

УДК: 338.46

Концептуальные основания управления корпоративными продажами в отельном бизнесе

Шапиро А.В. anna.v.shapiro@mail.ru

Отель «Domina»

190000, Россия, Санкт-Петербург, наб. реки Мойки, 99

Д-р экон наук **Шапиро Н.А.** v-shapiro@mail.ru

Российский государственный педагогический университет им. А.И. Герцена

191186, Россия, Санкт-Петербург, наб. реки Мойки, 48

Введение: индустрия гостеприимства является растущим сегментом российского бизнеса. Отельный бизнес есть наиболее динамическая его составляющая по сравнению с секторами общественного питания и туризма. В статье сделан акцент на факторах, способных влиять на успех отельного бизнеса. Данные и методы: в основу исследования управления корпоративными продажами положены две концепции: маркетинговая концепция ориентации на клиента и институциональная концепция услуг как экспериментальных благ. Интеграции двух концепции в изучении процесса корпоративных продаж позволяет, по мнению автора, в методологическом плане снять определенную аспектность или фрагментарность, свойственную теоретическим подходам, призванным решать одну конкретную задачу. В теоретическом плане интеграционный подход позволил зафиксировать разные ниши рисков или факторов, открывающиеся альтернативы, которые могут привести как к выигрышу, так и потерям. Использованы данные Росстата, так и практический опыт отеля Domina (СПб). Анализ результатов: к традиционным представлениям концепции ориентации на клиента – изучения состояния конкурентов и предварительных пожеланий клиента добавлена важная составляющая – оценка качества уже полученной услуги. Концепция экспериментального блага нацеливает на тщательное изучение мнения клиента после получения услуги, поскольку только тогда можно получить наиболее релевантную оценку оказываемых услуг и превратить пожелания клиента в технические требования работы отеля. Управление корпоративными продажами, представленное на основе интеграции концепции ориентации на клиента и концепции экспериментальных благ институциональной экономики, позволило аналитически выявить факторы риска в сегменте корпоративных продаж отельного бизнеса, как в период предпродажной подготовки услуги, так и по завершению ее предоставления. Для отелей, выбирающих для своего бизнеса корпоративный сегмент, последнее обстоятельство особенно важно, потому что позволяет наладить устойчивые регулярные коммуникации с корпоративными клиентами.

Ключевые слова: гостеприимство, отельный бизнес; корпоративные продажи, ориентация на клиента; экспериментальные блага, риски.

DOI: 10.17586/2310-1172-2019-12-2-177-183

Conceptual foundations of corporate sales management in the hotel business

Shapiro A.V. anna.v.shapiro@mail.ru

Hotel «Domina»

190000, Russia, Saint-Petersburg, nab. reki Moyki, 99

D.Sc. **Shapiro N.A.** v-shapiro@mail.ru

Herzen State Pedagogical University of Russia

191186, Saint-Petersburg, Russia nab. Moika River, 48

Introduction: The hospitality industry is a growing segment of Russian business. Hotel business is its most dynamic component in comparison with the sectors of catering and tourism. The article focuses on the fac-

tors that can affect the success of the hotel business in terms of corporate sales. Data and methods: The study of corporate sales management is based on two concepts: the marketing concept of customer orientation and the institutional concept of services as experimental benefits. The integration of the two concepts in the study of the corporate sales process allows, in the author's opinion, in methodological terms to remove a certain aspect or fragmentation inherent in the theoretical approaches designed to solve one specific problem. In theoretical terms, the integration approach made it possible to fix different niches of risks or factors, opening up alternatives that can lead to both gains and losses. The data of Rosstat and practical experience of Dominna hotel (St. Petersburg) were used. Analysis of results: An important component has been added to the traditional concept of customer orientation – the study of the state of competitors and the preliminary wishes of the client – the assessment of the quality of the service already received. The concept of good experimental targets for careful examination of the opinions of the client after receiving services because only then you can get the most relevant evaluation of services and to transform customer requirements into technical requirements for the operation of the hotel. Corporate sales management, presented on the basis of the integration of the concept of customer orientation and the concept of experimental benefits of the institutional economy, allowed to analytically identify risk factors in the segment of corporate sales of the hotel business, both during the pre-sale preparation of the service and upon completion of its provision. For hotels choosing a corporate segment for their business, the latter circumstance is especially important, because it allows to establish stable regular communication with corporate clients.

