# Лекція 4. Практичні аспекти контролю результативності цінових стратегій

План

1. Ціноутворення для груп та індивідуальних клієнтів.
2. Цінова політика, орієнтована на ринок. Формування знижок
3. Споживче визнання. Споживче сприйняття динамічного цінового диференціювання.
   1. **Ціноутворення для груп та індивідуальних клієнтів.**

У більшості готелів основний дохід від реалізації послуг розміщення утворюється за рахунок групових продажів. Для того щоб визначити потенціал групових продажів та їх вплив на сукупний дохід, готель повинен зібрати якомога більше інформації стосовно: даних про групове бронювання; темпів групового бронювання; строків групового бронювання; прогнозу групових продажів; заміщення клієнтів «від стійки». Особливу увагу слід приділяти ретроспективному аналізу історії цієї групи, а також її впливу на бюджет готелю. Зазвичай кожен готель має щомісячний план групових бронювань і надходжень від групових клієнтів. Кожна група досліджується на предмет її внеску в поповнення бюджету готелю. Якщо на наявному ринку відзначено високий попит на послуги розміщення з боку індивідуальних клієнтів, а розміщення групи не обіцяє високих дивідендів, то рішення керівництва готелю навряд чи буде на користь групи. Водночас якщо попит падає, то готель буде зацікавлений реалізувати номери за будь-яку ціну, аби отримати від них хоча б мінімальний дохід.

Аналіз темпів групового бронювання дає керівникам змогу визначитися з положенням готелю відносно коливань попиту, а також намітити шлях реалізації поставлених перед фінансовими структурами готелю цілей. Якщо готелю буде вигідно, він розмістить додаткову групу навіть за рахунок більш «дорогих» індивідуальних клієнтів. У деяких випадках готель може встановлювати для додаткових груп вищу ніж зазвичай групову ціну, ніж зможе компенсувати втрати від заміни індивідуальних клієнтів. Керівництво готелю повинно мати попередні дані, на підставі яких можна зробити прогноз про те, чи буде в майбутньому готель мати можливість розмістити додаткового клієнта. Слід зауважити, що сюди включаються доходи від реалізації додаткових послуг. Заміщення відбувається тоді, коли готель розміщує групових клієнтів за рахунок клієнтів «від стійки».

Необхідно передбачати, як поведуть себе надалі ті індивідуальні клієнти, яких готель не зміг розмістити. Незалежно від того, чи йдеться про клієнта, який уперше вирішив розміститися в готелі, є постійним гостем, отримавши відмову, він уже навряд чи повернеться до готелю. У цьому разі, відмовляючи клієнтам «від стійки» (заміщаючи їх груповими гостями), готель позбавляється цих клієнтів і в майбутньому. Природно, що у разі розміщення групи клієнтів, готель також ризикує обсягами свого майбутнього бізнесу, тому ця ситуація вимагає ретельного аналізу. З погляду системи управління доходами максимізація доходів здійснюється шляхом планування ділової активності готелю залежно від джерел надходжень, що розраховуються з урахуванням передбачуваних знижок.

Групові бронювання можуть представляти проблему для системи управління доходами. Менеджери, які займаються груповими продажами, схильні оцінювати результат своїх дій за кількістю реалізованих номерів (або ночівель). Підрозділ готелю, який відповідає за групові бронювання, має на меті продати якомога більше номерів. Для цього знижуються ціни за рахунок установлення різного роду знижок.

Розміщуючи групових туристів, готель може зіштовхнутися з утратами можливого доходу в разі: – можливої реалізації номерів індивідуальним клієнтам за повними цінами; – залучення індивідуальних клієнтів, готових заплатити за ті ж номери дорожче, але не мають можливості це зробити з огляду на їх відсутність. Отже, з погляду reveneu-менеджмента групові продажу повинні розглядатися відокремлено від інших видів продажів, а їх ефективність повинна оцінюватися не за кількістю реалізованих у той чи інший період часу послуг розміщення, а за доходами, отриманими в результаті цих продажів.

Reveneu-менеджмент дає змогу виміряти ефективність готелю у своєму сегменті ринку. Він являє собою спробу збалансування попиту в розрізі сегментів та пропозицію наявних номерів, які можуть бути продані даним клієнтським сегментам. При цьому ціни на номери виступають надійним інструментом контролю ефективності продаж, адже система управління доходами покликана приводити ціни на послуги розміщення у відповідність із попитом, показуючи, яка їх кількість може бути реалізована за повною ціною («від стійки»), яка – зі знижкою, аби збільшити завантаження готелю. Не слід уважати reveneu-менеджмент як спосіб примусити клієнта платити максимальну ціну за готельні послуги. Швидше ця система являє собою спосіб урівноважити потреби готелю з економічними можливостями ринку, на якому він функціонує.

