Федеральное государственное бюджетное образовательное

учреждение высшего образования

Санкт-Петербургский государственный университет

Институт «Высшая школа менеджмента»

**СТРАТЕГИЯ ПОВЫШЕНИЯ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ**

**ДЛЯ ИНОСТРАННЫХ ТУРИСТОВ**

**ОТЕЛЯ «НОВЫЙ ПЕТЕРГОФ»**

Выпускная квалификационная работа

студента 4 курса бакалаврской программы,

профиль – Международный менеджмент

**БЕСПАЛОВОЙ Ирины Вячеславовны**

*\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_*

*(подпись)*

Научный руководитель:

к.э.н., доцент

КЛЕМИНА Татьяна Николаевна

*\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_*

*(подпись)*

Санкт-Петербург

2016

Заявление о самостоятельном выполнении выпускной квалификационной работы

Я, Беспалова Ирина Вячеславовна, студентка 4 курса направления 080200 «Менеджмент» (профиль подготовки – Международный менеджмент), заявляю, что в моей выпускной квалификационной работе на тему «Стратегия повышения привлекательности для иностранных туристов отеля “Новый Петергоф”», представленной в службу обеспечения программ бакалавриата для последующей передачи в государственную аттестационную комиссию 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», и 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)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (Дата)

Оглавление

[ВВЕДЕНИЕ 5](#_Toc450874661)

[Глава 1. ОТЕЛЬ «НОВЫЙ ПЕТЕРГОФ»: ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА И ТЕКУЩЕЕ ПОЛОЖЕНИЕ 7](#_Toc450874662)

[1.1. Общая характеристика компании 7](#_Toc450874663)

[1.1.1. Оказываемые отелем услуги 11](#_Toc450874664)

[1.1.2. Портрет гостя отеля 13](#_Toc450874665)

[1.2. Внешняя среда отеля «Новый Петергоф»: основные факторы и тенденции 14](#_Toc450874666)

[1.2.1. Туристическая отрасль в России 14](#_Toc450874667)

[1.2.2. Гостиничный рынок Санкт-Петербурга 16](#_Toc450874668)

[1.2.3. PESTEL-анализ отеля 19](#_Toc450874669)

[1.2.4. Ключевые факторы успеха на рынке гостеприимства 30](#_Toc450874670)

[1.3. SWOT-анализ отеля «Новый Петергоф» 32](#_Toc450874671)

[1.3.1. Первичный SWOT-анализ 32](#_Toc450874672)

[1.3.2. Поэлементный SWOT-анализ 39](#_Toc450874673)

[Глава 2. РАЗРАБОТКА ПРАКТИЧЕСКИХ РЕКОМЕНДАЦИЙ 47](#_Toc450874674)

[2.1. Создание ценности для целевых клиентов 47](#_Toc450874675)

[2.1.1. Теоретический обзор гостиничного продукта 47](#_Toc450874676)

[2.1.2. Результаты опроса о предпочтениях при выборе гостиницы 50](#_Toc450874677)

[2.1.3. Сегментирование потребительского рынка 60](#_Toc450874678)

[2.2. Практические рекомендации по повышению привлекательности отеля для въездных туристов 63](#_Toc450874679)

[2.2.1. Предлагаемые выгоды для потребителей 63](#_Toc450874680)

[2.2.2. Решение для туристов, выезжающих на отдых 65](#_Toc450874681)

[2.2.3. Решение для туристов, совершающих деловую поездку 74](#_Toc450874682)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 76](#_Toc450874683)

[СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ 78](#_Toc450874684)

[ПРИЛОЖЕНИЯ 83](#_Toc450874685)

[Приложение 1. Сценарий структурированного интервью 83](#_Toc450874686)

[Приложение 2. Виды экономической деятельности ЗАО «Звезда Петергофа» по ОКВЭД 84](#_Toc450874687)

[Приложение 3. Номерной фонд отеля «Новый Петергоф» 85](#_Toc450874688)

[Приложение 4. Техническое оснащение конференц-залов 86](#_Toc450874689)

[Приложение 5. Экскурсии на заказ, предлагаемые в отеле «Новый Петергоф» 87](#_Toc450874690)

[Приложение 6. Методика оценки значимости влияния фактора в PESTEL-анализе рынка гостиничных услуг Санкт-Петербурга 88](#_Toc450874691)

[Приложение 7. Анкета опроса туристических предпочтений иностранцев 89](#_Toc450874692)

# ВВЕДЕНИЕ

Индустрия гостеприимства на сегодняшний день представляет важную отрасль сферы оказания услуг, способную через разные механизмы положительно воздействовать на устойчивое развитие мирового и национального хозяйства.

Отель «Новый Петергоф» - современный гостиничный комплекс, открытый в 2010 году, относящийся к категории четыре звезды и расположенный в пригороде Санкт-Петербурга в непосредственной близости от дворцово-паркового ансамбля «Петергоф».

Его местоположение одновременно является преимуществом и недостатком – с одной стороны, оно обеспечивает близость к всемирно известным Петергофским фонтанам и паркам, которые привлекают большое количество туристов, с другой стороны влечет удаленность от главных достопримечательностей Санкт-Петербурга. Данное расположение обусловило однородную структуру спроса на гостиничные услуги – гости отеля «Новый Петергоф» преимущественно являются гражданами Российской Федерации, и лишь небольшая доля приходится на иностранных граждан. По данной причине статистика относительно сегментации потребителей не ведется – гостиница не рассматривает такие показатели как соотношение между внутренними и въездными туристами, не ведет обзор демографической структуры спроса.

При функционировании в динамично развивающейся туристической отрасли под воздействием постоянных изменений во внешней среде макро- и микроуровня отелю для успешной экономической деятельности необходимо диверсифицировать свои риски. В связи с этим, руководство отеля приняло решение об увеличении доли иностранных гостей в потреблении гостиничных услуг.

Данная работа выполнена в формате консалтингового проекта, целью которого является разработка рекомендаций по повышению привлекательности отеля «Новый Петергоф» на рынке Санкт-Петербурга для въездных туристов. Следовательно, объектом исследования является загородный отель «Новый Петергоф», а предметом исследования стала текущая стратегия компании по привлечению иностранных клиентов и работе с ними.

Для достижения цели необходимо выполнить следующие задачи:

* Проанализировать организацию деятельности компании и оказываемые ею услуги;
* Провести анализ рынка гостиничных услуг в Санкт-Петербурге и его динамику в 2015 - 2016 годах;
* Сопоставить внешнюю и внутреннюю среду отеля «Новый Петергоф» для выявления текущих проблем в стратегии;
* Провести опрос целевой аудитории о выявлении предпочтений при бронировании гостиницы;
* Сформулировать новое ценностное предложение для целевой аудитории;
* Разработать стратегию по привлечению иностранных туристов.

Работа состоит из двух частей: первая глава посвящена анализу текущей стратегии отеля «Новый Петергоф» по работе с иностранными клиентами, результатом которой является поэлементный SWOT-анализ, предлагающий разносторонние стратегические решения по привлечению иностранных туристов в отель; вторая глава рассматривает содержательные элементы гостиничного продукта, содержит информацию о результатах исследования туристических предпочтений при бронировании гостиницы иностранными гражданами, экспертную аналитику поведения потребителей туристских услуг, сегментацию потребителей гостиничных услуг с целью выявления целевых клиентов отеля «Новый Петергоф» и рекомендации по комплексному решению рассматриваемой проблемы.

Автором при написании работы были использованы первичные и вторичные источники информации. Важными источниками первичных данных стали структурированные интервью с сотрудниками отеля «Новый Петергоф» в лице Екатерины Петрухиной, заместителя генерального директора отеля и руководителя ресторанной службы, и Ольги Кечиной, менеджера отдела бронирования. Также автором было проведено исследование туристических предпочтений при бронировании гостиницы иностранной аудитории посредством анкетирования методом онлайн-опроса, результаты которого были использованы при описании поведения потребителей; в общей сложности было опрошено девяносто три респондента. Для проверки осуществимости некоторых выдвинутых стратегических решений автор обращался к представителям возможных партнеров отеля «Новый Петергоф» и консультантам в сфере гостиничного менеджмента. К вторичным источникам информации относятся отчеты международных туристических организаций, обзоры туристической отрасли и рынка гостиничных услуг Санкт-Петербурга и мнения ведущих специалистов в области гостиничного менеджмента.

# Глава 1. ОТЕЛЬ «НОВЫЙ ПЕТЕРГОФ»: ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА И ТЕКУЩЕЕ ПОЛОЖЕНИЕ

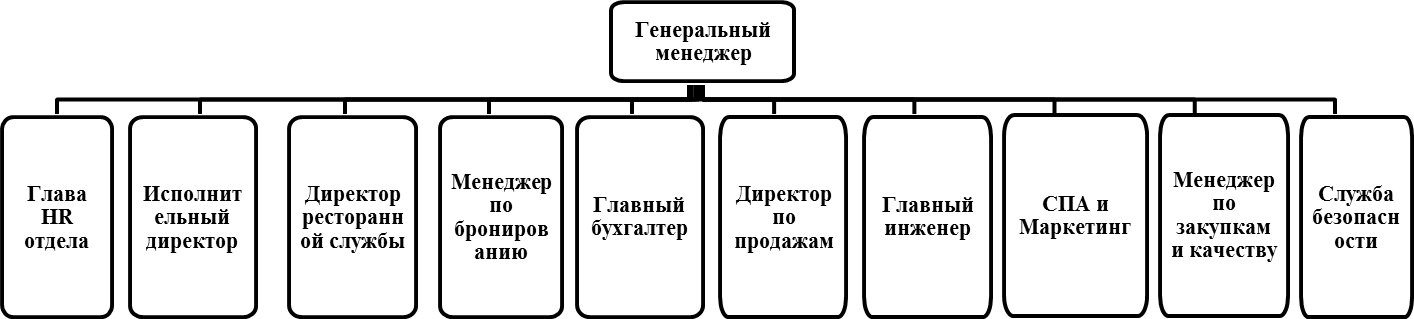
## Общая характеристика компании

Отель «Новый Петергоф» - молодой гостиничный комплекс, отвечающий современным потребностям постояльцев: отель предлагает современный комплекс услуг, отвечает экологическим стандартам и рассчитан на клиентов с разными целями пребывания. Отель подходит как для отдыха семьей, проведения выходных на природе, так и для приобщения к русской культуре и истории, проведения деловых мероприятий.

В качестве организационно-правовой формы было выбрано закрытое акционерное общество (ЗАО «Звезда Петергофа»). Подобная организация обладает двумя важными преимуществами. Во-первых, число акционеров ограничено и не может составлять более пятидесяти. В отличие от общества с ограниченной ответственностью в случае выхода акционера компания не должна выплачивать ему долю участия в капитале, выход осуществляется путем продажи акций. Учредители компании обладают преимущественным правом на приобретение акций в случае их продажи[[1]](#footnote-1). Во-вторых, закрытое акционерное общество в отличие от открытого акционерного общества предъявляет меньшие требования к размеру уставного капитала. Также закрытое акционерное общество не обязано публиковать свою отчетность и отчитывается перед ограниченным кругом лиц[[2]](#footnote-2).

Собственником и единственным акционером является закрытое акционерное общество «Интеко», зарегистрированное по адресу: 107078, город Москва, улица Садовая-Спасская, дом 28. Основной вид деятельности - финансовое посредничество, не включенное в другие группировки. ЗАО принадлежит доля в уставном капитале более сорока организаций с разной организационно-правовой формой и географическим расположением на территории России (последние данные за 2006 год)[[3]](#footnote-3). Размер уставного капитала ЗАО «Звезда Петергофа» равен десяти тысячам рублей. Отель зарегистрирован по адресу: 198510, город Санкт-Петербург, город Петергоф, проспект Санкт-Петербургский, д. 34 тридцатого октября 2007 года[[4]](#footnote-4).

Схема структуры управления отелем «Новый Петергоф» представлена на рисунке 1.



***Рис. 1*** Схема структуры управления отелем «Новый Петергоф»

Источник: предоставлено компанией

На данный момент в штате отеля 85 постоянных сотрудников при номерном фонде в 150 номеров трех разных классов, врач работает на полставки. По словам Екатерины Петрухиной, директора ресторанной службы отеля, это здоровое соотношение для отеля 3-4 звезды. Стоит отметить, что отель находится в процессе сертификации на четыре звезды, причем по словам руководства, сертификат будет получен в течение ближайшего месяца.

В отеле действуют шесть служб: общий и административный бухгалтерский учёт, отдел продаж, служба бронирования номеров, ресторанная служба (которая делится на обслуживание клиентов и готовку), СПА, инженерно-техническая служба.

Основной вид деятельности ЗАО «Звезда Петергофа» по ОКВЭД – деятельность гостиниц. Помимо основной деятельности отелем реализуются тринадцать дополнительных видов деятельности, с которыми можно ознакомиться в приложении 2.

В отеле, в отличие от многих отелей Петербурга, используется система ценообразования «Лучшая цена дня» (Best Available Rate), поэтому тарифы меняются в зависимости от общей загрузки и фиксируются только после бронирования номера. Служба бронирования еженедельно (в низкий сезон реже) пересматривает тарифы в соответствии с сезонностью и загрузкой отеля.

Есть десять значений стоимости номеров, включая минимальную и максимально возможную цену (Rack rate). По словам Ольги Кечиной, первый уровень не используется. В апреле работают в основном на третьем уровне, в высокий сезон в диапазоне 5-7 уровней. Также максимально возможной цены достигают редко, за исключением крупных мероприятий, например, в дни Петербургского международного экономического форума. По мнению персонала отдела бронирования, такая система ценообразования дает наиболее выгодную цену для клиента, так как представляет собой наименьшую доступную цену на каждый день и уравнивает цены, представленные на официальном сайте гостиницы и веб-страницах онлайн-ритейлеров[[5]](#footnote-5). Кроме того, позволяет увеличить выручку гостиницы в высокий сезон при большой загрузке.

К минусам такой системы ценообразования можно отнести отсутствие ясности – сложно объяснить гостю, от каких факторов зависит цена, также невозможно спрогнозировать цену заранее – поэтому при обращении гостя в разные дни цены будут озвучены разные.

Данный тариф «Лучшая цена дня» еще называется «открытым», гость бронирует сейчас, а оплату вносит при заезде в гостиницу. Действует бесплатная отмена бронирования не позже чем за сутки до заезда.

Второй тариф – «невозвратный» - вносится полная предоплата за номер и в случае отмены бронирования сумма не возвращается. Предложение доступно для бронирования не менее чем за 10 дней до заезда.

Разница между открытым и невозвратным тарифами фиксирована и составляет семьсот рублей.

Также фиксирована разница между стоимостью номеров различной категории: разница между стандартным и улучшенным составляет 1200 рублей, между стандартным и люксом – 6000 рублей, между улучшенным и люксом - 4000 рублей. Разница между одноместным и двухместным номером для всех категорий составляет 800 рублей.

Сезонность - важный фактор в гостиничной деятельности. Ввиду своей специфики – расположения за городом рядом с государственным музеем-заповедником «Петергоф», сезонность в «Новом Петергофе» специфична: высокий сезон, как и для большинства отелей, определяется праздниками и сезоном белых ночей в Санкт-Петербурге, вдобавок отдельно служба бронирования выделяет праздник открытия и закрытия фонтанов в Петродворце как важные точки при планировании загрузки гостиничного комплекса. Высокий сезон длится с 1 мая по 30 августа; средний сезон - с 1 января по 10 января, с 1 февраля по 30 апреля, с 1 октября по 30 октября; низкий сезон наступает с 1 ноября по 30 декабря, с 11 января по 31 января

Загрузка отеля в высокий сезон составляет от 83 до 100%. В этом году впервые за всю свою деятельность руководство отеля столкнулось с превышением спроса над предложением – на некоторые даты мая-июня загрузка составляет 107% и выше – это значит, что отелю еще предстоит рассматривать заявки от групп и кому-то придется отказывать в бронировании. Загрузка гостиницы в низкий сезон достигает отметки приблизительно 45%.

Структура прибыли по видам деятельности представлена на рисунке 2.

***Рис.2*** Структура прибыли отеля «Новый Петергоф»

Источник: ЗАО «Звезда Петергофа»

Отель «Новый Петергоф» не имеет прямых конкурентов. По словам Екатерины Петрухиной, руководство отеля не рассматривает городские гостиницы в качестве конкурентов, так как в первую очередь «Новый Петергоф» не может составить им должную конкуренцию по причине своего местоположения. Перед другими загородными спа-отелями «Новый Петергоф» обеспечил себе серьезное конкурентное преимущество за счет большого номерного фонда. Так, разница номерного фонда по сравнению с отелем «Потемкин» в Пушкине составляет 30 номеров, с «ForRestMix Club» в Репино – 43 номера, с близлежащим «Гранд Петергоф Отель» 113 номеров, что составляет существенный разрыв. Кроме того, расположение не просто в зеленой парковой зоне, а рядом с всемирно-известными Петергофскими фонтанами дает возможность привлекать туристов, решивших посетить территорию музея-заповедника. Не является конкурентом и расположенный в Ленинградской области отель Crowne Plaza St Petersburg airport, находящийся вблизи единственного в городе аэропорта «Пулково» и ориентированный на трансферных туристов или тех, кто приезжает из других российских городов, не имеющих воздушное сообщение.

Весь спектр операционной деятельности отеля «Новый Петергоф» более подробно рассматривается в разделе 1.1.1 «Оказываемые отелем услуги»

### Оказываемые отелем услуги

*Услуги по проживанию*

Номерной фонд отеля составляет сто пятьдесят номеров трех категорий: стандартный, улучшенный и люкс. Также в отеле имеются 6 стандартных номеров с двумя раздельными кроватями, в которых с комфортом могут разместиться гости с ограниченными возможностями. Из окон номеров открывается красивый вид на верхний парк главного Петергофского Дворца, Собор Святых Апостолов Петра и Павла и Ольгин пруд. С описанием категорий номеров можно ознакомиться в приложении 3.

Размещение детей до 3 лет и детей до 7 лет без предоставления дополнительного места - бесплатно. В остальных случаях за предоставление дополнительной кровати взимается оплата в зависимости от возраста ребенка.

Гостям предлагаются услуги прачечной, место в подземном паркинге, встреча на такси за дополнительную плату. В стоимость номера входят детская комната, где дети могут остаться в любое время под присмотром сотрудника отеля, бильярд, парковка около отеля и консультация по визовой поддержке. За размещение иностранных гостей взимается регистрационный сбор в размере двухсот рублей.

*Рестораны*

В отеле расположены два ресторана – «Никольский» и гастро-паб «Duck&Drake». Ресторан «Никольский» открывается для проведения мероприятий, также там накрываются завтраки для гостей отеля. Гастро-паб предлагает сочетание европейской, американской и русской кухни, и также стоит упомянуть возможность заказа крафтового пива. Средний чек в пабе составит 1390 рублей.

Гастро-паб является самостоятельной экономической единицей, есть вход прямо с улицы. Сезонность ресторанной службы отличается от сезонности при бронировании номеров отеля. Высокий сезон начинается в апреле и заканчивается в середине октября. В ресторанную службу обращаются не только гости отеля и участники проводимых конференций, но также туристы, посещающие Петергоф и жители пригорода.

*Программы поддержания здоровья*

Отель «Новый Петергоф» предлагает своим гостям бесплатное посещение аквацентра с хамамом, аромасауной и финской кедровой сауной, посещение тренажерного зала. За дополнительную плату можно взять урок йоги с профессиональным тренером в заранее оговоренное время, принять СПА-процедуры. Также отдельно нужно выделить программы подготовки к материнству и центр практики раннего плавания для младенцев. Спортивные помещения и оборудование отвечают санитарным нормам.

Примечательно, что СПА-комплекс работает не только для гостей отеля, но и для жителей Петергофа, доля которых составляет не менее 40% от общего числа посетителей, для которых действуют специальные предложения и акции. Кроме того, погодные условия не влияют на уровень спроса – в холодную погоду многие российские туристы из ближайших городов и Москвы приезжают и размещаются с целью посещения СПА-комплекса.

*Проведение мероприятий*

Помимо предоставления услуг по проживанию отель «Новый Петергоф» является площадкой для проведения конференций и деловых встреч. Семь конференц-залов общей вместимостью до 380 человек оснащены всем необходимым для проведения мероприятий разного типа – от конференций до свадеб и семейных торжеств. Все залы являются трансформерами, что позволяет клиентам включать в программу встречи разные формы мероприятий. Кроме того, удобное расположение конференц-залов на первом этаже обеспечивает связь со всеми службами отеля, что делает логистику быстрой и хорошо-спланированной. Технические средства, которыми оснащены все конференц-залы, представлены в приложении 4.

Залы носят имена членов царской семьи Романовых, что передает исторический дух места. Сотрудники могут расставить столы по желанию заказчика в восьми различных формах. Также персонал отеля может предоставить организаторам техническую поддержку событий, синхронный перевод, цветочное оформление, развлекательную программу и некоторые другие услуги.

*Экскурсионное обслуживание*

Отель «Новый Петергоф» расположен в живописном и историческом месте – городе Петергофе. Рядом с отелем находятся следующие достопримечательности, который должен увидеть каждый, кто приезжает в Санкт-Петербург – парково-дворцовый ансамбль Петергоф, задуманный Петром I по подобию Версаля, объединяющий дворцы и более двухсот фонтанов, парк-усадьба Ораниенбаум, государственный комплекс «Дворец Конгрессов» в Стрельне.

Отель сотрудничает с туристической фирмой «Диалог», расположенной в Петергофе и осуществляющей деятельность с 2001 года[[6]](#footnote-6). Экскурсии совершаются в Санкт-Петербург и пригороды, предоставляется транспорт в случае необходимости и экскурсовод. С возможными вариантами экскурсий, их продолжительностью и программой можно ознакомиться в приложении 5.

По словам Ольги Кечиной, гости отеля довольно самостоятельны при бронировании экскурсий и в большинстве случаев не нуждаются в данной услуге. Однако экскурсии в Царицын и Ольгин павильоны, расположенные по соседству, и в Большой Дворец в верхнем парке пользуются спросом.

Характеристика клиентов отеля, их демографическая и национальная структура и потребительское поведение представлены в разделе 1.1.2. «Портрет гостя отеля».

### Портрет гостя отеля

Подавляющая часть гостей в отеле «Новый Петергоф» является гражданами России. Средний возраст заезжающих колеблется в пределе от 18 до 40 лет. Многие заезжают целыми семьями, с детьми. Точная статистика по учету демографической и национальной структуры потребителей в отеле не ведется. Все данные по каждому заезжающему туристу заносятся в систему Protel[[7]](#footnote-7) и далее не систематизируются.

