

## Бронированный рынок

**Системе онлайн-бронирования отельных номеров HROS приходится нянчиться с российскими туристами, недоверчивыми и несамостоятельными. Это тормозит развитие компании. Что делать?**

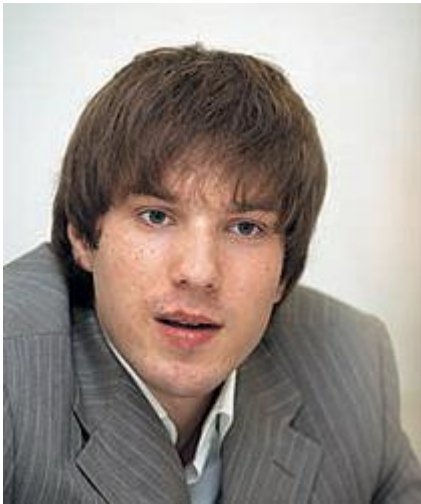
Забронировать отельный номер в сколько угодно далеком уголке мира и получить официальное подтверждение заказа за семь секунд можно в онлайн-системе HROS. Но, как говорит директор компании HROS по маркетингу **Андрей Михайлец**, в России эта чудесная возможность востребована немногими и онлайн-бронирование отелей малоразвито: сегмент узкий, на него приходится не более 5% от рынка бронирования. А вот в Европе, где интернет почти полностью вытеснил старые средства коммуникации -- телефон и факс,-- большинство гостиниц залучают к себе постояльцев как раз через веб-сервисы (Expedia, Orbitz и пр.).

Андрей Михайлец уверен в том, что Россия отстает от западных стран по двум причинам. Во-первых, наши туристы менее самостоятельны, чем европейские, поэтому предпочитают обращаться к посреднику-турагентству, да и о том, что можно выбрать и забронировать гостиницу не отходя от компьютера, иные путешественники даже не догадываются. А во-вторых, многие отдыхающие не располагают кредитной картой (она необходима для того, чтобы пользоваться услугами систем онлайн-бронирования), а те, кто располагает, панически боятся мошенничества и не готовы доверить свои личные данные интернет-системе. Что же в такой ситуации делать? Может ли компания HROS рассчитывать на рост своего бизнеса?

Этот вопрос был вынесен на обсуждение в рамках «Банка решений» -- совместного проекта «Секрета фирмы» и сообщества менеджеров и профессионалов E-executive.ru. Мы получили 28 решений, из которых члены жюри отобрали пять лучших.

### **Как оценивались бизнес-решения**

Члены жюри выбрали несколько наиболее понравившихся им решений, которые далее обсуждались более детально. Затем эксперты оценили каждое решение по одному интегральному показателю, в качестве которого была выбрана эффективность рекомендаций по решению проблемы, описанной в кейсе. По этому параметру три эксперта независимо друг от друга оценивают решения в баллах (от 1 до 10). Далее вычисляется среднее арифметическое от проставленных экспертами баллов для каждого решения. Победителем становится то из них, которое получает максимальный итоговый балл.



### **Автор проблемы**

**Андрей Михайлец**, директор по маркетингу компании HROS:

-- Было неожиданно и вдвойне приятно оттого, что наш кейс получил столько отзывов. Мы благодарны всем читателям, которые откликнулись на наше обращение. Мне очень понравилась идея **Ильи Коноплева**, который предлагает активнее развивать эмоциональную составляющую наших коммуникаций с клиентом. Хорошие мысли -- составлять книгу отзывов об отелях и заняться блоггерством. Кстати, он же напомнил нам про интернет-банкинг: там мы еще не искали рекламных площадок. Действительно, люди все активнее пользуются этими услугами. По-видимому, мы будем размещать

рекламу на страницах в личных кабинетах клиентов. Все-таки стандартные виды сотрудничества с банками малоэффективны.

У **Павла Алюшина** была неплохая идея по SEO-оптимизации (продвижению сайтов), она понравилась нашим технологам. Также заслуживает внимания его предложение успокоить клиентов, боящихся мошенничества. Тем более что у нас в запасе одно чудесное преимущество, о котором мы, если честно, совсем забыли. Компания, выдавшая шифр, с помощью которого кодируются данные кредитной карты, обязуется возместить пострадавшему от мошенничества клиенту потери в размере до \$1 млн. Мы начнем использовать это в качестве аргумента.