Keywords: hospitality, hotel business; corporate sales, customer orientation; experimental benefits, risks.

Введение

Совершенствовать методы управления продажами позволяет стратегия ориентации на клиента, на которой фокусируют внимание практики, эксперты и теоретики сферы услуг. Изучение стратегии ориентированности на клиента в индустрии гостеприимства, формулирование ключевых понятий и концептуальных рамок, оснований профессиональной дискуссии, привлечение внимания заинтересованных сторон и установление связи между теорией и практикой произошло в западной профессиональной литературе и практике в 80-х гг. прошлого века [1]. Отечественная индустрия в сфере услуг осмысливает и осваивает стратегию клиентоориентированности в последние 15 лет нового века [2]. Поэтому тема, заявленная в статье, является актуальной с точки зрения адаптации базовых ценностей стратегии, ориентированной на клиента, в контексте российской специфики, а также новым фактором глобализации – цифровизацией экономики.

Гостиницы или отельный бизнес есть часть сегмента размещения в индустрии гостеприимства. В индустрии гостеприимства функционально можно выделить, три составляющих: 1) услуги размещения (гостиницы, гостевые дома, туристические лагеря, санаторно-курортный комплекс); 2) общественное питание (рестораны, кафе, столовые); 3) поездки и туризм (самолеты, поезда, автобусы, культурно-развлекательные мероприятия, выставки, конференции). Индустрия гостеприимства является растущим сегментом современной экономики и бизнеса России [3] в сфере услуг. Так по данным Росстата¹ валовая добавленная стоимость туристической индустрии в ВВП страны в 2017г составляла 3,8% или 3157, млрд. руб. Это больше, чем затраты государства на образование. (Доля государственных расходов на образование в России в 2017г составила 3,6% ВВП²).

Позитивная динамика индустрии гостеприимства объясняется сегодня как благоприятным результирующим трендом известных факторов конъюнктурного, структурного и стратегического развития, так и цифровизацией экономики [4]. Казалось бы, что уже «оцифрованы» объекты культуры, искусства, большинство мест традиционно интересных для туристов, визуализировано пространство через камеры наблюдений и google-карты и проч., и это позволяет людям видеть все, не выходя из дома. Напрашивается вывод о спаде интереса к индустрии гостеприимства, и со стороны спроса, и предложения. Но в действительности, цифровизация повысила надежность передвижения. Цифровизация предоставила возможность покупки билетов заранее и импульсивно, оптимизировать передвижения в рамках ресурсных ограничений – либо с точки зрения денежных затрат, либо времени, дала гарантии встреч и избежание очередей при посещении музеев, бронирование отелей соответствующего уровня и комплексом услуг и проч. Путешествие или деловая поездка стали более доступны, комфортны и приятны.

Вклад отельного бизнеса в рост экономической значимости индустрии гостеприимства является наиболее значимым. Число официально зарегистрированных средств размещения в стране за последние 15 лет, начиная с 2000г., увеличилось более чем в 2 раза. Основной вклад внесли гостиницы – их число увеличилось более чем

¹ Росстат <http://www.gks.ru/> .Дата обращения 02.06.2019

² Росстат <http://www.gks.ru/> Дата обращения 02.06.2019

второе. В два с лишним раза вырос и номерной фонд российских отелей. (Санатории и другие специализированные средства размещения показали более скромную динамику). В тоже время динамика изменения числа гостей в российских средствах размещения адекватно отражает перемены в социально-экономической сфере. Устойчивый рост числа гостей в 2000-2008 гг. (+43,3%), сменился резким спадом в 2009 году (-21% или на 21,8 млн. чел.). С 2010 г. число гостей вновь стало расти, но на докризисные показатели вернулось лишь к 2013-2014 гг. С 2015 года отмечен резкий скачок этого показателя (+29,2%)³, что объясняется, прежде всего, выходом отельеров "из тени", а не физическим ростом числа гостей.

