированные компании, которые занимаются организацией именно детских туров. Особенно такой вариант подойдет, если цены отеля – средние (сегмент «эконом»), 3 звезды как раз подходят под эту категорию. Можно даже все номера сразу заселить детскими группами.

### **2. Интересен ли малый отель корпоративным клиентам (компаниям) для командировочных поездок и конференций? Если да, какого типа компании могут пользоваться услугами малых отелей? Опишите, пожалуйста, портрет таких компаний.**

Да, конечно может быть интересен, но скорее всего среднему и малому бизнесу - для командировок и для участия в конференциях (не для проведения конференций внутри отеля, а для размещения группы участников конференции).

Я предполагаю, что малые отели привлекательны для небольших и средних компаний поскольку у таких гигантов как Газпром, Сбербанк есть свои так называемые корпоративные отели-партнеры, с которыми выстроены долгосрочные отношения – к тому же они сразу рассчитаны на расселение сразу большого числа людей. Кроме того,

крупные отели зачастую нацелены на MICE-туризм (деловой туризм, связанный с организацией и проведением корпоративных мероприятий: meetings – корпоративные встречи, incentives – тимбилдинги и мотивационные туры для сотрудников, conferences – деловые конференции, съезды, форумы, семинары, events – выездные корпоративные праздники), поэтому они располагают собственными конференц-залами, ресторанами, переговорными и т.д.

**3. Какими характеристиками должен обладать малый отель, чтобы привлечь корпоративных клиентов? Парковка, конференц-зал, фитнес-зал что-то еще? Или это не так обязательно?**

Для поездки в Санкт-Петербург (и деловой, и туристической) фитнес-зал на самом деле и не нужен. В этот город приезжают ненадолго – на 3-5 дней. За это время занятия спортом можно «отгулять». И скорее удобное местоположение отеля куда важнее, чем фитнес-зал.

Центр, наличие завтраков и хорошего сервиса – этого более чем достаточно.

Насчет парковки – это конечно важно (ее отсутствие может быть минусом), поскольку в том числе в связи с пандемией люди пересели на машины (есть такая тенденция). Также многие в Санкт-Петербург приезжают на машине транзитом, останавливаясь на 1-2 ночи, чтобы доехать до конечного пункта – Карелии (это еще один тренд).

Поэтому, на мой взгляд, есть смысл договориться с владельцами частных парковок поблизости и выделить платные места для постояльцев отеля или просто написать в объявлении, например, что рядом с отелем есть торговый центр, в котором парковка стоит «столько-то» (то есть «мы парковку не предоставляем, но поблизости есть возможность оставить машину платно»).

**4. Какие критерии являются ключевыми для корпоративных клиентов (компаний) при выборе отеля?**

Скорее всего у каждой крупной компании есть свой список принятых критериев в соответствии с travel политикой, поэтому можно сказать, что чем больше и серьезней организация, тем менее гибкой она является в планировании путешествий. А небольшая компания ориентируется на цены (ограниченный бюджет) и местоположение (сотрудником должно быть удобно добираться до мест проведения мероприятий, офисов). Кроме того, близость к достопримечательностям и развлечениям зачастую также является ключевым фактором, поскольку во время командировок работники должны иметь возможность не только поработать, но и получить удовольствие.

## **5. Главные ОТА для индивидуальных путешественников – это Booking и Airbnb.**

### **Учитывая этот факт, стоит ли подключать другие каналы?**

Да, стоит, поскольку туристы активно пользуются Hotels.com, Trivago и др. Я, например, когда ищу варианты для себя или своих клиентов, смотрю на разных агрегаторах, потому что цены бывают разные. Цена конечно – очень важный фактор. У туроператоров цены зачастую ниже, чем у ОТА: скорее всего, это связано с объемами закупок (может забронировать 100-300 номеров на сезон), поэтому получается большая скидка.

Кроме того, размещение объявления везде (кроме, например, Avito) бесплатное - выплачивается комиссия от бронирования в соответствии с соглашением. Поэтому можно сразу идти во все ОТА, чтобы охватить большую аудиторию.

### **6. Правда ли, что необходимо соблюдать паритет цен? Можно ли за счет акций сделать бронирование через сайт более привлекательным для путешественников (через сайт выгодней для отеля, чем через ОТА)?**

На самом деле, нет никакого паритета. Я регулярно наблюдаю разные цены на разных платформах. Я обычно ищу через Google все, он тоже работает как агрегатор – показывает разные варианты по цене на разных платформах. Отсутствие паритета никак не наказывается и не регулируется, но в целом репутационные риски возможны (встречаются негативные отзывы из-за того, что люди уже после оплаты обнаруживают, что могли все то же самое забронировать дешевле, например, если бы бронировали на сайте отеля).

## Приложение 5. Анкета онлайн опроса

**Фильтр-вопрос.** Укажите суждение, наиболее точно характеризующее Вас как путешественника:

- Я путешествую в основном по России
- Я выезжаю в основном за рубеж, в другие страны/континенты
- Я сочетаю путешествия по России с зарубежными поездками
- Я вообще не путешествую (-> конец опроса)

### *Географические*

1. Вы проживаете в Российской Федерации?
  - Да
  - Нет
2. Вы проживаете в Санкт-Петербурге?
  - Да (-> пропуск следующего вопроса)
  - Нет
3. Вы проживаете в Москве?
  - Да
  - Нет

### *Поведенческие (критерии выбора, процесс выбора, частота путешествий, мотивы) Путешествия в целом*

1. Кто в Вашей семье отвечает за планирование путешествий?
  - Только я сам(а)
  - В основном я сам(а)
  - Я совместно с другими людьми
  - Только другие люди (я просто еду отдыхать) -> **пропускается ряд вопросов из блока «процесс совершения покупки»**
2. Как Вы путешествовали ДО пандемии? Возможен выбор нескольких вариантов ответов.
  - Полностью самостоятельно
  - Частично самостоятельно (по путевке с включенным проживанием и дорогой)
  - Организованно с группой (по путевке с полной туристической программой: в т.ч. проживание, дорога, посещение достопримечательностей, развлечения и др.)
  - Другое
3. Как Вы планируете путешествовать в ближайшие 2-3 года? Возможен выбор нескольких вариантов ответов.
  - Полностью самостоятельно
  - Частично самостоятельно (по путевке с включенным проживанием и дорогой)
  - Организованно с группой (по путевке с полной туристической программой: в т.ч. проживание, дорога, посещение достопримечательностей, развлечения и др.)
  - Другое
4. С кем Вы обычно путешествуете? Возможен выбор нескольких вариантов ответов.

- Со своей семьей (родители, братья, сестры, дети, муж, жена, другие родственники)
  - С друзьями
  - Со своей второй половинкой
  - С коллегами
  - Путешествую один (одна)
  - Другое
5. Как часто Вы путешествуете (по России и/или миру)?
- Реже 1 раза в год
  - 1-3 раза в год
  - Чаше 3 раз в год
6. С какой целью Вы путешествуете? Укажите, пожалуйста, все подходящие цели:
- Отпуск, досуг и отдых
  - Деловые поездки (командировки, встречи, переговоры, прохождение собеседования)
  - Образование и профессиональная подготовка (прохождение курсов, различных программ обучения, стажировок)
  - Лечебные и оздоровительные процедуры
  - Расширение кругозора (экскурсии, посещение местных достопримечательностей)
  - Посещение магазинов (шоппинг)
  - Другое
7. Для чего Вы отправляетесь в путешествие в рамках отдыха? Возможен выбор нескольких вариантов ответов. **Выявление мотивов.**
- Отдохнуть от повседневной суеты/сменить обстановку
  - Познать культуру и историю города, места, страны
  - Завести новые знакомства
  - Испытать новые эмоции / впечатления (ради приключений)
  - Навестить друзей/родственников
  - Другое (впишите свой вариант)
8. Останавливаетесь ли Вы в гостиницах (отелях) во время путешествий?
- Да (-> следующий вопрос)
  - Нет
9. В гостинице (отеле) какой категории Вы чаще всего останавливаетесь? Возможен выбор нескольких вариантов ответа.
- Без звезд
  - 1 звезда
  - 2 звезды
  - 3 звезды
  - 4 звезды
  - 5 звезд
10. Какой из предложенных вариантов проживания для Вас наиболее привлекателен?
- Однозначно сетевой отель (гостиница)

- Скорее сетевой отель, чем независимый
- Скорее независимый отель, чем сетевой
- Однозначно независимый отель (гостиница)
- Одинаково воспринимаю оба варианта / мне все равно (не обращаю внимание на принадлежность отеля сети и не учитываю данный критерий при выборе отеля)

11. Важен ли для Вас бренд при выборе гостиницы (отеля)?

- Крайне важен (выбираю только популярные, знакомые мне отели)
- Скорее важен
- Скорее не важен
- Совсем не важен (не обращаю внимание на известность отеля)

### **Жители Санкт-Петербурга (далее переход к блоку «Процесс совершения покупки»)**

1. **Фильтр-вопрос.** Был ли у Вас опыт проживания в гостиницах (отелях) Санкт-Петербурга?

- Да (-> следующий вопрос)
- Нет (-> 14-ый вопрос)

### **Опыт и планы**

2. Сколько всего раз Вы останавливались в отеле (гостинице) Санкт-Петербурга?

- 1-2 раза
- 3-4 раза
- 5-6 раз
- Более 6 раз

3. С какой целью Вы проживали в гостиницах (отелях) Санкт-Петербурга? Возможен выбор нескольких вариантов ответа.

- Отметить праздник (Новый год, день рождения, 8 марта, 23 февраля и т.д.)
- Перезагрузиться (расслабиться и отдохнуть)
- Порадовать себя/своих близких
- По работе (конференции, проекты и т.д.)
- Другое (впишите свой вариант)

4. **Узнаем, отели с какими характеристиками выбираются для проживания у жителей Санкт-Петербурга.** Постарайтесь, пожалуйста, вспомнить, в каких (каком) конкретно отелях (отеле) Вы проживали. Перечислите, пожалуйста, список все названия и ориентировочное местоположение.

Пример: *Отель Азимут – набережная реки Фонтанки*

5. Планируете ли Вы в дальнейшем останавливаться в отелях (гостиницах) Санкт-Петербурга?

- Да
- Скорее да, чем нет
- Скорее нет, чем да
- Нет

### **Желания**

6. Хотели бы пожить/остановиться в отеле (гостинице) Санкт-Петербурга?

- Да
  - Скорее да, чем нет
  - Скорее нет, чем да
  - Нет
7. В чем Вы видите привлекательность и интерес проживания в отеле (гостинице) города, в котором Вы проживаете? Дайте, пожалуйста, краткий ответ на вопрос.
8. Укажите все критерии (поставьте галочки), по которым Вы бы выбрали проживание в Санкт-Петербурге на Booking.com (представлены скриншоты с сайта): Учитывайте Ваши реальные возможности и предпочтения. **Респондентам предлагается набор из критериев сайта Booking.com**

### **Опыт пребывания в Санкт-Петербурге (опрашиваются нежители Санкт-Петербурга)**

1. Были ли Вы в Санкт-Петербурге?

- Да, 1 раз
- Да, 2-3 раза
- Да, 4-5 раз
- Да, больше 5 раз
- Нет, не был(-а), но хочу побывать (-> следующий вопрос)
- Нет, не был(-а) и не хочу (-> **пропускаются все вопросы про Санкт-Петербург**)

2. Для чего Вы бы хотели приехать в Санкт-Петербург? Возможен выбор нескольких вариантов ответа.

- Отдохнуть
- Навестить друзей, родственников
- Посетить достопримечательности, познакомиться с историей и культурой города
- Пройти обучение
- Поработать

**Вопрос задается тем, кто ответил «нет, не был, но хочу побывать» в предыдущем вопросе**

**→ Далее переход к 5 вопросу и пропуск 1 и 2 вопроса в блоке «Деловые поездки», если будет выбран вариант «работа» в 5 вопросе**

3. Приезжаете ли Вы в Санкт-Петербург регулярно в настоящее время?

- Да
- Скорее да, чем нет
- Скорее нет, чем да
- Нет (-> **пропускается 1-ый вопрос в блоке «Деловые поездки» или «Отдых»**)

4. С какой целью Вы приезжали/приезжаете в Санкт-Петербург (учитывайте, пожалуйста, опыт ВСЕХ совершенных поездок в прошлом и совершаемых в настоящем)? Возможен выбор нескольких вариантов ответов.