Из иностранных посетителей много приезжает гостей из Белоруссии, Украины, Латвии, Казахстана. Эта часть потребителей представляет русскоязычное население, живущее за границей.

Финны также являются частыми гостями. Их отличительная особенность, с точки зрения персонала гостиницы, – отсутствие предварительного бронирования с помощью какого-либо канала. Такие гости называются на профессиональном языке “walk-in” – они просто приходят в отель и узнают о наличии свободных номеров на интересующую их продолжительность пребывания в отеле.

С упрощенной процедурой въезда на территорию Российской Федерации приезжает много групп из Китая, Ирана, Японии, Израиля.

Европейцев немного среди гостей «Нового Петергофа». Как правило, они приезжают в качестве участников конференций – список стран в таких случаях вообще значительно расширяется, встречаются граждане тех стран, которые никогда не приезжают индивидуально или в составе организованных туристических групп (Австралия, Южная Америка, страны Африки). Другая тенденция среди европейцев – нанимать русскоязычного гида, который долгое время уже живет в европейской стране, заслужил доверие у узкой группы людей (человек 10-15), и готов организовать им тур по достопримечательностям и известным местам России.

Также стоит отметить, что отель «Новый Петергоф», как было упомянуто ранее, является площадкой для проведения важных конференций и деловых мероприятий. Из представителей крупного бизнеса, являющихся постоянными клиентами, стоит упомянуть ПАО «Газпром», ПАО «Сбербанк», ОАО «РЖД».

Большая часть гостей отеля «Новый Петергоф» бронирует номера через сайт онлайн-бронирования Booking.com. Многие иностранные гости регистрируются в отеле через сайт Expedia.com.

Для дальнейшей характеристики деятельности отеля «Новый Петергоф» необходимо обраться к макросреде компании, чтобы понимать, какие внешние силы воздействуют на ее функционирование. Анализ внешней среды проводится в разделе 1.2.

## Внешняя среда отеля «Новый Петергоф»: основные факторы и тенденции

### Туристическая отрасль в России

Туризм представляет одну из ведущих экономических отраслей в мире, производя 8 трлн. долл. или 10% мирового ВВП, и 1 рабочее место на каждые 11 приходится на туристическую отрасль. Господин Ким, президент Всемирного банка, приводит в поддержку значимости отрасли для экономики утверждение о том, что каждый 1$, потраченный в месте отдыха, приводит к дополнительным 3$ в любой другой отрасли экономики[[8]](#footnote-8). Организация Объединенных Наций (ООН) в «Целях устойчивого развития» приводит путешествие и туризм в качестве драйверов устойчивого развития, которые способствуют созданию рабочих мест и источников дохода для местного населения, снижению негативного влияния и укреплению положительных результатов, таких как сохранение культурного наследия и охрана окружающей среды. В связи с этим отрасль важна для мирового сообщества и требует управления в социально-ответственном ключе[[9]](#footnote-9).

Можно утверждать, что отрасль туризма в России находится на стадии роста, поскольку совместно государством и бизнесом предпринимаются меры по увеличению туристического потока, особенно это касается въездного туризма, то есть привлекательности отрасли для иностранных туристов. По заявлению В. Путина на конференции в Ялте, посвященной туризму в России, количество путешествующих по России в 2014 году выросло почти на 30% и достигло 41.5 миллиона туристов. Кроме того, на 16% увеличился и въездной туризм. Положительная динамика наблюдается у показателя количества гостиниц – номерной фонд в стране увеличился более чем в два раза по сравнению с семью тысячами гостиниц в СССР[[10]](#footnote-10). В первую очередь рост связан с повышением уровня обслуживания и развитием инфраструктуры – основными проблемами российской туристической отрасли, которые выделяют зарубежные аналитики[[11]](#footnote-11). В туристическую отрасль входят услуги, оказываемые пассажирскими авиалиниями, пассажирские перевозки, развлекательные услуги, ресторанные и гостиничные услуги.

По данным за 2015 год рынок гостиничных услуг в России составлял 3,5% ($8,4 млн) рынка гостиничных услуг в Европе, уступая лишь рынку Соединенного Королевства Великобритании и Северной Ирландии и Германии. Объем рынка гостиничных услуг в Европе в 2015 году представлен на рисунке 3.

***Рис.3*** Объем рынка гостиничных услуг в Европе в 2015 году

Источник: Marketline

Регионы России сильно отличаются по климатическим условиям и, как результат, обладают разным потенциалом для привлечения туристов. Санкт-Петербург не может предложить туристам море и пляжи, которые являются наиболее популярным времяпрепровождением среди туристов в мире, поэтому привлечение туристов требует дополнительных маркетинговых усилий.

Каждый восьмой турист выбирает культурный туризм, который представляет собой путешествие с целью узнать новую для себя культуру, стать участником культурных мероприятий или осмотреть достопримечательности, отражающие уникальную культуру посещаемого места. Культурный туризм подразумевает новые впечатления, способствующие духовному и интеллектуальному развитию человека[[12]](#footnote-12). Санкт-Петербург несет богатство русской культуры и истории и с каждым годом становится все более популярным местом для посещения туристами из иностранных государств, интересующимися историей, культурой, архитектурой других народов.

### 

### Гостиничный рынок Санкт-Петербурга

Гостиничный рынок Санкт-Петербурга представлен как индивидуальными отелями, так и сетевыми гостиницами. Будучи культурной столицей и центром туризма, город привлекает множество туристов с разных стран мира и других городов России. Привлекательность Петербурга для развития гостиничного бизнеса состоит в том, что здесь присутствует большое количество туристических достопримечательностей, на обзор которых уходит не один день и даже не одна поездка.

На конец 2015 года в Санкт-Петербурге действовал 141 объект гостиничной недвижимости общим номерным фондом 19,9 тыс. номеров (не включая мини-отели, ведомственные гостиницы и общежития). Открылось две гостиницы в сегменте четырехзвездочных гостиниц - отель «Екатерина» (37 номеров) на Миллионной улице и Majestic Boutique Hotel 4\* Deluxe (74 номера) на Садовой улице.

На данный момент в стадии активного строительства находятся еще восемь гостиниц с общим номерным фондом 1600 номеров. Планируемая дата открытия – 2016-2018 годы. Среди проектов – первый отель международной широко известной сети Hilton в Санкт-Петербурге, который откроется в составе КВЦ «Экспофорум», и гостиница компании Lotte Group, реализуемая в историческом центре города[[13]](#footnote-13). Основные показатели гостиничного рынка Санкт-Петербурга в 2015 году представлены в таблице 1.

**Таблица 1**

**Основные показатели гостиничного рынка в 2015 году**

|  |  |
| --- | --- |
| *Показатель* | *Значение* |
| Количество гостиниц | 141 |
| Количество номеров | 19 910 |
| Туристический поток в 2015 г, млн чел. | 6,5 млн чел. |
| Заполняемость, % | 64% |

Источник: Colliers International

Туристический поток в 2015 году увеличился по сравнению с аналогичным показателем предыдущего года на 8% и достиг значения 6,5 млн человек. Прирост был достигнут за счет увеличения внутреннего туризма. Во въездном туризме также произошли изменения – на фоне сокращения числа туристов из стран Европы и Северной Америки увеличилось число гостей из арабских и азиатских стран. Показатель числа туристов из Китая показал существенный прирост в 35%[[14]](#footnote-14) на конец третьего квартала. Число въездных туристов составило 2,8 млн человек[[15]](#footnote-15).

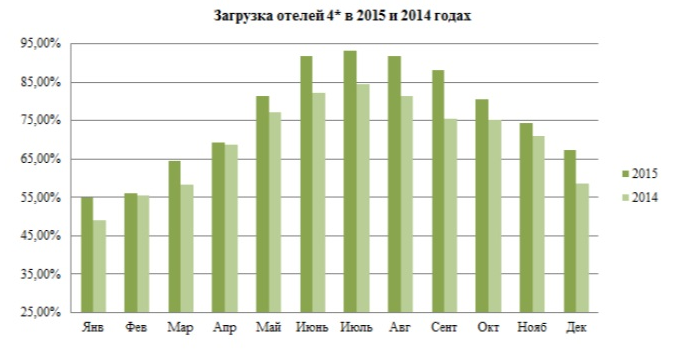
Показатели гостиниц за 2015 год продемонстрировали положительную динамику - средняя загрузка по рынку выросла на 12,8%, до 64,3%. Значение доходности на номер (RevPAR) в рублевом выражении показало существенный прирост в 26,3% по сравнению с предыдущим годом, почти в четыре раза выше чем увеличение аналогичного показателя в Москве.

Также наблюдалось увеличение среднего тарифа (ADR) в рублях до 6,2 тыс рублей. Основными драйверами роста служили гостиницы верхнего ценового сегмента[[16]](#footnote-16).

Так как отель «Новый Петергоф» действует в сегменте четырехзвездочных отелей, остановимся на более подробном анализе отелей класса четыре звезды.

Hotel Advisors, консалтинговое агентство, провело исследование рынка отелей Санкт-Петербурга в 2014-2015 годах. Для анализа использовалась выборка независимых гостиничных операторов класса 3 и 4 звезды и номерным фондом от 30 до 100 единиц (последняя группа составила 75% выборки). Стоит отметить, что количество несетевых отелей превалирует над количеством международных сетей и составляет более 80% отелей Санкт-Петербурга.

В 2015 году загрузка отелей сегмента 4 звезды выросла на 9,21% и составила 76,32%. Изменение загрузки гостиниц сегмента 4 звезды за период 2014-2015 года представлено на рисунке 4.



***Рис.4*** Загрузка гостиниц Санкт-Петербурга в 2015 и 2014 годах

Источник: Hotel Advisors hospitality management and consulting

Показатель средней цены (ADR) не снижался по сравнению с 2014 годом и в среднем составил 3278,31 руб. Снижение наблюдалось лишь в феврале и в мае. Майское понижение может быть объяснено за счет проведения Петербургского международного экономического форума в мае 2014 года, а не в июне, как обычно.

Для более глубокого анализа внешней среды автором был использован инструмент PESTEL – анализа, рассматривающий внешнюю среду компании на трех уровнях – макросреды (мир), мезосреды (Россия) и микросреды (Санкт-Петербург), который представлен в разделе 1.2.3.

### PESTEL-анализ отеля

**Политические факторы**

P1. Обострение отношений с западными государствами из-за политических разногласий

Гражданская война на Украине и в Сирии, участившиеся террористические акты, геополитические вопросы привели к напряженным отношениям между правительствами стран. Присоединение Крыма к России вызвало сильное недовольство со стороны руководителей европейских и северо-американских держав, политические конфликты затронули и другие части общественной жизни. Помимо санкционированных запретов на въезд в страну, например, отмена участия ряда представителей крупного бизнеса во время Петербургского международного экономического форума 2015, создаваемый в иностранных СМИ негативный имидж России влияет на отношение к государству обычных граждан, и как результат наблюдается сокращение туристического потока из Германии, США, Канады и других стран, которые раньше составляли существенную часть въездных туристов[[17]](#footnote-17).

P2. Угроза терроризма в иностранных государствах

Летом 2015 года в Министерство иностранных дел (МИД) России поступил законодательный проект с просьбой запретить въезд российских туристов в популярные курорты Турции, Египта и Тайланда в связи с несчастными случаями.[[18]](#footnote-18)

Официально такой закон не был принят, однако в связи с угрозой террористических актов МИД вводил временные запреты на посещение российскими туристами Египта и Турции, а с последней был приостановлен безвизовый режим в одностороннем порядке – теперь гражданам Турции необходимо приобретать визу на въезд в Россию, а российские граждане могут въезжать в страну без визы лишь в частных случаях. Количество туристов из Турции, побывавших в России, с 2011 по 2014 год выросло в 1,5 раза, с 80 тыс. до 135 тыс. человек. Москва даже вошла в топ-5 стран, куда граждане Турции приезжают чаще всего[[19]](#footnote-19).

Данные события повлияли на перераспределение туристических потоков: россияне отправляются на отдых по местам России, а во входящих туристических потоках меняется национальный состав гостей страны.

P3. Внимание российского государства к туризму как стратегической отрасли

Российская туристическая отрасль столкнулась с резким снижением спроса. Российские туристы предпочитают отдых за границей. Этот факт обусловлен тем, что местные курорты не могут конкурировать с иностранными местами отдыха по нескольким причинам. Наиболее значимые из них – дорогие местные авиалинии, которые испытывают финансовые сложности в сегодняшней нелегкой бизнес-среде[[20]](#footnote-20); низкое качество сервиса в местных гостиницах; устаревшая инфраструктура, в которую не инвестировали для поддержания и развития долгое время.

Правительство обеспокоено этим фактом. Как заявляет заместитель главы Ростуризма Сергей Корнеев, туризм является экспортной отраслью, стратегически важной для экономического развития государства. В отрасли должно быть взаимное сотрудничество бизнеса и государства для ее развития. Уже предприняты меры по созданию национальных туристских офисов VISIT RUSSIA в Финляндии, Германии, ОАЭ, Италии и Китае. Открытие таких офисов – один из шагов по реализации новой маркетинговой концепции под единым брендом “Visit Russia”, цель которой – продвижение национальных туристических маршрутов[[21]](#footnote-21). Один из них, «Серебряное ожерелье», должен охватить одиннадцать регионов России и пройти через Санкт-Петербург и Ленинградскую область. Основной акцент при разработке маршрута делался на культурно-историческом наследии регионов, однако тур может предложить разные виды туризма, включая нестандартные – религиозный и экстремальный.[[22]](#footnote-22)

P4. Проведение крупномасштабных спортивных событий

Второе десятилетие двадцать первого века отметилось для России подготовкой и проведением крупномасштабных спортивных мероприятий международного уровня – XXVII Всемирная летняя Универсиада в Казани 2013, XXII Олимпийские зимние игры в Сочи 2014, предстоящие Чемпионат мира по хоккею в Москве и Санкт-Петербурге 2016 и Чемпионат мира по футболу 2018 в разных городах Российской Федерации.

Помимо развития инфраструктуры в городах России, подобные мероприятия способствуют улучшению имиджа страны на мировой арене и имеют положительное влияние на туристическую отрасль. После Олимпийских игр в Сочи российские гостиницы надеются на рост объема рынка благодаря проводимым крупномасштабным мероприятиям. По данным Федерального агентства по туризму Российской Федерации, показатели загрузки гостиниц в Санкт-Петербурге летом 2015 года достигли отметки в 80%, ранее такие показатели были зафиксированы лишь в высокий сезон белых ночей, то есть в конце июня – начале июля, затем наблюдалось снижение загрузки мощностей до 70-75%[[23]](#footnote-23).

**Экономические факторы**

E1. Высокий темп инфляции

В 2015 году уровень инфляции обновил исторический максимум за последние семь лет после экономического кризиса 2008 года. Изменение показателя инфляции, зафиксированного в декабре в период 2000-2015 гг., представлено на рисунке 5.



***Рис.5*** Показатель инфляции на конец года в период 2000-2015

Источник: Росстат

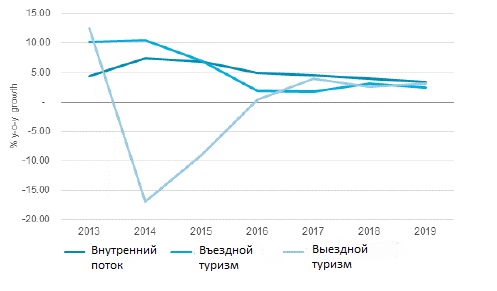
Рост инфляции был спровоцирован снижением цен на нефть, девальвацией рубля и продуктовым эмбарго. В первую очередь рост инфляции сказался на увеличении стоимости продуктов питания, медикаментов, бытовой техники и услуг отдыха и досуга, которые увеличились на 20% – в том числе стоимость зарубежного туризма возросла на 37%[[24]](#footnote-24). Вместе с этим соответственно стоимость отдыха иностранцев в России пропорционально уменьшилась, чем могут воспользоваться представители российской туристической индустрии.

E2. Девальвация рубля

Резкое снижение цен на нефть и политические санкции привели к резкому обвалу курса рубля по отношению к ведущим мировым валютам – евро и доллару США. Отдых за границей стал для россиян неразумно дорогим, в нынешних условиях они вынуждены переплачивать в два раза за товары и услуги за рубежом, поэтому воздерживаются от отдыха за границей.

Нестабильная экономическая ситуация наряду с ограничениями на путешествия в популярные места отдыха – Турцию и Египет в 2015 году спровоцировали резкий рост спроса на туристические услуги внутри страны на 30% согласно Федеральному агентству туризма Российской Федерации. Увеличившийся поток местных туристов компенсировал частично недостаток иностранных туристов и положительно повлиял на показатели загрузки гостиниц в России в краткосрочной перспективе[[25]](#footnote-25).

Динамика туристических потоков в России в период 2013-2019 года представлена на рисунке 6 (для 2016-2019 гг. – прогноз).



***Рис.6*** Динамика туристических потоков в России (2013-2019)

Источник: Marketline

Согласно недавно проведенным исследованиям, российский рынок гостиничных услуг с каждым годом увеличивается и на сегодняшний день состоит из более чем 13 000 официально зарегистрированных заведений, а приблизительный объем рынка составляет 300 млрд рублей. Наибольшая доля рынка приходится на мегаполисы – Москва и Санкт-Петербург составляют до 70% оборота на рынке, вместе с тем представительство региональных заведений растет[[26]](#footnote-26).

E3. Ухудшение инвестиционного климата

Международные рейтинговые агентства Standard&Poor’s и Moody’s снизили инвестиционный рейтинг России до «мусорного», то есть непривлекательного для международных инвесторов. Агентство Fitch не снизило рейтинг России до неинвестиционного уровня, однако снизило рейтинг на одну ступень, с «BBB» до «BBB-», самого низкого инвестиционного уровня[[27]](#footnote-27).

Причинами к снижению рейтинга мировые агентства называют понижение цены на нефть – прогнозы ухудшаются, по последним данным цена за баррель Brent прогнозируется на уровне $33 в 2016 году и повышением цены до $48 в 2019 году, в то время как Правительство РФ при планировании бюджета исходит из средней цены в 40 долларов США в 2016 году[[28]](#footnote-28). Низкая покупательная способность как следствие девальвации национальной валюты также замедляет темпы экономического роста и влияет на кредитоспособность страны[[29]](#footnote-29).

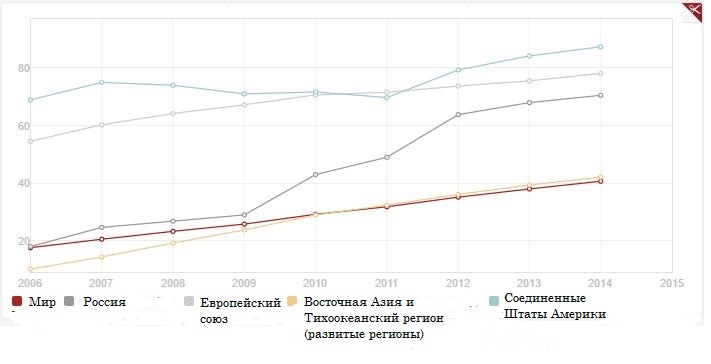
Данная ситуация коснулась как домашних, так и международных операторов. Российские инвесторы испытывают сложности с финансированием. Хотя администрация Санкт-Петербурга предпринимает меры по стимулированию строительства в гостиничной индустрии – снижение объема инвестиций в гостиницу для получения статуса стратегического инвестора в десять раз с 15 млрд рублей до 1,5 млрд рублей и налоговые льготы для собственников отелей класса три звезды как одних из наиболее востребованных по своей стоимости, однако новых заявок на проекты пока не поступает.

Сроки открытия гостиниц международных операторов также переносятся. Во многом это связано со сложностью получения кредитов на постройку гостиниц в России как стране с неблагоприятным инвестиционным климатом и удорожанием отделки номерного фонда – финального этапа реализации проекта по постройке гостиницы[[30]](#footnote-30).

**Социальные факторы**

S1. Предпочтение онлайн-бронирования

Доступ населения к Интернету является одной из характеристик развитых стран. Ежегодно количество пользователей всемирной паутины увеличивается. Количество интернет-пользователей на 100 человек представлено на рисунке 7. Под пользователями сети Интернет понимаются те люди, которые использовали Интернет из любой точки мира за последние 12 месяцев с любого цифрового устройства – персонального компьютера, мобильного телефона, планшетного компьютера, игровой приставки, и других.



***Рис.7*** Количество Интернет-пользователей на 100 человек

Источник: Всемирный банк

При планировании путешествий население использует Интернет как источник информации, из которого можно получить данные о месте планируемого отдыха, об отеле, посмотреть отзывы других туристов, советы местных жителей. С распространением электронных платежей и выросшим доверием к этим системам многие бронируют через Интернет билеты на самолет и отель[[31]](#footnote-31). С помощью специальных сайтов таких как Booking.com, Airbnb, TripAdvisor онлайн-бронирование ускоряет процесс, предоставляет большую свободу выбора пользователям и возможность бронировать билеты по более низкой цене.

S2. Разнообразие в туристических предпочтениях

На сегодняшний день существует гораздо больше видов туризма чем было ранее. Благодяря индустриализации, автоматизированному производству, развитию информационных технологий меняется темп и образ жизни людей. Развитие гостиничной индустрии и появление хостелов позволили экономить на жилье, бронирование по системе «все включено» - покупать кастомизированные туры без лишней траты времени и денежных средств на выбор тура, развитие туристического сектора и появление лоукостеров позволили преодолевать большие расстояния за короткое время всем желающим.

По этой причине туристы становятся более взыскательными. Помимо хорошего качества обслуживания и приемлемой цены они ожидают от гостиниц чего-то большего, что дополнило бы их впечатления от проведенного времени.

S3. Возрастная специфика населения иностранных государств

Гостиничная отрасль заинтересована в увеличении потока иностранных туристов, в особенности граждан развитых стран как наиболее платежеспособного и «воспитанного» населения. Согласно европейской статистике, самая мобильная часть населения – люди от 35 до 55 лет, профессионалы в своем деле, ожидающие качественный сервис и готовые за него платить[[32]](#footnote-32). Во многих развитых странах существует проблема старения населения и преобладание его в демографической структуре страны. Эти факторы необходимо учитывать при планировании дизайна гостиницы, оказываемых услуг и маркетинговой стратегии гостиницы.

**Технологические факторы**

T1. Развитие сайтов онлайн-бронирования

Сайты онлайн-бронирования позволяют гостиницам размещать часть номеров на продажу. Удобство для гостиницы заключается в том, что потенциальный гость может узнать об отеле исходя из рейтинговой системы – по мнению экспертов сайта или отзывам постояльцев. Особенно это выгодно несетевым отелям, которые не имеют точки в разных странах и, как следствие, не знакомы иностранным гражданам. Гость же может настроить удобный для себя поиск на основе фильтров.