Если наблюдается рост индустрии гостеприимства, следовательно, повышается конкуренция между производителями услуг гостеприимства за привлечение и удержание клиента. Обратимся к теории, чтобы найти способы либо факторы, позволяющие повысить качество управления корпоративными продажами в отельном бизнесе

Методы исследования и материалы

Уточняя задачи, вытекающие из формулировки темы «Концептуальные основания управления продажами в отельном бизнесе», следует отметить, что в статье речь пойдет не только о концепции маркетинговой стратегии ориентации на клиента, но и об ее интегративном расширении, за счет включения в проблемное поле анализа институциональной концепции услуг как экспериментального блага. Для подтверждения правомерности использования указанного приема можно сослаться на П. Друкера, который писал, что общественные науки, такие как менеджмент, имеют дело с изучением поведения человека и общественных институтов [5, с.16].

В указанном контексте будут использованы дескриптивно-аналитический и сравнительный анализ, интеграционный метод, а также метод позитивной критики, предполагающий дополнение известных положений новыми продуктивными аспектами.

Уточним трактовку содержания понятия «индустрия гостеприимства», т.к. указанные ранее функциональные составляющие практик индустрии гостеприимства, не являются общепризнанными в аналитическом смысле. Часть экономистов отождествляет туризм и гостеприимство [6], полагая, что эти сектора друг с другом неразрывны. Рост туризма невозможно отделить от развития гостеприимства и наоборот. Но другие разделяют эти сферы. Гуру маркетинга Ф. Котлер, например, указывает на два рынка: туризма и индустрии гостеприимства и отмечает: «... хотя эти два сектора частично пересекаются, они довольно сильно разнятся с точки зрения рынков, потребностей, материальной базы и параметров конкуренции, чтобы рассмотреть их по отдельности» [7, с.216]. Поддерживая точку зрения на разделение секторов туризма и гостеприимства, следует заметить, что отельный бизнес является составляющим сегментом размещения индустрии гостеприимства. Но в тоже время современная гостиница или отель отчасти интегрирует в себе все три составляющих индустрии гостеприимства: размещение, общественное питание и различные событийные мероприятия [8]. В части отельного бизнеса отчетливо выделяется два направления оказания услуг для гостей или сами гости. Это гости – туристы, их главная цель посмотреть достопримечательности места, где расположен отель. И гости – деловые партнеры крупных предприятий, города, собственники бизнеса и топ-менеджеры, сотрудники государственных отечественных и иностранных компаний либо правительственных служб, иначе – корпоративные клиенты, которые приезжают для работы. Корпоративные клиенты составляют корпоративный сегмент отельного бизнеса. Корпоративные продажи для отельного бизнеса – это продажи дорогих и сложных персонифицированных услуг, часто на регулярной основе.

Обратимся к интеграционному подходу. Интеграционный подход, объединяя содержания двух и более концепций, с разных сторон подходит к объяснению существования одних и тех же явления или решению одних и тех же проблем. Наиболее известным воплощением такого метода является работа Майкла Л. Джорджа [9], где были интегрированы концепции бережливого производства и шесть сигм в сфере услуг для поиска резервов сокращения времени обслуживания. В качестве примера интеграционного подхода можно привести и менее известные исследования в сфере менеджмента образования [10], менеджмента в сфере услуг [11]. Важно отметить, что интеграционный метод постепенно прокладывает себе путь к продуктивной научной практике, поскольку позволяет в определенном смысле снять разобщенность или аспектность современных теоретических трактовок и предложить более цельное видение реальности и комплексное управление ею.