**Базисом reveneu менеджменту** стають маркетингові дані про клієнтську базу та обсяги продажів на майбутні періоди. Спираючись на ці дані, підрозділ продажів може визначити ціну за розміщення на кожен конкретний день**. Прямі ціни (rack rate)** зазвичай коригуються залежно від попиту. У разі мінімального попиту менеджер може встановити найнижчі на даний день ціни, які називаються мінімально прийнятною ставкою. Будь-яка ціна, що встановлюється понад мінімальну ставку, вважається прийнятною. Мінімально прийнятна ставка не є фіксованою величиною і також коливається залежно від планованого рівня доходу і ринкових умов. Таким чином, мінімально прийнятна ставка відображає загальний напрям концепції reveneu-менеджменту готелю. Для того щоб збільшити обсяг продажів, готелі йдуть на те, щоб установлювати для своїх привілейованих квоти готельних місць.

Принцип квотування полягає у тому, щоб надавати в розпорядження клієнтів певну кількість місць на певний час за фіксованою ціною. Одним зі способів сучасного бронювання в готелях є овербукінг, або продаж понад наявного ліміту. Визначення цього поняття полягає у перевищенні кількості попередніх бронювань на номери над наявною кількістю вільних номерів у готелі. Овербукинг на практиці ще називають повторне бронювання. І вже у цьому відчувається, що готель іде на порушення правил бронювання, перевищуючи ліміт установленого на резервування номерного фонду. Один із прийомів методу reveneuменеджменту полягає у тому, що він пропонує максимізувати продажі за оптимальними цінами, а також практикує овербукінг, тобто пропонує готелям бронювати більше номерів, ніж є в наявності.

Дійсно, якщо менеджер щодня буде керувати процесом продажів продукту, що не зберігається, представленого доступними номерами, ризик не продати наявний номер теоретично зменшується. Завдання овербукінгу полягає у спробі контролювати структуру наявної клієнтської бази шляхом закріплення за кожним сегментом певної кількості теоретичних місць для оптимізації загального доходу. Ризик утрати за овербукінгу виникає у ситуаціях, коли менеджер готелю вимушений відмовити «дорогим» клієнтам через швидке завантаження готелю «дешевими» клієнтами.

Цей ризик утрат асоціюється з утратою прибутку від «дорогих» клієнтів. Практика використання овербукінгу призводить до: – втрати довіри з боку клієнтів, яким було відмовлено в розміщенні; – формуванню негативного іміджу готелю; – компенсаційних виплат і штрафів, розмір яких залежить від низки умов, у тому числі й від статусу клієнта; – значних фінансових утрат, викликаних відмовами; – потенційної неможливості розмістити клієнтів go-show (клієнти «від стійки», які купують номер без попереднього бронювання і не розраховують на знижку); – зниження середньої ціни продажу номера через заміну високодохідного сегмента клієнтів (наприклад, go-show) масовими, але «дешевими» клієнтами; – ускладнень у напрямі попиту на пріоритетні для готелю ринкові сегменти; – втрати контролю над ціновою політикою готелю. Застосування SRM (Reveneu management Sistem) дає змогу враховувати загальну кількість здійснених замовлень на момент прибуття з розбиттям їх за сегментами споживчого попиту.

Плануючи овербукінг, слід особливу увагу приділяти бронюванню «в останню хвилину». Справа в тому, що сегмент go-show є не тільки високоприбутковим, а й важко прогнозованим, а тому тут зростає частка пізніх анулювань броні й неявки гостей. Цей сегмент бронювань можна збільшувати лише до межі оптимального завантаження, а потім зупиняти реалізацію. Даний спосіб управління бронюваннями можливий лише за умови стабільності на ринку готельних послуг. Клієнти, що не анулювали бронь (no-show), а також ті, які зробили це занадто пізно, являють собою значну загрозу. Нехтувати ними не під час плануванні овербукінгу. Причини пізньої ануляції можуть бути прогнозованими та непередбачуваними. Звичайно, що в таких випадках готель має отримати повідомлення про неприбуття. Але так буває не завжди й є негативною практикою в усіх готелях. У цьому разі не йдеться про групові ануляції, оскільки кожен керівник готелю повинен самостійно піклуватися про запобігання таким випадкам, а також про компенсацію готелю потенційного збитку, який прописується в договорі. В ідеалі кожен готель має прагнути відстежувати статистику за кожним клієнтським сегментом і кожною категорією, щоб заздалегідь знати можливу кількість пізніх ануляції або кількість неявок. Окрім того, важливо враховувати загальний обсяг замовлень, оскільки кількість ануляцій і невикуплених номерів зазвичай зворотно пропорційно приросту зроблених замовлень.