T2. Развитие ERP систем

ERP (Enterprise resource planning) - корпоративная информационная система для автоматизации планирования, учета, контроля и анализа основных бизнес-процессов и решения бизнес задач в масштабе предприятия. Автоматизация гостиничного дела значительно упрощает административные процессы – бронирование, ведение финансовой отчетности, ценообразование, контроль загрузки номерного фонда – все эти операции осуществляются автоматически, что с одной стороны сокращает издержки на поддержание системы, с другой стороны повышает качество обслуживания, так как внимание сотрудника гостиницы уделяется потребностям и желаниям клиента, а не управленческим функциям.

**Экологические факторы**

E1. Стандарт управления природопользованием ISO 14001 (EMS)

Российская Федерация не предъявляет особых требований к гостиницам в области защиты окружающей среды. Однако наблюдается тенденция к прохождению дополнительной сертификации по соответствию экологическим стандартам – добровольная программа сертификации «Листок жизни» в Санкт-Петербурге. Для получения сертификата, срок действия которого три года, гостиница проходит оценку соответствия стандарту «Оценка соответствия услуг гостиниц и других средств размещения критериям экологической безопасности». Стандарт включает 24 обязательных и 50 дополнительных требований для выполнения[[33]](#footnote-33).

Гостиницы идут на это по двум основным причинам – реакция на ожидания потребителей, которые при прочих равных предпочтут гостиницу, соответствующую экологическим требованиям, и по причинам экономии – использование экологически-благоприятных технологий, таких как энергосберегающие лампочки, раздельный сбор мусора, экономное использование воды приводят к сокращению расходов в долгосрочной перспективе.

**Правовые факторы**

Р1. ФЗ «Об основах туристской деятельности в РФ»

Федеральный закон «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» регулирует отношения, возникающие при реализации прав граждан РФ, иностранных граждан и лиц без гражданства на отдых, свободу передвижения и иных прав при совершении путешествий[[34]](#footnote-34) и охватывает широкий спектр вопросов, связанных с реализацией туристской деятельности, прежде всего с соблюдением стандартов безопасности и обеспечением защиты потребителей. Гостиницы при реализации услуг должны соответствовать не только местным требованиям, но еще и международным предписаниям. С этой целью был создан ГОСТ по единому понятийному аппарату, используемому в отрасли на русском языке, и соотнесение с терминами и понятиями в немецком, французском и английском языках.

Р2. ФЗ № 109 «О миграционном учете иностранных граждан и лиц без гражданства в РФ»

ФЗ № 109 «О миграционном учете иностранных граждан и лиц без гражданства в Российской Федерации» регулирует отношения, возникающие при осуществлении учета перемещений иностранных граждан и лиц без гражданства, связанных с их въездом в Российскую Федерацию, транзитным проездом через территорию Российской Федерации, передвижением по территории Российской Федерации при выборе и изменении места пребывания или жительства в пределах Российской Федерации либо выездом из Российской Федерации[[35]](#footnote-35). Гостиницы обязаны предоставлять информацию о размещении граждан иностранных государств ФМС, за несоблюдение данного права идут штрафные санкции.

Сводный PESTEL-анализ с проведенной субъективной оценкой значимости влияния каждого фактора приведен в таблице 2. Методика оценки представлена в приложении 6. Оценка значимости фактора проводилась автором на основе сопоставления внутренней и внешней среды отеля «Новый Петергоф».

**Таблица 2**

**PESTEL-анализ отеля «Новый Петегргоф»**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Группа факторов** | **Фактор** | **Значимость влияния фактора** | | | |
| По времени | По типу | По динамике | По относительной значимости |
| P  Политические | Обострение отношений с западными государствами из-за политических разногласий | N/F | - | < | VERY IMP |
| Угроза терроризма в иностранных государствах | I | + | < | IMP |
| Внимание российского государства к туризму как стратегической отрасли | F | + | > | CRITICAL |
| Проведение крупномасштабных спортивных событий | F | + | = | VERY IMP |
| E Экономические | Высокий темп инфляции | N/F | + | =/< | SIGNIFICANT |
| Девальвация национальной валюты | N/F | - | =/< | CRITICAL |
| Ухудшение инвестиционного климата | N/F | + | = | IMP |
| S  Социальные | Предпочтение онлайн бронирования | N/F | + | > | SIGNIFICANT |
| Разнообразие в туристических предпочтениях | F | + | > | IMP |
| Стареющее население западных государств | N/F | + | = | IMP |
| T  Технологические | Развитие сайтов онлайн-бронирования | N/F | + | > | SIGNIFICANT |
| Развитие ERP систем | N/F | + | = | VERY IMP |
| E  Экологические | Стандарт управления природопользованием ISO 14001 (EMS) | F | - | > | IMP |
| L  Правовые | ФЗ «Об основах туристской деятельности в РФ» | N/F | + | = | UNIMP |
| ФЗ № 109 «О миграционном учете иностранных граждан и лиц без гражданства в РФ» | N/F | - | = | UNIMP |

Составлено автором

Как видно из проведенного PESTEL – анализа, разные выделенные автором факторы имеют разную силу и продолжительность влияния в отрасли, как следствие, разное воздействие на отель «Новый Петергоф». Важно отметить тот факт, что сложившаяся на данный момент экономически-политическая ситуация способствует финансовому успеху отеля, росту прибыли и наращиванию базы клиентов за счет увеличения внутреннего туризма, за счет которого обеспечена максимальная загрузка мощностей. Однако в целом отсталость российской туристической отрасли, которая, как было упомянуто, находится на стадии роста, от зарубежных отраслей обусловили желание российских туристов отдыхать за границей, курорты которой обеспечивают лучшее качество обслуживания за меньшие денежные средства. Таким образом, отелю «Новый Петергоф» необходимо расширить клиентскую базу за счет увеличения доли иностранных гостей, так как с выздоровлением экономики в стране есть большая вероятность, что российские туристы снова массово поедут отдыхать за границу и обороты внутреннего туризма сократятся.

Заключительным этапом анализа внешней среды стало определение ключевых факторов успеха, рассмотренное в разделе 1.2.4.

### Ключевые факторы успеха на рынке гостеприимства

На основе сопоставления ожиданий клиентов и предложений компаний были выделены следующие ключевые факторы успеха на рынке, которые представлены в таблице 3.

**Таблица 3**

**Ключевые факторы успеха на рынке гостеприимства**

|  |  |
| --- | --- |
| **Сегмент** | **КФУ** |
| Относящиеся к производству | * Низкая себестоимость услуги * Качество услуги * Доступ к квалифицированной рабочей силе |
| Относящиеся к реализации продукции | * Выгодное местоположение * Набор сопутствующих услуг (СПА, услуги прачечной, сейф, паркинг и т.д.) * Доступность на сайтах онлайн-бронирования * Клиентоориентированность |
| Относящиеся к маркетингу | * Аккуратное исполнение заказов * Привлекательный дизайн (внешний и внутренний) * Профессиональная служба консьержей * Взаимодополняемость услуг |
| Относящиеся к профессиональным навыкам | * Стрессоустойчивость и приветливость персонала * Знание нескольких иностранных языков * Навыки в создании эффективной рекламы |
| Связанные с организационными  возможностями | * Уровень информационных систем * Профессиональный менеджмент * Способность быстро реагировать на изменения во внешней среде |
| Прочие | * Международный бренд * Членство в международных ассоциациях |

Составлено автором

После общей характеристики отеля «Новый Петергоф» и проведенного PESTEL – анализа автором был проведен первичный SWOT–анализ с целью выявления недостатков текущей стратегии отеля «Новый Петергоф» по работе с иностранными клиентами, который подробно представлен в разделе 1.3. «SWOT-анализ отеля «Новый Петергоф».

## SWOT-анализ отеля «Новый Петергоф»

### Первичный SWOT-анализ

**Таблица 4**

**Первичный SWOT-анализ**

|  |  |
| --- | --- |
| S Сильные стороны | W Слабые стороны |
| S1. Расположение рядом с государственным музеем-заповедником «Петергоф»  S2. Самый крупный загородный комплекс вблизи г. Санкт-Петербург  S3. Комплексный пакет услуг  S4. Партнерская сеть по предоставлению дополнительных услуг  S5. Высокий уровень автоматизации | W1. Расположение вдали от основных достопримечательностей г. Санкт-Петербург  W2. Однородная структура спроса  W3. Недостаток опыта в решении межкультурных конфликтов  W4. Плавающая цена за номер |
| O Возможности | T Угрозы |
| O1. Проект культурно-исторического маршрута «Серебряное ожерелье России»  O2. Проведение крупномасштабных спортивных мероприятий в г. Санкт-Петербург  O3. Возросшая популярность Санкт-Петербурга среди иностранных туристов  O4. Развитие сайтов онлайн-бронирования  O5. Девальвация рубля по отношению к мировым валютам | T1. Ухудшившийся имидж России на международной арене  T2. Возрастающая сила поставщиков  T3. Конкуренция со стороны городских гостиниц  T4. Сложный процесс получения визы |

Составлено автором

**Сильные стороны**

1. *Расположение рядом с государственным музеем-заповедником «Петергоф»*

В пяти минутах ходьбы от отеля «Новый Петергоф» начинается территория Большого Петергофского дворца с прилагаемыми Верхним садом и Большим каскадом – знаменитые Петергофские фонтаны, которые входят в список самых известных достопримечательностей Санкт-Петербурга, и все зарубежные туристы стремятся его увидеть.

Дважды в год администрация музея-заповедника устраивает праздник открытия и закрытия фонтанов, которые открываются на теплый период времени – в 2016 году с 21 мая по 17 сентября. Это грандиозное и красивое событие привлекает многих туристов, которым удобно разместиться в отеле «Новый Петергоф» - спрос в эти дни на услуги проживания в отеле превышает предложение.

Кроме того, Большой Петергофский дворец становится площадкой для проведения деловых мероприятий, и участники также могут разместиться в близлежащем отеле. И безусловно, все желающие могут зайти на обед или ужин в ресторан Duck&Drake, так как альтернативных вариантов ресторанов в Петергофе мало.

1. *Самый крупный загородный комплекс вблизи г. Санкт-Петербург*

Как упоминалось ранее, номерной фонд отеля «Новый Петергоф» составляет 150 номеров, что обеспечивает ему серьезное конкурентное преимущество перед другими загородными отелями, количество и классификация номеров которых значительно уступает «Новому Петергофу». Примечательно, что в какой бы номер ни заселился гость, везде ему открываются красивые виды на Ольгин пруд, Собор Святых Апостолов Петра и Павла или природный ландшафт Петергофа.

Большая площадь позволили отелю разместить на первом этаже вместительный холл и семь конференц-залов общей вместимостью до 380 человек. В холле организаторы деловых мероприятий и конференций могут разместить баннеры и стойки с информацией, которые не будут мешать удобству и комфорту других гостей отеля. Там же стоит карета, местная достопримечательность, с которой гости отеля хотят сделать фотографию, которую потом разместят в социальной сети.

1. *Комплексный пакет услуг*

Как было упомянуто ранее, отель «Новый Петергоф» предлагает своим клиентам самые разные услуги, чтобы сделать отдых интересным и по душе для всех. Комплексный подход позволяет диверсифицировать риски, связанные с загрузкой гостиницы – безусловно, основной доход идет от услуг по проживанию. Но предложение площадки для проведения мероприятий привлекает групповые заезды, что компенсирует снижение спроса в несезон, а СПА-комплекс привлекает гостей в зимний период, которые стоят перед выбором отеля.

1. *Партнерская сеть по предоставлению дополнительных услуг*

У отеля широкая сеть поставщиков – это туристическое агентство «Диалог», которое оказывает поддержку в проведении экскурсий, это заключенные контракты с сайтами онлайн-бронирования booking.com, expedia.com, oktogo.ru, которые представляют наиболее популярные среди потребителей средства поиска и бронирования отелей. Также отель входит в международную сеть независимых отелей WorldHotels, которые предлагают туристам возможность погрузиться в местную культуру, так как на их сайте представлены исключительно аутентичные отели.

Сеть партнеров позволяет компании расширять целевую аудиторию за счет увеличения числа услуг и широкой представленности в разных странах.

1. *Высокий уровень автоматизации*

Высокий уровень автоматизации проявляется в двух направлениях.

Во-первых, продвинутая IT-архитектура позволяет тратить больше времени на работу с клиентом, а не внесение и обработку данных. Отель использует систему Protel для управления гостиницей. Эта же система используется в пятизвездочной гостинице Rocco Forte Астория. Система предлагает упрощенный процесс заполнения данных о бронировании, мониторинг загрузки, помогает в управлении бронированиями, расчете цен, исходя из сезонности и загрузки, ведет историю клиента. Помимо автоматизированной системы управления гостиницей используется channel manager – специальное устройство по синхронизации информации с разных сайтов бронирования и сайтом отеля.

Во-вторых, высокий уровень технического оснащения гостиницы в плане техники для проведения конференции, наличие залов-трансформеров, легко регулируемых под число участников, позволяет привлекать организаторов проведения бизнес-мероприятий высокого уровня. Международные конференции и семинары приводят не только арендаторов помещений, но и гостей для проживания.

**Слабые стороны**

1. *Расположение вдали от основных достопримечательностей г. Санкт-Петербург*

Многие иностранцы приезжают в Россию впервые и хотят успеть как можно больше увидеть из достопримечательностей, исторических мест, музеев. Часто туристы ищут гостиницу, расположенную в центре города в шаговой доступности от известных мест. Респонденты проведенного автором онлайн-анкетирования оценили важность местоположения как 4,28 из 5 баллов.

Кроме того, расположение в городе Петергоф усложняет поиск гостиницы на сайтах онлайн-бронирования – может быть отель и привлек бы большую часть туристов, но они совершенно о нем не знают, так как будут искать отели в городе Санкт-Петербург.

1. *Однородная структура спроса*

Подавляющее большинство гостей отеля – жители России, в большей части крупных городов, Москвы и Санкт-Петербурга. Другая значимая часть – русскоговорящее население стран СНГ. В связи со сменой макроэкономической ситуации – девальвации рубля и небезопасностью самых популярных среди российских туристов курортов отель в настоящее время выигрывает от роста внутреннего туризма. Однако данная ситуация не способна обеспечить компании долгосрочные конкурентные преимущества.

1. *Недостаток опыта в решении межкультурных конфликтов*

«Новый Петергоф» - молодой отель, открывшийся шесть лет назад. Специфика бизнес-модели не позволяет руководству применять сравнительный анализ с другими гостиницами для улучшения деятельности, компанию можно назвать первопроходцем на рынке Санкт-Петербурга. В связи с чем менеджменту не всегда удается быстро и эффективно решать возникающие вопросы, особенно те, что касаются удовлетворенности клиентов – в практике отеля возникает достаточное количество ситуаций, требующих кастомизированных решений – например, отель сталкивался с проблемой нехватки еды во время завтраков в формате шведского стола или были жалобы гостей друг на друга ввиду культурной специфики разных национальностей – подобные конфликты требуют навыков кросс-культурного менеджмента и гибкости персонала, чего не хватает отелю.

За шесть лет функционирования в отеле произошла смена шести генеральных директоров. Частая смена руководства также усугубляет ситуацию – каждый генеральный директор приносит в компанию свой стиль руководства и свое видение корпоративной стратегии. Кроме того, каждый раз приходится заново налаживать внутренние коммуникации между сотрудниками – что занимает время и силы.

1. *Плавающая цена за номер*

Как было сказано выше, «Новый Петергоф» в качестве системы ценообразования использует плавающий тариф, значение которого зависит от спроса на интересующую дату. Хотя в теории эта система предлагают гостю возможность заселяться по более низкой цене, на практике потенциальные клиенты сталкиваются со сложностью понимания принципов формирования системы и остаются недовольны общением с отделом бронирования ввиду отсутствия ясности, которая есть при фиксированных ценах на проживание.

**Возможности**

1. *Проект культурно-исторического маршрута «Серебряное ожерелье России»*

«Серебряное ожерелье» - новый маршрут по известным местам Северо-Запада России, представляет собой продукт сотрудничества между государством и бизнесом и в первую очередь направлен на жителей России и северных стран Скандинавии и Прибалтики. Проект разработан совместно Министерством культуры РФ, экспертным советом по туризму при Минкультуры, Российским союзом туриндустрии, руководителями регионов и крупнейшими туроператорскими компаниями. Маршрут охватывает одиннадцать регионов, в том числе проходит через Санкт-Петербург и Ленинградскую область. Туристы, заинтересованные в культурно-историческом многообразии Ленинградской области, могут выбрать в качестве места расположения отель «Новый Петергоф», откуда смогут посещать разные пригороды.

1. *Проведение крупномасштабных спортивных мероприятий в г. Санкт-Петербург*

В России с 2012 года идет череда спортивных мероприятий, которые привлекают зрителей и болельщиков со всего мира и способствуют развитию туризма в регионах, где они проводятся. Санкт-Петербург принимает Чемпионат мира по хоккею в 2016 году и Чемпионат мира по футболу в 2018 году. Отелям нужно получать аккредитацию ассоциации FIFA о соответствии их стандартам – болельщики могут зайти и посмотреть список гостиниц, аккредитованных FIFA и получивших их доверие – отель «Новый Петергоф» один из них. Подобные мероприятия не только обеспечивают загрузку отеля, но и продвигают его среди иностранных туристов, которые по возвращении домой будут рассказывать о русском гостеприимстве.

1. *Возросшая популярность Санкт-Петербурга среди иностранных туристов*

Следующая возможность частично может быть объяснена за счет предыдущей – гостиницы Санкт-Петербурга отмечают рост спроса на услуги по проживанию. Он вызван как увеличением внутреннего туризма, так и ростом въездного туризма. Сайт TripAdvisor.com ежегодно публикует разные рейтинги, связанные с туризмом – в 2016 году Санкт-Петербург в рейтинге Лучших направлений мира переместился с семнадцатого на четырнадцатое место по выбору путешественников[[36]](#footnote-36). Повышенное внимание к северной столице как месту со многими объектами культурного наследия может быть использовано гостиницей в качестве продвижения существующих услуг и предложения новых услуг.

1. *Развитие сайтов онлайн-бронирования*

77% путешественников, принявших участие в онлайн-анкетировании, бронируют отели через интегрированные сайты онлайн-бронирования. Есть сайты как с местным доменом (например, trivago.at, ebookers.fi), так и международным (expedia.com). Применение сайтов онлайн-бронирования удобно пользователю тем, что с помощью фильтров он может из консолидированного списка выбрать лучшую для себя альтернативу из большой базы и за пару операций, по сравнению с тем, если бы он заходил на сайт каждого отеля. Для «Нового Петергофа» сайты онлайн-бронирования открывают большие возможности по коммуникации с зарубежной аудиторией. Люди могут не только получить необходимую информацию об отеле, они также могут посмотреть отзывы, что важно, так как одной из черт поведения потребителя является прислушивание к мнению других пользователей.

1. *Девальвация рубля по отношению к мировым валютам*

Как показал опрос туристических предпочтений, потребители весьма чувствительны к цене при выборе отеля и планировании отдыха в целом. Респонденты оценили данный фактор как 4,37 из 5 баллов. Отель «Новый Петергоф» может привлекать иностранных туристов выгодными предложениями по цене – поддерживая качество на прежнем уровне, российские отели предлагают цены в два раза ниже, чем пару лет назад, из-за девальвации рубля. При такой ситуации отель может не просто предложить гостям сэкономить и остаться довольными выгодным соотношением цена-качество, он также привлечет незадействованную ранее аудиторию – людей с достатком средним или ниже среднего, кто обычно размещается в хостелах как более дешевых опциях (как правило, речь идет о молодых людях до 30 лет, путешествующих в компании или в одиночку и без детей).

**Угрозы**

1. *Ухудшившийся имидж России на международной арене*

На макроуровне наблюдается нестабильность во взаимоотношениях между ведущими странами. Конфликт на Украине, присоединение Крыма вызвали большой диссонанс в обществе в отношении восприятия Российской Федерации и поступков Правительства. Зарубежные СМИ усугубляют ситуацию, показывая Россию как агрессивную страну с большими внутренними проблемами и не готовой к принятию иностранных туристов с точки зрения безопасности. Данные события приводят к ограничению спроса на туры в Россию со стороны, в первую очередь, западных туристов, о чем свидетельствует статистика по национальному составу въезжающих туристов – на сегодняшний день это гости из Восточной Азии, стран СНГ и арабских государств.

1. *Возрастающая сила поставщиков*

В качестве основных поставщиков для отеля «Новый Петергоф» рассматриваются ОТА (онлайн-туристические агентства), через которые осуществляется бронирование номеров, и поставщики продуктов питания и алкоголя для ресторанной службы.

Ввиду своей малоузнаваемости для иностранных туристов «Новый Петергоф» многих будущих гостей отеля приводит через сайты онлайн-бронирования, а именно Booking.com и Expedia.com. Это приводит к зависимости компании от своих поставщиков и невыгодному положению по сравнению с ними в связи с возрастающей силой сайтов онлайн-бронирования. При такой зависимости есть вероятность, что эти сайты могут выдвигать изменение условий договора с выгодой для себя и увеличивать размер комиссии.

Введенные экономические санкции запретили импорт ряда продуктов питания, используемых при приготовлении блюд в ресторане. Из-за чего пришлось пересматривать меню, заключать контракты с новыми поставщиками на поставку ингредиентов. Все эти операции требуют дополнительных затрат и влекут транзакционные издержки.

Кроме того, из-за усложнившейся экономической ситуации поставщики могли поднять цены, что привело к дополнительным затратам со стороны отеля. В такой ситуации приходится искать компромисс между ценой и качеством – либо за счет снижения качества предоставляемых услуг отель предлагает конкурентоспособные цены, либо дополнительные издержки накладываются на конечных пользователей – гостей отеля.

1. *Конкуренция со стороны городских гостиниц*

По словам руководства отеля, у них нет прямой конкуренции с городскими гостиницами ввиду явного преимущества гостиниц в городе. Однако, по мнению автора, необходимо учитывать городские гостиницы с точки зрения борьбы за иностранного клиента. Большинство иностранных гостей приезжают, чтобы увидеть Россию и прочувствовать ее атмосферу. Страна стала открытой относительно недавно, до сих пор есть многие люди, которые из российских городов могут назвать только Москву. Поэтому обычно туристы приезжают в Россию максимум на неделю и за это время хотят успеть побывать в двух столицах. Предпочтительно туристы заселяются в гостиницы с удобным расположением в центре города, чтобы быть в шаговой доступности от главных достопримечательностей. В Петербурге есть сетевые и независимые отели класса четыре и пять звезд, с которыми отелю «Новый Петергоф» сложно конкурировать за потребителей.