- Отпуск, досуг и отдых
- Образование и профессиональная подготовка (прохождение курсов, различных программ обучения, стажировок)

- Лечебные и оздоровительные процедуры
  - Расширение кругозора (экскурсии, посещение местных достопримечательностей)
  - Посещение магазинов (шоппинг)
  - Деловые поездки (командировки, встречи, переговоры, прохождение собеседования)
5. Для ответа на дальнейшие вопросы выберите, пожалуйста, цель, с которой Вы чаще приезжали, приезжаете в Санкт-Петербург (если Вы БЫЛИ или БЫВАЕТЕ в СПб) или укажите цель, с которой Вы с БОЛЬШЕЙ вероятностью поехали бы в Санкт-Петербург (если Вы НЕ БЫЛИ и НЕ БЫВАЕТЕ в СПб)?
- Отдых (-> прохождение всего блока «отдых»)
  - Работа (-> прохождение всего блока «деловые поездки»)

### **Деловые поездки**

1. Как часто (насколько регулярно) Вы приезжали или приезжаете в Санкт-Петербург по работе? **Отвечают только те, кто отметил «Деловые поездки» в 4-ом вопросе предыдущего блока**

- Реже 1 раза в год
  - 1-3 раза в год
  - 4-6 раз в год
  - 7-9 раз в год
  - 10-12 раз в год
  - Чаще 12 раз в год (чаще 1 раза в месяц)
2. На сколько дней Вы приезжали или приезжаете в Санкт-Петербург, если цель Вашей поездки – работа? Укажите, пожалуйста, среднюю продолжительность поездки/поездок. **Отвечают только те, кто отметил «Деловые поездки» в 4-ом вопросе предыдущего блока**
- Несколько часов
  - Сутки
  - 1-2 суток
  - 3-6 суток
  - 7 суток и более
3. Представьте, что Вы планируете поездку в Санкт-Петербург по работе. Какой вариант размещения Вы выберете (если учесть, что нет возможности остановиться у друзей/родственников)? На первое место поставьте наиболее предпочтительный вариант, на последнее – наименее предпочтительный.
- Гостиница (отель) **(так мы выявляем, кто предпочитает гостиницы)**
  - Хостел
  - Посуточная аренда квартиры (например, через Airbnb)
  - Апартамент-отель (в отличие от гостиницы (отеля) оборудован кухней, питание не предоставляется)
  - Комната в гостевом доме
  - Частный дом целиком
4. Представьте, что Вы планируете поездку в Санкт-Петербург по работе. Оцените вероятность выбора каждой из 4-х возможных альтернатив. На первое место поставьте наиболее предпочтительный вариант, на последнее – наименее предпочтительный.

- Малая гостиница (отель) типа «ночлег и завтрак»: 15-100 номеров, независимая (не входит в состав сети), располагается в небольшом здании, тесный контакт с хозяином, отсутствуют дополнительные услуги
  - Средняя гостиница (отель): 100-300 номеров, входит в состав локальной сети, ограниченный набор услуг
  - Большая гостиница (отель): 300-1000 номеров, входит в состав международной сети, предоставляется полный пакет услуг (питание, бассейн, спа, фитнес-зал)
  - Гигантская гостиница (отель): более 1000 номеров, входит в состав международной сети, предоставляется расширенный пакет услуг (конференц-зал для проведения собраний, выставочные площади, несколько бассейнов, тренажерных залов, ресторанов и кафе).
5. Какие преимущества, на Ваш взгляд, есть у гостиниц (отелей) перед другими вариантами (средствами) размещения, если цель поездки - работа? Дайте, пожалуйста, краткий ответ на вопрос.
6. Какие недостатки, на Ваш взгляд, есть у гостиниц (отелей) перед другими вариантами (средствами) размещения, если цель поездки - работа? Дайте, пожалуйста, краткий ответ на вопрос.
7. Представьте, что Вы выбираете проживание в Санкт-Петербурге для поездки по работе. Укажите все критерии (поставьте галочки), по которым Вы бы делали свой выбор. Учитывайте Ваши реальные возможности и предпочтения. **Респондентам предлагается набор из критериев сайта Booking.com**

### **Отдых**

1. Как часто (насколько регулярно) Вы приезжали или приезжаете в Санкт-Петербург с целью отдыха? **Отвечают только те, кто отметил «Отпуск, досуг и отдых» в 4-ом вопросе предыдущего блока**
- Реже 1 раза в год
  - 1-3 раза в год
  - 4-6 раз в год
  - 7-9 раз в год
  - 10-12 раз в год
  - Чаше 12 раз в год (чаще 1 раза в месяц)
2. На сколько дней Вы приезжали или приезжаете в Санкт-Петербург, если цель Вашей поездки – отдых и расширение кругозора? **Отвечают только те, кто отметил «Отпуск, досуг и отдых» в 4-ом вопросе предыдущего блока**
- Несколько часов
  - Сутки
  - 1-2 суток
  - 3-6 суток
  - 7 суток и более
3. Представьте, что Вы планируете поездку в Санкт-Петербург, чтобы отдохнуть, погулять, расширить кругозор. Какой вариант размещения Вы выберете (если учесть, что нет возможности остановиться у друзей/родственников)? На первое место поставьте наиболее предпочтительный вариант, на последнее – наименее предпочтительный.
- Гостиница (отель)

- Хостел
  - Посуточная аренда квартиры (например, через Airbnb)
  - Апартамент-отель (в отличие от гостиницы (отеля) оборудован кухней, питание не предоставляется)
  - Комната в гостевом доме
  - Частный дом целиком
4. Представьте, что Вы планируете поездку в Санкт-Петербург, чтобы отдохнуть, погулять, расширить кругозор. Какой вариант размещения Вы выберете (если учесть, что нет возможности остановиться у друзей/родственников)? На первое место поставьте наиболее предпочтительный вариант, на последнее – наименее предпочтительный.
- Малая гостиница (отель) типа «ночлег и завтрак»: 15-100 номеров, независимая (не входит в состав сети), располагается в небольшом здании, тесный контакт с хозяином, отсутствуют дополнительные услуги
  - Средняя гостиница (отель): 100-300 номеров, входит в состав локальной сети, ограниченный набор услуг (питание, базовые развлечения)
  - Большая гостиница (отель): 300-1000 номеров, входит в состав международной сети, предоставляется полный пакет услуг (питание, бассейн, спа, фитнес-зал)
  - Гигантская гостиница (отель): более 1000 номеров, входит в состав международной сети, предоставляется расширенный пакет услуг (конференц-зал для проведения собраний, выставочные площади, несколько бассейнов, тренажерных залов, ресторанов и кафе).
5. Какие преимущества, на Ваш взгляд, есть у гостиниц (отелей) перед другими вариантами (средствами) размещения, если цель поездки - отдых? Дайте, пожалуйста, краткий ответ на вопрос.
6. Какие недостатки, на Ваш взгляд, есть у гостиниц (отелей) перед другими вариантами (средствами) размещения, если цель поездки - отдых? Дайте, пожалуйста, краткий ответ на вопрос.
7. Представьте, что Вы выбираете проживание в Санкт-Петербурге на Booking.com (цель поездки – отдых). Укажите все критерии (поставьте галочки), по которым Вы бы делали свой выбор. Учитывайте Ваши реальные возможности и предпочтения.  
**Респондентам предлагается набор из критериев сайта Booking.com**

## **Процесс совершения покупки**

### Осознание потребности

1. Представьте, что у Вас есть возможность (Вы взяли отпуск, у Вас каникулы и т.д.) поехать отдыхать в августе этого года. Насколько заранее Вы бы забронировали номер в отеле (гостинице)? Пожалуйста, ответьте на вопрос так, как будто он был задан ДО пандемии. **Выявляем тренд**

- Более, чем за пол года
- За 4-6 месяцев
- За 2-3 месяца
- За 1 месяц
- За 2-3 недели
- За 1 неделю
- За 3-5 дней

- За 1-2 дня
  - Менее, чем за 1 день
2. Представьте, что у Вас есть возможность (Вы взяли отпуск, у Вас каникулы и т.д.) поехать отдыхать в августе этого года. Насколько заранее Вы бы забронировали номер в отеле (гостинице)? Пожалуйста, ответьте на вопрос так, как будто он был задан сейчас (ВО ВРЕМЯ пандемии).
- Более, чем за пол года
  - За 4-6 месяцев
  - За 2-3 месяца
  - За 1 месяц
  - За 2-3 недели
  - За 1 неделю
  - За 3-5 дней
  - За 1-2 дня
  - Менее, чем за 1 день

Сбор/ Поиск информации (когда, как и где собирается информация? Учитывается ли мнение друзей/инфлюенсеров? Отзывы?)

3. На чье мнение Вы склонны ориентироваться при выборе отеля? Возможен выбор нескольких вариантов ответа.
- Семья, друзья, знакомые
  - Блогеры, инфлюенсеры
  - Отзывы путешественников, постояльцев отелей
  - Рекомендации консультантов турагентств
  - Ничего из вышеперечисленного
4. Из каких источников Вы обычно собираете информацию об отелях (гостиницах)? Выберите все используемые Вами источники.
- Онлайн-системы бронирования (Booking.com, Airbnb, OneTwoTrip, Ostrovok, Oktogo, Expedia.com, Orbitz.com, HRS.com, Travelocity.com, Hotels.com и др.
  - Мета-поисковики (агрегаторы) отелей, через которые нельзя забронировать отель, но можно ознакомиться с вариантами проживания (Tripadvisor, Trivago, Besthotel, 101Hotels, Отзыв.Ru и др.)
  - Официальный (собственный) сайт отеля
  - Официальные страницы отеля в социальных сетях
  - Интернет-статьи о путешествиях, путеводители с подборками отелей, сообщества о туризме в социальных сетях
  - Турагентства (онлайн и офлайн)
  - Онлайн-карты (Google Maps, Яндекс.Карты, 2ГИС)
  - Предложения на Яндекс.Путешествиях, Google Travel
  - Предложениями партнеров моего банка (смотрю туры и отели через личный кабинет банка)
5. А теперь укажите, пожалуйста, порядок изучения каждого из источников, где 1 - «изучу в первую очередь», 2 - «изучу во вторую очередь» и т.д. Если какой-то из перечисленных источников информации не изучается Вами, укажите напротив «0».

6. Оцените по 5-ти балльной вероятност того, что Вы обратите внимание на рекламу отеля (если учесть, что в момент, когда Вы увидели рекламу, Вы как раз занимаетесь поиском жилья для путешествия). 1 – минимальная вероятность (не обращаю внимания), 5 – максимальная (обращаю внимание).
- Реклама в социальных сетях (таргетированная)
  - Реклама в социальных сетях от блогеров
  - Реклама в поисковой выдаче и на различных информационных веб-ресурсах (контекстная)
  - Офлайн реклама (по телевизору, на уличных баннерах, по радио и т.д.)

#### Предпокупочная оценка вариантов

7. Насколько основательно Вы обычно выбираете гостиницу перед покупкой?
- Изучаю все характеристики гостиницы (отеля), взвешиваю все «против» и «за» перед покупкой
  - Обращаю внимание на несколько характеристик гостиницы (отеля), но не изучаю их все
  - Просто выбираю первый попавшийся вариант
  - Другое
8. Читаете ли Вы описание отеля и его номерного фонда перед осуществлением бронирования?
- Да, всегда читаю
  - Да, иногда читаю
  - Очень редко читаю
  - Никогда не читаю
9. Оцените, пожалуйста, степень важности следующих характеристик отеля (гостиницы), влияющих на Ваш выбор:

	Совсем не важно/не имеет значения	Скорее не важно	Скорее важно	Крайне важно/имеет решающее значение
• Цена				
• Отзывы				
• Возможность забронировать номер бесплатно (и оплатить при заселении)				
• Возможность отмены бронирования с полным или частичным возвратом средств (гибкая система бронирования)				
• Известность бренда отеля				
• Наличие бесплатной парковки				
• История здания, в котором располагается отель				
• Местоположение (близость к достопримечательностям, транспортным узлам, магазинам)				
• Тишина вокруг отеля (отсутствие оживленных улиц рядом, шумных мест, предприятий)				
• Интерьер отеля, стиль (по фотографиям)				

	Совсем не важно/не имеет значения	Скорее не важно	Скорее важно	Крайне важно/имеет решающее значение
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Новизна отеля (современное оснащение, состояние мебели)</li> <li>• Домашняя атмосфера, уют</li> <li>• Бесплатный Wi-Fi</li> <li>• Предоставление питания внутри отеля (завтраки, обеды, ужины)</li> <li>• Разнообразие дополнительных услуг (бассейн, спа, фитнес-зал)</li> <li>• Безопасность (наличие знака безопасных путешествий Safe Travels)</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Оснащенность номеров (кондиционером, телевизором, гладильной доской, утюгом, феном, мини-холодильником)</li> <li>• Площадь номера (просторность)</li> <li>• Вид из окна по описанию/отзывам/фотографиям</li> <li>• Другое</li> </ul>				

### Покупка

10. Какие способы бронирования были использованы Вами за последние 3 года?

