

Сегмент люкс как двигатель туризма и отельного бизнеса

Люксовый сегмент в туристической индустрии в целом и отельном бизнесе в частности играет всё более заметную роль. О трендах, определяющих развитие сегмента в мире и России, а также о прогнозах на ближайшее будущее — в нашем специальном материале.



Наталья Белякова, член Гильдии маркетологов России, директор по маркетингу и PR российского представительства итальянского девелоперского холдинга Domina

Люкс начинает и выигрывает

Почему существует такое внимание к люксу, в том числе в отельной сфере? Ответ однозначен: это единственный сегмент бизнеса, который демонстрирует стабильный рост доходов, причем на всех континентах. Если доходность других сегментов меняется, то люкс приятно — и с указанной стороны, и с позиции низкой ценовой эластичности спроса. Например, по итогам 2016 года именно «люксовый» RevPAR показал максимальную динамику по Москве — рост составил почти 19%.

В чем особая актуальность люкса для России? Дело в том, что это именно тот сегмент рынка, который позволяет реально повысить доходность туристической отрасли. Причем существенно. Само по себе увеличение туристического потока не гарантирует роста доли доходов от туризма в структуре валового продукта города, региона или страны — подобно тому, как увеличение загрузки отеля не является ведущим фактором

его итоговой доходности или тем более прибыльности. Доходная составляющая от туризма в структуре нашего валового национального продукта значительно меньше, нежели в странах, которые вместе с Россией входят в ТОП 10 туристических направлений согласно «Барометру мирового туризма» UNWTO. На данный момент — это весьма скромные 1.5% в структуре ВВП (для сравнения, в Италии этот показатель составляет 12%). В структуре петербургского ВРП доля туристических доходов составляет 6%. Причем и в первом, и во втором случае цифры замерли намертво. Никакой динамики этих знаковых показателей — несмотря на то, что в 2016 году России в целом и Петербургу в частности грех было жаловаться на отсутствие внимания со стороны иностранных гостей.

Единственное, что действительно может качественно поднять туристический поток — его структурное изменение. В этом процессе сложно переоценить роль средств размещения. Для туристов определяющей характеристикой направления, которая влияет на их решение и готовность ехать в страну, является в том числе наличие люксовых отельных брендов.

Мы отлично знаем, с чего начали смену своего имиджа Объединенные Арабские Эмираты, где построили несколько отелей — великолепных «информационных поводов». Изначально создавались отели-рекордсмены, призванные продемонстрировать всему миру: ОАЭ — не нефтянка, а туризм экстра-класса. И убедительным воплощением данного тезиса были не мероприятия, не дни Объединенных Арабских Эмиратов в тех или иных странах, а материальный продукт — отели.

Стабильность люкса как сегмента не могла остаться

незамеченной отельерами. Поэтому мы стали свидетелями «симметричного ответа» мировых сетей. В конце прошлого года в Marriott International выделили восемь люксовых брендов в отдельный кластер, в начале 2017 — Accor Hotels укрепил свой портфель люкса приобретением TravelKeys, а Hilton представил новую, «коллекционную» цепочку отелей — Tapestry Collection. Показательно, что часть приведенных примеров — изменения только на уровне b2b. Не всегда формируется новый бренд или происходят изменения на пользовательском уровне. Потребитель может их не заметить, но на уровне продаж, на уровне глобального менеджмента данный кластер признается стратегическим. Пусть люксовый сегмент и не является прорывным, но на него делается серьезная ставка.

Значение и назначение люкса

Говоря о том, что такое люксовый сегмент в целом и в индустрии гостеприимства в частности, выделим несколько факторов. Часть из них — прецеденты: в прошлом оплот консерватизма, сегодня люкс динамично трансформируется.