Категорія клієнтів «від стійки» прийматися до уваги за умови повторного бронювання. Ця категорія клієнтів готові придбати послуги розміщення за повним тарифом, тому готелю цікаво було б знати їх кількість. Разом із тим розпізнати їх важко, оскільки їх реєструють у готелі в тому ж сегменті, що й гостей, які бронюють номер заздалегідь. Для того щоб оптимізувати завантаження і доходи готелю, передбачається, що всі три раніше згадані категорії клієнтів повинні виділятися і враховуватися відповідно. Дійсно, якщо клієнти «від стійки» не братимуться до уваги під час визначення ціни, то останні будуть зникати, а кількість повторних замовлень не перекриє число клієнтів, які не анулюють вчасно своє замовлення (число no-show і пізніх ануляції перевищить число go-show). Таким чином, система reveneu-менеджменту повинна містити певну базу даних, яка формується за рахунок таких елементів, як: – історична статистика ануляції; – історична статистика no-show (у загальній статистиці та за сегментами); – історична статистика go-show; – історична статистика відмов від продажів; – кількість простою номерів і історична статистика цього показника; – кількість бронювань в розподілі по сегментах і в динаміці; – історична статистика термінів резервування (глибини бронювання в днях); – історична статистика загальних результатів (завантаження і середня ціна); – історична статистика минулих і передбачуваних подій, які впливають на попит (виставки, ярмарки, канікули та ін.).

На основі зазначених даних формується модуль оптимізації, який дасть змогу виявити певну тенденцію, котру в подальшому можна розвивати. Висновки з цього дослідження. Політика сегментації і виділення клієнтських груп повинна розроблятися відділом маркетингу готелю паралельно з фінансовою стратегією. За повторного бронювання пряме завантаження будується вертикально по відношенню до лінії середньої ціни продажу. Якщо маркетингова політика успішна і послідовна, то готель може оптимізувати завантаження достатнє для покриття постійних і змінних витрат та набути конкурентних переваг. Негативна дія некерованих зовнішніх факторів не може бути нейтралізованою за допомогою методів RM, оскільки це тільки спосіб управління доходами, а не ситуацією у цілому. Зовнішнє середовище в однаковій мірі впливає на всіх учасників ринку, і застосування сучасних методів управління не в силах повністю цей вплив усунути. У будь-якому разі метод управління доходами здатний допомогти керівництву готелю краще експлуатувати наявну в його розпорядженні нерухомість в умовах ринкової економіки, озброюючи спеціалістів знаннями власної потенційної клієнтури й основних ринкових показників.

* 1. **Цінова політика, орієнтована на ринок. Формування знижок**

Процес ціноутворення здійснюється на основі методики ціноутворення, яку розуміють як сукупність найбільш загальних наукових правил і методів формування ціни, пов’язаних як із макроекономічними особливостями господарської системи, так і з різними сферами ціноутворення, як для економіки загалом, так і для групи суміжних галузей та виробництв на мікрорівні зокрема, на основі яких базується дослідження і здійснюється вибір сукупності пізнавальних засобів, прийомів і методів дослідження.

Галузеві особливості підприємств готельноресторанного бізнесу вимагають від суб’єктів господарювання під час ціноутворення виконання основних функції: стимулювати збільшення попиту на послуги підприємств готельно-ресторанної справи, а також забезпечувати суб’єктом господарювання цієї галузі високі рівні доходів і рентабельності. Ціноутворення в умовах ринкового середовища ґрунтується на маркетинговому підході, що припускає існування певних принципів ціноутворення, дотримання яких позначається на якості визначення пріоритетів у процесі формування цін і від чого більшою мірою залежить ефективність діяльності підприємства

Принципи ціноутворення формуються залежно від вибраної мети підприємства і цілей ціноутворення і спрямовані на їх досягнення, базуються на комплексному дослідженні чинників, що мають взаємозв’язок з ціною і впливають на неї. Основними вимогами до принципів ціноутворення є дотримування загальних і специфічних (маркетингових) заходів, що забезпечать створення реальних умов і можливостей для ефективного функціонування підприємства.