Спасибо **Евгению Ковалику** и **Евгению Шанторенко**. Они напомнили нам о том, что значительной частью нашей аудитории являются секретари и личные помощники топ-менеджеров. Сразу стала понятна еще одна задача -- искать такие директ-маркетинговые инструменты, которые будут точно подходить для работы с ними. Прислушались мы и к мнению **Алексея Колибаева**, который посоветовал нам вернуться к корням и усилить позиционирование нашей системы именно как голландской технологии. Учитывая то, что голландские бронировщики пользуются доверием многих потребителей, ход и вправду удачный. Между прочим, раньше мы не использовали этот аргумент просто потому, что не хотели утяжелять сайт. Наконец, не могу не отметить решение студентки РУДН **Марии Косяк**. Будущий специалист по связям с общественностью предложила довольно внятную PR-стратегию для HROS.

На основании всех читательских решений мы планируем составить оперативный план мероприятий по исправлению информационных и технических ошибок. Так что благодаря читателям **СФ** у нашего технического отдела в ближайшее время будет много работы. Победителю -- **Илье Коноплеву** -- мы дарим одну бесплатную ночь в любом четырехзвездном отеле из представленных на нашем сайте и разовую 50-процентную скидку на сервисы HROS (авиаперелет, виза, трансфер и страховка). Все остальные читатели, приславшие решения, получают накопительную VIP-карту HROS.

## Практик

**Сергей Стрельников**, директор номерного фонда Korston Hotel & Casino:

-- Я представляю производителя услуги, которую HROS, будучи ритейлером, продает. Для меня тема крайне актуальна: заполнение отелей было важнейшей проблемой лет 15 назад, таковой остается и поныне, даже несмотря на появление интернета.

Мне очень понравился подход **Ивана Устьякина**, который предложил нам поступить очень правильно -- поставить себя на место клиента. Иначе понять потребителя практически невозможно. Рациональное зерно есть в решении **Зулейхи Яхиной**: она предложила продвигать услуги через блоги. Почему бы не собирать отзывы об отелях и на сайте, и на близких ему тематически ресурсах?

Не могу согласиться с предложениями повернуться в сторону дешевого рынка -- и, в частности, сотрудничать только с low-cost-перевозчиками или делать упор на наше ценовое преимущество перед другими бронировщиками. Я бы отказался от столь радикальных мер. Клиент может заплатить за отель одну и ту же сумму независимо от того, бронирует ли он номер по телефону или через интернет. Важно другое -- как удобнее. Если сейчас перед человеком телефон и компьютер с доступом к Сети, то для бронирования он, вероятно, выберет интернет-канал. Так проще. Поэтому было бы вредно делать акцент на ценовом преимуществе и водиться только с компаниями, позиционирующими себя как дискаунтеров. Возникает риск потерять тех клиентов, для которых цена не является решающим фактором.

Расширять сферу деятельности и дублировать услуги турагентств также незачем. Дело в том, что количество продуктов у турагентств ограничено: об уникальных маршрутах речи нет. А вот при использовании системы онлайн-бронирования лишь от фантазии клиента зависит, как он отдохнет. Скажем, человек прочел в каком-нибудь готическом романе о городе, расположенном в 120 км от Вены. Он хочет туда поехать и остановиться именно в той гостинице, которая описана в романе. Он не пойдет к турагенту, ведь тот продает стандартные продукты. Удобнее заглянуть на сайт HROS и забронировать нужный отель там.

Читатель под ником **Urcat** справедливо напомнил, что не стоит сбрасывать со счетов рынок российских отелей. В начале 1990-х около 50 млн наших сограждан путешествовали внутри страны (понятное дело, они регистрировались в гостиницах). Сейчас масштабы не те, но если мы возьмем хотя бы 10% от прежнего показателя, выйдет 5 млн. База колоссальная. Даже если согласиться с тем, что на долю туристов продвинутых, то есть технически подкованных, имеющих кредитку и доступ в интернет, приходится лишь 10%, то все равно получится 500 тыс. Это те люди, за которых можно бороться. Я объехал почти всю страну и могу утверждать: гостиницы уже готовы.





### **Теоретик**

**Дмитрий Рыжак**ов, директор по развитию группы компаний **Step by Step**:

-- Среди решений, которые предложили читатели, значительная часть все-таки посвящена работе над ошибками. Многие с энтузиазмом аудировали сайт HROS. Это важно, но главное в другом. Безусловно, исправление ошибок необходимо, и оно приведет к улучшению юзабилити в целом, но не решит ключевую проблему рассматриваемого кейса.