Прежде всего, в нынешнем люксе принципиальное значение имеет фактор безопасной аутентичности. Появилась тесная связка с маркетингом территорий: некогда почти умоглядное понятие для отельеров, сегодня он реально помогает продавать. Так называемые high value visitors — состоятельные туристы — охотно выбирают места, ранее не очевидные для посещения. Но они должны являться абсолютно безопасными. Поэтому, например, Камбоджа будет упускать тот объем люксового потока, который могла бы

получить — до тех пор, пока там не будет окончательно решен вопрос личной безопасности. Но потенциал страны как аутентичной, «свежей» дестинации — огромен. Поэтому она пользуется вниманием люксовых операторов, ее постепенно осваивают международные сети.

Многие государства основывают сегодня свое туристическое позиционирование на призыве «открыть новое». Яркий пример — Бангладеш со своим слоганом: «Visit Bangladesh — before tourists come!» («Посетите Бангладеш, пока не приехали туристы!»). Без прелюдий, сразу к делу — вот такому нестандартному УТП. Как говорится, «тот, кто нам мешает — тот нам поможет». При этом делается акцент на безопасности пребывания.

Некоторые особенно продвинутые страны четко адресуют тезис о своей аутентичности конкретной целевой аудитории — богатым туристам. Безупречный кейс — Новая Зеландия, признанная по итогам 2016 года ТОП-люксовой дестинацией мира и уже некоторое время принимающая туристов под девизом «Perfection in every perspective».

Не менее важный фактор — легко доступная, но одновременно лимитированная роскошь. При этом сформировать эксклюзивный пакет можно даже в случае широкой известности и массовой посещаемости места — достаточно добавить пару уникальных опций. Вариант — эксклюзивный доступ в какое-либо знаменитое пространство. Государственный Эрмитаж ввел услугу ночных VIP-экскурсий: за особый доступ в музей и сумму придется заплатить особую. Формально «продукт» остался общедоступным — есть возможность попасть в музей в днем. Но, согласитесь, совсем другая



Яхтинг может приносить реальный доход в бюджет города

история, когда экспозиция открывается специально для вас.

Еще одно существенное обстоятельство — свой круг. Он всегда был характерен для люкса, и потребность в нем сохраняется. Применительно к отелю это означает возможность (а сегодня — даже обязанность) его владельца и топ-менеджера быть частью этого круга, олицетворять его.

Далеко не всегда высокая стоимость услуг отеля является фактором, определяющим его целевую аудиторию и, в конечном счете — его ауру, «гения места». Цена — это только пороговое значение входа на рынок люкса. Поэтому отель еще на этапе подтверждения бронирования берет на себя роль батлера. Когда мы говорим о небольших люксовых отелях, то в них проводится pre-check всей истории гостя: выясняется, кто едет, готов ли

отель его принять и т. д. Почти как в банке, когда при выдаче кредита поднимают весь профиль заемщика.

Учитывая, что несетевые бутиковые отели часто являются не основным бизнесом его создателя, а его хобби, любимым объектом инвестиций (которые, тем не менее, должны быть возвращены), нередко сам владелец лично одобряет или отклоняет кандидатуру гостя. Возможно, где-то теряя в прямом доходе, но поддерживая репутацию отеля «для избранных», которое продает отель в долгосрочной перспективе. Как правило, такие отельеры «по зову сердца» могут себе позволить подождать.

Специфика люксового объекта

Архитектура — это материализованная мысль. Большинство

строющихся сегодня отелей предусматривают расширенные публичные пространства, которые рассматриваются как места для общения гостей отеля, переговоров и встреч.

Новый люкс тоже делает акцент на коммуникации. Если раньше считалось, что управляющийся в путешествие человек стремится полностью поменять круг общения или наоборот замкнуться на своей семье, то теперь при сохранении возможности полного уединения отеля высокого сегмента переосмысливают общественную зону.

Некоторые решаются на digital detox. Это те случаи, когда интернет в отеле не работает, или работает только в публичных зонах, или, наоборот, в публичных зонах не работает, для того, чтобы люди общались.