Цель исследования – рассмотреть управление корпоративными продажами отельного бизнеса с точки зрения выявления потенциальных факторов риска. Для ее достижения обратимся к концепции клиентоориентированности в маркетинге и концепция экспериментального блага институциональной экономики (классификация благ по критерию качественных характеристик: инспекционные, экспериментальные и доверяемые блага). Данная классификация известна в западной исследовательской традиции с последней трети XX века [12, 13], тогда как в работах российских авторов, посвященных анализу сферы услуг, используется не часто [14].

³ Открытые данные в обработке Hotelier. PRO. <https://hotelier.pro/tourizm/item/1842/1842> .Дата обращения 02.06.2019

Обсуждения и результаты

Как гласит известное изречение: если вы не видите рисков, то вы не управляете процессом. Поэтому интеграционный подход, объединяющий концепцию ориентации на клиента и институциональную концепцию экспериментальных благ, дает большие возможности для обнаружения рисков в управлении продажами.

Начнем с того, что в обозримом прошлом произошла трансформация представлений о том, каким образом должна происходить организация управления бизнесом: от управления функциями перешли к управлению процессами и наступает время управления сетями. Наиболее разработанной концепцией рисков в менеджменте является процессный подход [15]. Стандарты управления рисками содержат определение риска, объяснение внутренних и внешних факторов риска, процессов риск-менеджмента, процедуры оценки рисков, методы и технологии анализа рисков, мероприятия по управлению рисками, принципы создания системы внутреннего контроля.

Современная теория предпринимательства и менеджмента в понимании природы риска [16] исходит из того, что при реализации любой стратегии весьма вероятно могут иметь место факторы, обладающие потенциалом негативного влияния на процесс, вплоть до разрушения данного процесса. Поэтому риском можно назвать факторы негативного влияния. Риск возможен там, где есть альтернатива, где есть несколько вариантов действий, приводящих к отклонению результата деятельности от ожидаемого или запланированного. В противном случае – риска нет, потому как нет альтернативы.

Под управлением риском, таким образом, можно понимать способность (интуитивно, статистически, аналитически, социологически и проч.) видеть и оценивать открывающиеся альтернативы с точки зрения получения выигрыша или потерь. (На смену процессному подходу в менеджменте идет сетевой. Это связано с распространением цифровой экономики, пока концентрируется на технологических сбоях в самих информационно-коммуникационных технологиях: выход из строя информационной инфраструктуры и сетей, потеря данных; эскалация крупномасштабных кибератак; массивное число краж данных, мошенничества. Расширить концепцию сетевых рисков до управленческих и экономических смыслов дело ближайшего будущего).

Практически процессный подход понимает риски как возможность неблагоприятного результата для владельца бизнеса/ менеджмента, контролирующего протекание процесса, управляемого им, а также получающего выгоды от протекания процесса

Процесс предоставления услуги в отельном бизнесе с точки зрения того, насколько видимыми являются альтернативы выигрыша или потерь, как со стороны отеля, так и со стороны клиента состоит в следующем. Как уже было ранее отмечено, в практике отельного бизнеса актуальна стратегия ориентации на клиента, и притом, что клиентов отелей целесообразно делить на две группы: клиенты туристы и корпоративные клиенты.

Глубокая ориентация на клиента является важнейшим требованием успешных корпоративных продаж. К сожалению статистика, опубликованная Росстатом, не дает возможности оценить динамику числа гостей по целям поездок. С 2014 г. статистика фиксирует постепенное снижение числа бизнес-туристов (-5%). Это связано, как с «войной санкций» так и с общим ухудшением экономической ситуации в стране. Впрочем, данная цифра находится на грани погрешности, особенно учитывая тот факт, что далеко не все средства размещения, где остаются бизнес-туристы, находятся в поле зрения отечественной статистики.