1. *Сложный процесс получения визы*

Если посмотреть туристические форумы, многие путешественники отмечают сложный процесс получения российской визы. Он является трудоемким по сбору подтверждающих документов, дорогим по стоимости визы, и визы выдаются на разный срок пребывания на территории страны – как правило, он не превышает двух недель, наибольший возможный срок пребывания на территории России – 90 дней. Также все гостиницы взимают сбор за размещение иностранных гостей, так как их нужно ставить на миграционный учет в Федеральной миграционной службе (ФМС). Он небольшой, до двухсот рублей, но добавляет к негативному восприятию бюрократичности получения российской визы. Неопределенность в результатах подачи и сложность процесса отталкивают потенциальных зарубежных гостей, так как есть другие альтернативы отдыху в России, и путешественники не хотят иметь дело со сложным и непонятным процессом.

### Поэлементный SWOT-анализ

Проведенный PESTEL-анализ показал, что макроэкономическая ситуация, оказывающая влияние на выбор стратегии гостиницы, сложно предсказуема. Последние два года отель испытывал рост загрузки гостиничных мощностей за счет развития внутреннего потока туристов. В случае благоприятного развития событий для России и стабилизации экономической ситуации есть большая вероятность, что россияне снова начнут предпочитать отдых за границей. В связи с чем необходимо привлекать иностранных туристов с целью поддержания загрузки и компенсации внутреннего туризма. В случае если по-прежнему экономическая ситуация будет оставаться неблагоприятной для России, покупательская способность граждан будет продолжать падать, и в этом случае необходимо привлекать иностранных потребителей как обладателей более высокой покупательной способности, особенно с учетом девальвации рубля.

На основе первичного SWОT-анализа были разработаны стратегические решения по повышению привлекательности отеля для въездных туристов.

**Таблица 5**

**Поэлементный SWOT-анализ**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Внешняя среда  Внутренняя среда | O1. Проект культурно-исторического маршрута «Серебряное ожерелье России»  O2. Проведение крупномасштабных спортивных мероприятий в г. Санкт-Петербург  O3. Возросшая популярность Санкт-Петербурга среди иностранных туристов  O4. Развитие сайтов онлайн-бронирования  O5. Девальвация рубля по отношению к мировым валютам | T1. Ухудшившийся имидж России на международной арене  T2. Возрастающая сила поставщиков  T3. Конкуренция со стороны городских гостиниц  T4. Сложный процесс получения визы |
| S1. Расположение рядом с государственным музеем-заповедником «Петергоф»  S2. Самый крупный загородный комплекс вблизи г. Санкт-Петербург  S3. Комплексный пакет услуг  S4. Партнерская сеть по предоставлению дополнительных услуг  S5. Высокий уровень автоматизации | S3S5O2. Проведение бизнес-встреч и переговоров для деловых туристов во время подготовки крупных спортивных мероприятий и конференций в Санкт-Петербурге.  S1S4O3. Партнерское соглашение с ГМЗ «Петергоф» на предоставление льготных условий гостям отеля «Новый Петергоф».  S4S2O1O5. Подача заявки на включение отеля «Новый Петергоф» в реестр гостиниц на размещение туристов в рамках проекта «Серебряное ожерелье России». | S3S4T3T4. Подготовка туристического путеводителя, освещающего широкий спектр вопросов о путешествии в Россию. |
| W1. Расположение вдали от основных достопримечательностей г. Санкт-Петербург  W2. Однородная структура спроса  W3. Недостаток опыта в решении межкультурных конфликтов  W4. Плавающая цена за номер | W1W4O4. Продвижение на местных сайтах онлайн-бронирования в тех странах, туристы из которых уже являются гостями отеля. | W1W2T2T3. Организация культурно-исторических туров в Финляндию.  W4T2. Увеличение бронирований через личный сайт. |

S3S5O2. Проведение бизнес-встреч и переговоров для деловых туристов во время подготовки крупных спортивных мероприятий и конференций в Санкт-Петербурге.

Отель «Новый Петергоф» уже получил аккредитацию на размещение зрителей Чемпионата мира по футболу – 2018. На данный момент у отеля есть опыт в предоставлении площадей и персонала для проведения деловых мероприятий – конференций, съездов, презентаций. Возможности отеля для делового туризма делают его весьма привлекательным для иностранных гостей – в низкий сезон в основном в отеле размещаются иностранные граждане, прибывающие с деловым визитом, и срок их пребывания в среднем составляет две ночи.

Во время подготовки Санкт-Петербурга к крупным спортивным событиям в город на решение важных вопросов приезжают представители иностранных делегаций. «Новый Петергоф» может становиться площадкой для их встреч. Отель уже зарекомендовал себя как надежный партнер крупных российских компаний, может предоставить историю взаимодействия с организаторами разных международных мероприятий. Низкие цены в переводе на иностранную валюту заинтересуют организации, которые, как правило, берут на себя расходы сотрудников в командировке. Заинтересовав организационный комитет FIFA, отель сможет привлекать других деловых туристов, поскольку встречи в рамках организации чемпионата мира освещаются в средствах массовой информации.

S1S4O3. Партнерское соглашение с ГМЗ «Петергоф» на предоставление льготных условий гостям отеля «Новый Петергоф».

Многие иностранные туристы выбирают отель «Новый Петергоф» в качестве места постоянного размещения. В высокий сезон туристов привлекает возможность посещения архитектурно-паркового ансамбля «Петергоф», а также близлежащих окрестностей. Регион очень хорошо развит для туризма, и в первую очередь благодаря государственному музею-заповеднику. Территория представляет собой региональный бренд, в основу которого положено культурно-историческое наследие времен Петра I. В 1990 году «Петергоф» стал объектом Всемирного культурного наследия ЮНЕСКО, а чуть позже признан одним из семи чудес России[[37]](#footnote-37).

Есть множество примеров сотрудничества бизнеса и государственных НКО. Чаще всего в таком взаимодействии представители бизнеса вкладывают средства в развитие музея в виде благотворительности[[38]](#footnote-38). Или рассматривают как более глобальную программу корпоративно-социальной ответственности в виде КО-инновации, где музей становится достоянием региона и важной составляющей создания бренда территории и привлечения туристов в регион.

В данном конкретном случае ситуация сложилась иная, отель «Новый Петергоф» был создан в 2010 году на известной среди туристов территории с хорошей инфраструктурой. Предоставление льготных условий гостям «Нового Петергофа», в первую очередь касающихся не стоимости билетов, а прохождения на объекты музея без очередей в пиковый сезон, могло бы стать хорошим инструментом привлечения иностранных туристов, однако на данный момент времени такая схема сотрудничества остается под вопросом, так как речь идет о состоятельном и популярном музее и молодой гостинице. Как прокомментировали в ГМЗ «Петергоф», все вопросы сотрудничества частного бизнеса и государственной структуры рассматриваются в индивидуальном порядке.

S4S2O1O5. Подача заявки на включение отеля «Новый Петергоф» в реестр гостиниц на размещение туристов в рамках проекта «Серебряное ожерелье России».

«Серебряное ожерелье России» - межрегиональный туристский проект, состоящий из комплекса маршрутов (продуктов), объединяющих древние исторические города (территории), областные центры, крупные населенные пункты Северо-Запада России, в которых сохранились уникальные памятники истории и культуры, а также природные объекты, в том числе включенные в список Всемирного наследия ЮНЕСКО[[39]](#footnote-39).

«Серебряное ожерелье» - это расширенное «Серебряное кольцо» после присоединения Ненецкого автономного округа, Калининградской и Мурманской областей. В отличие от сформировавшегося в Советские годы «Золотого кольца» данный маршрут представляет собой не кольцо, а лучи, исходящие из центра – Санкт-Петербурга к другим регионам Северо-Западного Федерального округа с использованием всех видов транспорта – водных путей, железнодорожной и автомагистралей, воздушных путей.

Цели проекта: развитие внутреннего и въездного туризма на территории СЗФО; увеличение туристcкого потока; увеличение продолжительности пребывания туристов. На данный момент в проект входит 43 туроператора, которые подготовили более 170 региональных маршрутов. Приказом Федерального агентства по туризму от 29.12.2015 №566-Пр-15 сформирован Координационный совет по реализации межрегионального историко-культурного и туристского проекта «Серебряное ожерелье России», в который вошли представители органов исполнительной власти в сфере туризма всех субъектов Северо-Западного федерального округа[[40]](#footnote-40).

2 августа 2011 года была утверждена федеральная целевая программа "Развитие внутреннего и въездного туризма в Российской Федерации (2011 - 2018 годы)". В 2014 году в связи с изменениями макроэкономической ситуации были внесены изменения в программу, которые в первую очередь касались сокращения финансирования и уменьшения объемов показателей. В том числе была внесена следующая поправка: "К регионам, стратегически важным для развития культурного туризма, отнесены гг. Москва, Санкт-Петербург, Ленинградская область, г. Ярославль, Владимирская область, а также маршруты Золотого кольца и Серебряного кольца, известные круизные маршруты "Большая Волга" и "Московская кругосветка"."[[41]](#footnote-41)

Важными вопросами для оргкомитета являются возможности размещения туристов и оказание качественного обслуживания в объектах размещения[[42]](#footnote-42). По состоянию на 2012 год, средний коэффициент изношенности российского гостиничного фонда составлял 69,4%. Многие объекты были построены еще в советское время, 22% гостиниц соответствовали мировым стандартам[[43]](#footnote-43). Отель «Новый Петергоф» может стать партнером в размещении туристов, которые совершают поездки по выбранным маршрутам Ленинградской области и Санкт-Петербургу.

W1W4O4. Продвижение на местных сайтах онлайн-бронирования в тех странах, туристы из которых уже являются гостями отеля.

Отель «Новый Петергоф» довольно хорошо использует цифровой маркетинг – он представлен в социальных сетях Facebook, Вконтакте, на Pinterest путем распространения красивых фотографий и постов, у них есть аккаунт в Instagram. Отель использует Google Мой Бизнес для продвижения в этой поисковой системе и представлен на сайтах онлайн-бронирования. Как показал опрос, некоторые жители пользуются не всемирными поисковыми сайтами, а местными провайдерами, например, в Австрии широко используется Swoodoo.com, сайт на немецком языке.

На таких сайтах отель может делать более клиентоориентированные предложения для потенциальных гостей. Так как у него уже есть практика размещения туристов из этих стран, отель понимает их запросы и потребности, и таким образом может привлекать новых туристов.

Однако проблема заключается в том, что за размещение на сайтах онлайн-бронирования отель должен платить комиссию 15-20%. В связи с популярностью бронирований через Интернет - авиаперелетов, гостиниц, аренды машин, веб-сайты, оказывающие подобные услуги, заводят англоязычные версии, доступные большинству жителей или регистрируют местные домены наряду с международным – например, Expedia.com имеет версии Expedia.ru, Expedia.fi, Expedia.at и т.д. В таких случаях нет необходимости платить комиссию местным сайтам онлайн-бронирования, так как большинство гостей приходят через проверенные и всемирно известные сайты.

S3S4T3T4. Подготовка туристического путеводителя, освещающего широкий спектр вопросов о путешествии в Россию.

При анализе отзывов и комментариев на разных туристических форумах автором была замечена одна специфичная причина отказа от путешествий в Россию – потенциальные туристы боятся совершать сюда поездки из-за сложившихся стереотипов, что это дикая страна с высоким уровнем преступности и агрессии. Проблема в таких случаях заключается в том, что такой турист задает вопросы в Интернете на форумах и получает некомпетентные ответы от своих сограждан, в основе которых лежат те же стереотипы. Отель «Новый Петергоф» может повысить свою узнаваемость среди иностранных туристов за счет разработки туристического путеводителя, который будет развеивать стереотипы путем ответа на ключевые вопросы туристов.

W1W2T2T3. Организация культурно-исторических туров в Финляндию.

Как показали исследования в виде онлайн-анкетирования и экспертного мнения, культурный туризм является самым популярным среди иностранных туристов. Путешественники с удовольствием отправляются на далекие расстояния познавать историю, традиции и культуру другого народа.

Санкт-Петербург граничит с Финляндией - скандинавским государством, которое также долгое время оставалось загадкой для туристов, поскольку расположено на севере. Многие туристы из Западной Европы и Восточной Азии интересуются возможностью посещения Финляндии из Санкт-Петербурга.

Отель может совместно с туристической фирмой «Диалог», с которыми уже сотрудничают, предлагать гостям однодневные экскурсии в города Иматра и Савонлинна. В Иматре находятся каньон водопада Иматранкоски, вечером на котором проводится представление, когда вода реки Вуоксы, сдерживаемая платиной, пускается под музыкальное сопровождение Nightwish, Darude и Яна Сибелиуса, скандинавских музыкальных исполнителей и композиторов; Парк Короны, основанный Николаем I[[44]](#footnote-44). В Савонлинне расположились средневековая крепость Олавинлинна, одна из немногих сохранившихся до наших дней, Домский собор, краеведческий музей[[45]](#footnote-45). Интересно, что есть возможность провести параллели между культурой и историей Санкт-Петербурга, Петергофа, Ораниенбаума и этими финскими городами. В Савонлинне есть места, связанные с дворцовыми хитросплетениями Екатерины II и князя Потемкина, императрица часто приезжала со свитой полюбоваться водопадом; об Иматре любили говорить в своем творчестве поэты Серебряного века, отдыхавшие в этих местах, Валерий Брюсов, Саша Черный, Владимир Соловьев и другие.

Благодаря таким экскурсиям отель сможет, во-первых, предложить дополнительную ценность своим гостям при бронировании, а во-вторых, увеличить среднюю продолжительность пребывания с двух-трех дней до трех-четырех суток.

W4T2. Увеличение бронирований через личный сайт.

У отеля «Новый Петергоф» есть личный веб-сайт, на котором размещена основная информация об отеле, предоставляемые услуги, возможность бронирования. Сайт выполнен на русском и английском языках.

На вопрос о том, какое средство продвижения гостиницы является наиболее эффективным, эксперты консалтингового агентства в сфере гостиничных услуг Hotel Advisors назвали увеличение бронирований через личный сайт. В качестве угрозы автором рассматривалась возрастающая сила онлайн туристических агентств (OTA) из-за чрезмерного полагания отелей на их возможности по привлечению клиентов. Действительно, онлайн системы бронирования значительно упрощают процесс выбора жилья, поскольку предлагают пользователям консолидированный список возможных вариантов размещения в соответствии с их запросом. Проблема в том, что отели платят большую комиссию за бронирования с онлайн-сайтов, которая доходит до 20-30% с номера.

«Новый Петергоф» сотрудничает с Booking, Expedia, Trivago, Oktogo. Большинство иностранных туристов из стран СНГ приходят через Booking, жители других стран через Expedia. Отель не в состоянии отказаться от их услуг, поскольку является независимым отелем и мало известен широкой общественности. Без акций на OTA отелю будет очень сложно выходить на зарубежных путешественников, поскольку каналы продвижения гостиничных услуг ограничены.

Однако стоит предпринимать шаги об увеличении бронирований через личный сайт теми туристами, что однажды уже вышли на отель через онлайн систему бронирования, остались довольны сервисом и решили вернуться снова.

**Выводы**

Результатом первой главы стало целостное представление о туристической индустрии как сфере услуг, сформирован образ гостиничного рынка Санкт-Петербурга на 2015-2016 годы и место отеля «Новый Петергоф» на нем. Первичный SWOT-анализ способствовал определению недостатков в текущей стратегии отеля «Новый Петергоф» и стал материалом для дальнейшей разработки практических рекомендаций по решению управленческой проблемы в виде поэлементного SWOT-анализа. Представленные стратегические решения будут проанализированы с точки зрения релевантности и осуществимости во второй главе «Разработка практических рекомендаций».

# Глава 2. РАЗРАБОТКА ПРАКТИЧЕСКИХ РЕКОМЕНДАЦИЙ

В первой главе было получено представление о среде функционирования отеля «Новый Петергоф», его ресурсах и ключевых компетенциях, текущей стратегии по работе с иностранными клиентами и возникающими сложностями. Полученные в ходе составления поэлементного SWOT-анализа стратегические решения будут дополнены информацией по результатам опроса о туристических предпочтениях иностранцев, о выделенных целевых сегментах гостей отеля, и будут отобраны те стратегии, которые наиболее подходят отелю «Новый Петергоф» в сложившейся на сегодняшний день на рынке гостеприимства ситуации.

## 2.1. Создание ценности для целевых клиентов

### **2.1.1. Теоретический обзор гостиничного продукта**

Гостиничный продукт в широком смысле - это услуги размещения и питания, а также связанные с ними сопутствующие услуги. Данное определение недостаточно подчеркивает важность эмоциональной составляющей наравне с функциональной при реализации гостиничного продукта. Поэтому более точное определение гостиничного продукта звучит как «неограниченный комплекс услуг, которые предоставляются проживающим и сторонним посетителям, разнообразных по форме и методам предоставления и объединенных единой концепцией»[[46]](#footnote-46).

В данном комплексе услуг можно выделить два основных уровня гостиничной услуги:

* базовая услуга, собственно продажа номеров в объекте размещения;
* сервисная система: видимая или невидимая физическая поддержка[[47]](#footnote-47).

Данные уровни включают в себя:

* гостиничный продукт по замыслу (возможность временного размещения);
* гостиничный продукт в реальном исполнении (интерьер, дизайн, качество обслуживания, безопасность);
* гостиничный продукт с подкреплением (дополнительные услуги, консультация, решение разного рода вопросов)

Существуют альтернативные трактовки уровней гостиничного продукта с выделением:

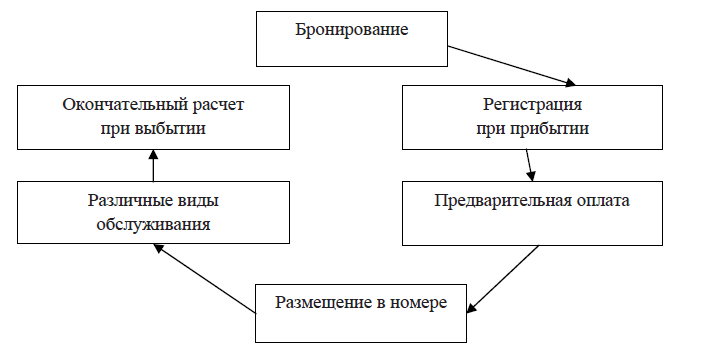
* критических элементов, в которых отражается сама сущность гостеприимства (чистота, безопасность, здоровое питание, стандарты обслуживания);
* нейтральных элементов (интерьер, дизайн, униформа);
* элементов, приносящих удовлетворение (обслуживание в ночное время, предоставление скидки, цветы в номере);
* элементов, приносящих разочарование в случае их отсутствия (отсутствие платежного терминала, недружелюбный персонал)[[48]](#footnote-48).

В. С. Катькало и В.Н. Шемракова предлагают разложить гостиничный продукт на элементы по аналогии с моделью трансформации ресурсов: базовая концепция гостиничного продукта (input), элементы которой присущи любой гостинице; процесс трансформации дает ключевой гостиничный продукт, за счет которого происходит дифференциация предложения и повышение конкурентоспособности; расширенный гостиничный продукт (output), дополненный маркетинговой поддержкой и дополнительными услугами[[49]](#footnote-49). Важно отметить несколько моментов.

Во-первых, производство гостиничного продукта происходит на глазах клиента, вовлекая его в процесс производства. Качество услуги во многом зависит от профессионализма сотрудников, оказывающих гостиничные услуги клиенту на протяжении всего его пребывания. Качество складывается из трех элементов: качество, которое ожидает клиент, ориентирующийся на свои потребности, которые крайне дифференцированы в зависимости от того, кто он по национальности, из какой страны прибыл, как долго планирует останавливаться в гостинице, каковы его привычки и психологические особенности; следующий элемент - представление о качестве у руководителей и сотрудников отеля, которое складывается исходя из имеющихся в организации ресурсов и ключевых компетенций; последний элемент - качество, которое в действительности предоставляется клиентам. Пересечение трех элементов дает то качество, к которому в идеале стремится в своей деятельности гостиница[[50]](#footnote-50).

Во-вторых, предоставление гостиничных услуг представляет собой «экономику впечатлений». Потребитель услуги при размещении в отеле должен себя чувствовать, как дома, в первую очередь ему важны комфорт и безопасность в широком понимании этих слов. Индивидуальный подход, дружелюбный и отзывчивый персонал, акцент на эмоциональную составляющую услуги могут компенсировать недостатки в техническом оснащении гостиницы.

В-третьих, отлаженная внутренняя координация бизнес-процессов повышает качество обслуживания и обеспечивает положительные отзывы клиентов, которые становятся повторными клиентами или распространяют информацию о гостинице своим знакомым, что важно, поскольку мнение друзей или родственников является самым достоверным источником информации, по мнению клиентов[[51]](#footnote-51). Общая схема бизнес-процессов в гостинице представлена на рисунке 8.



***Рис.8*** Общая схема бизнеса-процессов в гостинице

Источник: Ефремова М.В. Анализ качества гостиничных услуг на основе процессного подхода / М.В. Ефремова, О.В. Чкалова // Экономический анализ: теория и практика. – 2014. - 26(377). – С. 11

Теоретический обзор гостиничного продукта выделил те аспекты, на которые нужно обратить внимание при разработке стратегии по привлечению иностранных туристов: высокое качество обслуживания. кастомизированный подход, профессионализм персонала, синергия внутренних процессов. Также, принимая во внимание неоднозначный характер среды функционирования и низкий уровень концентрации рынка, в качестве бизнес-стратегии автор предлагает отелю «Новый Петергоф» стратегию дифференциации.

### 2.1.2. Результаты опроса о предпочтениях при выборе гостиницы

Гостиничный продукт – это товар, качество которого можно проверить лишь в процессе использования, так называемый “experience good”. Поэтому невозможно говорить о качественных характеристиках услуги до того момента, как на собственном опыте пользователь не убедится в качестве. В связи с этим будущие туристы уделяют большое внимание процессу поиска гостиницы, немаловажными факторами при этом выступают их восприятие соотношения цена-качество, которое продвигается гостиницей, а также мнение других пользователей в виде отзывов в интернете или историй, рассказанных лично.

Чтобы сформулировать рекомендации по разработке стратегии для отеля «Новый Петергоф» по привлечению въездных туристов автор провел опрос с целью выявления предпочтений иностранных туристов при бронировании гостиницы за рубежом. Опрос проводился в форме онлайн-анкетирования и включал 25 вопросов. С анкетой можно ознакомиться в приложении 7.

**Методология**

Вопросы анкеты были разделены по четырем разделам: общие предпочтения при выборе путешествия, процесс поиска и выбора гостиницы, вопросы по восприятию отеля «Новый Петергоф» и секция, посвященная личной информации респондентов. Большая часть вопросов была с одним возможным вариантом ответа, два закрытых вопроса с несколькими возможными ответами, вопросы по гостинице были оформлены с применением шкалы Лайкерта.