- Онлайн-сервисы бронирования (например, Booking.com)
- Официальный сайт отеля
- Телефонный звонок в отдел бронирования отеля
- Онлайн-бронирование через турагентство
- Бронирование при личном посещении офиса турагентства
- Другое

11. Какой способ бронирования Вы используете чаще, чем остальные варианты?  
Выберете, пожалуйста, один, наиболее часто используемый способ.

- Онлайн-сервисы бронирования (например, Booking.com)
- Официальный сайт отеля
- Телефонный звонок в отдел бронирования отеля
- Онлайн-бронирование через турагентство
- Бронирование при личном посещении офиса турагентства
- Другое

12. Отметьте, пожалуйста, все онлайн-сервисы бронирования, которыми Вы обычно пользуетесь при бронировании ОТЕЛЯ:

- Booking.com,
- Bronevik.com,
- OneTwoTrip
- Airbnb
- Avito
- Ostrovok.ru
- Tvil.ru
- Суточно.ру
- Едем-в-Гости.ру
- AllHotelsMarket.
- Acase.ru
- Expedia.com
- Другое

13. Отменяли ли Вы когда-либо бронирование номера?

- Да
- Нет
- Затрудняюсь ответить

14. Постарайтесь вспомнить, что в последний раз послужило причиной отмены бронирования? Дайте, пожалуйста, краткий ответ. **(Выявить ситуационные факторы – необязательный вопрос)**

Потребление (что оценивается во время пребывания в отеле? На что обращается внимание?)

15. На какие характеристики Вы обращаете внимания ВО ВРЕМЯ пребывания в отеле:

	Совсем не обращаю внимания	Скорее не обращаю внимания	Скорее обращаю внимание	Уделяю особое внимание
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Местоположение (близость к достопримечательностям, транспортным узлам, магазинам)</li> <li>• Обстановка в номере (интерьер, состояние мебели)</li> <li>• Удобство номера (наличие достаточного количества вешалок, шкафов, свободного пространства)</li> <li>• Простор в номере</li> <li>• Наличие 2-х полотенец на каждого постояльца, халатов, тапочек</li> <li>• Чистота в номере</li> <li>• Вежливость персонала (ресепшн, консьерж, горничные, официанты)</li> <li>• Скорость обслуживания (быстрота заселения и выселения, предоставления недостающих полотенец, халатов и т.д.)</li> <li>• Качество питания (например, завтраков)</li> <li>• Соблюдение мер безопасности (против распространения COVID-19)</li> <li>• Скорость и стабильность Wi-Fi</li> </ul>				

	Совсем не обращаю внимания	Скорее не обращаю внимания	Скорее обращаю внимание	Уделяю особое внимание
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Хорошая шумоизоляция (тишина)</li> <li>• Соответствие номера фотографиям и описанию на сайте бронирования</li> <li>• Полнота информации об отеле в описании на сайте бронирования (в т.ч. информирование обо всех платных услугах)</li> <li>• Температура в номере</li> <li>• Удобство кровати/кроватей</li> <li>• Качество и свежесть постельного белья</li> <li>• Скорость и стабильность Wi-Fi</li> </ul>				

16. Важно ли для Вас соблюдение принципов устойчивого развития отелем (отказ от пластика, минимизация потребления воды за счет редкой смены полотенец, энергосбережение и т.д.)?

- Очень важно
- Скорее важно, чем нет
- Скорее неважно
- Неважно

Послепокупочная оценка вариантов (отзывы, рекомендации, пожелания, жалобы)

17. Оставляли ли Вы когда-либо отзыв о проживании в отеле?

- Да, много раз (больше 4-х раз)
- Да, пару раз (2-3 раза)
- Да, 1 раз
- Нет, никогда (-> следующий вопрос)

18. Оставьте ли Вы отзыв, если Вам будет предложен бонус от отеля (скидка, купон, другое вознаграждение)?

- Да, однозначно
- Скорее да, чем нет
- Скорее нет, чем да
- Нет, однозначно

19. Что именно (какое вознаграждение) Вам бы хотелось получить от отеля за оставленный отзыв? Напишите, пожалуйста, свое пожелание.

20. На какой (-их) платформе (-ах) Вы оставляли отзыв(-ы)?

- На официальном сайте отеля
- На официальных страницах отеля в социальных сетях (Instagram, ВКонтакте и др.)
- В личном письме отелю (без дальнейшей публикации)
- На сторонних специализированных платформах для отзывов и мета-поисковиках отелей (Tripadvisor, Trivago, Besthotel, 101Hotels, Отзыв.Ru и др.)
- На платформах онлайн-систем бронирования (Booking.com, Airbnb, Ostrovok, Oktogo, Expedia.com, Orbitz.com, HRS.com, Travelocity.com, Hotels.com, Priceline.com и др.)
- Другое

21. Оставьте ли Вы отзыв, если Вам понравился отель?

- Да, однозначно
- Скорее да, чем нет
- Скорее нет, чем да
- Нет, однозначно

22. Оставьте ли Вы отзыв, если Вам НЕ понравился отель?

- Да, однозначно
- Скорее да, чем нет
- Скорее нет, чем да
- Нет, однозначно

### Отношение к «Fotohotel» как к потенциальному месту для проживания

1. Оцените, пожалуйста, по 5-ти балльной шкале вероятность того, что Вы выберете данный отель «FotoHotel» для проживания в Санкт-Петербурге (1- однозначно НЕ выберу, 5- однозначно выберу):



Рис. 33. Вопрос с элементом эксперимента<sup>238</sup>

2. Пожалуйста, кратко поясните свой ответ – почему Вы бы выбрали данный отель для проживания или почему нет? **Открытый вопрос.**
3. Оцените, пожалуйста, по 5-ти балльной шкале вероятность, с которой Вы остановитесь в новом отеле, который Вам понравился по всем характеристикам, но у него нет отзывов или их мало? (1- однозначно НЕ остановлюсь, 5- однозначно остановлюсь).

### Психографические (тип личности)

1. Оцените, пожалуйста, по 7-балльной шкале свое отношение к новым продуктам (1- абсолютно не согласен(-на); 7 - абсолютно согласен(-на)):
  - Я обычно среди первых, кто пробует новые продукты
  - Мне нравится покупать новые и разные вещи (продукты)

### Тестирование по укороченному варианту методологии Майерс-Бриггс (МВТИ)<sup>239</sup>

<sup>238</sup> Скриншот из опроса

1. Вы совершенно измотаны, неделя была долгой и не самой удачной. Как проведете выходные? **[multiple choice]**

- Наберу друзьям, узнаю, какие у них планы. Слышал, открылся новый ресторан / в прокат вышла уморительная комедия / в пейнтбольном клубе скидки. Нужно выбраться всем вместе
- Переведу телефон в режим «Не беспокоить», останусь дома. Включу новый эпизод любимого сериала, соберу паззл, полежу в ванне с книжкой

2. Какое из двух описаний больше подходит вам? **[multiple choice]**

- Самое важное для меня то, что происходит здесь и сейчас. Я отталкиваюсь от реального положения дел, обращаю внимание на детали
- Факты — это скучно. Я люблю мечтать и сочинять сценарии грядущих событий. Охотнее полагаюсь на интуицию, чем на какие-то данные

3. Компания — конкурент вашего работодателя пытается вас переманить. Вы сомневаетесь: там гораздо больше платят, но здесь прекрасный коллектив, да и начальник отдела намекнул, что рекомендует вас руководству перед уходом на пенсию. Как будете принимать решение? **[multiple choice]**

- Изучу всю доступную информацию о компании-конкуренте, посоветуюсь со знакомым HR-менеджером, нарисую таблицу «за и против». В таких делах важно все трезво оценить и взвесить
- Прислушаюсь к собственным чувствам и ощущениям. Всегда стараюсь следовать зову сердца

4. До свадьбы ваших близких друзей 2 недели. Как дела с подготовкой? **[multiple choice]**

- Я уже месяц назад выбрал саксофониста, который исполнит попурри из песен наших школьных лет / собрал презентацию из фотографий пары с момента их знакомства / сочинил поэму / отутюжил костюм / записалась на макияж и укладку. Предпочитаю быть во всеоружии
- Зачем готовиться? Я буду веселиться и наслаждаться праздником, а тост скажу экспромтом, от души. Все лучшее случается спонтанно

***Социо-демографические характеристики (уровень дохода, пол, возраст, семейное положение)***

1. Укажите, пожалуйста, Ваш пол:

- М
- Ж

- Предпочитаю не указывать

2. Ваш возраст:

- 0 – 14 лет
- 15 – 24 года
- 25 – 44 года
- 45 – 64 года
- Старше 64 лет

Возраст, лет	Сегмент	Краткая характеристика
0 - 14	Дети	Путешествуют с родителями, которые принимают за них решение о поездке. Многие туристские услуги предоставляются им по льготным расценкам.
15 - 24	Молодежь	Молодые люди, которые путешествуют без родителей. Они располагают собственными, обычно очень ограниченными средствами на поездку.
25 - 44	Активный возраст	Сравнительно молодые экономически активные люди. Они имеют семьи и с ними проводят свободное время. Модель туристского поведения лиц этой группы складывается в значительной степени под влиянием потребностей их детей.
45 - 64	Средний возраст	Сохраняют экономическую активность, но, в отличие от предшествующей группы, не обременены заботой о детях, которые, повзрослев, покинули отчий дом (стадия «пустынного гнезда»).
Старше 64	Пожилые	Рынок туризма пожилых людей старше 65 лет изменился за последние 10–20 лет и характеризуется высокими темпами роста туристских поездок.

*Рис. 34. Возрастные сегменты в сфере туризма по классификации ЮНВТО<sup>240</sup>*

3. Ваше семейное положение:

- Не состою в отношениях
- Состою в отношениях, но проживаю раздельно с партнером
- Состою в браке или сожительстве с партнером

4. Укажите, пожалуйста, верное утверждение:

- У меня нет детей
- Есть дети, младшему/единственному ребенку менее 6 лет, и он(а) проживает со мной
- Есть дети, младшему/единственному ребенку более 6 лет, и он(а) проживает со мной
- Есть дети, проживают отдельно

5. Укажите, пожалуйста, утверждение, максимально точно описывающее уровень вашего материального достатка:

- Денег не всегда хватает даже на еду
- Денег хватает на еду, но покупать одежду и оплачивать жилищно-коммунальные услуги затруднительно
- Денег хватает на еду и одежду, но не могу себе позволить покупать товары длительного пользования
- Денег хватает на еду, одежду и товары длительного пользования, но не могу себе позволить покупку автомобиля, квартиры, дачи
- Средств достаточно, чтобы купить все, что считаю нужным

<sup>240</sup> <http://mrmarker.ru/p/page.php?id=7594>

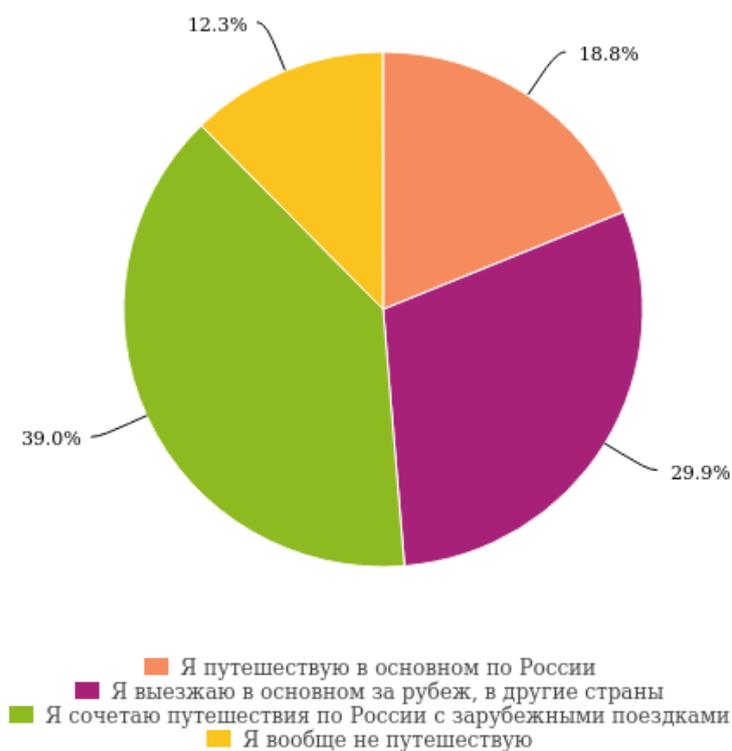
6. В данный момент Вы:

- Получаете образование (школа, ВУЗ)
- Работаете (в т.ч. самозанятость)
- Получаете образование и работаете
- Не работаете, т.к. занимаетесь домашними делами
- Не работаете, т.к. находитесь на пенсии