Я бы не рекомендовал также идти по пути, который описывали некоторые читатели,-- расширять бизнес и создавать, по сути, турагентство нового формата. Сделав это, компания начнет конкурировать с игроками туррынка.

А они и более солидную материальную базу успели создать, и лояльность клиентов завоевали. Кстати, предложения такого рода мне напоминают один бизнес-анекдот: «Компания, выпускающая крышки для вина, столкнулась с проблемами их продвижения и обратилась к консультанту. Решение консультанта было простым: „Уж если выпускаете крышки, то начните делать и бутылки к ним, да еще вино в них разливайте. А уж вино-то нужно всем”».

Я согласен с некоторыми читателями: проблема недоверчивого отношения к онлайн-платежам несколько надуманная. Сегодня в кафе и магазинах посетители спокойно доверяют свои карты официантам и продавцам. Если клиенту нужно, он будет платить кредиткой. Например, когда авиаперевозчик-лоукостер Sky Express ввел обязательную оплату по кредитной карте, клиентам ничего не оставалось делать, кроме как пользоваться кредиткой в интернете. Ведь другой возможности полететь, скажем, в Сочи, за 500 руб. у пассажиров не было. И компания не жаловалась на то, что люди не хотят платить кредиткой онлайн. Впрочем, проблемы онлайн-платежей были, но преимущественно технические или обусловленные пробелами в банковском образовании россиян. С техникой работать придется и HROS, а получение навыков -- вопрос времени.

**Татьяне Максимовой** принадлежит наиболее полное предложение по позиционированию услуг компании. Она и Евгений Ковалик совершенно правы: любые задачи по продвижению услуг компании проще решаются тогда, когда сформировалось четкое представление о целевой аудитории. Ориентироваться на всех -- значит не ориентироваться ни на кого. Почему бы не определиться с целевой аудиторией? Бизнес-аудиторию я бы не хотел комментировать, так как это отдельный разговор и рассматриваемый кейс не предполагает работу с ней. Что касается физических лиц, то нам интересны, скажем, люди, имеющие мультивизы, грин-карты, или те, для кого получение визы не является проблемой. Выбрав эту аудиторию, компания построит «маленькую Европу», где проблем с онлайн-бронированием нет.

Еще одно примечание. HROS сегодня придется забыть о Hotels & Resorts, ориентированных на пассивный отдых. Не исключено, что нужно будет даже сделать так, чтобы российские посетители сайта не могли легко найти такие отели на сайте. Человек, который едет к морю, берет путевку у туроператора. Это аксиома. Очень часто у Hotels & Resorts и у туроператора один владелец, а значит, конкурировать по цене с ними крайне сложно (я даже не беру в расчет «горящие» туры).

## Авторы самых интересных решений

МЕСТО	БАЛЛ	АВТОР	КОМПАНИЯ	ДОЛЖНОСТЬ	ГС
1	6,7	ИЛЬЯ КОНОПЛЕВ	МЯСОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩАЯ КОМПАНИЯ -КАЛИНКА-	ДИРЕКТОР ПО РАЗВИТИЮ	ЧИ
2	6,3	ТАТЬЯНА МАКСИМОВА	НПП -НАВГЕОКОМ-	МЕНЕДЖЕР ПО МАРКЕТИНГУ	М
3	4,7	ЕВГЕНИЙ КОВАЛИК	GAMELOFT	GAME PRODUCER	КИ
4	4,3	АЛЕКСЕЙ КОЛИБАЕВ	ООО -ДЕ ВЯТКА-	ДИРЕКТОР	КИ
5	3,3	ИВАН УСТЯКИН	ООО -СОФИТ-	ДИРЕКТОР ПО РАЗВИТИЮ	М

### Ценные советы по сложным проблемам

В своей бизнес-практике вы наверняка сталкиваетесь с проблемами, которые по тем или иным причинам не можете решить самостоятельно. Помочь найти выход из сложных ситуаций или просто дать совет могут другие практики или консультанты в рамках нашего проекта «Банк идей». Чтобы получить помощь представителей делового мира, вам достаточно прислать краткое описание своей проблемы в редакцию «Секрета фирмы» по электронной почте [idea@sf-online.ru](mailto:idea@sf-online.ru)

Текст: **Оксана Царевская**

(журнал "Секрет фирмы" № 38 (221) 01.10.2007)