Опрос проводился в социальной сети Facebook, LinkedIn, на туристических форумах Lonely planet, Virtual tourist, Fodor’s travel. При 144 посещениях ссылки с опросом 93 человека прошли опрос.

В опросе приняли участие респонденты из девятнадцати зарубежных стран. Распределение по географическим регионам представлено на рисунке 9. 62% респондентов составили женщины, чуть более трети ответов были даны мужчинами. Если говорить о возрасте участников, то 61% составила молодежь (18-25 лет), 31% взрослые (26-45 лет), и 8% люди в зрелом возрасте (46-75 лет). Возрастная структура представлена на рисунке 10. На вопрос «Есть ли у вас дети» утвердительно ответили 15% опрошенных.

***Рис.9*** Географическая структура респондентов

Источник: составлено автором

***Рис.10*** Возрастная структура респондентов

Источник: составлено автором

Аудитория разделилась на две группы – тех, кто путешествует часто (не реже чем каждые шесть месяцев), и продолжительность их пребывания обычно лежит в промежутке от 3 до 5 дней, и тех, кто путешествует редко, раз в год или меньше, и как правило, продолжительность их отдыха увеличивается до 10-15 дней. Интенсивность потребления туристических услуг представлена на рисунке 11.

***Рис.11*** Интенсивность потребления туристических услуг

Источник: составлено автором

**Ограничения**

К возможным ограничениям можно отнести смещенную выборку – 60% респондентов составили молодые люди в возрасте от 18 до 25 лет. Однако основной рассматриваемый вопрос в анкете был процесс бронирования гостиницы при выезде за рубеж, был сделан акцент на том, что речь идет о гостинице четыре звезды в Санкт-Петербурге, что приводило к исключению из выборки респондентов, не выезжающих за пределы своей страны или выбирающих другие средства размещения. Другим ограничением стало слабое привлечение граждан развивающихся стран и, как следствие, обладателей меньшей покупательной способности.

Данное исследование может выступать в качестве пилотного проекта и далее может быть усовершенствовано руководством гостиницы.

**Результаты**

По результатам опроса можно сделать вывод, что наиболее популярными видами туризма являются культурный/исторический и рекреационный – отдых на пляже у моря. В этом вопросе у респондентов была возможность выбрать несколько вариантов ответа. Другие варианты туризма выбиралась вместе с первыми двумя по популярности, из чего можно сделать вывод, что различные виды туризма становятся популярными, но служат для респондентов дополнением к культурному или рекреационному туризму, а не самостоятельными видами путешествий. Рейтинг наиболее популярных видов туризма представлен на рисунке 12. Также 92% опрошенных выезжают в другую страну с целью отдыха, лишь 8% путешествуют с целью делового визита.

***Рис.12*** Предпочитаемый вид туризма

Источник: составлено автором

Чуть меньше половины опрошенных путешествуют с семьей, треть – с друзьями/коллегами. 19 человек отметили, что путешествуют самостоятельно. 20% респондентов предпочитают отправляться в место, где были до этого, 80% выбирают для отдыха новое место.

Мнение друзей или родственников – самый надежный источник информации при выборе туристического направления. Также важными факторами являются проводимые мероприятия, например, фестивали, соревнования, и предыдущий опыт путешественника. В данном вопросе можно было предложить вариант ответа, не указанный в списке возможных источников информации, где 16% опрошенных предложили вариант «Самостоятельный поиск в Интернете». Из чего можно делать вывод, что на сегодняшний день мнение знакомых трансформируется в мнение таких же путешественников, которые высказывают свои предпочтения и мотивы во всемирной сети, и им доверяют многие туристы. Факторы, которыми руководствуются путешественники при выборе места отдыха, показаны на рисунке 13.

***Рис.13*** Чем руководствуются туристы при выборе места отдыха

Источник: составлено автором

Следующая часть вопросов была посвящена процессу выбора гостиницы. Во-первых, необходимо было выяснить каким образом иностранцы ищут жилье. 92% опрошенных осуществляют поиск самостоятельно, лишь 8% обращаются к туристическим агентствам. Такое распределение можно объяснить за счет повсеместного использования Интернета и мобильных приложений, который значительно упрощают поиск и берут на себя важную роль туристического агентства, а именно консолидацию и систематизацию информации. 77% респондентов бронируют гостиницу через OTA (онлайн-туристическое агентство), самое популярное – Booking.com. Способы бронирования отеля представлены на рисунке 14. Также респондентами были упомянуты сайты Trivago.com, TripAdvisor.com, Expedia.com, Kayak.com.

***Рис.14*** Каким образом туристы бронируют отель

Источник: составлено автором

62% респондентов выбирают независимые отели, 38% предпочитают сетевые отели. К причинам выбора независимого отеля респонденты относят аутентичность, более дружелюбную и открытую атмосферу, индивидуальный подход в обслуживании клиентов.

Далее респондентам было предложено оценить по шкале от 1 до 5 четыре фактора, учитываемые при выборе гостиницы – цена, местоположение, интерьер/дизайн и дополнительные услуги. Распределение силы факторов представлено на диаграмме на рисунке 15. Как видно, самыми важными факторами респондентами признаны цена и местоположение, их значения 4,37 и 4,3 соответственно. Наименее важный фактор – оказание дополнительных услуг.

***Рис.15*** Распределение силы факторов, влияющих на выбор гостиницы

Источник: составлено автором

Также аудитории были предложены вопросы на восприятие комфорта в гостинице. Предлагались на выбор два изображения, одно – с видом из окна на природную местность, пруд в березовой роще, другое – с видом на Исаакиевскую площадь. Вид на город выбирался немногим чаще, чем вид на природу, но, когда респондентам указали расположение этих видов – одно в Петергофе, другое в Петербурге, ответы респондентов изменились в пользу расположения в центре города, лишь 16% опрошенных предпочли вид на природу против 43% в первом случае. Изменение ответов на вопрос о предпочитаемом виде из окна гостиницы отражено на рисунке 16.

***Рис.16*** Предпочитаемый вид из окна гостиницы

Источник: составлено автором

В последней секции вопросов респондентам предлагалось оценить ряд утверждений по шкале Лайкерта. Утверждения относились к отелю «Новый Петергоф» и намерению аудитории его бронировать (1 – абсолютно не согласен, 5 – абсолютно согласен). Ответы респондентов представлены в виде диаграммы на рисунке 17. Как видно из диаграммы, туристам интересен культурный отдых в Санкт-Петербурге, и они хотели бы ознакомиться с пригородами Петербурга. Однако они не уверены в том, что забронировали бы отель «Новый Петергоф» с учетом того факта, что время в пути до центра города составило бы более одного часа.

***Рис.17*** Распределение ответов респондентов на утверждения,

относящиеся к отелю «Новый Петергоф»

Источник: составлено автором

**Выводы**

По результатам опроса можно сделать следующие выводы:

* Наиболее популярные виды туризма – культурный/исторический и рекреационный;
* При поиске гостиницы туристы пользуются ОТА – онлайн-туристическими агентствами, наиболее популярный - Booking.com, но есть и другие поисковые системы;
* Пользователи в целом стали более самостоятельными при поиске гостиницы, наиболее популярными источниками информации выступают мнения знакомых и ресурсы Интернет;
* Туристы готовы обращаться за помощью к туристическим агентствам при подборе экскурсии, но совершают это уже по факту заселения;
* Важными факторами при выборе отеля выступают цена и местоположение, как правило, в своих ответах респонденты демонстрируют, что чем-то приходится поступиться – либо ценой, либо местоположением;
* Туристам нравится отель «Новый Петергоф», но они неоднозначно воспринимают его местоположение.

Помимо онлайн-анкетирования иностранной аудитории автором были проанализированы вторичные источники данных с целью выявления дополнительных характеристик поведения потребителей по географическим сегментам.

Европейцы – желанные гости в любой гостинице высокого класса и представляют довольно хорошо изученную аудиторию. Eurostat, статистическая комиссия Европейского Союза, проводила исследование о туристических предпочтениях жителей Европейского Союза в 2014 году и их планах на путешествия в 2015 году. Сорок процентов опрошенных проводили отпуск в своей же стране, лишь двадцать процентов выезжали за пределы ЕС с целью провести длительное время на отдыхе[[52]](#footnote-52). Важно отметить, что отказывались от отдыха за границей в 2014 году европейцы по причине финансовых трудностей.

Более четверти респондентов упоминают культурный отдых одной из главных причин для совершения путешествия. В особенности это касается жителей Австрии, Эстонии и стран Бенилюкса. Поездки в крупные города – вторая по распространенности причина[[53]](#footnote-53). Почти половина респондентов (47%) отмечают природную красоту места как причину для того, чтобы посетить это место еще раз. Следующими по популярности идут качество проживания (33%), и культурные и исторические достопримечательности (30%).

Интересно, что не наблюдалась значительная разница в ответах разных возрастных групп. Разница проявилась в мотиве совершения путешествия – 35% людей в возрасте (55 лет и старше) называют отдых на природе как важную причину для совершения путешествия[[54]](#footnote-54), в то время как более молодых туристов больше привлекает возможность познавательной деятельности. Что касается источников информации, то здесь нельзя выделить разницу в ответах по половозрастной структуре респондентов. Первыми по популярности идут советы друзей или родственников и Интернет. К туристическим агентствам обращаются лишь 15% людей 55 лет и старше и 11% респондентов в возрасте 15-24[[55]](#footnote-55).

Важно отметить, что в долгосрочной перспективе наблюдается устойчивая тенденция к проведению длительного отпуска (более четырех дней) за пределами собственной страны. Если в 2012 году 47% респондентов провели отдых в своей стране и лишь 33% выезжали за границу, в 2014 году пропорция выровнялась и 40% респондентов проводят отпуск в своей стране и столько же предпочитают выезжать за пределы своей страны[[56]](#footnote-56).

Самым крупным целевым рынком для туристической отрасли становится Китай. Уже став глобальным лидером по объему выездного туризма, Китай обошел США по показателю денежных затрат на международный туризм в 2014 году. В целом, китайцы совершили более 67,5 млн поездок в 2014 году. Ежегодный поток туристов из Китая прогнозируется достичь 97 млн поездок к 2023 году при ежегодном среднем темпе роста 5,1%[[57]](#footnote-57).

Согласно Всемирной туристической организации (ЮНВТО) и Европейской туристической комиссии (ETC) китайское население – даже граждане со средним или ниже среднего доходом – тратят около 53% располагаемого дохода на путешествие (за минусом основных расходов на жизнь)[[58]](#footnote-58). Меньше десяти лет назад расходы во время командировок составляли 0,75 общих расходов китайцев на международные поездки. С 2010 года рекреационный туризм стал превалировать над бизнес-туризмом[[59]](#footnote-59).

Больше всего от возросшего спроса выиграют те страны, что находятся на большом расстоянии от Китая. Потенциально прирост китайских туристов в эти страны может быть увеличен в связи с упрощенными процедурами въезда или новыми методами по привлечению туристов. Лидирующие страны, географически удаленные от Китая - США, Франция, Германия, Россия – по-прежнему будут возглавлять список стран, но ожидается значительный рост объема расходов на туризм в этих местах. Их рейтинг и показатель роста рынка представлены в таблице 6.

**Таблица 6**

**Рейтинг географически удаленных от Китая стран по объему въездного китайского туризма (за 2013-2023 гг., для 2016-2023 - прогноз)**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Ранк | Рынок | Абсолютный показатель роста (‘000 прибытий) |
| 1 | США | 3,431 |
| 2 | Франция | 1,221 |
| 3 | Германия | 909 |
| 4 | Россия | 541 |
| 5 | Швейцария | 474 |

Источник: Intercontinental Hotel Group

Ключевая характеристика китайских туристов – предпочтение групповых туров. Они особенно привлекательны для тех, кто выезжает за пределы страны впервые, так как их сопровождает гид, говорящий на родном языке, и компания таких же туристов. Также с экономической точки зрения групповые туры включают сниженные цены на авиабилеты, стоимость размещения в отеле, а также цену на экскурсии и развлечения. Те, кто совершают не первое свое путешествие, или люди с более высоким заработком скорее предпочтут индивидуальный тур, который подразумевает более высокие расходы. Таким образом, можно рассматривать групповые туры как важный предварительный этап привлечения туристов для совершения индивидуальных путешествий.

Другая важная характеристика – китайские туристы много тратят на размещение в отелях во время длительных путешествий. Они предпочитают посещать мегаполисы, которые могут предложить комплексный подход к организации времяпрепровождения[[60]](#footnote-60).

Приведенная статистика и экспертная аналитика подтверждают целесообразность разработки стратегии по привлечению иностранных туристов. Они любят культурный отдых в виде посещения крупных городов и изучения их истории и достопримечательностей. Онлайн-анкетирование продемонстрировало интерес к посещению Санкт-Петербурга и его окрестностей с целью познакомиться с культурным наследием России. Важным условием для гостей при выборе гостиницы является надежность и чувство безопасности – поэтому они ищут отзывы, хотят получать больше информации о планируемом путешествии, собираются в организованные групповые туры.

Отелю «Новый Петергоф» необходимо на основе проведенной аналитики сформулировать целевые сегменты и ценностное предложение для них, представленные в разделе 2.1.3. «Сегментирование потребительского рынка».

### 2.1.3. Сегментирование потребительского рынка

С целью выстраивания маркетинговых коммуникаций необходимо выделить сегменты в аудитории, наиболее релевантные для отеля «Новый Петергоф». Впоследствии среди выделенных сегментов нужно определить целевые сегменты, для которых будет сформировано новое ценностное предложение. Сегменты рынка потребителей гостиничных услуг описаны в таблице 7.

**Таблица 7**

**Сегментация рынка потребителей гостиничных услуг**

|  |  |
| --- | --- |
| *По географическому принципу*: | Россия, СНГ, Европа, Америка, Азиатско-Тихоокеанский регион, Африка,  Ближний и Средний Восток, Южная Азия |
| *По демографическому принципу:*  Возраст (лет)  Этап жизненного цикла семьи  Уровень дохода | До 10, 10-14, 14-18, 18-25, 25-30, 30-45, 45-70, больше 70  Молодые, одинокие; молодая семья без детей; молодая семья с младшим ребенком до 10 лет; молодая семья с младшим ребе ребенком 10 лет и старше; пожилые супруги с детьми; пожилые супруги без детей моложе 18 лет; прочие  Ниже среднего; средний; выще среднего; высокий |
| *По психографическому признаку:*  Общественный класс | Низший класс; высшие слои низшего класса; рабочий класс; средний класс; высшие слои среднего класса; низшие слои высшего класса; высшие слои высшего класса |
| *По поведенческому принципу:*  Искомые преимущества  Интенсивность потребления  Статус пользователя  Цель туризма | Качество обслуживания, цена, местоположение, дополнительные преимущества  Редко, часто, постоянно  Не пользующийся, бывший пользователь, потенциальный пользователь, регулярный пользователь  Отдых; бизнес |

Составлено автором

Далее среди представленных сегментов были выделены сегменты, на которые ориентируется в своей деятельности отель «Новый Петергоф». Следует оговорить, что граждане России намеренно не были автором включены в целевые сегменты, поскольку не рассматриваются в рамках данной работы, но представляют ценность для отеля.

**Таблица 8**

**Выбор целевых сегментов для отеля «Новый Петергоф»**

|  |  |
| --- | --- |
| *По географическому принципу*: | СНГ, Европа, Америка, Азиатско-Тихоокеанский регион, Ближний Восток |
| *По демографическому принципу:*  Возраст (лет)  Этап жизненного цикла семьи  Уровень дохода | До 18, 18-25, 25-30, 30-45, 45-70, больше 70  Молодые, одинокие; молодая семья без детей; молодая семья с младшим ребенком до 10 лет; молодая семья с младшим ребе ребенком 10 лет и старше; пожилые супруги с детьми; пожилые супруги без детей моложе 18 лет; прочие  Средний; выше среднего |
| *По психографическому признаку:*  Общественный класс | Средний класс |
| *По поведенческому принципу:*  Искомые преимущества  Интенсивность потребления  Статус пользователя  Цель туризма | Соотношение цена-качество, дополнительные преимущества  Редко, часто, постоянно  Не пользующийся, потенциальный пользователь, регулярный пользователь  Отдых; бизнес |

Составлено автором

Как видно из приведенной выше таблицы, отель ориентируется на граждан иностранных государств, принадлежащих к среднему классу с уровнем дохода средним или выше среднего. Это могут быть индивидуальные туристы или туристы, путешествующие с семьей или в составе группы. Ввиду своего социального класса у них имеются определенные ожидания от уровня обслуживания в гостинице и от предоставляемых услуг, соответствие которым поможет отелю заручиться расположением данных туристов, которые будут останавливаться здесь в будущем или оставят положительный отзыв, который смогут увидеть другие потенциальные гости отеля.

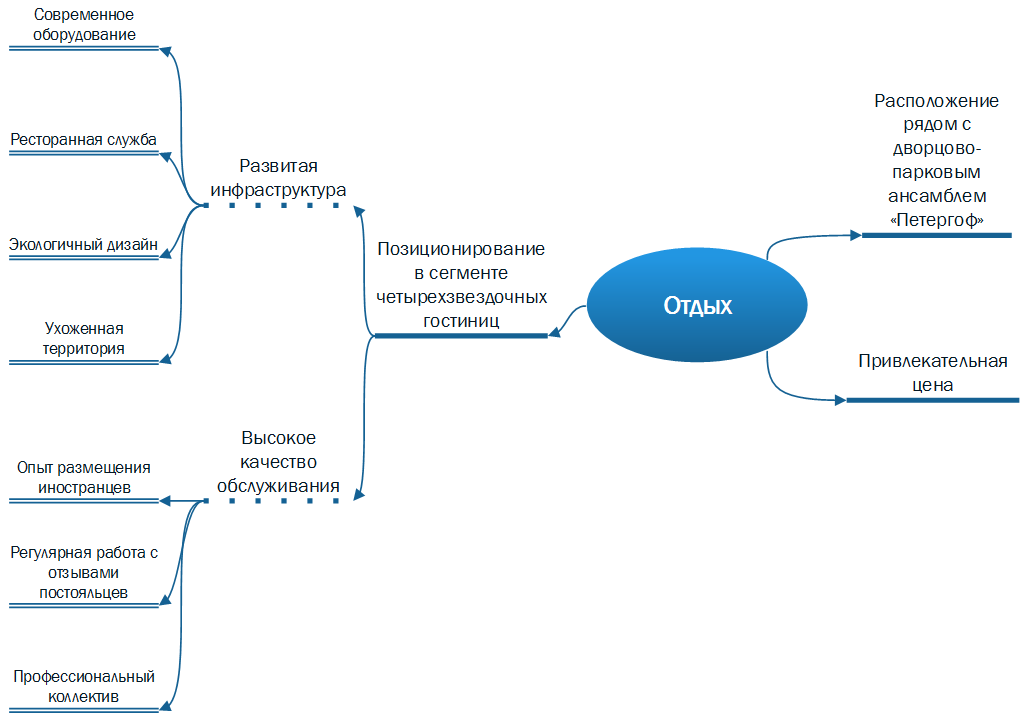
## 2.2. Практические рекомендации по повышению привлекательности отеля для въездных туристов

### 2.2.1. Предлагаемые выгоды для потребителей

Расширенный SWOT-анализ, результаты опроса о туристических предпочтениях при бронировании гостиницы, выявленные целевые сегменты позволяют выдвинуть более детализированные рекомендации для предлагаемых стратегий по повышению привлекательности отеля «Новый Петергоф» для иностранных туристов.

В первую очередь, после анализа целевых сегментов по разным признакам автором предлагается взять за основу критерий цели поездки, относящийся к поведенческому принципу сегментации, а конкретно сегментация по поводу совершения покупки (occasion segmentation). Согласно этому критерию, всех туристов, приезжающих в Санкт-Петербург, можно поделить на две группы – путешественники, целью которых является отдых, и путешественники с деловым визитом. Этот критерий предлагается основным, потому что его можно легко определить, измерить, он является существенным, и доступным как для персонала отеля, так и для внешних консультантов.

Далее необходимо выделить выгоды, которые предлагает отель «Новый Петергоф» каждому из сегментов, и на чем будет основываться стратегия дифференциации. Предлагаемые выгоды для туристов, выезжающих на отдых, изображены на рисунке 18.

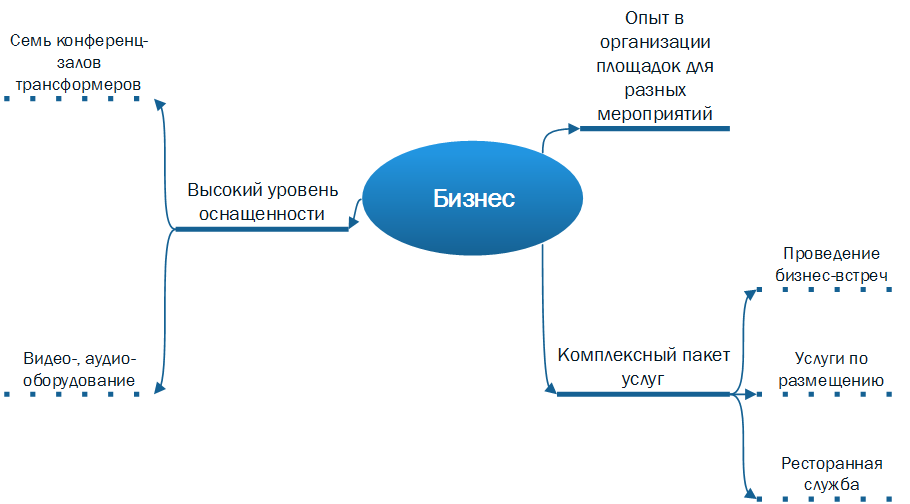


***Рис.18*** Предлагаемые выгоды для туристов, приезжающих на отдых

Составлено автором

Уникальность отеля заключается в его расположении рядом с фонтанами и парками Петергофа. Данная уникальная особенность дополняется развитой инфраструктурой и большим номерным фондом, что выделяет отель на фоне гостиниц пригородов Санкт-Петербурга. Большая загрузка позволяет с одной стороны обеспечивать поток денежных средств на поддержание сервиса на уровне четырехзвездочной гостиницы, с другой стороны позволяет обеспечивать стоимость услуг по проживанию в два раза ниже по сравнению с гостиницами аналогичного класса в Санкт-Петербурге благодаря использованию системы ценообразования «Лучшая цена дня».

Предлагаемые выгоды для деловых туристов представлены на рисунке 19.