Існує думка, що будь-який кон’юнктуроутворюючий чинник безпосередньо або опосередковано впливає на ринкову ціну, оскільки прямо чи опосередковано впливає на ціну товару або послуги. У цьому сенсі всі кон’юнктуроутворюючі чинники можуть одночасно вважатися чинниками формування цін або ціноутворюючими чинниками (ЦУЧ). У контексті розуміння ринкових відносин до першої групи чинників, які прямо впливають на рівень цін та їх зміну (чинники першого порядку), перш за все відносяться ціна виробництва, співвідношення попиту та пропозиції, стан грошової сфери, адміністративне (пряме) регулювання цін. Дія цих чинників і визначає закономірності формування ціни продукції, саме тому їх називають ціноутворюючими.

Спостереження за діяльністю вітчизняних підприємств і комерційних структур у сучасних умовах засвідчують, що саме така структура формування ціни підприємства широко використовується, а нині її можна визначити як витратну. Обґрунтовується це твердження також і особливостями системи обліку, яку побудовано за статтями витрат і доходів. Також під час спостережень визначено, що види ринкових цін використовуються меншою мірою. Зумовлено це тим, що вітчизняні підприємства на практиці неповною мірою враховують особливості маркетингової діяльності суб’єктів економіки в процесі реалізації продукції. Крім того, такі ціни базуються переважно на використанні вже розглянутих підходів до формування ринкової ціни. Кожне підприємство вибирає підхід до формування ціни залежно від мети та особливостей маркетингової діяльності під час реалізації продукції. Ціноутворення можна визначити як об’єктивний процес встановлення й розробки ціни на послуги, який формується під впливом обґрунтованого вибору цілого комплексу внутрішніх (вибраної маркетингової стратегії, стратегічних цілей, етапу життєвого циклу товару (послуги), якісних характеристики, ступеня новизни тощо), а також зовнішніх чинників (галузевих особливостей, конкуренції тощо) чинників і методів визначення ціни, а також є одним із основних завдань підприємства.

Сучасний розвиток готельної справи у світовій практиці пропонує клієнту (споживачу готельних послуг) різноманітний готельний сервіс залежно від цін, що складаються на ринках цих послуг. Щороку засоби масової інформації повідомляють численну клієнтуру про нові форми діяльності в цьому виді сервісу. Велика розмаїтість підприємств готельного сервісу, а також періодична поява нових їхніх видів робить будь-яку систематизацію типів і характеристик підприємств розміщення досить умовною. Вибір методів ціноутворення та цінової політики багато в чому заданий цілями і стратегією готелю. Міжнародна практика формування готельних тарифів і цін має свою специфічну методологію.

Структура вартості розміщення гостей включає повну собівартість послуг розміщення, прибуток, кілька видів податків і зборів, комерційних надбавок і знижок. Так, у практиці американського готельного бізнесу під час визначення середньої вартості однієї доби розміщення використовується **формула Хаббарта, за якою планова вартість послуг розміщення визначається таким чином:**

1. розраховуються загальні операційні витрати готелю, що включають загальну суму прямих і загальних витрат;
2. визначаються прийнятна сума прибутку відповідно до цінової політики готелю та загальна планова вартість основних і додаткових послуг.
3. визначається планова вартість послуг розміщення як різниця між загальною вартістю продукції, робіт, основних і додаткових послуг готелю та плановою сумою доходів (виручки) ресторану, кафе і барів, інших доходів; 4) розраховується плановий обсяг реалізації послуг розміщення як добуток максимальної пропускної спроможності готелю на плановий коефіцієнт завантаження номерного фонду. Визначається середня вартість однієї доби розміщення як частка від ділення планової вартості послуг проживання на плановий обсяг реалізації послуг. Середня вартість однієї доби розміщення слугує орієнтиром в процесі диференціації готельних тарифів по категоріям номерів готелю.