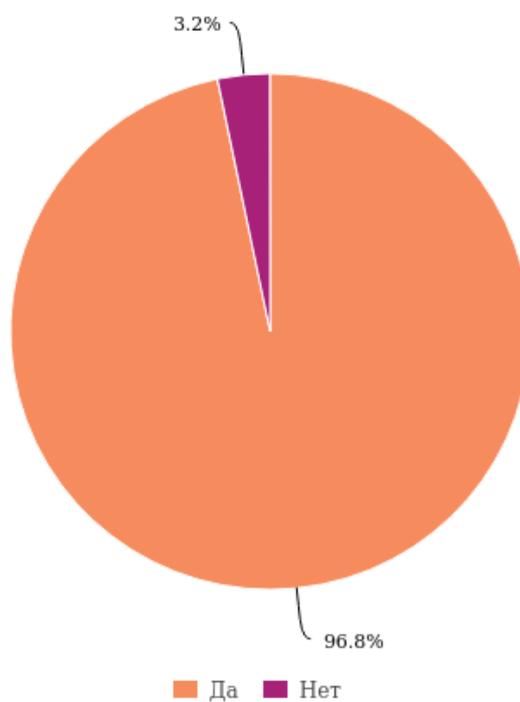
7. Укажите род Вашей деятельности:

- Офисный работник
- Государственный служащий
- Руководитель среднего/высшего звена
- Собственник бизнеса
- Студент
- Пенсионер
- Другое

## Приложение 6. Описание выборки онлайн-опроса<sup>241</sup>

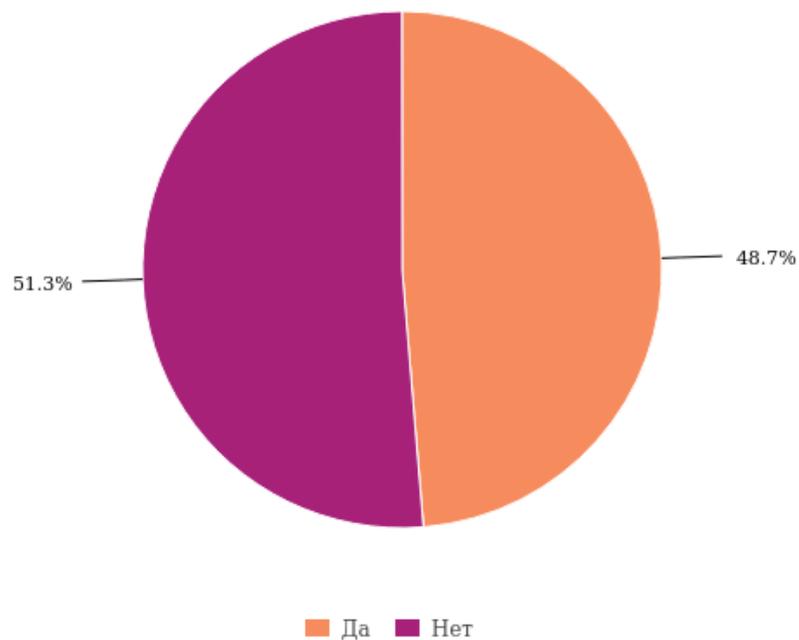


Вопрос: Вы проживаете на территории Российской Федерации?

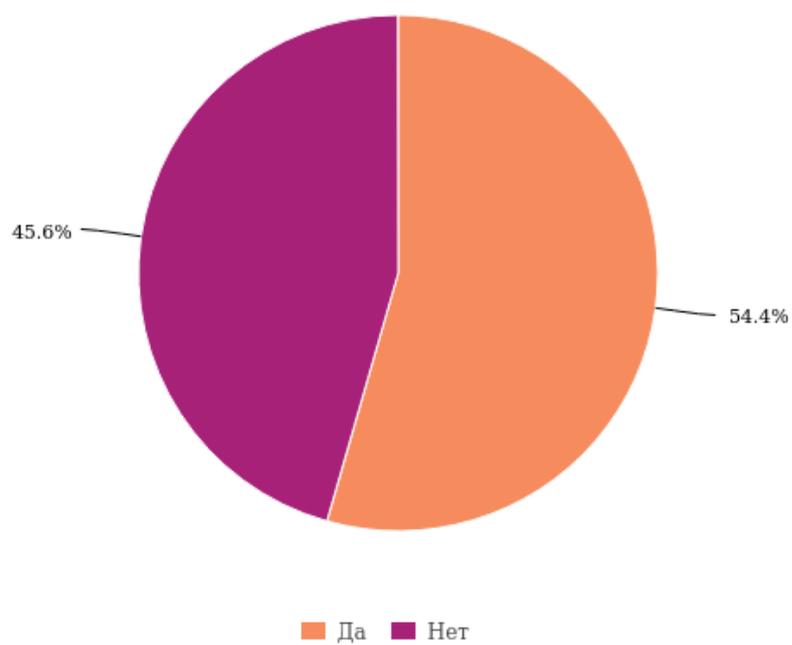


Вопрос: Вы проживаете в Санкт-Петербурге?

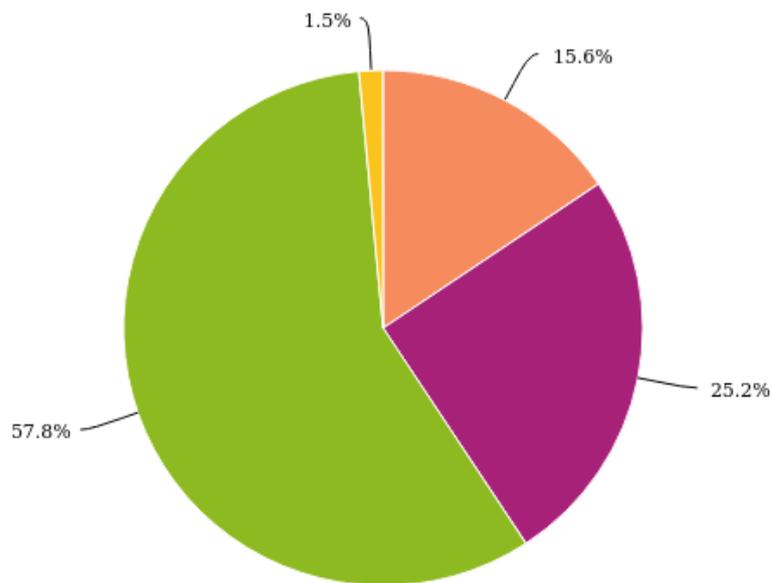
<sup>241</sup> Скриншоты результатов опроса



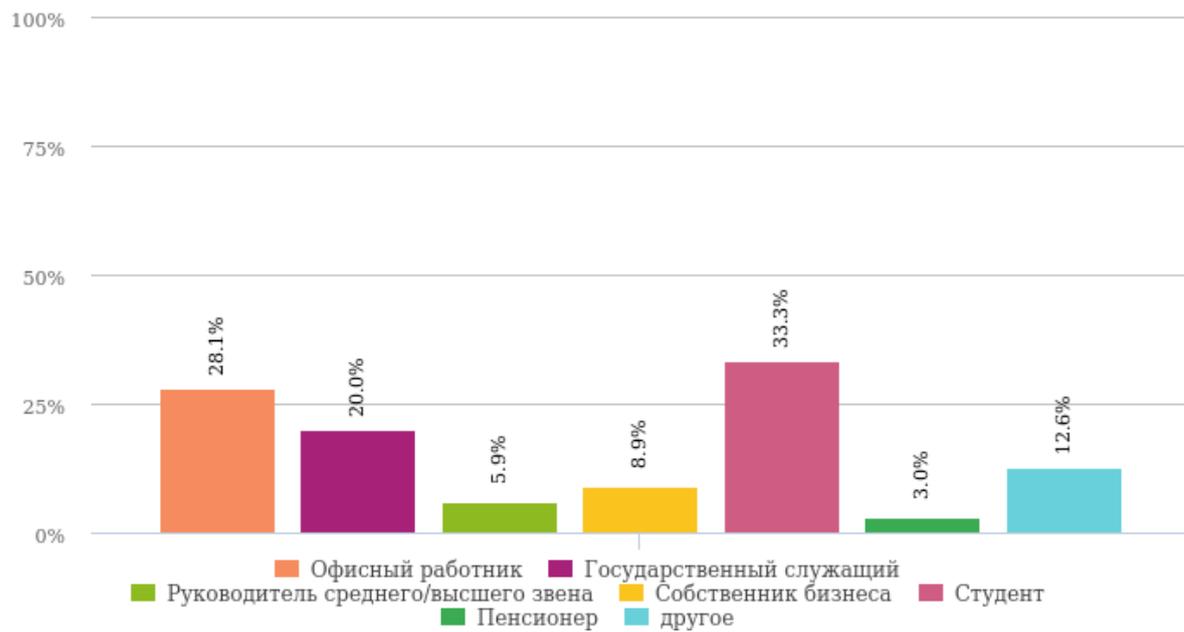
Вопрос: Вы проживаете в Москве?



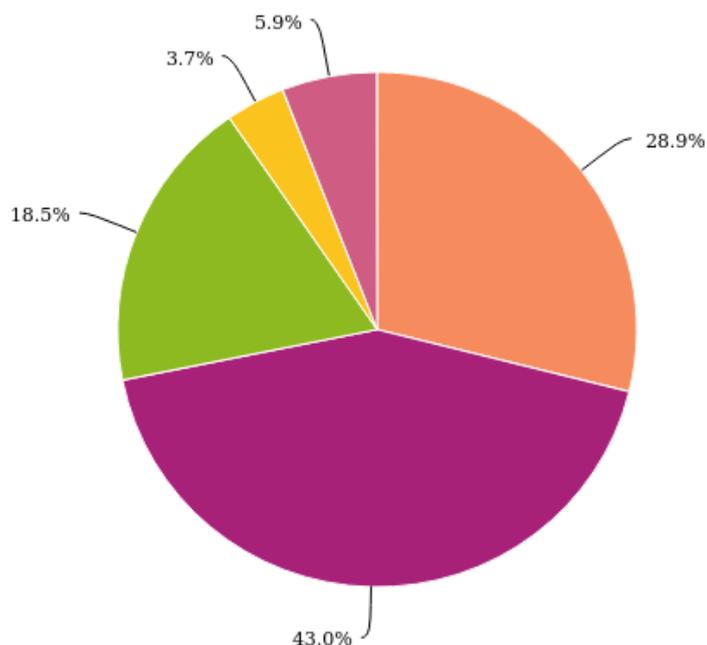
Вопрос: Кто в Вашем случае отвечает за планирование путешествий?



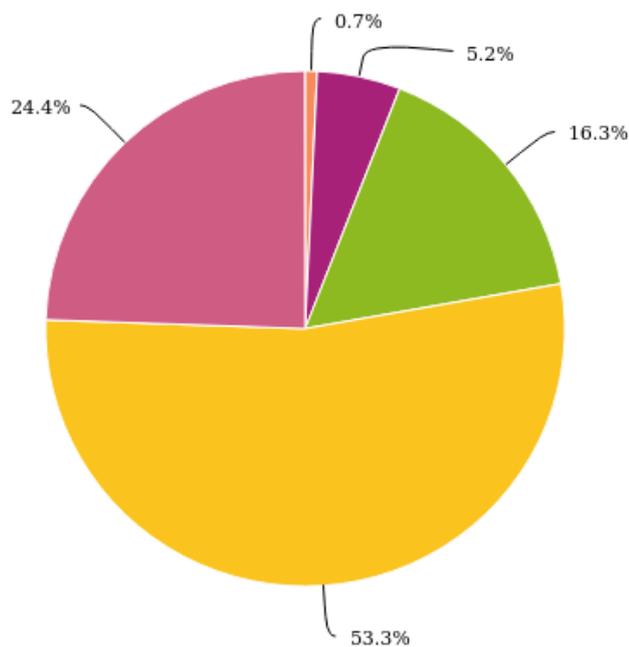
■ Только я сам(а)    ■ В основном я сам(а)  
■ Я совместно с другими людьми (друзья, семья, вторая половинка)  
■ Только другие люди (я просто еду отдыхать)



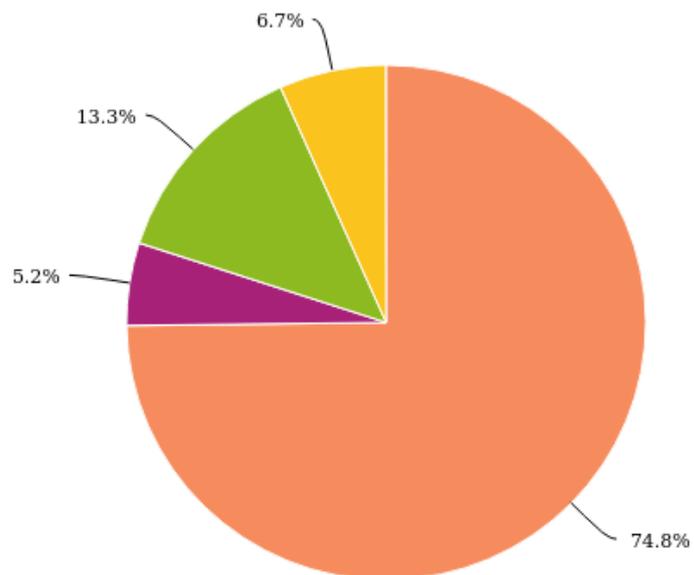
■ Офисный работник    ■ Государственный служащий  
■ Руководитель среднего/высшего звена    ■ Собственник бизнеса    ■ Студент  
■ Пенсионер    ■ другое