***Рис.19*** Предлагаемые выгоды для туристов с деловой поездкой

Составлено автором

В классификации гостиниц отдельными классами выделяют бизнес-отели и загородные гостиничные комплексы[[61]](#footnote-61). Каждый предлагает свой набор услуг и использует разные инструменты маркетинговой поддержки, которые формируют гостиничный продукт с подкреплением или расширенный гостиничный продукт, если возвращаться к теоретической трехэлементной модели гостиничного продукта. Уникальность отеля «Новый Петергоф» заключается в симбиозе двух классов – это загородный СПА-комплекс с сильным техническим оснащением для проведения деловых мероприятий на высоком уровне, не уступающий бизнес-отелям. Поскольку на сегодняшний день наблюдается тенденция совмещения делового туризма с развлекательным, отель «Новый Петергоф» может стать привлекательным вариантом для деловых туристов.

На основе выделенных потребительских выгод и стратегических решений, расписанных в поэлементном SWOT-анализе необходимо составить стратегию по повышению привлекательности отеля «Новый Петергоф» для деловых туристов и туристов, выезжающих на отдых.

### 2.2.2. Решение для туристов, выезжающих на отдых

S4S2O1O5. Подача заявки на включение отеля «Новый Петергоф» в реестр гостиниц на размещение туристов в рамках проекта «Серебряное ожерелье России».

Проект «Серебряное ожерелье» сейчас находится в стадии активной разработки. Определяются места, которые могут заинтересовать туриста своим культурно-историческим наследием, сохраненным в виде музеев, памятников архитектуры, достопримечательностей. Экспертная комиссия Ассоциации туристических операторов России (АТОР), которая является куратором проекта, оценивает пригодность места для включения в проект. Кроме музеев и достопримечательностей, важными аспектами являются состояние дорог, виды транспорта и объекты размещения.

Отель «Новый Петергоф» может войти в реестр гостиниц для ряда маршрутов по Ленинградской области. Во-первых, отель находится в выгодном географическом местоположении. С одной стороны, нахождение на Санкт-Петербургском шоссе, соединенном Кольцевой автомобильной дорогой (КАД) с другими пригородами Санкт-Петербурга и аэропортом «Пулково». С другой стороны, отель расположен вблизи государственного музея-заповедника «Петергоф», объединяющего объекты культурного наследия, находящиеся в Петергофе, Ораниенбауме, Александрии, Ропше, Стрельне. Посещение объектов «Петергофа» привлекательно для туристов, совершающих тур в рамках «Серебряного ожерелья», так как каждый из них представляет историческую и культурную ценность. Популярность места среди туристов обеспечила интересные туристические предложения. Например, 26 марта 2016 года «РЖД Тур» запустил ретропоезд в города Петергоф, Гатчина и Ораниенбаум[[62]](#footnote-62). Прикосновение к старине может быть весьма интересно иностранным гостям.

Во-вторых, отель отвечает современным требованиям туристов - в отеле развита инфраструктура – как внутренняя, в виде комфортных номеров, ресторана, СПА-комплекса; так и внешняя – дороги и подъезд к отелю ровные и чистые на протяжении всего пути, отель относится к классу 4 звезды, а интерьер соответствует духу места.

Кроме того, у отеля имеется уже опыт размещения иностранных гостей – и, хотя случались жалобы постояльцев друг на друга, руководство отеля разрешало их на профессиональном уровне, и подобные прецеденты больше не повторялись, так как принимались во внимание при управлении отелем в будущем. Также в отеле работает приветливый персонал, говорящий на иностранных языках, что делает «Новый Петергоф» хорошим кандидатом на заключение партнерства между Ассоциацией туристических операторов России (АТОР) и отелем.

Город Санкт-Петербург и Ленинградская область вошли в проект «Серебряное ожерелье» в конце марта 2016 года[[63]](#footnote-63). Как было упомянуто ранее, Санкт-Петербург в рамках проекта рассматривается как транспортный узел и центр, из которого расходятся маршруты, нежели отдельный маршрут, так как туристический продукт Санкт-Петербурга уже давно известен и не требует продвижения в рамках проекта. Через Ленинградскую область проходят десять маршрутов различных по направленности. Через районы, близкие к расположению отеля «Новый Петергоф», и поэтому принимаемые во внимание, проходят следующие маршруты:

* *Маршрут «По Императорской дороге»*

Маршрут объединяет исторические достопримечательности по дорогам, проложенным по указам русских императоров. Маршрут соединен с Новгородской областью.

* *Маршрут «Дворянские усадьбы»*

В маршрут включены усадьбы известных политиков, деятелей культуры и искусства прошлых столетий. Маршрут проходит по территориям Лужского и Гатчинского районов. Соединен с Псковской областью.

* *Маршрут «Крепости и храмы»*

В маршрут включены памятники архитектуры, крепостные сооружения и религиозные объекты, расположенные на территории Сланцевского, Кингисеппского и Ломоносовского районов. Маршрут соединен с Псковской областью.

* *Маршрут «Твердыни Северо-запада России»*

Маршрут объединяет фортификационные сооружения юго-западной части Ленинградской области. Маршрут соединен с Псковской областью и Республикой Карелия.[[64]](#footnote-64)



***Рис.20*** Предварительная карта проекта «Серебряное ожерелье России»

Источник: http://www.planetadorog.ru

Для получения статуса Участника проекта «Серебряное ожерелье России» отелю «Новый Петергоф» необходимо подать заявление в Бюджетное учреждение сферы туризма Вологодской области «Туристско-информационный центр Вологодской области» по адресу: 160000, г. Вологда, Советский проспект, 6. К заявлению необходимо приложить следующие документы:

* сведения: адрес юридический и фактический местонахождения, номер телефона, веб-адрес, ФИО руководителя, копии учредительных документов[[65]](#footnote-65);
* сведения о номерном фонде гостиницы, категориях номеров;
* сведения о туристском продукте, в которых маркетинговый отдел отеля «Новый Петергоф» должен отразить потребительские выгоды, которые получит турист в случае размещения в «Новом Петергофе» во время путешествия по маршрутам «Серебряного ожерелья». Впоследствии данный рекламный пакет будет представлен во время выставок проекта для потенциальных инвесторов, партнеров, участников.

Заявление и сопроводительные документы направляются в Комиссию по формированию и ведению реестра участников межрегионального историко-культурного и туристского проекта «Серебряное ожерелье России», утвержденную Департаментом культуры и туризма Вологодской области.[[66]](#footnote-66) После анализа заявки и подтверждающих документов Комиссия в течение месяца выносит решение о внесении участника в реестр или отказе в заявлении. В течение этого времени Комиссия может потребовать дополнительные подтверждающие документы располагаемых организацией ресурсов для размещения туристов или приехать с проверкой информации в организацию.

После включения в участники проекта маркетинговому отделу отеля необходимо подготовить рекламный пакет для презентаций во время выставок проекта «Серебряное ожерелье», в котором отель должен отразить те выгоды, которые получает турист в случае размещения в гостинице во время своей поездки по маршрутам «Серебряного ожерелья, а именно:

* комфортные и просторные номера;
* ресторан европейской кухни Duck&Drake;
* красивый вид из окна на Собор Святых Апостолов Петра и Павла или Верхний парк Петергофа;
* высокое качество обслуживания;
* приветливый персонал, говорящий на английском языке;
* окружение красивых парков с вековой историей;
* возможность проведения отдыха с семьей.

Основная идея рекламной кампании заключается в том, что отель «Новый Петергоф» - проводник иностранного туриста в мир русского культурного наследия с сохранением европейского представления о комфорте и качестве обслуживания. С примером страницы из такого буклета можно ознакомиться на рисунке 21.



***Рис.21*** Страница из рекламного буклета для выставок проекта

«Серебряное ожерелье России»

Составлено автором

Отель «Новый Петергоф», войдя в реестр «Серебряного ожерелья», получает возможность совместного брендинга с «Серебряным ожерельем России». Как показывают исследования, бренд «Серебряного ожерелья» становится узнаваемым в Российской Федерации[[67]](#footnote-67). Ведущие туристические агентства привлекаются для того, чтобы развивать въездной туризм за счет продумывания программ, которые будут входить в маршрут «Серебряного ожерелья». Такая кооперация позволит «Новому Петергофу» получить доступ к базе потребителей «Серебряного ожерелья», то есть тех туристов, кто не ищет средство размещения, а выбирает туристический маршрут.

Кроме того, отель «Новый Петергоф» повышает доверие потребителей к своему бренду за счет поддержки со стороны Ассоциации туризма и Министерства культуры как инициаторов «Серебряного ожерелья». Еще одним бонусом является расширение предлагаемых услуг отеля, который может предлагать своим гостям качественное экскурсионное обслуживание, организуемое туристическими агентствами «Серебряного ожерелья».

Целевой аудиторией являются граждане стран СНГ, Восточной Европы и Азии. Как показывают исследования, данная группа туристов наиболее заинтересована в знакомстве с культурным и историческим наследием российских регионов.

W1W2T2T3. Организация культурно-исторических туров в Финляндию.

Санкт-Петербург находится на Северо-Западе России, вблизи Финского залива, который является частью Балтийского моря. В связи с тем, что многие туристы летят из городов, расположенных гораздо южнее, у туристов возникает желание наряду с Санкт-Петербургом посетить соседнюю Финляндию, с которой у Ленинградской области проходит сухопутная граница.

Отель «Новый Петергоф» может предлагать своим гостям возможность совершения однодневных экскурсий в города Иматра и Савонлинна. Гостям предлагаются на выбор два маршрута:

1. г. Петергоф – г. Иматра (через КПП «Светогорск»)
2. г. Петергоф – г. Савонлинна (КПП «Брусничное») – г. Иматра (КПП «Светогорск»)

Обязательная часть программы: обзорная экскурсия, посещение музеев и выставок, осмотр достопримечательностей; вариативная часть программы: шопинг, посещение аквапарка. Вариативная часть программы предоставляется на выбор и ее включение в тур зависит от менталитета, семейного статуса, возраста туриста.

Маршрут разрабатывается совместно с туристическим агентством «Диалог», с которым у отеля уже есть опыт сотрудничества (агентство организовывает экскурсии по Петергофу для гостей отеля). «Диалог» организовывает туры в разные города Финляндии для российских туристов, с выделением свободного времени на шопинг. У туристической фирмы заключен договор с проверенным перевозчиком. Также разработана экскурсионная программа, но ее нужно будет адаптировать и усилить экскурсионный момент. Одной из важных составляющих программы, делающих тур уникальным и адаптированным для иностранных туристов, является момент выстраивания взаимосвязи между культурным и историческим наследием Санкт-Петербурга как столицы имперской России с пригородами, и ныне финскими городами, которые когда-то входили в состав Российской Империи. За профессиональной помощью в разработке экскурсионной программы можно обратиться к Л.В. Суни, доктору исторических наук, ведущему специалисту в области истории Финляндии и российско-финляндских отношений ([suni@karelia.ru](mailto:suni@karelia.ru)). В 2014 году у профессора Петрозаводского государственного университета вышла монография «Великое княжество Финляндское (первая половина XIX века): Период автономии». В центре внимания автора развитие общественных институтов Великого княжества от момента присоединения Финляндии к Российской империи в результате русско-шведской войны 1808-1809 годов до середины XIX века, курс Петербурга в отношении Финляндии и происходящие исторические процессы[[68]](#footnote-68).

Также нужно будет нанять англоговорящего экскурсовода, который будет сопровождать гостей во время поездки.

Целевой аудиторией этого стратегического решения являются граждане Азиатско-Тихоокеанского региона и Западной Европы. В пилотном режиме проект можно запустить на групповые бронирования. Как рассказала Ольга Кечина во время структурированного интервью, многие иностранные туристы предпочитают образовывать небольшие группы, до 10 человек, нанимать гида, и таким составом приезжать в Россию. Выше в тексте отмечалось, что групповые туры также популярны среди туристов из Китая. Можно выдвинуть предположение, исходя из информации, содержащейся на туристических форумах, что туристов волнует вопрос безопасности при посещении страны, вследствие чего они предпочитают ездить в составе группы с профессиональным сопровождением. Преимуществом организации туров в Финляндию для постояльцев, приехавших в составе группы, является тот факт, что за ними закреплен транспорт и экскурсовод, то есть отелю необходимо в данном случае предоставить программу и экскурсовода по финским городам.

Туристическая фирма «Диалог» будет заинтересована в данном сотрудничестве, поскольку сможет увеличить прибыль за счет привлечения новых клиентов. Плата за экскурсии будет поступать «Диалогу». Они же несут расходы по организации экскурсий. Отель «Новый Петергоф» принимает участие на первоначальном этапе, на стадии продумывания и согласования программы. И рекламирует данную услугу на своем сайте и аккаунтах в социальных сетях.

Отель «Новый Петергоф» при предложении данной услуги сможет привлечь тех туристов, у которых имеется шенгенская виза и они изначально планировали посещение нескольких стран с отправлением из Санкт-Петербурга. Кроме того, отель сможет увеличить свою выручку путем увеличения срока пребывания туристов еще на две ночи минимум, так как экскурсия в финские города занимает целый день с 7 утра до 23 вечера. Поскольку услуги по размещению являются самым прибыльным видом деятельности для отеля «Новый Петергоф», данное решение может значительно повысить эффективность отеля.

S3S4T3T4 Подготовка туристического путеводителя, освещающего широкий спектр вопросов о путешествии в Россию.

Туристическая отрасль подразумевает специфичный вид интернационализации – независимый объект размещения ведет международный бизнес, находясь при этом в одном месте. Важным вопросом является возможность продвижения своей услуги на рынке и выхода на целевую аудиторию. Достижения в области информационных технологий значительно упрощают эту задачу, теперь отелю необходимо, чтобы именно его заметил пользователь сети Интернет при поиске гостиницы.

Так как большая часть гостей приходят через системы онлайн-бронирования, они не узнают об отеле, так как ищут объект размещения в Санкт-Петербурге. Нужен альтернативный способ заявить о себе. Таким способом может стать оригинальный туристический путеводитель, составленный при поддержке отеля с учетом мнения местных жителей и освещающий широкий спектр вопросов, волнующих иностранного туриста, собравшегося в Россию.

Туристический путеводитель должен содержать ответы на следующие вопросы:

* Краткую историческую справку о городе, интересные факты;
* Процесс подачи и получения визы;
* Как добраться до города;
* Необходимые документы для въезда на территорию страны и пребывания в России;
* Главные достопримечательности;
* Музеи, рестораны, кафе;
* Отзывы иностранных гостей;
* Лайфхаки от иностранцев, которые учились или работали в Санкт-Петербурге;
* Красочные материалы и фотографии.

Путеводитель преследует несколько задач:

* Разрушить мифы и стереотипы о стране в целом и людях;
* Повысить доверие к городу и усилить чувство безопасности;
* Внести ясность в подготовительный этап планирования путешествия в Россию;
* Адаптировать гид к восприятию иностранного туриста;
* Начать выстраивать коммуникации между потребителями и отелем до приезда в Россию.

Туристический путеводитель будет размещен на сайте отеля «Новый Петергоф», www.new-peterhof.com, то есть каждый пользователь, заинтересовавшийся путеводителем, будет автоматически попадать на сайт отеля, где представлена вся необходимая информация об отеле и возможность бронирования. На путеводителе будет логотип «Нового Петергофа» и краткая информация об отеле. Существующие на данный момент путеводители для иностранцев либо составлены иностранными гражданами, и не преследуют задачи развенчивания мифов о России, или освещают отдельно взятые вопросы, например, вопрос безопасности.

Для того, чтобы путеводитель увидели, нужно создать контекстную рекламу, это можно сделать с помощью сервиса Google AdWords, так как Google – международная и наиболее часто используемая поисковая система. Важно определиться с ключевыми словами и целевой аудиторией для создания рекламной кампании на AdWords. Например, при введении запроса «Saint-Petersburg Russia» аналитика выдает, что в мире ежемесячно такой поиск вводят 4,400 пользователей, причем количество запросов резко возрастает к наступлению высокого туристического сезона. Платить начинающим пользователем советуют за клики, то есть отель платит каждый раз, когда пользователь заходит на его сайт. Приблизительная стоимость одного клика лежит в пределах от 80 центов до 1,6 евро, чем более точно определена целевая аудитория и ключевая фраза, тем ниже стоимость. Далее с помощью инструментов аналитики, например, Яндекс Метрика или Google Analytics нужно отслеживать сколько людей, просмотревших путеводитель, решили забронировать отель. Есть вероятность, что часть потребителей выберут отель «Новый Петергоф» не в качестве основного средства размещения при совершении путешествия, а на время совершения туров по Петергофу и пригородам. Поэтому для оценки эффективности путеводителя следует включить вопрос о его полезности в форму обратной связи, собираемой с гостей отеля.

Расходы на реализацию данного стратегического решения представлены в таблицах 9-10.

**Таблица 9**

**Расходы на составление путеводителя**

|  |  |
| --- | --- |
| Проектная группа (2 чел) | |
| Заработная плата | 30919 |
| Длительность | 4 мес |
| **Итого** | **247352** |
| Сбор путеводителя | |
| Заработная плата оформителя | 26500 |
| Заработная плата копирайтера | 15000 |
| **Итого** | **41500** |

Составлено автором

Заработная плата рассчитывалась из ориентации на среднюю заработную плату по каждой из рассматриваемых специальностей по Санкт-Петербургу на 2016 год.

**Таблица 10**

**Расходы на продвижение путеводителя**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Продвижение | Евро | Рубль |
| Цена/клик (средняя) | 1,2 | 88,8 |
|  | *Янв* | *Фев* | *Март* | *Апр* | *май* | *Июн* |
| Количество запросов в месяц (шт.) | 210 | 170 | 220 | 175 | 275 | 275 |
| Стоимость | 18648 | 15096 | 19536 | 15540 | 24420 | 24420 |
|  | *Июл* | *Авг* | *Сен* | *Окт* | *ноя* | *Дек* |
| Количество запросов в месяц (шт.) | 210 | 210 | 145 | 165 | 210 | 210 |
| Стоимость | 18648 | 18648 | 12876 | 14652 | 18648 | 18648 |
|  |  |  |  |  | **Итого** | **219780** |

Составлено автором

Данные представлены за временной период с апреля 2015 г по март 2016 г. Курс евро к рублю составляет 74 рубля (данные на 12 мая 2016 г.). Цена за клик взята как среднее значение 0,8 и 1,6 евро. В качестве анализируемых запросов был выбран запрос “Saint-Petersburg Russia”, вводимый туристами Германии, Франции, Италии, Китая, и Израиля, как представителей стран, которым был бы интересен путеводитель по Санкт-Петербургу ввиду малой осведомленности о жизни и истории города и одновременного желания посетить Санкт-Петербург. Общая сумма расходов составляет 508632 рублей. Для расчета чистой приведенной ценности проекта (NPV) и периода окупаемости не хватает данных о выручке отеля от продажи номеров.

Согласно модели «AIDA» (Attention, Interest, Desire, Action), путеводитель будет привлекать внимание к отелю «Новый Петергоф», далее информация об отеле должна удержать это внимание пользователя и вызвать интерес к объекту. Там пользователи увидят, что отель предлагает выгодное соотношение цена-качество и близость к дворцово-парковому ансамблю «Петергоф». Таким образом сформируется желание заказать гостиничную услугу в «Новом Петергофе», что в идеале и сделает потребитель.

### 2.2.3. Решение для туристов, совершающих деловую поездку

S3S5O2. Проведение бизнес-встреч и переговоров для деловых туристов во время подготовки крупных спортивных мероприятий и конференций в Санкт-Петербурге

Деловой туризм представляется привлекательным для отеля «Новый Петергоф», поскольку обеспечивает поток иностранных гостей, особенно это важно в низкий сезон. Как правило, отель, расположенный поблизости от конференц-центра, имеет намного выше показатель заполняемости и среднесуточную цену сдачи (average daily rate, ADR). Отель «Новый Петергоф» часто становится площадкой для размещения конференций, семинаров, деловых встреч.

Отель размещал рекламу о готовности провести мероприятия в журнале «Tour business in the North-West», специализированном аналитическом издании для представителей туристической отрасли, где делал упор на техническую оснащенность залов, их вместимость, возможность сочетания бизнеса и отдыха, близость к аэропорту. Последний пункт стоит выделить отдельно, так как в отличие от пути до центра города, по дороге из аэропорта в Петергоф точно не будет пробок и непредвиденных задержек. Также информация о конференц-залах в отеле и контакты размещены на сайте Visit Petersburg[[69]](#footnote-69), государственном портале Санкт-Петербурга по туризму и отдыху.

Вместе с тем, на начальной странице личного сайта отеля и сайтах онлайн-бронирования нет информации о том, что отель подходит для делового туризма. Нужно добавить эту информацию, делая упор на том, что у бизнес-туриста есть возможность совместить работу и отдых, так как отель находится рядом с всемирно-известным Большим Дворцом Петергофа, по соседству много парков, где можно гулять, а в отеле расположен гастро-паб Duck&Drake, где можно расслабиться в уютной обстановке.

Также отелю необходимо увеличить свое присутствие на конференциях, посвященных реализации разных мероприятий в Санкт-Петербурге. Город с каждым годом становится более популярной площадкой для проведения международных событий, наиболее крупное предстоящее событие – Чемпионат мира по футболу 2018. Маркетинговому отделу отеля необходимо подготовить рекламный пакет для презентаций во время выставок российских городов, принимающих болельщиков, организуемых ФГУП «Национальный маркетинговый центр по туризму» («Visit Russia»)[[70]](#footnote-70). Дворцово-парковый ансамбль интересен многим иностранным туристам, поэтому отель «Новый Петергоф» может подать заявку на размещение в списке отелей категории 4 звезды Санкт-Петербурга, представленном на сайте www.visitrussia.com. Для этого необходимо прислать предложение на электронный адрес office.visitrussia@russia.travel. Отель будет представляться как один из возможных объектов размещения, а так как участниками конференций по подготовке Чемпионата мира по футболу являются представители разных заинтересованных сторон, часть из них могут вернуться в отель в качестве деловых туристов.

Кроме того, во время таких выставок потенциал отеля для проведения деловых мероприятий может увидеть компания, занимающаяся организацией конференций. Один из крупных игроков на российском рынке – компания Мономакс, оказывающая широкий спектр услуг организаторам конференций. Они могут стать деловым партнером отеля и нанимать его в качестве площадки для проведения международных конференций и форумов.