Соответственно двум типам клиентов: туристы и корпоративные клиенты, стратегия отельного бизнеса также распадается на два типа. В каждой из них клиентоориентированность будет отражать ценности, разделяемые разными группами гостей, соответствующее поведение сотрудников, процессы и регламенты компании.

		Типы клиентов	
		Гости-туристы	Гости – корпоративные клиенты
Ценности клиентов		Оперативность при расчете, быструю и компетентную реакцию на просьбу, «летающий» Wi-Fi, качественное и круглосуточное предоставление услуг (питание, бар, прачечная, консьерж, безопасность)	Оперативность при расчете, быструю и компетентную реакцию на просьбу, «летающий» Wi-Fi, качественное и круглосуточное предоставление услуг (питание, бар прачечная, консьерж, безопасность)
			Наличие и возможности бизнес-центра, конференц-зала, переговорной, оплата картой, химчистка, вечерняя программа

Рис. 1. Типы клиентов и их ценности

Гости – деловые партнеры или корпоративные клиенты, помимо ценностей, разделяемых гостями – туристами, имеют более широкий список, собственных им ценностей. Но важным общим моментом в общении с любыми клиентами является следующее: “... с ними нельзя обращаться как с материальными запасами, их нельзя сложить в штабеля и заставлять ждать” [9, с.277]. Волокита и длительность оказания услуги наиболее значимый негативный фактор, который создает отрицательный настрой клиента с первых моментов попадания в отель.

Более развернутый набор ценностей корпоративных клиентов обуславливает ряд факторов, которые определяют их специфику во взаимодействии с отелем.

Длительность времени взаимодействия. Взаимоотношения с корпоративными клиентами характеризуются продолжительностью времени взаимодействия или регулярностью. Поэтому сотрудникам отеля, занимающимся корпоративными продажами важен не только активный поиск новых клиентов, но и поддержка контактов/продаж в будущем с уже состоявшимися клиентами или фирмами/компаниями этих клиентов поставляющих.

Цена и источники прибыли. Цены в корпоративном сегменте зависят от объема бронирований, которые дает клиент/компания отелю. На уровень цены влияет и объем другого бизнеса от клиента для отеля, например, количество мероприятий, проводимых на конференц-площадках отеля в течение года. Бюджет деловой поездки компании, которые по корпоративным стандартам рассматривают для размещения отеля 5*, зависит от обстоятельств и целей поездки. Отраслевая направленность не играет принципиальной роли. За корпоративным клиентом, следовательно, идут несколько источников прибыли: от проживания, от проведения различных мероприятий, длительности заключенных контрактов и т.д. (Ценовая политика может меняться в зависимости от общего тренда развития экономики в стране [17])

Всесезонность. Корпоративные клиенты есть в любое время года, может меняться его направленность по сферам бизнеса, либо мероприятиям, т.е. это стабильный сегмент работы. В то время как для клиента-туриста характерна сезонность.

Как правило, если отель небольшой, ему приходится выбирать преобладающий тип клиента для своего бизнеса. Например, отель «Domina» (СПб), выбрал для себя высокий или корпоративный сегмент. Он располагает соответствующим номерным фондом (свыше ста номеров), который интересен индивидуальным гостям – топ-менеджерам компаний и собственникам бизнеса [18, с.61]. По данным Hotelier.PRO на одно средства размещение в России в среднем приходится чуть более 38 номеров, в сегменте гостиниц этот показатель составляет 31 номер, среди санаториев и других специализированных объектов – 54 номера⁴.

Услуги отельного бизнеса с точки зрения институционального подхода представляют собой сервисные блага и относятся, согласно классификация качественных характеристик: инспекционные, экспериментальные и доверяемые блага, к экспериментальным благам. Экспериментальные – это такие блага, качество которых можно оценить только по завершению процесса использования или потребления. Качество экспериментальных благ отчасти может быть наблюдаемым и верифицируемым (отзывы клиентов, посещавших отель, рейтинги, реклама в СМИ, статьи в профессиональных изданиях и пр.), но окончательно оно может быть оценено только после завершения реализации услуги.