Ціни, розраховані за формулою Хаббарта, забезпечують готелю якнайшвидший вихід на стадію прибутковості. Також у зарубіжній практиці широко відомий такий спосіб встановлення цін, як метод «великого пальця». Метод «великого пальця» визначає вартість номеру в розмірі $1 на кожну $1 000, витрачену на будівництво й умеблювання кожного номеру, виходячи з 70% завантаження готелю. Однак такий підхід до визначення ціни має кілька недоліків. Якщо завантаження готелю нижче 70%, то для отримання запланованого доходу доведеться підвищувати ціни на номери. Крім того, такий метод ціноутворення не враховує внесок додаткових послуг до загального доходу готелю, а також вплив інфляції .

**У вітчизняній практиці середня ціна однієї людино-доби розміщення в номері готелю визначається за формулою:**

**Ц = [(S + П + ЗНк) + 1,2 + ГЗ] + ТЛ/Д,**

де S – повна собівартість послуг розміщення, грн.;

П – прибуток від реалізації послуг розміщення, грн.;

ЗНк – комерційні знижки (надбавки) до оптової ціни підприємства (S + П), грн.;

1,2 – коефіцієнт, що враховує податок на додану вартість (20%) до оптової ціни підприємства з урахуванням комерційних надбавок і знижок, грн.;

ГЗ – готельний збір, що сплачується за диференційованими ставками; Тл/д – загальний термін перебування клієнтів, людино-діб.

Описаний вище загальний механізм ціноутворення на послуги готельно-ресторанної справи підтверджує, що ціноутворюючими факторами є:

* вартість (собівартість) виробництва послуг і нормативний дохід (метод «витрати плюс»);
* рівень і динаміка конкуруючих цін конкурентів;
* співвідношення попиту та пропозиції на послуги готельно- ресторанного бізнесу на ринку.

Для забезпечення ефективної господарської діяльності підприємства повинні спрямовувати свою діяльність на досягнення стратегічних цілей і тактичних завдань що дасть змогу забезпечити конкурентну перевагу на ринку, яка досягається втіленням продуманої і обґрунтованої цінової стратегії і тактики ціноутворення, що є основним елементом стратегії маркетингу. На процес ціноутворення підприємства динамічний вплив мають фактори зовнішнього середовища, що приводить до загострення конкурентної боротьби.

Особливо жорсткість конкуренції проявляється по відношенню до вітчизняних підприємств готельно-ресторанної справи, що є прискоренням науково-технічного прогресу, глобалізації світового ринку, фінансовою нестабільністю, що вимагає від підприємств принципово нових підходів у прийнятті управлінських рішень. У цій ситуації необхідною умовою для подальшого функціонування та ефективного розвитку підприємств є необхідність застосування продуманої цінової політики, яка була б основним елементом у складі загальної маркетингової політики підприємства і не суперечила б їй. Це зумовлює необхідність проведення відповідних досліджень у сфері теорії цінової політики та цінової стратегії з метою отримання відповідної методики ціноутворення, на основі якої розробляються політика ціноутворення підприємства, а також його тактика й стратегія. При цьому для промислових ринків стає більш характерною нееластичність попиту за ціною. Основними доказами цих тверджень є великий рівень доходів населення високорозвинених країн, велике значення ефекту якості через ціну, а також високий рівень ризиків агресивної цінової поведінки. Зросли вимоги не тільки до якості, але й до рівня обслуговування (розширення сервісних послуг), що забезпечило виробнику можливість перетворення потреб покупця на доходи фірми-виробника шляхом найкращого задоволення індивідуальних потреб. Вирішенням цього питання є пошук підходу до оптимальних співвідношень ціни та якості продукції. Таке ціноутворення є елементом маркетингу. Без урахування такого елементу (в науковій літературі воно визначається як елемент маркетингу «маркетинг- мікс») втілення цінової стратегії в принципі неможливе. Це обумовлено тим, що покупець готовий придбати продукт чи послугу, якщо в ньому поєднуються ціна й очікувана цінність від споживання даного продукту, а на сприйману цінність продукту або послуги мають вплив маркетингові інструменти просування товару або послуги (елементу «маркетинг-мікс»). Тобто визначення ціни за цим ствердженнями можна визначити так: Ціна = Загальна сума вигоди від споживання (матеріальних і нематеріальних) / Загальна сума витрат покупця (грошових і негрошових).