Поездки на совещания занимают в среднем от одного до трех дней, на конференции и торговые выставки – от пяти до восьми дней. Для многих компаний затраты на подобные мероприятия являются третьими по величине всех контролируемых видов расходов. В связи с этим руководство компаний стремится сократить затраты бюджета на деловые поездки сотрудников, в первую очередь это касается стоимости авиаперелетов и размещения в гостиницах[[71]](#footnote-71). Отель может воспользоваться ухудшившейся экономической ситуацией и предлагать услуги уровня четырехзвездочного отеля по низкой при пересчете на иностранную валюту стоимости.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью данной выпускной квалификационной работы была разработка практических рекомендаций по повышению привлекательности отеля «Новый Петергоф» на рынке Санкт-Петербурга для въездных туристов, то есть иностранных граждан, решивших посетить Санкт-Петербург и ищущих место временного проживания.

На данный момент подавляющее большинство гостей отеля «Новый Петергоф» является гражданами Российской Федерации. Руководство отеля приняло решение об увеличении количества иностранных гостей среди своих клиентов поскольку подобный стратегический шаг способствует диверсификации рисков в управлении отелем. Во-первых, экономическая ситуация в России носит непостоянный характер, с улучшением экономики и стабилизацией курса рубля российские туристы снова начнут отдыхать за рубежом, в связи с чем упадет загрузка номерного фонда отеля, которая последние два года за период 2014-2016 года показывает хорошие значения и в высокий сезон достигает 100%. Во-вторых, с ухудшением экономической ситуации покупательская способность россиян стала значительно ниже по сравнению с иностранными потребителями, в первую очередь покупатели склонны экономить на досуге и развлечениях, что сказывается на прибыльности отеля, и руководство отеля хочет компенсировать убыток за счет покупательной способности иностранных граждан. В-третьих, успешное функционирование и процветание гостиничного комплекса изначально подразумевает международную деятельность и расширение клиентской базы за счет привлечения разных географических туристических сегментов.

Применение поэлементного SWOT-анализа позволило предложить семь решений по разработке стратегии повышения привлекательности отеля «Новый Петергоф» для въездных туристов. Тщательный сбор информации и анализ каждого решения выявил четыре стратегии, которые являются наиболее релевантными для отеля и осуществимыми с учетом важных факторов во внешней среде:

1. Подача заявки на включение отеля «Новый Петергоф» в реестр гостиниц на размещение туристов в рамках проекта «Серебряное ожерелье России»;
2. Организация культурно-исторических туров в Финляндию;
3. Подготовка туристического путеводителя, освещающего широкий спектр вопросов о путешествии в Россию;
4. Проведение бизнес-встреч и переговоров для деловых туристов во время подготовки крупных спортивных мероприятий и конференций в Санкт-Петербурге.

После анализа туристических предпочтений было принято решение о выделении поведенческого принципа сегментации туристов, а именно цель совершения поездки – путешествие ради удовольствия или деловой визит. Первые три макрорешения по результатам SWOT-анализа автором были отнесены к туристам, выезжающим на отдых, последнее – к деловым туристам. С учетом результатов опроса о туристических предпочтениях и предлагаемого ценностного предложения для потребителей четыре макрорешения были разбиты на краткосрочные и долгосрочные стратегии.

К краткосрочным рекомендациям относятся:

* Подготовка маркетинговым отделом рекламного пакета отеля «Новый Петергоф» для участия на профессиональных выставках объектов туристической отрасли;
* Рекламная кампания по привлечению корпоративных клиентов за счет низкой стоимости услуг отеля при переводе в иностранную валюту;
* Внесение заявки в ФГУП «Национальный маркетинговый центр по туризму» («Visit Russia») на продвижение отеля «Новый Петергоф» в зарубежных информационных офисах в качестве объекта размещения на Чемпионат мира по футболу – 2018.

К долгосрочным рекомендациям относятся:

* Увеличение присутствия на профессиональных выставках для специалистов, вовлеченных в индустрию гостеприимства;
* Акцентирование готовности привлечения деловых туристов путем изменения позиционирования среди туристов на личном сайте отеля и сайтах онлайн-бронирования с «крупного загородного спа-комплекса» на продвижение «крупного загородного комплекса, который идеально подходит для отдыха и бизнеса»;
* Подготовка и размещение туристического путеводителя по Санкт-Петербургу на сайте отеля с целью увеличения бронирований через личный сайт и повышения узнаваемости бренда «Отель «Новый Петергоф»;
* Разработка совместно с туристической фирмой «Диалог» культурно-исторических туров в города Финляндии с усилением взаимосвязи Санкт-Петербурга и прилежащих городов с городами Иматрой и Савонлинной;
* Внесение в реестр участников проекта «Серебряное ожерелье России» в качестве объекта размещения туристов, выбирающих туры по Ленинградской области.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. В 2015 году Петербург посетили 6,5 млн туристов [Электронный ресурс] // Деловой Петербург. - Режим доступа: http://m.dp.ru/Article/1ea96644-30d6-4d3c-929a-44c66ac07e92
2. В Вологде презентовали проект «Серебряное ожерелье России» [Электронный ресурс] // Официальный сайт администрации Санкт-Петербурга. – Режим доступа: https://gov.spb.ru/gov/otrasl/c\_tourism/news/86999
3. Города Финляндии: Савонлинна [Электронный ресурс] // Travel.ru. – Режим доступа: http://guide.travel.ru/finland/lakeland/savonlinna
4. Гостиничный рынок Москвы и Санкт-Петербурга. Результаты 2015 года и прогноз на 2016 год [Электронный ресурс] // JLL. – Режим доступа: http://www.jll.ru/russia/ru/новости/946-2016
5. Гостиничный рынок Санкт-Петербурга: прогноз на 2016. [Электронный ресурс] // JLL. – Режим доступа: http://www.jll.ru/russia/ru-ru -ru/новости/946
6. Джанджугазова Е.А. Маркетинг в индустрии гостеприимства/ Е.А. Джанджугазова. — М.: Издательский центр «Академия», 2003. — 224 с.
7. Ефремова М.В. Анализ качества гостиничных услуг на основе процессного подхода / М.В. Ефремова, О.В. Чкалова // Экономический анализ: теория и практика. – 2014. - 26(377). – С. 10-16.
8. ЗАО «Звезда Петергофа»: профиль компании [Электронный ресурс] // Скрин. – Режим доступа: http://www.skrin.ru/zvezda\_petergofa (дата обращения: 05.04.2016)
9. ЗАО «Интеко»: профиль компании [Электронный ресурс] // Скрин. – Режим доступа: http://www.skrin.ru/inteko
10. Инфляция-2015 побила семилетний рекорд [Электронный ресурс] // Ведомости. – Режим доступа:https://www.vedomosti.ru/economics/articles/2016/01/12/623731-inflyatsiya-2015#/galleries/140737492577794/normal/1
11. Катькало В.С. Сетевые стратегии гостиничного бизнеса / В.С.Катькало, В.Н.Шемракова. – СПб: Высшая школа менеджмента, 2008. – 384 с.
12. Комитет по развитию туризма Санкт-Петербурга подвел предварительные итоги туристского сезона 2015 [Электронный ресурс] // Администрация Санкт-Петербурга. – Режим доступа: http://gov.spb.ru/gov/otrasl/c\_tourism/news/75275
13. Ленинградская область — в «Серебряном ожерелье России» [Электронный ресурс] // Официальный сайт Администрации Ленинградской области. – Режим доступа: http://lenobl.ru/news21959.html
14. Логунцова, И. «Территориальный брендинг в современной России: проблемы и специфика» / И.В. Логунцова [Электронный ресурс] // Энциклопедия маркетинга. – Режим доступа: http://www.marketing.spb.ru/lib-special/regions/brand&culture\_ivanovo.htm
15. Луковцева, А.К. Состояние и проблемы развития туризма в южном федеральном округе / А.К.Луковцева // Бизнес в законе. - 2012. - №2. – 21 с.
16. Новая монография по истории Финляндии [Электронный ресурс] // Петрозаводский государственный университет. – Режим доступа: https://petrsu.ru/notices/2014/20020/novaya-monografiya-p
17. Нормативно-правовое регулирование гостиничной деятельности России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://studopedia.info/1-110323.html
18. Об основах туристской деятельности в Российской Федерации: федер. закон от 24.11.1996 N 132-ФЗ ((ред. от 29.06.2015, с изм. от 02.03.2016) [Электронный ресурс] // Консультант плюс. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons\_doc\_LAW\_12462
19. Обзор гостиничного рынка Санкт-Петербурга: итоги 2015. // Colliers International. - М., 2016. – 3 с.
20. Объекты Петергофа [Электронный ресурс] //Peterhofmuseum.ru – Режим доступа: http://peterhofmuseum.ru/objects/peterhof
21. Однодневный экскурсионный тур в Иматру [Электронный ресурс] // Tourcentrum.ru. – Режим доступа: http://tourcentrum.ru/to-finland/regular-tours/imatra-odin-den
22. ООО или ЗАО: сравнительно-правовой анализ [Электронный ресурс] // Делопресс. – Режим доступа: http://delo-press.ru/articles.php?n=6131
23. О порядке формирования и ведения реестра участников межрегионального историко-культурного и туристского проекта «Серебряное ожерелье России» / Департамент культуры и туризма Вологодской области. – Вологда, 2015. – С. 9
24. Отель «Новый Петергоф» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.new-peterhof.com
25. Офисы Visit Russia начали работу по продвижению городов, принимающих ЧМ-2018 [Электронный ресурс] // Prohotel.ru. – Режим доступа: http://prohotel.ru/news-219290/0
26. Панкова Л.В. Особенности стратегического планирования на предприятии гостиничного хозяйства/ Л.В. Панкова. - СПб.: "Питер", 2001. – 222 с.
27. Папирян А.Г. Стратегический менеджмент в глобальной гостиничной отрасли / А.Г. Папирян // Российский журнал менеджмента. – 2007. - Т.5, № 2. - С. 117–136
28. Перспективы развития въездного туризма в РФ [Электронный ресурс] // ProHotel. – Режим доступа: http://prohotel.ru/news-219001/0
29. Петербургский депутат предложил запретить зарубежные курорты [Электронный ресурс] // Российская газета. – Режим доступа: http://rg.ru/2015/07/15/reg-szfo/zapret-anons.html
30. Плюсы и минусы различных организационно-правовых форм [Электронный ресурс] // Business Help. – Режим доступа: http://bishelp.ru/svoe-delo/form/plyusy-i-minusy-razlichnyh-organizacionno-pravovyh-form
31. Постановление Правительства Российской Федерации от 18 декабря 2014 г. N 1407 г. Москва "О внесении изменений в федеральную целевую программу "Развитие внутреннего и въездного туризма в Российской Федерации (2011 - 2018 годы)" [Электронный ресурс] // Российская газета. – Режим доступа: http://rg.ru/2014/12/26/turizm-site-dok.html
32. Рынок гостиничных услуг: объем и темпы роста [Электронный ресурс] // Деловые новости. – Режим доступа:<http://delonovosti.ru/business/2722-rynok-gostinichnyh-uslug-obem-i-tempy-rosta.html>
33. Серебряное ожерелье [Электронный ресурс] // Российская газета. – Режим доступа: http://rg.ru/2015/08/06/proekt.html
34. Серебряное ожерелье России [Электронный ресурс] // Официальный туристский портал Ленинградской области. – Режим доступа: http://www.lentravel.ru/putevoditel/marshruty/serebryanoe-ozherele
35. Серебряное ожерелье России: бренд становится узнаваемым [Электронный ресурс] // Официальный информационно-туристский портал Архангельской области. – Режим доступа:

http://www.pomorland.travel/news/ru/serebryanoe\_ozherele\_rossii\_brend\_stanovitsya\_uznavaemym

1. «Серебряное ожерелье России» составит конкуренцию Золотому кольцу [Электронный ресурс] // Известия. – Режим доступа: http://izvestia.ru/news/582301
2. Тубелис Р.Ю. Перспективные методы устойчивого управления гостиничным хозяйством / Р. Ю. Тубелис. СПб.: Издательство СПбГУЭФ, 2002. – 17 с.
3. Туризм в России может стать конкурентоспособной отраслью экономики [Электронный ресурс] // Риановости. – Режим доступа: http://ria.ru/tourism/20150817/1191466600.html
4. Туристы смогут прокатиться на ретропоезде [Электронный ресурс] // Kudago. – Режим доступа:

http://kudago.com/spb/news/utm\_source=spb&utm\_medium=fb&utm\_campaign=new

1. Турфирма «Диалог» [Электронный ресурс] // Dialog.ru. – Режим доступа: http://1dialog.ru/spb
2. Турции отомстили визами. [Электронный ресурс] // Газета.ru. – Режим доступа: http://www.gazeta.ru/business/2015/11/27/7921703.shtml
3. Чемпионат мира по футболу 2018 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://xn--2018-94d9anja5l.xn--p1ai
4. Эко-гостиница [Электронный ресурс] // Экологический союз. – Режим доступа: http://ecounion.ru/листок-жизни
5. Янкевич В.С. Маркетинг в гостиничной индустрии и туризме: российский и международный опыт / В.С. Янкевич, Н.Л. Безрукова. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 416 с.
6. Fitch подтвердило инвестиционный рейтинг России [Электронный ресурс] // Взгляд. – Режим доступа: http://www.vz.ru/news/2015/10/16/772868.html
7. Hilton Worldwide Отчет: развитие туризма в России 2012 [Электронный ресурс]// Hilton Worldwide. – Режим доступа: http://www.hiltonworldwideglobalmediacenter.com/assets/HWW/docs/2012/2863HWRussianReport.pdf
8. Moody's объявило о готовности понизить кредитный рейтинг России [Электронный ресурс] // Lenta.ru – Режим доступа: https://lenta.ru/news/2016/03/05/moodys
9. S&P подтвердило «мусорный» рейтинг России [Электронный ресурс] // РБК. – Режим доступа: http://www.rbc.ru/economics/18/03/2016/56ec3f2c9a79475230f29ff4
10. About us [Электронный ресурс] // WorldHotels. – Режим доступа: https://www.worldhotels.com/about-us
11. Aguilar F. J., Scanning the Business Environment //F. Aguilar. New York, Macmillan. 1967. P 327
12. BAR: More Than Just a Rate Code [Электронный ресурс] // RethinkHotels. – Режим доступа: http://rethinkhotels.com/bar-more-than-just-a-rate-code
13. Bremmer, C. Calling Out Tourism as a Means to Sustainable Development / Caroline Bremmer // Passport GMID. – 2016. – 3 p.
14. Facts on the global tourism industry [Электронный ресурс] // Statista. – Режим доступа: http://www.statista.com/topics/962/global-tourism
15. Knowles.T. The Globalization of Tourism and Hospitality: A Strategic Perspective / T. Knowles, D. Diamantis. – 2nd ed. – Australia etc. Thomson, 2006. – 316 p.
16. Kotler, P. Reviewed Work: Scanning the Business Environment. by Francis Joseph Aguilar /The Journal of Business. Vol. 40, No. 4 (Oct., 1967), pp. 537-539
17. Milasevic, M. Russian Airlines Trying to Survive in the Hard Geopolitical Conditions / Marija Milasevic // Passport GMID. – 2016. – 2 p.
18. Mishutushkina, D. Russia's Hotel Industry - A Bright Future or the Calm Before the Storm? / Daria Mishutushkina // Passport GMID. – 2016. – 3 p.
19. New Peterhof Hotel: overview [Электронный ресурс] // Visit-Petersburg.ru. – Режим доступа: http://www.visit-petersburg.ru/en/business/platform/196699
20. Owen C. Changing trends in business tourism / C. Owen // Tourism management. – 2007. – Vol 13, Issue 2. - P. 224-226
21. Preferences of Europeans towards tourism // Flash Eurobarometer. 2015 – European Commission, 2015. – 228 p.
22. The Chinese Outbound Travel Market with Special Insight into the Image of Europe as a Destination // UNWTO. – UNWTO, 2014. – 196 p.
23. The future of Chinese travel // Tourism Economics. 2014 – Oxford, 2015 – 70 p.
24. Top 25 destinations – World [Электронный ресурс] // TripAdvisor. – Режим доступа: https://www.tripadvisor.com/TravelersChoice-Destinations-cTop-g1
25. Tourism statistics - participation in tourism [Электронный ресурс] // Eurostat. – Режим доступа:  http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Tourism\_statistics\_-\_participation\_in\_tourism
26. Walker J. Introduction to Hospitality Management / J.R. Walker. New Jersey: Pearson, 2006. – 849 p.
27. Zoltán, B. Basis of heritagization and cultural tourism development / Bujdosó Zoltán // Procedia - Social and Behavioral Sciences. – 2015. - №188. – P. 307-315

# ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1. Сценарий структурированного интервью

*Дата проведения*: 12.04.2016;

*Место проведения*: отель «Новый Петергоф»;

*Респонденты*:

* Екатерина Петрухина, директор ресторанной службы, заместитель генерального директора;
* Ольга Кечина, менеджер службы бронирования.

**Организационная структура**

1. Форма собственности? Кто является собственником?
2. Какие отделы (службы) составляют организационную структуру? Как устроено соподчинение между службами?
3. Численность сотрудников

**Тарифы**

1. Какой ценовой диапазон? За счет чего определяется лучшая цена дня?
2. Плюсы/минусы такой ценовой политики

**Потребители**

1. Портрет потребителя – (география, возраст, семьи/по-одному, много ли с детьми)
2. Какое количество гостей в высокий/низкий сезон?
3. Пропорция иностранные гости/граждане России
4. Как собирается обратная связь? Процент удовлетворенности?

**Операционная деятельность**

1. Какова сезонность?
2. Как распределяется загрузка?
3. Деятельность СПА-комплекса (много ли «негостей»), ресторана
4. Как часто и куда берутся экскурсии?

**Структура прибыли**

* По видам деятельности, по клиентам

**Конкуренция**

1. Основные конкуренты
2. Источник преимущества Нового Петергофа?

**Будущие перспективы**

1. Планируются какие-то изменения в деятельности отеля?
2. Направления стратегического развития?

Приложение 2. Виды экономической деятельности ЗАО «Звезда Петергофа» по ОКВЭД

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Код по ОКВЭД | Тип | Наименование вида деятельности |
| 55.1 | Основной вид деятельности | Деятельность гостиниц |
| 15.81 | Дополнительный вид деятельности | Производство хлеба и мучных кондитерских изделий недлительного хранения |
| 51.3 | Дополнительный вид деятельности | Оптовая торговля пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями |
| 52.11 | Дополнительный вид деятельности | Розничная торговля в неспециализированных магазинах преимущественно пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями |
| 52.48.34 | Дополнительный вид деятельности | Розничная торговля сувенирами, изделиями народных промыслов, предметами культового и религиозного назначения, похоронными принадлежностями |
| 52.63 | Дополнительный вид деятельности | Прочая розничная торговля вне магазинов |
| 55.3 | Дополнительный вид деятельности | Деятельность ресторанов |
| 55.4 | Дополнительный вид деятельности | Деятельность баров |
| 55.5 | Дополнительный вид деятельности | Деятельность столовых при предприятиях и учреждениях и поставка продукции общественного питания |
| 60.22 | Дополнительный вид деятельности | Деятельность такси |
| 63.3 | Дополнительный вид деятельности | Деятельность туристических агентств |
| 85.14 | Дополнительный вид деятельности | Прочая деятельность по охране здоровья |
| 92.7 | Дополнительный вид деятельности | Проча деятельность по организации отдыха и развлечений |
| 93.02 | Дополнительный вид деятельности | Предоставление услуг парикмахерскими и салонами красоты |

Источник: СКРИН

Приложение 3. Номерной фонд отеля «Новый Петергоф»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | *Стандартный* | *Улучшенный* | *Люкс* |
| Вместимость | до 2 чел. | до 3 чел. | до 4 чел. |
| Включенные услуги | завтрак "шведский стол", посещение бассейна, кедровой финской сауны, аромасауны, хамама, джакузи с 7:30 до 10:00 утра и тренажерного зала с 7:30 до 23:00. | завтрак "шведский стол", посещение бассейна, кедровой финской сауны, аромасауны, хамама, джакузи с 7:30 до 16:00 и тренажерного зала с 7:30 до 23:00, банные халаты и тапочки | завтрак "шведский стол", посещение бассейна, кедровой финской сауны, аромасауны, хамама, джакузи и тренажерного зала с 7:30 до 23:00, банные халаты и тапочки, набор аксессуаров для ванной, место в подземном паркинге |
| Площадь | 21 - 23 м2 | 25 м2 | 48 м2 (2 комнаты) |
| Оснащенность | Кондиционер, мини-холодильник, спутниковое TV, телефон, WiFi, письменный стол со стулом, кровать (две 90x200 см или одна 160x200 см). В ванной комнате находятся ванна, телефон, фен | Кондиционер, мини-холодильник, сейф, спутниковое TV, телефон, WiFi, письменный стол со стулом, кровать (две 90x200 см иди одна 180x200 см). В ванной комнате находятся ванна, телефон, фен | В спальной комнате расположена большая кровать (160x200 см), кондиционер, мини-холодильник, сейф, спутниковое TV, WiFi и стол со стулом. В ванной комнате находятся угловая ванна, фен и телефон.  В гостиной расположен диван, кресло, журнальный столик, комод, LCD телевизор, стол со стулом и гостевой туалет. |
| Интерьер | http://www.new-peterhof.com/newpeterhof/_cache/_17370_5_666efb9daf94a305f29eae6789644686.jpg | http://www.new-peterhof.com/newpeterhof/_cache/_18997_5_cf1b0b0cb7b9049773749dc976d6af95.jpg | http://www.new-peterhof.com/newpeterhof/_cache/_19001_5_d44b691f27d9eb7a21100283abb44998.jpg |

Составлено по: http://www.new-peterhof.com/en/rooms.html

Приложение 4. Техническое оснащение конференц-залов

В отеле «Новый Петергоф» расположены семь конференц-залов-трансформеров общей вместимостью до 380 человек. Залы оснащены следующими устройствами:

* Экран;
* Мультимедийный проектор;
* Цветной и черно-белый  принтеры;
* Персональный компьютер;
* Большой блокнот (флипчарт) с маркерами;
* Переносная акустическая система (включает 2 микрофона);
* DVD плеер;
* Blue Ray плеер;
* Система сценического звука;
* Система видео-конференц-связи и многое другое.