Но чем сложнее услуга, тем больше потенциальных рисков или факторов, негативного влияния на процесс оказания услуги в будущем. Корпоративные продажи связаны с реализации именно сложных услуг в отельном бизнесе.

Следовательно, для корпоративного клиента риски вытекают из неопределенности или отсутствия достоверной информации о качестве благ, которыми ему предстоит пользоваться либо длительное время, либо в особо значимых для бизнеса ситуациях. Для отеля риск состоит в том, что в случае несовпадения декларированного и реального уровня удовлетворения потребностей клиента отель потеряет его для регулярного размещения.

Практики корпоративного сегмента показывают, что бизнес не любит экспериментировать с размещением важных для компании партнеров и выбирает отели, которые гарантировано оправдывают (или превышают) ожидания гостей. Но корпоративные клиенты – это, как правило, люди, которые сами тесно связаны или непосредственно участвуют в изменениях современной действительности, поэтому они больше чем кто-либо готовы получать новые услуги. Отелю важно вводить такие новшества, которые бы положительно были восприняты их клиентами, а не создали бы им дискомфорт от чрезмерной сложности услуги или ее экстравагантности или экзотичности. Ориентация же на стабильность может привести к устареванию услуг отеля в общем пространстве конкуренции, особенно в крупных городах, когда всегда есть выбор. Этот факт опять же ведет к потерям в продажах дорогостоящих услуг.

Контакты с постоянными клиентами представляют собой особое направление работы, которое включает визиты к постоянным клиентам, приглашение их на различные мероприятия отеля и участие в их мероприятиях,

⁴ Открытые данные в обработке Hotelier. PRO. <https://hotelier.pro/tourizm/item/1842/1842> . Дата обращения 02.06.2019

постоянный анализ потребностей каждого корпоративного клиента, изменений его потребностей и предвосхищение его запросов.

Важна также работа менеджмента с возражениями клиентов, подготовка контраргументов и компромиссных подходов. Вовлечение клиентов в исследование деятельности отеля важно для разработки предложений по улучшению деятельности отеля, создание тем самым новых точек соприкосновения с клиентами или компаниями/фирмами, поставляющих корпоративных клиентов.

От правильного восприятия отелем оценок клиентов предоставляемых услуг и желаемых изменений зависят альтернативы выигрыша или потерь, т.е. риски, как со стороны отеля, так и со стороны клиента.

Привнесение в жизнь отеля актуальных составляющих современного комфорта, связанных с новыми технологиями бизнес-общения, а также возможностями ведения здорового образа жизни и индустрии впечатлений в целом, позволяет отелю не только гарантировано оправдывать ожидания гостей, но и в определенном смысле превышать их.

Выводы

Таким образом, интеграция двух концепций: маркетинговой – ориентации на клиента и институциональной – услуги как экспериментального блага, позволило выделить два фактора негативного влияния или рисков в управлении корпоративными продажами. Риски корпоративных продаж, могут проистекать: 1) из неадекватного понимания менеджментом отеля приоритетов в стратегии ориентированности на корпоративного клиента в рамках достигнутого уровня конкуренции (знать достижения конкурентов и быть на уровне конкурентов); 2) из особенностей самой услуги, оказываемой отелем как экспериментального блага, если игнорировать оценку качества услуги, данную клиентом, и не превращать их пожелания в технические требования обслуживания в отеле в ближайшем будущем. Для отеля, занимающего нишу корпоративных продаж важно взаимодействие с конкурентами (другими отелями такого уровня), гостями, пользующимися услугами данного отеля, и компаниями или структурами, этих клиентов поставляющих.

Благодарности

Авторы статьи выражают благодарность редакции и анонимным рецензентам за конструктивные замечания, полученные в период работы над статьей. Они позволили более аргументировано сформулировать основные положения исследования и опубликовать статью в журнале «Экономика и экологический менеджмент».