* 1. **Споживче визнання. Споживче сприйняття динамічного цінового диференціювання.**

Кожен готельний продукт є цінним тільки тому, що він чимось відрізняється від конкурентів. Диференціація висувається на перший план, тому що вид готельного продукту повинен бути кращий, ніж у конкурентів, якщо він заздалегідь виділився з довкілля. Перш за все, повинні бути визначені як існуючі. Готель набуває величезної переваги на ринку, якщо готельний продукт буде єдиним, що відповідає важливим запитам покупців. Для проведення диференціації готельного продукту треба сформулювати чітке поняття про цільову аудиторію.

Перспективним напрямом диференціації готельних продуктів є ідентифікація. Ідентифікація тенденцій маркетингу допоможе визначити їхній вплив на проведення диференціації готельного продукту. По-перше, на більшості ринків і національних, і міжнародних глобальна конкуренція швидко зростає. Це означає, що проведення диференціації готельного продукту повинне бути гострішим, щоб допомогти відрізнити одіту пропозицію від іншої та забезпечити найбільшу близькість різних пропозицій до цільових і специфічних ринкових сегментів. Покупці освічені, вони мають широкий вибір завдяки зростанню конкуренції. Тому на них можна впливати за допомогою проведення диференціації готельного продукту, заснованої на іміджі та відповідності готельного продукту обіцянкам про високу якість.

Споживачі вибирають ті готельні продукти, які являють собою для них найбільшу цінність. Тому для того, щоб завоювати і утримати споживачів, готелям необхідно глибше, ніж у конкурентів, розуміння потреб споживачів, а також процесів здійснення покупки й надання споживачам готельних продуктів, які є для них більшою цінністю, ніж аналогічні готельні продукти конкурентів. Готель досягає конкурентної переваги тоді, коли він спроможний зайняти позицію, при якій забезпечить споживачам свого цільового ринку найвищу цінність або за рахунок пропозиції готельних продуктів за нижчими, порівняно з конкурентами, цінами, або за рахунок надання споживачам великих вигод, які в достатній мірі компенсують вищі ціни на готельні продукти. Міцну позицію не можна завоювати порожніми обіцянками.

Перевага здобувається готелем над конкурентами за допомогою пропозицій споживачам більшої цінності або готельних продуктів за нижчими, порівняно з конкурентами, цінами або за рахунок надання споживачам великих вигод, які достатньо компенсують вищі ціни на готельні продукти.

Якщо готель позиціонує свій готельний продукт за допомогою пропозицій вищої якості або більшого об’єму послуг, то він потім повинен буде надати обіцяну якість і весь пакет послуг. Таким чином, позиціонування починається з диференціації маркетингової пропозиції готелю для того, щоб він ніс більшу цінність для споживачів, ніж пропозиції конкурентів. При цьому важливо вже не просто відмінність від конкурентів, успішним може бути тільки пропозиція, яка акцентує увагу саме на тих ознаках, які бажає бачити в готельному продукті споживач.

Не всі готелі можуть знайти кращі можливості для диференціації своєї пропозиції і здобути таким чином додаткову конкурентну перевагу.

Переваги диференціації готельного продукту можуть виявитися тимчасовими. Нововведення одного готелю легко копіюються конкурентами, і первинні переваги з часом сходять нанівець.

Готелі, що стикаються з «ерозією» своїх переваг, можуть вирішити цю проблему, постійно продовжуючи пошук нових потенційних переваг, але реалізовуючи їх на ринку послідовно, одну за одною, так, щоб постійно випереджати конкурентів і не дозволити їм досягти конкурентної рівноваги. Такий підхід не припускає отримання однієї істотної і постійної переваги, він розрахований на пошук і послідовну реалізацію цілого набору переваг, які з часом допоможуть готелю збільшити cboiq ринкову частку. Саме завдяки такому підходу лідери ринку, на зразок TUI, довго утримують свої позиції. їхньою дійсною конкурентною перевагою є глибоке знання ринку, досвід у сфері передових технологій обслуговування, творчий підхід і заповзятість, завдяки чому вони швидко розробляють і виводять на ринок свої готельні продукти.

Диференціація допомагає готелю одержувати з конкуренції вигоду для себе. Вона дає йому конкурентну перевагу. Якщо готель не виділяється серед решти конкурентів, то він буде змушений вдатися до цінової конкуренції.

Відносна простота освоєння нових технологічних досягнень означає, що досягти диференціації по готельному продукту стає складніше. Сьогодні під час вибору готельного продукту споживачі все більше звертають увагу на відмінності в рівні обслуговування і його іміджі. Оскільки системи й методи обслуговування досить швидко стають надбанням багатьох готелів, то великого значення набуває диференціація за рівнем особових якостей персоналу.