Люкс активно экспериментирует с пространством — например, уводя продающую функцию средства размещения на второй план. Такую роскошь способен позволить себе не каждый отельер. Зона лобби может быть настолько насыщена, что там найдется место для объемных инсталляций, которые не несут никакой практической пользы. Это все равно, что построить одноэтажный дом в Японии, где земля невероятно дорогая.

Особенный потребитель

Стремительно меняется потребительское поведение. Сегодня люди гораздо позднее, чем раньше, принимают решения о путешествии. Для отельеров это означает сокращение окна бронирования.

Целевая аудитория люкса разделяет и даже в чем-то превосходит поведение рядовых туристов: их решения о путешествии могут быть спонтанными. Обладая большими финансовыми возможностями, часто они лимитированы только одним — временем. Поэтому у таких персон есть менеджер, который полностью организует их досуг. И отельеры должны ориентироваться на две глобальные целевые группы: собственно «дорогие» туристы и их менеджеры, trusted advisors.

Упомянутый временной лимит у потребителей услуг категории люкс объясняет их интерес к пакетным продуктам. Поэтому отель, делающий ставку на высокий сегмент, должен быть готов оперативно обеспечить гостю и покупку билетов, и кастомизированную программу пребывания, если нужно — не только в конкретном городе. Например, постоянные гости отеля Domina St. Petersburg (ТОП 10 люксовых отелей России согласно

TripAdvisor) ценят именно эту широту мышления и готовность распространить заботу о них далеко за пределы отеля. Неслучайно процент «повторников» стабильно высок — из года в год он превышает 30% от общего числа гостей отеля.

Потребность в кастомизации продукта обуславливает наступление эпохи тесных межотельных коллабораций. Без них не обойтись, если нужно гарантировать качество продукта на всем протяжении маршрута и дать туристу возможность увидеть страну не так, как ее видят обычные туристы. Турист «передается» из одних надежных рук в другие. При этом, возможно, ради финального качества продукта кое-где придется пожертвовать корпоративными интересами «родной» сети. Это не будет тур по вашим отелям — будет путешествие, в котором вам выпадет честь принять участие на одном из этапов.

Отельеры учатся формировать пакеты уникального спроса — под одного человека. И делать это в максимально сжатые сроки.

Новые компетенции отельеров

Отельерам нужно гибко следовать за меняющимся потребительским поведением — и адаптировать в новых условиях своё. Коллаборации и психологическая готовность к деловому нетворкингу 360° — одна из необходимых сегодня компетенций.

Про партнерство внутри туристического рынка мы уже говорили. Но задачи могут быть шире. Если есть запрос на создание люксового продукта — надо привлекать подрядчиков по тем вопросам, по которым сам не можешь обеспечить услугу надлежащего качества.

Если есть задача укрепиться

на рынке люкса — нужны партнерства внутри сегмента. Запомнилось, как выходила на российский рынок небольшая болгарская цепочка. Они наладили сотрудничество с компанией Rolls Royce, продукция которой, на первый взгляд, не связана с туризмом. Зато куда как тесно связана с люксом. Болгарским отельерам нужен был оперативный и гарантированно целевой доступ к их целевой аудитории. Где, как не на клиентских закрытых приемах, получить свои «пять минут славы» и попытаться донести до избранных свой меседж: Болгария — это не только бюджетный отдых с младенцами? Согласитесь, задача для маркетинга архисложная — нужно позиционировать конкретный бренд и одновременно (иначе не сработает!) расшатывать устойчивый стереотип людей, многие из которых бывали еще в «социалистической Болгарии». Путь для ее решения был найден кратчайший — напрямую обратиться к тем, кто может позволить себе в плане эксперимента «дать Болгарии второй шанс», а не ехать в строго отведенный отпуск в гарантированно безупречную Марбелью.