Литература

1. *Shapiro B.* What the hell is market oriented? // Harvard Business Review. 1988. No 66 (6). pp.119–125.
2. *Гулакова О.В., Ребязина В.А.* Клиентоориентированность компаний на российском рынке: декларация или реальность? // Вестник СПбГУ. Серия Менеджмент. 2017. Т. 16. Вып. 3. С. 398–423
3. *Яковлева А.В., Шаманина Е.А., Николаева Э.Р., Жебалова Е.А.* Особенности развития туристической отрасли в России на современном этапе// Экономика и предпринимательство. 2016. № 12–4 (77). С. 453–459.
4. *Овчаренко Н.П., Костенко К.И., Павленко И.Г.* Цифровые технологии и диджитал-маркетинг: новые возможности для гостиничного бизнеса // Проблемы современной экономики. 2018. № 2 (66). С. 229–233.
5. *Друкер П.* Задачи менеджмента в XXI веке, Издательский дом «Вильямс», Москва-Санкт-Петербург-Киев, 2007– 288с.
6. *Котлер Ф., Аслуд К., Рейн И. и Хайдер Д.* Маркетинг мест / Филип Котлер, Кристиан Аслуд, Ирвин Рейн и Дональд Хайдер. Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005 –377с.
7. *Шапиро Н.А., Шапиро А.В.* Ивент как частный бизнес: экономические аспекты В книге: Актуальные проблемы менеджмента: стратегическое прогнозирование и стратегическое планирование. Материалы международной научно-практической конференции. 2012 – с. 138-139.
8. *Джордж М. Л.* Бережливое производство + шесть сигм в сфере услуг: как скорость бережливого производства и качество шести сигм помогают совершенствованию услуг и операций. Альпина Паблишер, 2005 – 402 с.
9. *Мальшев А.А., Василенок В.Л., Шапиро Н.А.* Слагаемые интеграционного менеджмента экономического образования // Вестник Международной академии холода. 2006. № 1. С. 6–9.
10. *Dotzel T. and Shankar V.* The Relative Effects of Business-to-Business (vs. Business-to-Consumer) Service Innovations on Firm Value and Firm Risk: An Empirical Analysis // Journal of Marketing May. № 9. 2019.
11. *Nelson Ph.R* Information and Consumer Behaviour // Journal of Political Economy. 1970. vol.78. No 2. pp. 311–329.

12. Darby M.R., Karni E. Free Competition and Optimal Amount of Fraud // *Journal of Law and Economics*. 1973. vol. 16. No 1. pp.67–88.
13. Юдкевич М.М., Пивоварова С.Г. Классификация благ и выбор оптимальной процедуры в системе государственных закупок // Академическое приложение к журналу Госзаказ: управление, размещение, обеспечение. 2010. № 4. С. 2–10.
14. Менеджмент риска. Принципы и руководство ISO 31000; 2009. Risk management. Principles and guidelines (IDT). Издание официальное.– М.: Стандарт Информ, 2012. 26 с.
15. Полторацкая Т.Б. Предпринимательский риск и волатильность финансового рынка: анализ взаимосвязи // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». 2017. № 2(29). С. 18–28.
16. Шапиро В.Я., Шапиро Н.А. Моделирование портфельных инвестиций в условиях негативных сценариев развития фондового рынка// *Финансы и кредит*. 2008. № 15 (303). С. 39–51.
17. Корпоративные продажи: что хотят клиенты? // *Современный ОТЕЛЬ*. Сентябрь-октябрь 2018. № 4 (110.) С. 56–61.