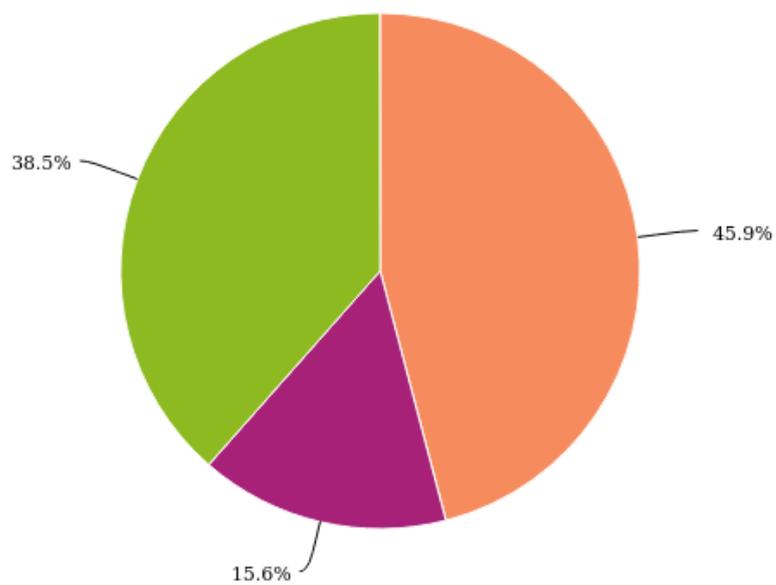
- Получаете образование (школа, ВУЗ)
- Работаете (в т.ч. самозанятость)
- Получаете образование и работаете
- Не работаете, т.к. занимаетесь домашними делами
- Не работаете, т.к. находитесь на пенсии



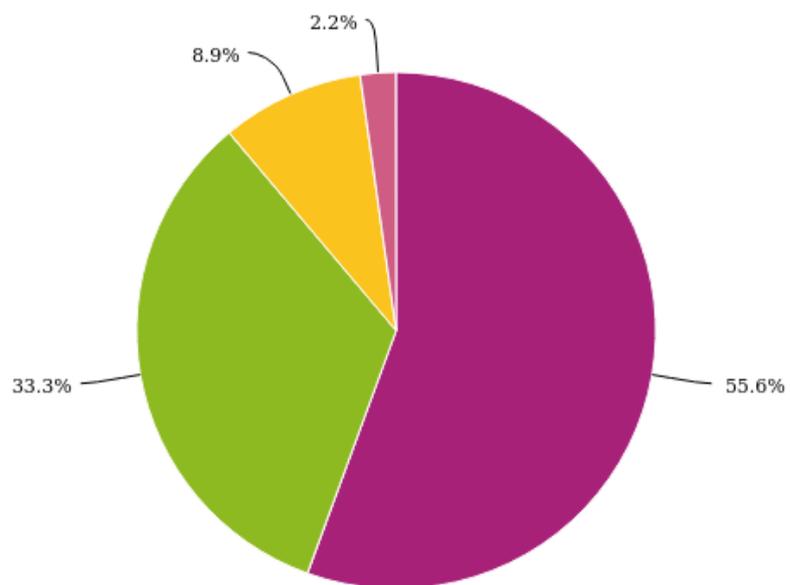
- Денег не всегда хватает даже на еду
- Денег хватает на еду, но покупать одежду и оплачивать жилищно-коммунальные услуги затруднительно
- Денег хватает на еду и одежду, но не могу себе позволить покупать товары длительного пользования
- Денег хватает на еду, одежду и товары длительного пользования, но не могу себе позволить покупку автомобиля, квартиры, дачи
- Средств достаточно, чтобы купить все, что считаю нужным



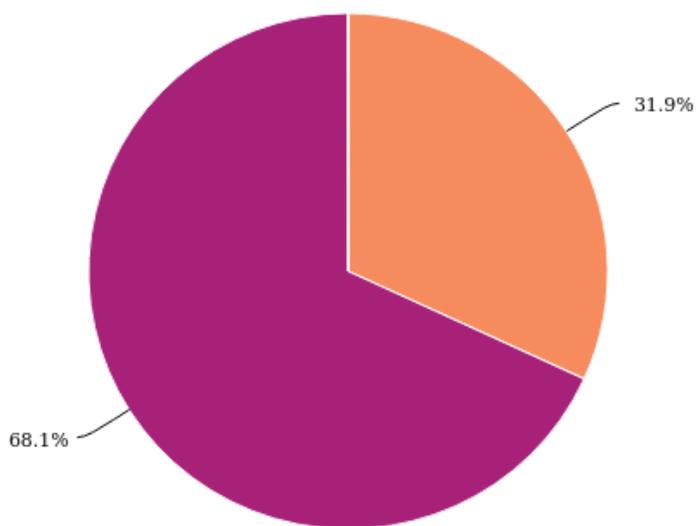
- У меня нет детей
- Есть дети, младшему/единственному ребенку менее 6 лет, и он(а) проживает со мной
- Есть дети, младшему/единственному ребенку более 6 лет, и он(а) проживает со мной
- Есть дети, проживают отдельно



- Не состою в отношениях
- Состою в отношениях, но проживаю отдельно с партнером
- Состою в браке или сожительстве с партнером



■ 0 - 14 лет 
 ■ 15 - 24 года 
 ■ 25 - 44 года 
 ■ 45 - 64 года 
 ■ Старше 64 лет

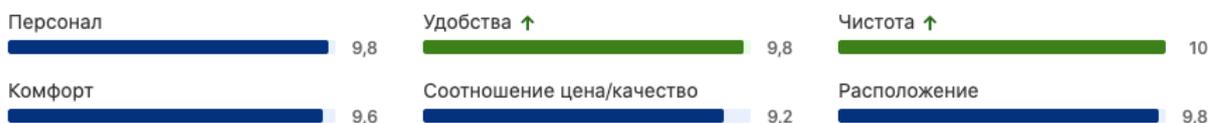


■ М 
 ■ Ж 
 ■ Предпочитаю не указывать

## Приложение 7. Отзывы постояльцев FotoHotel

**9,8** **Великолепно** 13 отзывов Подлинные отзывы гостей Написать отзыв

### Категории



↑ Высокая оценка для города Санкт-Петербург

 **Анетта**  
Абхазия

Большой двухместный номер с 1 кроватью или 2 отдельными кроватями

3 ночи · Май 2021

Семья

**Популярный отзыв** Время отзыва: 10 мая 2021

### Великолепно

10

😊 · Замечательный отель! Понравилось все без исключения! Все новое, чистое, расположение супер. Тихо, комфортно! Обязательно вернёмся еще! 👍

#### Ответ администрации отеля:

Анетта, большое спасибо Вам за Ваш отзыв. Мы очень рады, что... [Читать дальше](#)

 **Сергей**  
Россия

Бюджетный двухместный номер с 1 кроватью

4 ночи · Май 2021

Пара

Время отзыва: 10 мая 2021

### Великолепно

10

😊 · Чисто, отличное расположение. Отель совсем новый, укомплектован хорошо. Завтраки простые, но вполне нормально и удобно.

😞 · Не каждый день полностью убирались. Чисто, но понятно что живем тут уже не первый день.

 **Полина**  
Россия

Стандартный двухместный номер с 1 кроватью или 2 отдельными кроватями

2 ночи · Май 2021

Пара

Время отзыва: 11 мая 2021

### Отличный вариант соотношения цена/качество.

10

😊 · Уютный маленький отельчик недалеко от центра, в тихом месте. Очень приятный и радушный персонал, собственная парковка, все чистое и свежее. В фойе - кофемашина и чай, кулер с водой. В номере есть чайник (но нет чая или кофе), гель и шапочки для душа, одноразовые тапочки (в прямом смысле одноразовые), аксессуары для чистки обуви. Завтрак - шведский стол, но "аскетичный" - яйца (отварные или яичница), сосиски, хлеб, масло, каша, яблоки или мандарины, хлопья и мюсли (с сырой овсянкой), десерты в виде бюджетных пирожных с кремом или кексов. Также стол сервируется нарезкой (сыр, ветчина, огурец - по 3 ломтика). Для тех, кто собирается в отеле только ночевать, а основное время наслаждаться городом - идеальный вариант соотношения цена/качество.

😞 · Номер малюсенький, не развернуться. Шкаф для одежды с небольшим рейлом и крючками, без полок. Чемоданы размещать негде. Подход к кровати только с одной стороны. Когда заходишь, пахнет "свежим ремонтом".

Полотенцесушитель не закреплен на стене и мило от неё отходит ;)

Завтраки проходят в ресторане с в соседнем доме, но они не сильно разнообразные (описала выше): кофе растворимый, нет овощей и мало горячих блюд. Тем, кто на диете, кроме яиц, яблок и 3 тонких ломтиков огурца, есть будет нечего.



**Елена**  
Россия

Большой двухместный номер с 1 кроватью или 2 отдельными кроватями

4 ночи · Май 2021

Семья

Время отзыва: 7 мая 2021

## Великолепно

10

😊 · Очень удобное расположение, наличие своей парковки, внимательный персонал и администрация. Прекрасная звукоизоляция. Очень чисто и уютно. Рядом рестораны, магазины. Не первый раз в Питере, для себя отметили это как самый лучший и комфортный вариант. Будем рады вернуться!

### Ответ администрации отеля:

Уважаемая Елена, благодарим вас за теплые слова!!! Будем Вв... [Читать дальше](#)

1 человек нашел этот отзыв полезным.

Полезно

Бесплезно



**Tatyana**  
Россия

Стандартный двухместный номер с 1 кроватью или 2 отдельными кроватями

4 ночи · Май 2021

Семья

Время отзыва: 7 мая 2021

## Fotohotel

10

😊 · Невероятный отель в центре города. Выбор на отель пал почти сразу, так как заинтересовала цена. Не пожалела ни разу о том, что остановилась здесь. В номере есть все удобства: чайник, холодильник, телевизор, вай Фай, сейф, ванные принадлежности. Уборка производилась каждый день, пока мы находились на прогулке. Менялись полотенца. Персонал вежливый и дружелюбный.

Отель находится в очень удобном месторасположении. До вокзала 5 минут на машине. От дворцовой площади мы ехали на самокате минут 20, пока едешь, проезжаешь очень много достопримечательностей. Цена-качество удивили. Если будете думать, ехать или нет, то однозначно да, не прогадаете. Также за отдельную плату можно взять завтрак/обед/ужин. Мы один раз взяли завтрак, так как уезжали в обед. На завтрак шведский стол. Единственное не хватало сока добавить к напиткам, но тут уже на любителя. В общем в следующий раз вернёмся в этот же отель, даже искать ничего не буду.



**Виктория**  
Россия

Бюджетный двухместный номер с 1 кроватью

1 ночь · Май 2021

Пара

Время отзыва: 6 мая 2021

## Великолепно

10

😊 · Отель абсолютно новый и это приятно. Персонал супер, лучше персонала я ещё не видела. Со всем помогут, очень вежливые!

😐 · Номер маленький, но при этом вполне комфортный. Просто по нему «не побегаешь».



### Ответ администрации отеля:

Виктория, Благодарим вас за столь высокие оценки нашей работ... [Читать дальше](#)

2 человека нашли этот отзыв полезным.

Полезно

Бесплезно



**Ольга**  
Россия

Большой двухместный номер с 1 кроватью или 2 отдельными кроватями

4 ночи · Май 2021

Индивидуальный путешественник

Время отзыва: 6 мая 2021

## Комфортный отдых

10

😊 · Отель новый, расположен в центре в тихом дворе с небольшим парком. В номере отличный дизайн, продумано много мелочей, что делает жизнь путешественника более комфортной.

Персонал очень доброжелательный.

Фотографии на сайте полностью соответствуют действительности.

Рядом с отелем много кафе и ресторанов.



**Людмила**  
Россия



Стандартный  
двухместный номер с 1  
кроватью или 2  
отдельными кроватями



2 ночи · Май 2021



Семья

Время отзыва: 5 мая 2021

## Великолепно

10

😊 · Персонал очень внимательный, отель новый, недавно открылся. В номере уютно и чисто, уборку проводили ежедневно. В отеле можно оставить вещи на хранение. Рекомендую брать номера с завтраком, выходит дешевле, ежели где-то питаться отдельно. Завтраки проходят в соседнем ресторане, на выбор каша, мюсли или хлопья, сосиски, можно заказать яичницу, также подают нарезку сыр и ветчина. Все очень вкусно рекомендую. Мы ужинали тоже в этом ресторане, цены гораздо дешевле, чем в других местах, нам, как жильцам отеля, делали скидку 10%.