Увы, пока отельеры и другие игроки туристического рынка в основном варятся в собственном соку. Расширяем свое личное окно Овертона: если наш потребитель рассматривает люксовый сегмент и принимает решение, исходя из рекомендаций людей своего круга — мы должны попасть в данный круг. Если люди мыслят дестинациями — отельеры обязаны включиться в стратегическую (на уровне города, региона или страны) работу по созданию «люксового» имиджа страны. Если удобны пакеты — отельеры должны престать ограничиваться джентльменским набором

«трансфер+проживание+услуги консьержа» и обеспечить продукт «под ключ». Ведь люди готовы за это платить. Вы экономите им время и страхуете от негативного опыта — славное имя вашего бренда им в этом порука.

Приведу пример. Qatar Airways в марте анонсирует свой очередной супер-бизнес-салон, которым оснастят новые боинги. Места для пассажиров в нем именуется «сьютами», и это не маркетинговый трюк, а отражение реального набора опций — предусмотрена даже полноценная двуспальная кровать. Тем самым компания формирует продукт, который потом повлияет и на загрузку отелей.

Важно, чтобы понимание связанности всех участников люксового сегмента было на государственном уровне. Каким образом складывается представление о том, что эта страна способна удовлетворить запросы люксового туриста? Реклама — это только приглашение, запрос на потребительский интерес. А дальше — конкретные вопросы: визы (простота их получения), перелет (что там с прямыми рейсами и бизнес-лаунжем в аэропорту?) и т. д. Только где-то на пятой стадии появляется отель со своим блестящим комплексом услуг. Но люди больше не хотят жить в коконе — они хотят почувствовать себя состоятельными резидентами.

Остро необходима совместная работа по люксовой упаковке дестинации в целом. Стратегический маркетинг территории в помощь. Да, тяжело. Да, долго. Но необходимо. Приведу в пример Мальдивы. Республика не первое десятилетие настойчиво работает над своей репутацией места люксового отдыха. С отелями все в порядке. Однако главный аэропорт страны пока

явно не дотягивает до нужного уровня. А печально известная национальная гидроавиация, которой подчас нет альтернативы! Игроки рынка это чувствуют и пытаются исправить ситуацию своими силами: отельеры разводят гостей по своим лаунжам, где возможно — сразу пересаживают на свои идеальные катера и т. д. Но проблему можно решить только комплексно — и не на отраслевом, а на национальном уровне.

Перспективы люксового сегмента в Петербурге

Ситуация с развитием люксового сегмента в Северной столице неоднозначная. С одной стороны, культурное наследие. С другой — тяжелый климат, который нужно как-то компенсировать. Проблемы с визовым режимом, которые просто надо срочно решать.

Приведу только один пример люксового сегмента, в котором мы не добираем. Речь идет о яхтинге. Сравните: Таллинн в год в среднем принимает 20 тысяч маломерных судов, тогда как в Петербурге показатели в 10 (!) раз меньше. А ведь еще в 2011 году Дмитрий Медведев подписал указ о разрешении маломерным судам, в том числе иностранным, ходить по внутренним водам России. На данный момент существует серый рынок судовых экспертов. Это люди, которые просто помогают владельцам яхт проходить шлюзы, показывают им, где купить продукты, как поставить яхту так, чтобы какое-нибудь проходящее мимо местное мажорное плавание не повредило судно. Яхтсмену-иностранцу не обязательно, но рекомендуется взять с собой русскоязычного лоцмана. В идеале — англоговорящего. Найти его — еще

одна нетривиальная задача. Этим тоже занимаются судовые эксперты.

В городе две официальных стоянки: туристу можно зарегистрироваться либо в Выборге, либо в Морском порту, который плохо приспособлен для стоянки яхт: там плохие швартовочные стенки. Хотя прогресс есть: например, два года назад открылся удобный пропускной пункт в форте "Константин". Но для того, чтобы яхтинг в Петербурге стал элементом люкса, человек должен иметь возможность зайти на своем маломерном судне и пришвартоваться где-то в центре города. Такой возможности сейчас не предусмотрено.

Существует сложность в упаковке туристического продукта для яхтсменов. Владельцы лодок признаются: у них не всегда есть понимание, что они увидят на маршруте. Помимо отсутствия стоянок, не существует банальной карты культурной навигации для яхтсмена. Только в одном из наших яхт-клубов есть душевая. Европейцы же привыкли, что яхт-клуб — это второй дом, где можно постирать белье, привести себя в порядок и т. д.