References

1. Shapiro B. What the hell is market oriented? // *Harvard Business Review*. 1988. No 66 (6). pp.119–125.
2. Gulakova O.V., Rebyazina V.A. Klientoorientirovannost' kompanij na rossijskom rynke: deklaraciya ili real'nost'? // *Vestnik SPbGU. Seriya Menedzhment*. 2017. T. 16. Vyp. 3. S. 398–423
3. YAkovleva A.V., SHamanina E.A., Nikolaeva E.R, ZHebalova E.A. Osobennosti razvitiya turisticheckoj otrasli v Rossii na sovremennom etape// *Ekonomika i predprinimatel'stvo*. 2016. № 12–4 (77). S. 453–459.
4. Ovcharenko N.P., Kostenko K.I., Pavlenko I.G. Cifrovye tekhnologii i didzhital-marketing: novye vozmozhnosti dlya gostinichnogo biznesa // *Problemy sovremennoj ekonomiki*. 2018. № 2 (66). S. 229–233.
5. Druker P. Zadachi menedzhmenta v HKHI veke, Izdatel'skij dom «Vil'yams», Moskva-Sankt-Peterburg-Kiev, 2007– 288s.
6. Kotler F., Aslund K., Rejn I. i Hajder D. Marketing mest / Filip Kotler, Kristian Aslund, Irvin Rejn i Donal'd Hajder. Stokgol'mskaya shkola ekonomiki v Sankt-Peterburge, 2005 –377s.
7. SHapiro N.A., SHapiro A.V. Ivent kak chastnyj biznes: ekonomicheskie aspekty
V knige: Aktual'nye problemy menedzhmenta: strategicheskoe prognozirovanie i strategicheskoe planirovanie. Materialy mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii. 2012 – s. 138-139.
8. Dzhordzh M. L. Berezhlivoe proizvodstvo + shest' sigm v sfere uslug: kak skorost' berezhlivogo proizvodstva i kachestvo shesti sigm pomogayut sovershenstvovaniyu uslug i operacij. Al'pina Pabliher, 2005 – 402 s.
9. Malyshev A.A., Vasilenok V.L., SHapiro N.A. Slagaemye integracionnogo menedzhmenta ekonomicheskogo obrazovaniya // *Vestnik Mezhdunarodnoj akademii holoda*. 2006. № 1. S. 6–9.
10. Dotzel T. and Shankar V. The Relative Effects of Business-to-Business (vs. Business-to-Consumer) Service Innovations on Firm Value and Firm Risk: An Empirical Analysis // *Journal of Marketing May*. № 9. 2019.
11. Nelson Ph.R Information and Consumer Behaviour // *Journal of Political Economy*. 1970. vol.78. No 2. pp. 311–329.
12. Darby M.R., Karni E. Free Competition and Optimal Amount of Fraud // *Journal of Law and Economics*. 1973. vol. 16. No 1. pp.67–88.
13. YUdkevich M.M., Pivovarova S.G. Klassifikaciya blag i vybor optimal'noj procedury v sisteme gosudarstvennyh zakupok // *Akademicheskoe prilozhenie k zhurnalu Goszakaz: upravlenie, razmeshchenie, obespechenie*. 2010. № 4. S. 2–10.
14. Menedzhment riska. Principy i rukovodstvo ISO 31000; 2009. Risk management. Principles and guide-lines (IDT). Izdanie oficial'noe.– М.: Standart Inform, 2012. 26 с.
15. Poltorackaya T.B. Predprinimatel'skij risk i volatil'nost' finansovogo rynka: analiz vzaimosvya-zi // *Nauchnyj zhurnal NIU ITMO. Seriya «Ekonomika i ekologicheskij menedzhment»*. 2017. № 2(29). S. 18–28.
16. SHapiro V.YA., SHapiro N.A. Modelirovanie portfel'nyh investicij v usloviyah negativnyh scenarijev razvitiya fondovogo rynka// *Finansy i kredit*. 2008. № 15 (303). S. 39–51.
17. Korporativnye prodazhi: chto hotyat klienty? // *Sovremennyj Otel'*. Sentyabr'-oktyabr' 2018. № 4 (110.) S. 56–61.

Статья поступила в редакцию 21.05.2019 г.