😞 · Большая слышимость, но это сейчас почти во всех отелях.



### Ответ администрации отеля:

Уважаемая Людмила, благодарим вас за столь подробный отзыв! ... [Читать дальше](#)

1 человек нашел этот отзыв полезным.

Полезно

Бесплезно



**Александр**  
Россия



Бюджетный двухместный  
номер с 1 кроватью



2 ночи · Май 2021



Индивидуальный  
путешественник

Время отзыва: 5 мая 2021

## Великолепно

10

😊 · Отличный отель в закрытом дворе на Достоевской, месторасположение шикарное! Только открылись, всё свежее, очень приятный ремонт и в целом атмосфера что надо! Рекомендую настоятельно!

😞 · Нареканий нет вообще, всё отлично!



**Mikhail**  
Россия



Стандартный  
двухместный номер с 1  
кроватью или 2  
отдельными кроватями



2 ночи · Май 2021



Семья

Время отзыва: 4 мая 2021

## Великолепно

10

😊 · Отличный выбор для остановки на несколько дней. Номер был небольшой, но удобный и функциональный. В гостинице свежий ремонт, хорошая новая мебель и сантехника. В номере и в гостинице чисто, постельное белье и полотенца чистые, не изношенные. Пребывание в гостинице было приятное. Следует также отметить удобное расположение в двух минутах ходьбы от Владимирской площади, недалеко от Невского проспекта.

**Anna** Россия

Время отзыва: 3 мая 2021 10

### Удобный, уютный и современный отель

Большой двухместный номер с 1 кроватью или 2 отдельными кроватями

2 ночи · Май 2021

Индивидуальный путешественник

· Прекрасный отель! Удобно находится, недалеко от метро и практически в пешей доступности от многих достопримечательностей. Отель новый, чистый, уютный. В тихом месте. Персонал отзывчивый. Комнаты современные, стильные. Рядом есть дружелюбный ресторан с завтраками от отеля. Мы останавливались с 2 детьми, 8 и 2 лет. Было комфортно.  
Если будем в Питере еще, то остановимся здесь опять.

**Ответ администрации отеля:**  
Анна, благодарим вас за оставленный отзыв! Всегда рады видеть... [Читать дальше](#)

3 человека нашли этот отзыв полезным. Полезно Бесплезно

**Guest33** Россия

Время отзыва: 10 мая 2021 8,0

### Все новое!

Стандартный двухместный номер с 1 кроватью или 2 отдельными кроватями

3 ночи · Май 2021

Семья

· Отель новый и чистый, все супер - от тапочек до фена. Главное это все поддерживать

· Размер номера, не работал полотенцесушитель.

**Ответ администрации отеля:**  
Уважаемый Гость, спасибо Вам за Ваш отзыв. Мы обязательно ус... [Читать дальше](#)

Рис. 35. Отзывы путешественников на сайте Booking.com<sup>242</sup>

**Victoria B** написал(а) отзыв 2 мая ...  
 Селятино, Россия · 17 публикаций · 1 благодарность



**Отличный новый отель**

«Выбрали отель в день приезда, даже не успела посмотреть есть ли отзывы. Нашли отель легко, пешком от Московского вокзала (9 минут специально засекала). Отель абсолютно новый, сегодня (02.05.2021) второй день как они открылись, всё аж пахнет новым :) в номере есть тапочки и набор для душа. Номер маленький, но уютный, чего вполне достаточно. Персонал потрясающий, им огромное спасибо, так приятно было заселяться. Думаю обязательно остановимся здесь ещё раз.»

[Меньше данных](#) ▲

**Дата пребывания:** май 2021 г.  
**Тип поездки:** Романтическая поездка

Этот отзыв является субъективным мнением пользователя TripAdvisor, а не компании TripAdvisor LLC.

Рис. 36. Отзыв путешественника на сайте Tripadvisor<sup>243</sup>

<sup>242</sup> Booking.com – URL: <https://www.booking.com/hotel/ru/fotohotel.ru.html#tab-reviews>

## Приложение 8. Анализ данных в SPSS

Выявление взаимосвязи между возрастом респондентов и уровнем дохода с помощью дисперсионного анализа ANOVA (сравнение средних значений уровня дохода по различным возрастным группам), где уровень дохода – зависимая переменная, а возраст – факторная. Уровень дохода измеряется от 1 до 5, где 1 – самое низкое значение, а 5 – самое высокое. За счет описательной статистики видно, что уровень дохода растет прямо пропорционально возрастной категории потребителей. Самый низкий уровень дохода – в возрасте от 15-24 лет, самый высокий – у людей старше 64 лет.

### Descriptives

Укажите, пожалуйста, утверждение, максимально точно описывающее уровень вашего материального достатка:

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
15 - 24 года	76	3.7368	.83855	.09619	3.5452	3.9285	1.00	5.00
25 - 44 года	46	4.1304	.74859	.11037	3.9081	4.3527	2.00	5.00
45 - 64 года	14	4.3571	.63332	.16926	3.9915	4.7228	3.00	5.00
Старше 64 лет	4	4.5000	.57735	.28868	3.5813	5.4187	4.00	5.00
Total	140	3.9500	.81642	.06900	3.8136	4.0864	1.00	5.00

### Tests of Homogeneity of Variances

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Укажите, пожалуйста, утверждение, максимально точно описывающее уровень вашего материального достатка:	Based on Mean	.651	3	136	.583
	Based on Median	.142	3	136	.935
	Based on Median and with adjusted df	.142	3	129.040	.935
	Based on trimmed mean	.333	3	136	.802

**Рис. 37.** Описательная статистика уровня дохода по возрастным группам<sup>244</sup>

Тест Левена на гомогенность дисперсий показал, что различие дисперсии между группами не значимо и, следовательно, их можно рассматривать как гомогенные, поскольку  $p = 0,583 \Rightarrow > 0,05$ . Таким образом, применение тест ANOVA корректно.

<sup>243</sup> Tripadvisor – URL: [https://www.tripadvisor.ru/Hotel\\_Review-g298507-d23346189-Reviews-FotoHotel-St\\_Petersburg\\_Northwestern\\_District.html](https://www.tripadvisor.ru/Hotel_Review-g298507-d23346189-Reviews-FotoHotel-St_Petersburg_Northwestern_District.html)

<sup>244</sup> Скриншот данных в SPSS

## ANOVA

Укажите, пожалуйста, утверждение, максимально точно описывающее уровень вашего материального достатка:

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	8.481	3	2.827	4.568	.004
Within Groups	84.169	136	.619		
Total	92.650	139			

**Рис. 38.** Дисперсионный анализ ANOVA<sup>245</sup>

Поскольку  $p = 0,004$ , что  $< 0,05$ , была принята гипотеза о том, что между возрастными группами есть статистически значимая разница по уровню дохода. Для определения между какими конкретно группами существует различие были применены критерии Тьюки и Даннета. Оба критерия показали, что уровень дохода значимо отличается между путешественниками:

- В возрасте 15-24 лет и 25-44 года
- В возрасте 15-24 лет и 45-64 года

	(I) Ваш возраст.	(J) Ваш возраст.	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Tukey HSD	15 - 24 года	25 - 44 года	-.39359*	.14696	.041	-.7758	-.0113
		45 - 64 года	-.62030*	.22880	.038	-1.2154	-.0252
		Старше 64 лет	-.76316	.40357	.237	-1.8129	.2865
	25 - 44 года	15 - 24 года	.39359*	.14696	.041	.0113	.7758
		45 - 64 года	-.22671	.24013	.781	-.8513	.3979
		Старше 64 лет	-.36957	.41009	.804	-1.4362	.6971
	45 - 64 года	15 - 24 года	.62030*	.22880	.038	.0252	1.2154
		25 - 44 года	.22671	.24013	.781	-.3979	.8513
		Старше 64 лет	-.14286	.44601	.989	-1.3030	1.0173
	Старше 64 лет	15 - 24 года	.76316	.40357	.237	-.2865	1.8129
		25 - 44 года	.36957	.41009	.804	-.6971	1.4362
		45 - 64 года	.14286	.44601	.989	-1.0173	1.3030
Dunnnett T3	15 - 24 года	25 - 44 года	-.39359*	.14640	.049	-.7859	-.0012
		45 - 64 года	-.62030*	.19468	.024	-1.1786	-.0620
		Старше 64 лет	-.76316	.30428	.258	-2.1505	.6242
	25 - 44 года	15 - 24 года	.39359*	.14640	.049	.0012	.7859
		45 - 64 года	-.22671	.20207	.833	-.8007	.3473
		Старше 64 лет	-.36957	.30906	.782	-1.7308	.9917
	45 - 64 года	15 - 24 года	.62030*	.19468	.024	.0620	1.1786
		25 - 44 года	.22671	.20207	.833	-.3473	.8007
		Старше 64 лет	-.14286	.33464	.997	-1.4290	1.1433
	Старше 64 лет	15 - 24 года	.76316	.30428	.258	-.6242	2.1505
		25 - 44 года	.36957	.30906	.782	-.9917	1.7308
		45 - 64 года	.14286	.33464	.997	-1.1433	1.4290

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

**Рис. 39.** Критерии Тьюки и Даннета для сравнения средних в разных возрастных группах<sup>246</sup>

<sup>245</sup> Скриншот данных в SPSS

<sup>246</sup> Скриншот данных в SPSS

Таким образом, уровень дохода молодежи (младше 24 лет) существенно ниже, чем уровень дохода путешественников старше 24 лет. Причем обеспеченность потребителей в возрастной категории 25-44 года несущественно отличается от категории 45-64 года.

Также было проверено наличие взаимосвязи между инновационностью и отношением к отелю. По описательной статистике ниже видно, чем выше уровень инновационности потребителей, тем более позитивное у них отношение к FotoHotel с современным дизайном.

→ Oneway

Descriptives								
Оцените по 10-ти балльной школе вероятность того, что Вы бы выбрали данный отель «FotoHotel» для проживания в Санкт-Петербурге, опираясь на эти фо								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1	2	3.5000	.70711	.50000	-2.8531	9.8531	3.00	4.00
2	6	6.5000	2.42899	.99163	3.9509	9.0491	3.00	10.00
3	21	6.3810	2.31249	.50463	5.3283	7.4336	1.00	10.00
4	47	7.4681	1.50146	.21901	7.0272	7.9089	4.00	10.00
5	40	7.9000	2.26229	.35770	7.1765	8.6235	2.00	10.00
Total	116	7.3017	2.09853	.19484	6.9158	7.6877	1.00	10.00

Tests of Homogeneity of Variances					
		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Оцените по 10-ти балльной школе вероятность того, что Вы бы выбрали данный отель «FotoHotel» для проживания в Санкт-Петербурге, опираясь на эти фо	Based on Mean	2.088	4	111	.087
	Based on Median	1.337	4	111	.261
	Based on Median and with adjusted df	1.337	4	96.530	.262
	Based on trimmed mean	1.814	4	111	.131

**Рис. 40.** Описательная статистика отношения к FotoHotel по разным уровням инновационности потребителей<sup>247</sup>

Выводы:

- **Инноваторы:** склонны выбрать новый современный отель такой как FotoHotel
- **Консерваторы:** склонны выбирать знакомые отели с традиционным интерьером

Кроме того, с помощью описательной статистики было проведено сравнение степени влияния различных типов рекламы (таргетированная, от блогеров, контекстная, офлайн) на разные возрастные группы:

<sup>247</sup> Скриншот данных в SPSS

### Descriptives

Оцените по 5-ти балльной шкале вероятность того, что Вы обратите внимание на рекламу отеля (если учесть, что в момент, когда Вы

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
15 - 24 года	66	3.1667	1.27199	.15657	2.8540	3.4794	1.00	5.00
25 - 44 года	43	2.5116	1.27936	.19510	2.1179	2.9054	1.00	5.00
45 - 64 года	12	2.6667	1.15470	.33333	1.9330	3.4003	1.00	5.00
Старше 64 лет	4	4.5000	1.00000	.50000	2.9088	6.0912	3.00	5.00
Total	125	2.9360	1.31213	.11736	2.7037	3.1683	1.00	5.00

*Рис. 41. Описательная статистика степени влияния рекламы<sup>248</sup>*

Выводы:

- Возраст 15-24 года: с наибольшей вероятностью обратят внимание на таргетированную рекламу в социальных сетях (значение 3,1);
- Старше 25 лет: не обращают внимания на такую рекламу (среднее 2,6);
- На рекламу от блогеров туристы всех возрастов реагируют одинаково нейтрально (в среднем с вероятностью 2,7 они обратят внимание на такую рекламу);
- На рекламу в поисковой выдаче в возрасте от 15 до 44 лет реагируют одинаково – с низкой вероятностью (2,33) ее замечают, старше 45 уже в большей степени обращают внимание (среднее 3,00);
- Представители всех возрастов вообще не обращают внимание на офлайн рекламу (среднее значение – 1,76).