Как известно, во всем мире яхтсмены живут на яхтах. У нас же сразу начинаются проблемы с регистрацией. Возникает необходимость селиться в гостинице и в течение семи дней, встать на учет в УФМС и так далее. Да, яхтсмены не приносят денег отелям. Но это сегмент, за который стоит побороться, а город его просто теряет.

Маршруты по Балтике — сама по себе не такая привлекательная, раскрученная история, как в случае с тем же Средиземным морем; даже финские шхеры гораздо живописнее. Но можно было бы сыграть на нашей аутентичности.



Зона лобби может быть настолько ненасыщена, что там не найдется место для объемных инсталляций

Арт-туризм — еще одна очевидная точка роста для петербургского люкса. Но состоятельный турист не хочет стоять в очереди в Екатерининский дворец — а подчас иной альтернативы у него нет. Можно было бы сделать акцент на «ведомственные» дворцы. Это эксклюзив, повод вернуться в Петербург второй и третий раз. Сейчас они открываются для широкой аудитории один раз в год — на ночь музеев. Почему бы не дать желающим возможность попадать туда за деньги в течение всего года без выходных? За большие деньги? Ведь речь об индивидуальных посетителях или малых группах, приходящих по предзаказу — любое официальное учреждение в состоянии «переварить» такой спрос. Это позволит разгрузить другие музеи, развести туристические потоки и «вернуть»

в Петербург тех, кто уже прошел по классическому турмаршруту.

Я бы не сбрасывала со счетов возможность развития направления туризма, ориентированного на тех, кто придерживается здорового образа жизни. Благо, на побережье Финского залива есть объекты соответствующего профиля. И это достаточно неплохие туристические продукты. База для ЗОЖ-туризма есть — нет упакованного продукта.

Новый маркетинг для люксового сегмента

Современный люкс требует свежего подхода к маркетингу. Все внимание — на маркетинг мест, маркетинг территорий, который продает дестинацию и делает ее люксовой. Это маркетинг влияния. Не случайно дестинации обзаводятся

бренд-амбассадорами. Те же спортсмены, например, рекламируют далеко не только товары спортивного назначения или дорогие часы. Они рекламируют страны, и под это есть совершенно конкретные контракты. История совершенно понятная, «продажная», очень синонимичная люксу. Найти селебрити, символизирующего дестинацию — большая удача: мне кажется, министерство туризма Испании должно выплачивать сеньору Бандерасу пожизненную премию.

Новый маркетинг — это еще и маркетинг участия: потребитель приглашается к созданию продукта, который «собирается» под него. Гость является со-творцом продукта, который он получает, выставляя четкие требования к нему. Поэтому сегодня люксовый бренд, в том числе и в отельном сегменте, должен быть



Ritz Carlton создал приложение для специальной обработки фотографий. Гость имеет возможность создать уникальную винтажную фотографию для семейного альбома.

интегрированным — открытым миру, коллаборациям — и адаптивным, то есть давать гостю возможность влиять на себя.

Миф об УТП

В эпоху разнообразия ассортиментных матриц понятие УТП уходит в прошлое — есть понятие временной монополии на внимание человека. Казалось бы, отель в жерле вулкана — УТП в чистом виде. Но даже таких уже несколько по миру! Реальных продуктовых УТП в мире практически не осталось — каждая потенциально интересная модификация продукта мгновенно обрастает шлейфом последователей, и это не защитить никакими регистрациями торговых марок. Тем не менее, есть возможность определить свою нишу и постоянно убеждать потребителя в том, что у отеля есть объективный повод претендовать на его внимание. Это и есть временная монополия.

Создать ее можно. Ведь люксовый бренд — увлекающий

по сути. Но не массово (подобно продвижению в соцсетях), а предельно деликатно.