Готель — це його люди, і саме на їхні особові якості звертають увагу сучасні споживачі.

Деякі готелі пропонують готельні продукти, які відрізняються високим рівнем стандартизації, характеристики яких можуть тільки трохи відрізнятися від прийнятого стандарту. Проте навіть при цьому можлива деяка помітна диференціація.

Інші готелі пропонують готельні продукти, які можугь бути істотно диференційовані. Тоді готель постає перед необхідністю вибору певних параметрів, кількість яких іноді може бути практично не обмеженою. Він може запропонувати безліч стандартних або додаткових властивостей, яких немає в готельних продуктах конкурентів. Стиль і дизайн також можуть виявитися важливими чинниками диференціації. Готелі можуть аналогічно диференціювати свої готельні продукти за якісними характеристиками.

Крім диференціації своїх товарів, готель може також диференціювати послуги, супроводжуючи їхнє надання. Деякі готелі досягли конкурентної переваги за рахунок надання додаткових послуг.

Деякі готелі диференціюють свої пропозиції, надаючи послуги щодо навчання споживачів певному виду активного відпочинку (плаванню з аквалангом, катанню на мото-дельтаплані, ходінню під вітрилом та ін. ).

Помітною особливістю багатьох готелів, що дозволяє досягти конкурентної переваги, є швидкість обслуговування. Закусочні «швидкого харчування» стали звичайним явищем на багатолюдних вулицях і в торгових центрах багатьох міст світу, разом з фотоательє, що виконують замовлення протягом години. Пряма вигода таких служб для споживачів очевидна — швидке задоволення цілого ряду потреб протягом однієї готельної поїздки.

Якщо навіть пропозиції кожного з конкурентів мало чим відрізняються між собою, то відмінності, що стосуються іміджу самого готелю або даної марки готельного продукту, можуть бути дуже відчутними для покупців. Наприклад, готелі багато працюють над тим, щоб створити собі імідж, завдяки чому вони виділяються серед конкурентів. Імідж готелю або марки готельного продукту повинен бути втіленням всіх відмітних переваг даного готельного продукту, а також займаної ним позиції на ринку. Розроблення стійкого й оригінального іміджу передбачає велику творчу роботу. Імідж готелю або марки готельного продукту не може бути запроваджений у суспільну свідомість за допомогою лише кількох рекламних роликів. Якщо слово «Sheraton ІТТ» означає «високу якість обслуговування», то цей імідж повинен всюди та щогодини підтверджуватися всім.

Символи також можуть забезпечити ефективне впізнавання готелю або виду готельного продукту і, крім того, стати засобом диференціації іміджу. Готелі розробляють знаки й логотипи, що забезпечують миттєве впізнавання.

Вони асоціюють себе з об'єктами або символами, які означають, наприклад, якість або інші відмітні особливості.

Вибрані символи повинні доводитися до громадськості за допомогою реклами, яка передає індивідуальність даного готелю або марки готельного продукту. Така реклама намагається встановити асоціативний зв'язок, передати настрій або певний рівень характеристик, що відрізняло б з кращого боку даний готель або готельний продукт. Особливості просторового довкілля, в якому готель створює або надає споживачеві свій готельний продукт, також можуть виступати як один з могутніх генераторів іміджу. Мережа готелів Hyatt стала відома своїми вестибюлями, що нагадують римський атріум, а мережа ресторанів TGI Friday — своїми інтер'єрами, що відображають пам'ятки американської історії.

Готель також може створити свій імідж, подаючи спонсорську підтримку в проведенні тих або інших заходів певної спрямованості. Пропозиція готельного продукту вважається диференційованою, якщо він відрізняється від конкуруючих поодинці або більш з наступних показників:

- якість обслуговування;

* зручність придбання готельного продукту й приїзду до дестинації;
* імідж готелю.

Будь-яку сегментацію, крім хіба що цінового диференційованого готельного продукту, припускав диференціювання пропозиції відповідно до цього визначення. Проте цим сегментація не обмежується. Її мета полягає не просто в розділенні ринку на підкласи на основі відмінностей між ними, а й у виявленні категорій потреб, відповідних різним групам покупців. Оскільки члени сегмента прагнуть до схожої пропозиції, то вони швидше реагуватимуть на цю пропозицію так, як це закладено в маркетинговій стратегії.