---

<sup>248</sup> Скриншот данных в SPSS

## Приложение 9. Критерии оценки качества сервиса потребителями<sup>249</sup>

### Старше 65 лет

3,5	3,5	3,25	3,25	3,75	3	3,25	2,75	2,5	3	2,75	3,5	3,5	3,25	3,5	3,5
Местоположение	Вежливость персонала	Скорость обслуживания	Качество питания	Соблюдение мер безопасности (COVID-19)	Скорость и стабильность Wi-Fi	Соответствие фото и описанию	Состояние мебели	Простор в номере	Удобство номера	Укомплектованность номера	Чистота	Шумоизоляция	Температура в номере	Удобство спального места, кровати	Качество и свежесть постельного белья
2	2	3	3	1	4	3	5	6	4	5	2	2	3	2	2

### 45 – 64 года

3,42	3,08	3,17	3,33	2,92	3,58	3,08	2,83	2,92	3,00	3,25	3,67	3,42	3,25	3,50	3,67
Местоположение	Вежливость персонала	Скорость обслуживания	Качество питания	Соблюдение мер безопасности (COVID-19)	Скорость и стабильность Wi-Fi	Соответствие фото и описанию	Состояние мебели	Простор в номере	Удобство номера	Укомплектованность номера	Чистота	Шумоизоляция	Температура в номере	Удобство спального места, кровати	Качество и свежесть постельного белья
4	8	7	5	10	2	8	11	10	9	6	1	4	6	3	1

### 25 - 44 года

местоположение	вежливость персонала	скорость обслуживания	качество питания	соблюдение мер безопасности (COVID-19)	скорость и стабильность Wi-Fi	соответствие фото и описанию	состояние мебели	простор в номере	удобство номера	укомплектованность номера	чистота	шумоизоляция	температура в номере	удобство спального места, кровати	качество и свежесть постельного белья
3,14	3,07	2,98	3,25	2,11	3,00	3,30	2,95	2,57	2,80	2,73	3,52	3,09	3,00	3,41	3,64
6	8	10	5	15	9	4	11	14	12	13	2	7	9	3	1

### 15 - 24 года

3,16	3,25	3,16	3,21	2,33	3,01	3,42	3,21	2,85	3,10	3,07	3,75	3,18	3,01	3,40	3,57
местоположение	вежливость персонала	скорость обслуживания	качество питания	соблюдение мер безопасности (COVID-19)	скорость и стабильность Wi-Fi	соответствие фото и описанию	состояние мебели	простор в номере	удобство номера	укомплектованность номера	чистота	шумоизоляция	температура в номере	удобство спального места, кровати	качество и свежесть постельного белья
9	6	9	7	5	12	3	7	13	10	11	1	8	12	4	2

<sup>249</sup> Разработано Автором в Excel на основании Анкетирования

## **Приложение 10. Организации рядом с FotoHotel**

### **Спортивные организации:** размещение студентов и тренеров

- Студия функционального тренинга и растяжки BeFit, Владимирский пр. 17
- Hot Yoga, ул. Рубинштейна
- Курсы фитнес-тренеров Международная Ассоциация Последипломного Образования на Большой Московской улице

### **Культурные организации:** размещение артистов, участников мероприятий

- МДТ, ул. Рубинштейна
- Музей-квартира Достоевского
- Музей Арктики и Антарктики
- Музей-квартира Римского-Корсакого
- Джаз-филармония
- Театр Ленсовета на Владимирском проспекте
- Центр современного искусства имени Сергея Курёхина

### **Школы иностранных языков:** размещение студентов на время обучения

- Школа немецкого языка dasПРОЕКТ, ул. Восстания, 1
- Школа английского языка Best English Academy, метро Владимирская
- Школа диджеев и электронной музыки Clubmasters DJ, Гончарная ул., 13
- Межкультурный институт языков Liden & Denz, метро Маяковская

### **Медицинские центры:** размещение пациентов на время лечения

- Медицинский центр Medical On Group, ул. Восстания
- Диагностический центр Медицина Северной Столицы, Кузнечный переулок
- Клиника ДалиМед, м. Маяковская
- МирраМед, ул. Марата
- Клиника когнитивной психотерапии в Щербаковом переулке

### **Русский язык для иностранцев:** размещение иностранных студентов на время обучения

- ProBa Language Centre, ул. Рубинштейна, 11

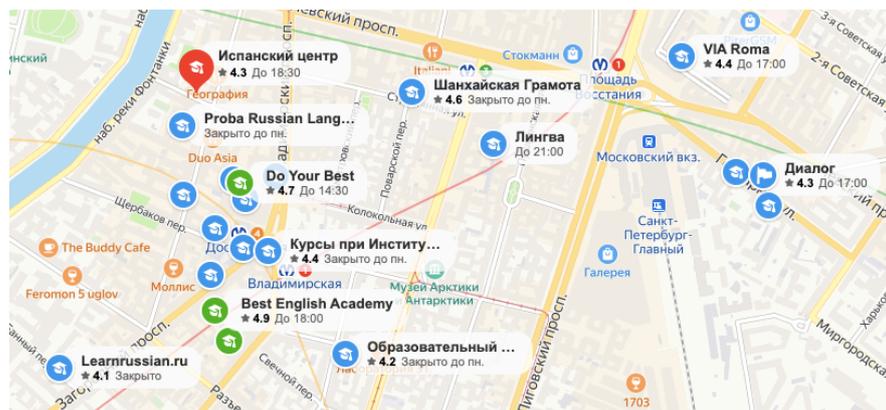


Рис. 42. Школы иностранных языков рядом с м. Владимирская<sup>250</sup>

**ВУЗЫ и школы:** размещение участников мероприятий (студентов, преподавателей, спикеров)

- СПбГЭУ, Кузнечный переулок
- СПбГИКиТ, ул. Правды, 13
- ВШПМ (СПбГУ Промышленных технологий и дизайна), ул. Джембула , 13
- ИТМО, ул. Ломоносова
- ГБОУ Начальная общеобразовательная школа № 300
- Школа №206
- Школа №308
- Школа №294
- ГБУ ДПО Санкт-Петербургская академия постдипломного педагогического образования Кафедра социально-педагогического образования, ул. Ломоносова, 11-13
- Институт развития образования, ул. Ломоносова

**Детские городские лагеря:** размещение детей на время смен

- Детский Языковой городской лагерь Гардарика  
[https://sgardarika.ru/holidays/letnyaya\\_yazykovaya\\_shkola\\_v\\_sanktpeterburge](https://sgardarika.ru/holidays/letnyaya_yazykovaya_shkola_v_sanktpeterburge)
- Malina Camp, Детский лагерь отдыха
- Курсы иностранных языков EgoRound, Курсы иностранных языков, детский лагерь отдыха
- IDanceCamp, Детский лагерь отдыха школа танцев (находится в одном доме с отелем-конкурентом Sonata)

<sup>250</sup> Скриншот из Яндекс.Карты по соответствующему запросу

## Приложение 11. Профили сегментов B2C

### «Беззаботные молодые туристы»

К данному сегменту относятся молодые путешественники в возрасте от 15 до 24 лет, которые являются потенциальными гостями Санкт-Петербурга и клиентами гостиниц города. Главные цели поездок: отдых (97%), расширение кругозора/познание культуры и истории (67%) и поиск новых эмоций и впечатлений (70%). Путешествуют с родителями или самостоятельно, нет детей.

Таблица 29. Профиль сегмента «Беззаботные молодые туристы»<sup>251</sup>

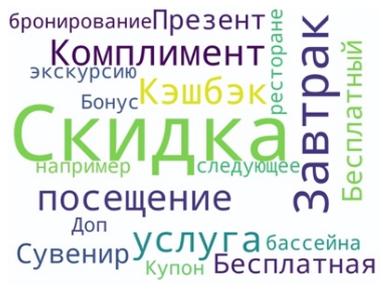
Признак	Описание признака
География	Жители разных городов России (кроме Санкт-Петербурга)
Пол	Женщины и мужчины
Возраст	15-24 года
Профессия	Студенты и офисные работники
Уровень дохода	Средний + (между средним и выше среднего)
Семейное положение	В отношениях, нет детей
Тип личности	«Маршал»: не выносят подчинения и компромиссов, целеустремлённые и подвижные
Инновационность	Выше среднего (4,9 баллов из 7), склонны выбирать новый современный отель такой как FotoHotel
Вероятность выбора нового отеля	Высокая (4 баллов из 5)
С кем путешествуют	С семьей (74%), с друзьями (63%), со своей второй половинкой (40%)
Организация путешествий	<ul style="list-style-type: none"><li>• Полностью самостоятельно (62%)</li><li>• Тренд на покупку туров: после пандемии туры «проживание + дорога» стали приобретаться на 36% активнее, чем до пандемии, а путешествия в группах увеличили свою популярность в 2 раза</li></ul>
Частота поездок	1-3 раза в год
Планирование поездок	За 1-3 месяца
Чье мнение учитывается	Семьи, друзей и знакомых (68%), отзывы путешественников

<sup>251</sup> Составлено Автором на основании результатов Анкетирования

Признак	Описание признака
	(59%), блогеры и инфлюенсеры (20%)
Влияние рекламы	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Высокий уровень влияния <b>таргетированной рекламы</b> (3,17 баллов из 5)</li> <li>• Средний уровень – реклама от блогеров (2,98 баллов)</li> <li>• На контекстную рекламу и офлайн-рекламу не обращается внимание (меньше 2,4 баллов)</li> </ul>
Источники сбора информации	Онлайн-системы бронирования (82%), официальный сайт отеля (37%), поисковые системы Яндекс и Гугл (28%), метапоисковики (18%), онлайн карты (14%), официальные страницы отеля в соцсетях (13%)
Способ бронирования	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Онлайн-системы бронирования (79%): Booking.com, Airbnb, One Two Trip</li> <li>• Официальный сайт отеля (38%)</li> <li>• Телефонный звонок в отдел бронирования и бронирование через турагента не пользуются популярностью (&lt;13%)</li> </ul>
Предпочитаемый тип жилья	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Отели «4 звезды» – самые популярные (68%), «3 звезды» и «5 звезд» одинаково привлекательны (50%)</li> <li>• Важен бренд отеля (значительно важнее, чем другим возрастным группам) – показное потребление</li> <li>• Популярна краткосрочная аренда квартир</li> </ul>
Искомые выгоды	<b>Атмосфера, уют, «приятное ощущения пребывания в гостях», близость к активной жизни города, эмоциональное и эстетическое удовлетворение</b>
Требовательность	Средняя
Обязательные требования	Оснащенность номеров (кондиционер, телевизор и т.д.), бесплатный Wi-Fi, расстояние до центра – меньше 3 км, собственная ванная комната
Наиболее важные факторы при выборе отеля	<b>Местоположение (3,39 баллов), содержание отзывов (3,38), атмосфера и интерьер (3,36), цена (3,25)</b>
Критерии оценки качества сервиса	Чистота, качество и свежесть постельного белья, вид из окна



Признак	Описание признака
	объективно воспринимают окружающий мир
Инновационность	Средняя (4,67 баллов из 7 ), могут рассматривать новый современный отель такой как FotoHotel
Вероятность выбора нового отеля	Высокая (4,09 баллов из 5)
С кем путешествуют	<ul style="list-style-type: none"> <li>• С семьей (супруги и дети) (63%)</li> <li>• С друзьями (48%)</li> <li>• В одиночестве (37%)</li> </ul>
Организация путешествий	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Полностью самостоятельно (без покупки туров) (80%)</li> <li>• Пандемия никак не отразилась</li> </ul>
Частота поездок	1 – 3 раза в год
Планирование поездок	За 1 - 3 месяца
Чье мнение учитывается	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Отзывы путешественников (80%)</li> <li>• Семья, друзья и знакомые (50%)</li> </ul>
Влияние рекламы	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Устойчивы к рекламе</li> <li>• Реклама от блогеров и инфюенсеров – наибольшее влияние (2,7 баллов из 5)</li> </ul>
Источники сбора информации	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Онлайн-системы бронирования (83%)</li> <li>• Официальный сайт отеля 1 (37%)</li> <li>• Мета-поисковики (35%)</li> <li>• Поисковый системы (30%)</li> <li>• Официальные страницы отеля в социальных сетях (20%)</li> <li>• Онлайн-карты (17%)</li> </ul>
Способ бронирования	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Онлайн-системы бронирования (82%): Booking.com, Airbnb, Avito</li> <li>• Официальный сайт (35%)</li> <li>• Телефонный звонок в отдел бронирования и бронирование через турагента не пользуются популярностью (&lt;15%)</li> </ul>
Предпочитаемый тип жилья	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Самые популярные категории в равной степени: «3 звезды» и «4 звезды» (71%)</li> <li>• «5 звезд» - менее популярная категория (43%)</li> </ul>