***Рис.22*** Интерьер конференц-залов

Источник: http://www.new-peterhof.com

Приложение 5. Экскурсии на заказ, предлагаемые в отеле «Новый Петергоф»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование | Описание | Продолжительность | Режим работы |
| Собор Святых Апостолов Петра и Павла | Колоннада + собор. Пешеходная экскурсия | Не ограничено | В будние дни и в субботу с 11:00 до 17:00 |
| Парадный Петергоф | Нижний Парк + Большой Дворец. Пешеходная экскурсия | 2-2,5 часа | Кроме понедельника и последнего вторника месяца |
| Особая кладовая | Нижний Парк + Особая кладовая. Пешеходная экскурсия | 2,5 часа | Кроме последней среды месяца |
| Царицын и Ольгин павильоны | Пешеходная экскурсия | 1 час | Павильоны прекращают работу на время дождя |
| Романтический Петергоф | Коттедж + парк Александрия. Пешеходная экскурсия | 1,5 часа | Кроме понедельника |
| Первая резиденция Петра I | Дворец Петра I в г. Стрельна. Экскурсия с транспортом | 2 часа | Кроме понедельника |
| Константиновский дворец | Государственный комплекс Дворец конгрессов. Экскурсия с транспортом | 2,5 часа | Кроме среды и дней проведения государственных мероприятий |
| Ораниенбаум | Парк Ораниенбаума + Меншиковский дворец. Экскурсия с транспортом | 3 часа | Кроме вторника |
| Кронштадт | Обзорная экскурсия с транспортом | 3-3,5 часа | В любой день |
| Пушкин | Екатерининский Дворец + парк. Экскурсия с транспортом | 4-4,5 часа | Кроме вторника |
| Павловск | Парк + Павловский Дворец. Экскурсия с транспортом | 4-4,5 часа | В любой день |
| Санкт-Петербург | Обзорная экскурсия с транспортом | 3-3,5 часа | В любой день |

Составлено по: http://www.new-peterhof.com/en/home/excursions.html

Приложение 6. Методика оценки значимости влияния фактора в PESTEL-анализе рынка гостиничных услуг Санкт-Петербурга

Агилар в своей книге «Scanning the Business Environment» (1967) предложил новую методику процесса сканирования внешней среды компании с целью получения стратегически-значимой информации для топ-менеджмента. Он выделяет четыре вида сканирования, релевантность которых определяется утилитарным анализом. Автор утверждает, что компания как единое целое использует четыре вида сканирования одновременно. Критерии значимости факторов рассмотрены ниже.

По времени:

Влияет в настоящее время, но закончит влияние в течение 12 месяцев

Влияет сейчас и продолжит влияние в будущем

Будет иметь значение в будущем

Влияет кратковременно

N

N/F

F

I

По типу:

Положительное влияние

Отрицательное влияние

+

-

По динамике:

Сила влияния увеличивается

Влияние постоянное

Сила влияния уменьшается

>

=

<

По степени значимости:

CRITICAL

VERY IMPORTANT

IMPORTANT

SIGNIFICANT

UNIMPORTANT

Угрожает существованию компании

Влечет значительные изменения в деятельности

Влечет незначительные изменения в деятельности

Влияние есть, но не требует значимых изменений

Не оказывает значительного влияния на компанию

Приложение 7. Анкета опроса туристических предпочтений иностранцев

Good afternoon,

This survey is conducted by students of the Saint-Petersburg State University. Thank you for agreeing to become a respondent. The survey is aimed at revealing the factors that determine customer travel preferences. It will take you 5 minutes to complete. Be assured that all answers you provide will be kept in confidentiality. Please click “Next” to begin.

**Please answer some questions about your travelling habits.**

1. How often do you travel?

* more than 3 times a month
* 2-3 times a month
* every 2-3 moths
* every 6 months
* once a year
* less than once a year

1. What kind of tourism do you prefer?

* Beach holidays (recreational)
* Cultural/historic
* Gastro
* Ecological
* Sports
* Extreme
* Religious
* Medical
* Business
* other

1. Usually the aim of your visit to other city/country is..

* Tourism
* Business/work

1. With whom do you usually travel?

* With your family
* With your friends
* On your own

1. As a holiday destination you

* Choose a previously visited place
* Choose a new place

1. What is your guideline for choosing a holiday location?

* Friends/relatives opinions
* Advertisements by tourist agencies
* Events that take place in the location (e.g. exhibitions, festivals, conferences, etc)
* Previous experience
* Other (please specify)

1. What factors determine your choice of a holiday location?

* Means of transport to reach the place
* Commute time
* Price
* Popularity of location among tourists
* Activities during a holiday
* Local language
* Local currency
* Duration of holiday
* Visa application process
* Climate
* Crime rate
* Other (please specify)

1. How do you usually book a tour?

* Via tourist agency
* On your own

1. \*If you book a tour with an agency, do you prefer

* Individual tour
* Group tour

1. Do you book excursions during a holiday?

* Yes
* No

**Being second largest city in Russia Saint-Petersburg is the cultural or northern capital of the country. There are a lot of monuments and museums, cultural routes, restaurants with delicious cuisine and night clubs in the city. Next set of questions is devoted to the process of choosing a hotel in such city.**

1. How do you usually book a hotel?

* On official web-site of the hotel
* Using hotel search engine
* Through tourist agency
* Other (please specify)

1. Which web-sites do you use to find a hotel?
2. Please range the factors that you take into account when choosing a hotel (1 - the most important, - the least important)
3. Location
4. Price
5. Design
6. Additional service/entertainment (e.g. SPA, billiard)
7. How many days do you usually stay at the hotel if you go abroad?
8. When visiting a new city you usually book

* a hotel that is a part of an international chain
* an independent hotel

1. \*If you book an independent hotel, what are the reasons?
2. Which view from the hotel window would you prefer?

**Next question is directly related to question №17.**

1. Suppose the first hotel is in Peterhof, a town with historic places and beautiful nature one-hour drive from Saint-Petersburg. The second hotel is located in Isaac’s square in Saint-Petersburg city center 10 minutes-walk from Nevskii avenue.

Which hotel would you prefer now?

**New Peterhof is a 4-star hotel located in the town of Peterhof, a place full of history and picturesque views. There are famous Peterhof Fountains and Cathedral of the Holy Apostles Peter and Paul. It takes approximately 1,5 hour to get to the centre of Saint-Petersburg by car.**

1. Please evaluate the following statements according to a scale:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Disagree | Partly disagree | Neither agree nor disagree | Partly agree | Agree |
| -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |

* I would come to Saint-Petersburg to enjoy its’ history and would like to take a tour that includes different towns near the city.
* I would stay at New Peterhof if I would be provided with a tour across famous historic and cultural places.
* I would book this hotel to spend a holiday with my family.
* I think that it is irrelevant to stay at a hotel with such location if a tourist comes to Saint-Petersburg for a couple of days.
* I am not worried about proximity of the hotel to main sights if it is located in a beautiful green area.

1. In which cases would you stay at the hotel New Peterhof?

**And finally please provide some personal information.**

1. What is your gender?

* Male
* Female

1. Where do you currently live? (Please, name country and city)
2. What is your age?

* Under 18
* 18-25
* 26-33
* 34-45
* 46-60
* 61-75
* 76 and older

1. Do you have kids?

* Yes
* No

**Thank you for your time!**

1. Плюсы и минусы различных организационно-правовых форм [Электронный ресурс] // Business Help. – Режим доступа: http://bishelp.ru/svoe-delo/form/plyusy-i-minusy-razlichnyh-organizacionno-pravovyh-form (дата обращения: 11.04.2016) [↑](#footnote-ref-1)
2. ООО или ЗАО: сравнительно-правовой анализ [Электронный ресурс] // Делопресс. – Режим доступа: http://delo-press.ru/articles.php?n=6131 (дата обращения: 11.04.2016) [↑](#footnote-ref-2)
3. ЗАО «Интеко»: профиль компании [Электронный ресурс] // Скрин. – Режим доступа: http://www.skrin.ru/companies/inteko (дата обращения: 05.04.2016) [↑](#footnote-ref-3)
4. ЗАО «Звезда Петергофа»: профиль компании [Электронный ресурс] // Скрин. – Режим доступа: http://www.skrin.ru/companies/zvezda\_petergofa (дата обращения: 05.04.2016) [↑](#footnote-ref-4)
5. BAR: More Than Just a Rate Code [Электронный ресурс] // RethinkHotels. – Режим доступа: http://rethinkhotels.com/bar-more-than-just-a-rate-code (дата обращения: 13.04.2016) [↑](#footnote-ref-5)
6. Турфирма «Диалог» [Электронный ресурс] // Dialog.ru. – Режим доступа: http://1dialog.ru/spb/ (дата обращения: 15.04. 2016) [↑](#footnote-ref-6)
7. Protel – программное обеспечение по гостиничному менеджменту, которое автоматизирует бизнес-процессы, что способствует повышению эффективности в управлении. [↑](#footnote-ref-7)
8. Bremmer, C. Calling Out Tourism as a Means to Sustainable Development / Caroline Bremmer // Passport GMID. – 2016. С. 2 [↑](#footnote-ref-8)
9. Там же [↑](#footnote-ref-9)
10. Туризм в России может стать конкурентоспособной отраслью экономики [Электронный ресурс] // Риановости. – Режим доступа: http://ria.ru/tourism/20150817/1191466600.html (дата обращения: 11.04.2016) [↑](#footnote-ref-10)
11. Hilton Worldwide Отчет: развитие туризма в России 2012 [Электронный ресурс]// Hilton Worldwide. – Режим доступа:

    http://www.hiltonworldwideglobalmediacenter.com/assets/HWW/docs/2012/2863HWRussianReport.pdf

    (дата обращения: 24.03.2016) [↑](#footnote-ref-11)
12. Zoltán, B. Basis of heritagization and cultural tourism development / Bujdosó Zoltán // Procedia - Social and Behavioral Sciences. – 2015. - №188. С. 313 [↑](#footnote-ref-12)
13. Обзор гостиничного рынка Санкт-Петербурга: итоги 2015. // Colliers International. - М., 2016. С. 1-3 [↑](#footnote-ref-13)
14. Комитет по развитию туризма Санкт-Петербурга подвел предварительные итоги туристского сезона 2015 [Электронный ресурс] // Администрация Санкт-Петербурга. – Режим доступа: http://gov.spb.ru/gov/otrasl/c\_tourism/news/75275/ (дата обращения: 23.03.2016) [↑](#footnote-ref-14)
15. В 2015 году Петербург посетили 6,5 млн туристов [Электронный ресурс] // Деловой Петербург. - Режим доступа: http://m.dp.ru/Article/1ea96644-30d6-4d3c-929a-44c66ac07e92 (дата обращения: 07.05.2016) [↑](#footnote-ref-15)
16. Гостиничный рынок Москвы и Санкт-Петербурга. Результаты 2015 года и прогноз на 2016 год [Электронный ресурс] // JLL. – Режим доступа: http://www.jll.ru/russia/ru/новости/946-2016 (дата обращения: 23.03.2016) [↑](#footnote-ref-16)
17. Гостиничный рынок Санкт-Петербурга: прогноз на 2016. [Электронный ресурс] // JLL. – Режим доступа: http://www.jll.ru/russia/ru-ru -ru/новости/946 (дата обращения: 23.03.2016) [↑](#footnote-ref-17)
18. Петербургский депутат предложил запретить зарубежные курорты [Электронный ресурс] // Российская газета. – Режим доступа: http://rg.ru/2015/07/15/reg-szfo/zapret-anons.html (дата обращения: 23.03.2016) [↑](#footnote-ref-18)
19. Турции отомстили визами. [Электронный ресурс] // Газета.ru. – Режим доступа: http://www.gazeta.ru/business/2015/11/27/7921703.shtml (дата обращения: 23.03.2016) [↑](#footnote-ref-19)
20. Milasevic, M. Russian Airlines Trying to Survive in the Hard Geopolitical Conditions / Marija Milasevic // Passport GMID. – 2016. С. 1-2. [↑](#footnote-ref-20)
21. Перспективы развития въездного туризма в РФ [Электронный ресурс] // ProHotel. – Режим доступа: http://prohotel.ru/news-219001/0/ (дата обращения: 23.03.2016) [↑](#footnote-ref-21)
22. «Серебряное ожерелье России» составит конкуренцию Золотому кольцу [Электронный ресурс] // Известия. – Режим доступа: http://izvestia.ru/news/582301 (дата обращения: 23.03.2016) [↑](#footnote-ref-22)
23. Mishutushkina, D. Russia's Hotel Industry - A Bright Future or the Calm Before the Storm? / Daria Mishutushkina // Passport GMID. – 2016. C. 1-3 [↑](#footnote-ref-23)
24. Инфляция-2015 побила семилетний рекорд [Электронный ресурс] // Ведомости. – Режим доступа:https://www.vedomosti.ru/economics/articles/2016/01/12/623731-inflyatsiya-2015#/galleries/140737492577794/normal/1 (дата обращения: 23.03.2016) [↑](#footnote-ref-24)
25. Mishutushkina, D. Russia's Hotel Industry - A Bright Future or the Calm Before the Storm? / Daria Mishutushkina // Passport GMID. – 2016. C. 1-3 [↑](#footnote-ref-25)
26. Рынок гостиничных услуг: объем и темпы роста [Электронный ресурс] // Деловые новости. – Режим доступа: <http://delonovosti.ru/business/2722-rynok-gostinichnyh-uslug-obem-i-tempy-rosta.html> (дата обращения: 23.03.2016) [↑](#footnote-ref-26)
27. Fitch подтвердило инвестиционный рейтинг России [Электронный ресурс] // Взгляд. – Режим доступа: http://www.vz.ru/news/2015/10/16/772868.html (дата обращения: 23.03.2016) [↑](#footnote-ref-27)
28. Moody's объявило о готовности понизить кредитный рейтинг России [Электронный ресурс] // Lenta.ru – Режим доступа: https://lenta.ru/news/2016/03/05/moodys/ (дата обращения: 24.03.2016) [↑](#footnote-ref-28)
29. S&P подтвердило «мусорный» рейтинг России [Электронный ресурс] // РБК. – Режим доступа: http://www.rbc.ru/economics/18/03/2016/56ec3f2c9a79475230f29ff4 (дата обращения: 24.03.2016) [↑](#footnote-ref-29)
30. Обзор гостиничного рынка Санкт-Петербурга: итоги 2015. // Colliers International. - М., 2016. С. 1-3 [↑](#footnote-ref-30)
31. Facts on the global tourism industry [Электронный ресурс] // Statista. – Режим доступа: http://www.statista.com/topics/962/global-tourism/ (дата обращения: 24.03.2016) [↑](#footnote-ref-31)
32. Tourism statistics - participation in tourism [Электронный ресурс] // Eurostat. – Режим доступа: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Tourism\_statistics\_-\_participation\_in\_tourism (дата обращения: 24.03.2016) [↑](#footnote-ref-32)
33. Эко-гостиница [Электронный ресурс] // Экологический союз. – Режим доступа: http://ecounion.ru/листок-жизни (дата обращения: 24.03.2016) [↑](#footnote-ref-33)
34. Об основах туристской деятельности в Российской Федерации: федер. закон от 24.11.1996 N 132-ФЗ ((ред. от 29.06.2015, с изм. от 02.03.2016) [Электронный ресурс] // Консультант плюс. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons\_doc\_LAW\_12462/ (дата обращения: 24.03.2016) [↑](#footnote-ref-34)
35. Нормативно-правовое регулирование гостиничной деятельности России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://studopedia.info/1-110323.html (дата обращения: 24.03.2016) [↑](#footnote-ref-35)
36. Top 25 destinations – World [Электронный ресурс] // TripAdvisor. – Режим доступа: https://www.tripadvisor.com/TravelersChoice-Destinations-cTop-g1 (дата обращения: 28.04.2016)

    [↑](#footnote-ref-36)
37. Объекты Петергофа [Электронный ресурс] //Peterhofmuseum.ru – Режим доступа: http://peterhofmuseum.ru/objects/peterhof (дата обращения: 05.05.2016) [↑](#footnote-ref-37)
38. Логунцова, И. «Территориальный брендинг в современной России: проблемы и специфика» / И.В. Логунцова [Электронный ресурс] // Энциклопедия маркетинга. – Режим доступа: http://www.marketing.spb.ru/lib-special/regions/brand&culture\_ivanovo.htm (дата обращения: 5.05.2016) [↑](#footnote-ref-38)
39. Серебряное ожерелье России [Электронный ресурс] // Официальный туристский портал Ленинградской области. – Режим доступа: http://www.lentravel.ru/putevoditel/marshruty/serebryanoe-ozherele/ (дата обращения: 5.05.2016) [↑](#footnote-ref-39)
40. В Вологде презентовали проект «Серебряное ожерелье России» [Электронный ресурс] // Официальный сайт администрации Санкт-Петербурга. – Режим доступа: https://gov.spb.ru/gov/otrasl/c\_tourism/news/86999/ (дата обращения: 04.05.2016) [↑](#footnote-ref-40)
41. Постановление Правительства Российской Федерации от 18 декабря 2014 г. N 1407 г. Москва "О внесении изменений в федеральную целевую программу "Развитие внутреннего и въездного туризма в Российской Федерации (2011 - 2018 годы)" [Электронный ресурс] // Российская газета. – Режим доступа: http://rg.ru/2014/12/26/turizm-site-dok.html (дата обращения: 05.05.2016) [↑](#footnote-ref-41)
42. Серебряное ожерелье [Электронный ресурс] // Российская газета. – Режим доступа: http://rg.ru/2015/08/06/proekt.html (дата обращения: 05.05.2016) [↑](#footnote-ref-42)
43. Луковцева, А.К. Состояние и проблемы развития туризма в южном федеральном округе / А.К.Луковцева // Бизнес в законе. - 2012. - №2. – С. 16 [↑](#footnote-ref-43)
44. Однодневный экскурсионный тур в Иматру [Электронный ресурс] // Tourcentrum.ru. – Режим доступа: http://tourcentrum.ru/to-finland/regular-tours/imatra-odin-den (дата обращения: 07.05.2016) [↑](#footnote-ref-44)
45. Города Финляндии: Савонлинна [Электронный ресурс] // Travel.ru. – Режим доступа: http://guide.travel.ru/finland/lakeland/savonlinna/ (дата обращения: 07.05.2016) [↑](#footnote-ref-45)
46. Тубелис Р.Ю. Перспективные методы устойчивого управления гостиничным хозяйством / Р. Ю. Тубелис. -СПб.: Издательство СПбГУЭФ, 2002. - С. 3 [↑](#footnote-ref-46)
47. Янкевич В.С. Маркетинг в гостиничной индустрии и туризме: российский и международный опыт / В.С. Янкевич, Н.Л. Безрукова. – М.: Финансы и статистика, 2003. – С. 19 [↑](#footnote-ref-47)
48. Панкова Л.В. Особенности стратегического планирования на предприятиях гостиничного хозяйства. / Л.В. Панкова. - СПб.: "Питер", 2001. – с.36 [↑](#footnote-ref-48)
49. Катькало В.С. Сетевые стратегии гостиничного бизнеса /В.С.Катькало, В.Н.Шемракова. – СПб.: Высшая школа менеджмента, 2008. – С. 41 [↑](#footnote-ref-49)
50. Катькало В.С. Сетевые стратегии гостиничного бизнеса /В.С.Катькало, В.Н.Шемракова. – СПб: Высшая школа менеджмента, 2008. – С. 46 [↑](#footnote-ref-50)
51. Knowles.T. The Globalization of Tourism and Hospitality: A Strategic Perspective / T. Knowles, D. Diamantis. – 2nd ed. – Australia etc. Thomson, 2006. P. 118 [↑](#footnote-ref-51)
52. Preferences of Europeans towards tourism // Flash Eurobarometer. 2015 – European Commission, 2015. С. 3 [↑](#footnote-ref-52)
53. Preferences of Europeans towards tourism // Flash Eurobarometer. 2015 – European Commission, 2015. С. 15-18 [↑](#footnote-ref-53)
54. Preferences of Europeans towards tourism // Flash Eurobarometer. 2015 – European Commission, 2015. С. 27 [↑](#footnote-ref-54)
55. Preferences of Europeans towards tourism // Flash Eurobarometer. 2015 – European Commission, 2015. С. 45-47 [↑](#footnote-ref-55)
56. Preferences of Europeans towards tourism // Flash Eurobarometer. 2015 – European Commission, 2015. С. 211 [↑](#footnote-ref-56)
57. The future of Chinese travel // Tourism Economics. 2014 – Oxford, 2015 – C. 2 [↑](#footnote-ref-57)
58. The Chinese Outbound Travel Market with Special Insight into the Image of Europe as a Destination // UNWTO. – UNWTO, 2014. – C. 7 [↑](#footnote-ref-58)
59. The future of Chinese travel // Tourism Economics. 2014 – Oxford, 2015 – C. 13 [↑](#footnote-ref-59)
60. Там же [↑](#footnote-ref-60)
61. Walker J. Introduction to hospitality management / J.R. Walker. NJ: Pearson, 2006. – P. 135 [↑](#footnote-ref-61)
62. Туристы смогут прокатиться на ретропоезде [Электронный ресурс] // Kudago. – Режим доступа: http://kudago.com/spb/news/utm\_source=spb&utm\_medium=fb&utm\_campaign=new (дата обращения: 06.05.2016) [↑](#footnote-ref-62)
63. Ленинградская область — в «Серебряном ожерелье России» [Электронный ресурс] // Официальный сайт Администрации Ленинградской области. – Режим доступа: http://lenobl.ru/news21959.html (дата обращения: 07.05.2016) [↑](#footnote-ref-63)
64. Серебряное ожерелье России [Электронный ресурс] // Официальный туристский портал Ленинградской области. – Режим доступа: http://www.lentravel.ru/putevoditel/marshruty/serebryanoe-ozherele/ (дата обращения: 07.05.2016) [↑](#footnote-ref-64)
65. О порядке формирования и ведения реестра участников межрегионального историко-культурного и туристского проекта «Серебряное ожерелье России» / Департамент культуры и туризма Вологодской области. – Вологда, 2015. – С. 5 [↑](#footnote-ref-65)
66. Там же [↑](#footnote-ref-66)
67. Серебряное ожерелье России: бренд становится узнаваемым [Электронный ресурс] // Официальный информационно-туристский портал Архангельской области. – Режим доступа: http://www.pomorland.travel/news/ru/serebryanoe\_ozherele\_rossii\_brend\_stanovitsya\_uznavaemym/ (дата обращения: 07.05.2016) [↑](#footnote-ref-67)
68. Новая монография по истории Финляндии [Электронный ресурс] // Петрозаводский государственный университет. – Режим доступа: https://petrsu.ru/notices/2014/20020/novaya-monografiya-p (дата обращения: 09.05.2016) [↑](#footnote-ref-68)
69. New Peterhof Hotel: overview [Электронный ресурс] // Visit-Petersburg.ru. – Режим доступа: http://www.visit-petersburg.ru/en/business/platform/196699/ (дата обращения: 09.05.2016) [↑](#footnote-ref-69)
70. Проект, курируемый министерством культуры Российской Федерации, призван способствовать продвижению турпродуктов РФ, повышению доверия к сервису, формированию позитивного имиджа страны за рубежом. [↑](#footnote-ref-70)
71. Owen C. Changing trends in business tourism / C. Owen // Tourism management. – 2007. – Vol 13, Issue 2. P. 225 [↑](#footnote-ref-71)