Например, Ritz Carlton создал приложение для специальной обработки фотографий. Гость имеет возможность создать уникальную винтажную фотографию для семейного альбома — без обязательств ею делиться в соцсетях и т. д. Единственное, что получает Ritz Carlton — возможность оказаться в семейном альбоме. Всё! Более того, гарантируется сохранение приватности того, кто воспользовался данным приложением. Иными словами, это не акционная рекламная механика, а инструмент повышения клиентской лояльности.

Вместо заключения

Современный люксовый бренд многомерен: он и функциональный, и социальный, и эмоционально насыщенный. Потребитель услуг высокого класса молодеет, и игроки данного сегмента понимают: поколение Z — это уже почти сейчас. Пройдет буквально года два, и его представители

станут активными потребителями. Хотя раньше маркетологи даже не рассматривали аудиторию в возрасте до 30 лет как целевую для услуг класса люкс. Бренды должны это учитывать и не замыкаться в себе: не теряя якорную аудиторию, давать себе и потребителям возможность экспериментировать, позволить себе быть интересными и для других целевых групп. Придется гораздо чаще, чем раз в два года, проводить сегментацию своей аудитории — сейчас она меняется значительно быстрее.

Люкс был и пока остается оплотом консервативности. Однако для того, чтобы отвечать на вызовы времени, необходимо давать реактивный (а лучше — проактивный) ответ на запрос рынка. Каждого конкретного потребителя. Ведь он того заслуживает.

Специально для журнала «Современный отель»

Специально для журнала «Современный отель»

Профессиональный журнал о ресторанном бизнесе от издательства «Наша деловая пресса»

Подписка на журнал «РесторановедЪ»



«РесторановедЪ» - это искусство гостеприимства, передовой опыт и лучшие практические решения от самых успешных руководителей, ведущих экспертов и признанных аналитиков ресторанного бизнеса в каждой публикации.

Многие уже по достоинству оценили компетентность и реальную ценность издания, поэтому давно являются постоянными подписчиками и участниками Делового клуба журнала «РесторановедЪ».

Периодичность выхода журнала — 6 номеров в год

Стоимость подписки:

Период	Версия	Печатная	Электронная
6 номеров (1 год)		4248 руб.	2124 руб.
3 номера (полгода)		2478 руб.	1416 руб.
1 номер		1062 руб.	531 руб.

Оформите годовую подписку на «РесторановедЪ» прямо сейчас и вступайте в Деловой Клуб нашего журнала!

Деловой клуб журнала «РесторановедЪ»

Привилегии и стоимость участия в Деловом клубе:

Участие в Деловом клубе журнала «РесторановедЪ»	Заочное участие в Деловом клубе журнала «РесторановедЪ»
Годовая подписка на печатную версию журнала	Годовая подписка на электронную версию журнала
Участие в закрытых конференциях для постоянных читателей журнала	Заочное участие в закрытых конференциях для постоянных читателей журнала (онлайн трансляция)
Бесплатные заочные консультации и рекомендации от экспертов журнала	Бесплатные заочные консультации и рекомендации от экспертов журнала
Скидка 20 % на участие во всех мероприятиях Издательства «Наша деловая пресса»: конференции, семинары, форумы «Искусство гостеприимства»	Скидка 20 % на участие во всех мероприятиях Издательства «Наша деловая пресса»: конференции, семинары, форумы «Искусство гостеприимства»
Приоритетное размещения новостей вашей компании на сайте www.restoranoved.ru	Приоритетное размещения новостей вашей компании на сайте www.restoranoved.ru
Пост-релиз и тезисы 1 конференции	Пост-релиз и тезисы 1 конференции

Возможность участия в публикациях журнала в качестве ньюсмейкера или эксперта	-
При оплате	
с 1 января 2017 года	11210 руб./год
с 1 января 2017 года	4720 руб./год

Restoranoved.ru

Будем рады видеть вас в числе наших читателей и членов Делового клуба.

(812) 493-33-73 и 493-44-04 e-mail: podpiska@mediavibor.ru