Признак	Описание признака
	<ul style="list-style-type: none"> <li>В отличие от более молодой группы потребителей охотней выбирают отели «без звезд», «1 звезда» и «2 звезды»</li> <li>Бренд отеля не важен (83%)</li> <li>Популярная альтернатива: апарт-отель</li> </ul>
Искомые выгоды	<b>Разумная стоимость, удобство размещения с детьми, отдых от рутины (уборка, готовка)</b>
Требовательность	Пониженная (суммарное среднее по важности различных характеристик самое низкое)
Обязательные требования	Семейные номера, наличие бесплатного Wi-Fi, парковка, завтрак
Наиболее важные факторы при выборе отеля	<b>Цена (3,39), содержание отзывов (3,26), местоположение отеля (3,19), атмосфера и уют отеля (3,05)</b>
Критерии оценки качества сервиса	Постельное белье, чистота и удобство спального места
Наименее значимые критерии для оценки качества	Соблюдение мер безопасности, простор в номере и его укомплектованность
Экологическая осознанность	Средняя: 2,4 баллов из 4
Стимулы для написания отзыва	
	<i>Рис. 44. Стимулы для написания отзыва<sup>254</sup></i>
Отношение к FotoHotel	Позитивное: <b>7,3 баллов из 10</b>
Выделенные	

<sup>254</sup> Разработано Автором на основании результатов Анкетирования

Признак	Описание признака
преимущества FotoHotel	 <p><i>Рис. 45. Преимущества FotoHotel<sup>255</sup></i></p>

### «Ценители комфорта»

Данная группа потребителей состоит из путешественников в возрасте от 45 до 64 лет, путешествующие в целях отдыха (79%) и расширения кругозора (86%) и предъявляющие повышенные требования к обслуживанию в отеле.

**Таблица 31.** Профиль сегмента «Ценители комфорта»<sup>256</sup>

Признак	Описание признака
География	Жители разных городов России (кроме Санкт-Петербурга)
Пол	Женщины и мужчины
Возраст	45 – 64 года
Профессия	Руководители высшего и среднего звена (21%), офисные работники (21%), государственные служащие (21%), собственники бизнеса (14%), пенсионеры (14%) и домохозяйки (13%)
Уровень дохода	Высокий
Семейное положение	В браке, есть взрослые дети (50%) и дети старше 6 лет (50%)
Тип личности	«Композитор»: не конфликтные, радуются простым вещам, практичные, принимают обстоятельства как они есть
Инновационность	Ниже среднего (4,4 баллов из 7), склонны выбирать знакомые отели с традиционным интерьером
Вероятность выбора нового отеля	Высокая (4 балла из 5)
С кем путешествуют	<ul style="list-style-type: none"> <li>С семьей: 71%</li> </ul>

<sup>255</sup> Разработано Автором на основании результатов Анкетирования

<sup>256</sup> Составлено Автором на основании результатов Анкетирования

Признак	Описание признака
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• С друзьями: 36%</li> <li>• В одиночестве 14%</li> </ul>
Организация путешествий	Полностью самостоятельно (туры не приобретаются)
Частота поездок	1 – 3 раза в год
Планирование поездок	За 2 - 3 месяца
Чье мнение учитывается	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Отзывы путешественников (67%)</li> <li>• Семья, друзья и знакомые (38%)</li> <li>• Рекомендации блогеров и инфлюенсеров не учитываются</li> </ul>
Влияние рекламы	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Устойчивы к рекламе</li> <li>• Реклама в поисковой выдаче имеет относительное сильное влияние (2,7 баллов из 5)</li> </ul>
Источники сбора информации	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Онлайн-системы бронирования (67%)</li> <li>• Официальный сайт отеля (44%)</li> <li>• Интернет-статьи о путешествиях (44%)</li> </ul>
Способ бронирования	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Онлайн-системы бронирования (69%): Booking.com (75%), Airbnb (54%) и Avito (13%)</li> <li>• Официальный сайт отеля (38%)</li> <li>• Телефонный звонок в отель (19%)</li> </ul>
Предпочитаемый тип жилья	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Отели «4 звезды» (71%)</li> <li>• Отели «3 звезды» (64%)</li> <li>• Бренд отеля абсолютно не важен</li> <li>• Предпочтительней малый отель</li> <li>• Также рассматривают квартиры и апарт-отели</li> </ul>
Искомые выгоды	Качественное обслуживание, высокий уровень комфорта
Требовательность	Повышенная
Обязательные требования	Расстояние от центра – меньше 3 км, бесплатный Wi-Fi, собственная ванная комната
Наиболее важные факторы при выборе отеля	Наличие бесплатного <b>Wi-Fi</b> (3,75), <b>гибкие условия бронирования</b> (3,58), <b>местоположение</b> отеля (3,25), <b>цена и оснащённость</b> номеров (3,17), <b>атмосфера</b> и уют (3,00)
Критерии оценки качества сервиса	Чистота, качество и свежесть постельного белья, качество Wi-Fi, удобство спального места
Наименее значимые	Состояние мебели, простор в номере и соблюдение мер

Признак	Описание признака
критерии для оценки качества	безопасности
Экологическая осознанность	Низкая: 2 балла из 4 (соблюдение отелем принципов устойчивого развития неважно)
Стимулы для написания отзыва	Скидка на следующее проживание, кэшбэк, сувенир от отеля
Отношение к FotoHotel	Позитивное: <b>7,3 баллов из 10</b>
Выделенные преимущества FotoHotel	 <p><i>Рис. 46. Преимущества FotoHotel<sup>257</sup></i></p>

#### «Путешествующие пенсионеры»

К данному сегменту относятся пенсионеры старше 64 лет, путешествующие в целях отдыха, проведения лечебных и оздоровительных процедур, расширении кругозора и посещении магазина в равной степени. Санкт-Петербург посещают преимущественно ради экскурсий по городу. Следует отметить, что высокий уровень дохода данной возрастной категории обусловлен возможностью путешествовать. При анализе данных учитывались ответы только тех, кто совершает туристические поездки, требующие, соответственно, определённого уровня обеспеченности пенсионеров.

**Таблица 32.** Профиль сегмента «Путешествующие пенсионеры»<sup>258</sup>

Признак	Описание признака
География	Жители разных городов России (кроме Санкт-Петербурга)
Пол	Женщины и мужчины
Возраст	Старше 64 лет
Профессия	Пенсионеры

<sup>257</sup> Разработано Автором на основании результатов Анкетирования

<sup>258</sup> Составлено Автором на основе результатов Анкетирования

Признак	Описание признака
Уровень дохода	Выше среднего
Семейное положение	Не состоят в отношениях, есть взрослые дети
Тип личности	«Защитник»: аккуратные, добродушные и заботливые
Инновационность	Очень низкая: 2,375 баллов из 7, выбирают знакомые отели с традиционным интерьером
Вероятность выбора нового отеля	Низкая: 3,5 баллов из 5
С кем путешествуют	С семьей и друзьями
Организация путешествий	Частично самостоятельно (тур: проживание + дорога) или организовано с группой (75%)
Частота поездок	1 – 3 раза в год
Планирование поездок	За 4 – 6 месяцев
Чье мнение учитывается	<ul style="list-style-type: none"> <li>Семья, друзья и знакомые (100%)</li> <li>Рекомендации консультантов турагентств (75%)</li> <li>Отзывы путешественников (25%)</li> </ul>
Влияние рекламы	<ul style="list-style-type: none"> <li>Менее устойчивы к рекламе</li> <li>Реклама в социальных сетях имеет относительное сильное влияние (3,2 баллов из 5)</li> </ul>
Источники сбора информации	<ul style="list-style-type: none"> <li>Турагентства (75%)</li> <li>Поисковые системы (50%)</li> <li>Интернет-статьи о путешествиях (50%)</li> </ul>
Способ бронирования	<ul style="list-style-type: none"> <li>Бронирование при личном посещении турагентства или онлайн (75%)</li> <li>Официальный сайт отеля (50%)</li> <li>Онлайн-системами бронирования не пользуются</li> <li>Некоторые не бронируют сами в принципе – за них это делают родственники, друзья или турагенты</li> </ul>
Предпочитаемый тип жилья	<ul style="list-style-type: none"> <li>Только отели (альтернативы не рассматриваются)</li> <li>Категория «3 звезды» (75%)</li> <li>Категория «4 звезды» (50%)</li> <li>Скорее предпочитают сетевой отель независимому</li> <li>Бренд важен (50%) и бренд не важен (50%)</li> </ul>
Искомые выгоды	<b>Безопасность, спокойствие, территориальная и</b>

Признак	Описание признака
	<b>физическая доступность отеля</b>
Требовательность	Повышенная
Обязательные требования	Трансфер от/до аэропорта, спа и бассейн, дополнительные меры безопасности, расстояние от центра – менее 1 км, кондиционер
Наиболее важные факторы при выборе отеля	<b>Цена (3,75), безопасность (3,75), местоположение (3,5), отзывы (3,5), гибкие условия бронирования (3,5), предоставляемое отелем питание (3,25) и вид из окна (3,25)</b>
Критерии оценки качества сервиса	Соблюдение мер безопасности, удобство и чистота, местоположение, вежливость персонала
Наименее значимые критерии для оценки качества	Простор в номере, состояние мебели и укомплектованность номера
Экологическая осознанность	Низкая (75%): соблюдение принципов устойчивого развития отелем скорее неважно
Стимулы для написания отзыва	Скидка на следующее бронирование или «цветы в номер»
Отношение к FotoHotel	Относительно <b>негативное: 6,55 баллов из 10</b>
Выделенные преимущества FotoHotel	Удобное местоположение
Выделенные недостатки FotoHotel	Непонятная обстановка («узкие коридор»), неудобно ходить в соседний ресторан

### «Заскучавшие петербуржцы»

Данный сегмент представляет собой молодых жителей Санкт-Петербурга, которые пользуются услугами гостиниц города в развлекательных целях.

**Таблица 33.** Профиль сегмента «Заскучавшие петербуржцы»<sup>259</sup>

Признак	Описание признака
География	Жители Санкт-Петербурга
Пол	Женщины (77%) и мужчины (23%)

<sup>259</sup> Составлено Автором на основании результатов анкетирования

Признак	Описание признака
Возраст	15 – 24 года (57%) и 25 - 44 года (37%)
Профессия	Офисные работники и студенты
Уровень дохода	Выше среднего и высокий
Семейное положение	В браке или сожительстве с партнером (57%), нет детей
Тип личности	Расположены к общению, ценят искренность и не торопятся с принятием решений
Цели пользования гостиничными услугами в Санкт-Петербурге	Развлечение: расслабиться (53%), отметить знаменательное событие/праздник (50%) или порадовать близких (33%)
Частота пользования гостиничными услугами СПб	1-2 раза в год (48% опрошенных петербуржцев имели опыт проживания в гостиницах, еще 25% жителей хотели бы получить такой опыт)
Рассматриваемые альтернативы	Для тех же целей рассматривают апартаменты/квартиры, (47%), однако большинство (77%) выбирают отели
Предпочитаемые гостиницы	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Предпочитают отели «4 звезды» (57%) и «5 звезд» (40%)</li> <li>• Предпочитают конкретные бренды отелей для отдыха в своем городе (ценится предсказуемость)</li> <li>• Наиболее востребованные бренды отелей: Sokos Palace Bridge (в открытом вопросе упоминают 23% респондентов) и Азимут (упоминают 17% респондентов)</li> </ul>
Востребованные местоположения	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Центр города – 76% респондентов (м. Чернышевская, Адмиралтейская, Невский проспект, Василеостровская, Владимирская, набережная реки Фонтанки)</li> <li>• Окраина города – 20% (м. Московская, Приморский проспект, Большеохтинский проспект)</li> <li>• Ленобласть – 17% (Петергоф, Шушары, Репино)</li> </ul>
Искомые выгоды	Ощущение <b>мини-путешествия</b> , смена обстановки, расслабление, веселье, романтика
Требовательность	Высокая (минимальный рейтинг отеля: Превосходно: 9+)
Обязательные требования	Завтраки, важно наличие спа и бассейна, а также парковки у отеля, расстояние от центра для большинства должно быть меньше 1 км
Отношение к FotoHotel	<b>Нейтральное: 7 баллов из 10</b>

Признак	Описание признака
Выделенные преимущества FotoHotel	Завтраки, интерьер, новизна, центр города, приемлемая цена
Выделенные недостатки FotoHotel	Нет бассейна и спа