

ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО ПО МАРКЕТИНГУ

Гостиничный бизнес без истерик

Как построить маркетинг,
который действительно работает в России



Алексей Аринкин

Алексей Аринкин

Гостиничный бизнес без истерик

<https://litres.ru/74169522>

SelfPub; 2026

Аннотация

Летом не спите, зимой не зарабатываете, а весь маркетинг держится на вас одном? Эта книга — о том, как владельцу небольшого отеля, базы отдыха, глэмпинга или гостевого дома перестать тушить пожары вручную и выстроить маркетинг как систему.

Без теории и воды — только то, что работает на российском рынке: позиционирование и продукт, прямые брони и работа с агрегаторами без потери маржи, SEO и видимость в поиске, контент и короткие видео, отзывы, обработка заявок, CRM и повторные продажи, цены, метрики, антикризис и искусственный интеллект как помощник маркетолога.

Каждая глава — с чек-листом и конкретным действием, которое можно сделать уже сегодня. В конце — шаблоны, готовые офферы, формулы метрик и пошаговый план на 90 дней, который превращает идеи в работающую систему.

Книга для собственников и управляющих отелями, базами отдыха, глэмпингами и гостевыми домами — для всех, кто хочет уйти от хаоса к системе и наполнять номера в любой сезон.

Содержание

Аннотация	8
Оглавление	10
Об авторе	12
Кто я и почему говорю о гостиничном маркетинге прямо	12
Введение. Почему гостиничный бизнес больше нельзя держать на ручном управлении	15
ЧАСТЬ I. ФУНДАМЕНТ	19
Глава 1. Ваша роль: руководитель маркетинга и роста, а не человек-оркестр	19
С чего всё ломается	19
Главная мысль главы	20
Как выглядит хаос	21
Как выглядит система	21
Что делать на практике	22
Ошибки и ловушки	23
Мини-пример	24
Как адаптировать под ваш объект	24
Чек-лист внедрения	25
Действие на ближайшие 24 часа	25
Глава 2. Продукт, позиционирование и обещание гостю	26
С чего всё ломается	26

Главная мысль главы	26
Как выглядит хаос	27
Как выглядит система	28
Что делать на практике	28
Ошибки и ловушки	29
Мини-пример	30
Как адаптировать под ваш объект	31
Чек-лист внедрения	31
Действие на ближайшие 24 часа	32
Глава 3. Кто ваш гость: сегменты, сценарии	33
поездки и путь клиента	
С чего всё ломается	33
Главная мысль главы	33
Как выглядит хаос	34
Как выглядит система	34
Что делать на практике	35
Ошибки и ловушки	36
Мини-пример	37
Как адаптировать под ваш объект	37
Чек-лист внедрения	38
Действие на ближайшие 24 часа	38
Глава 4. Стандарты, база знаний и «папка	40
маркетолога»	
С чего всё ломается	40
Главная мысль главы	40
Как выглядит хаос	41

Как выглядит система	42
Что делать на практике	42
Ошибки и ловушки	43
Мини-пример	44
Как адаптировать под ваш объект	44
Чек-лист внедрения	45
Действие на ближайшие 24 часа	45
ЧАСТЬ II. КАНАЛЫ И ПРИВЛЕЧЕНИЕ	47
Глава 5. Сайт, прямые брони и конверсия	47
С чего всё ломается	47
Главная мысль главы	48
Как выглядит хаос	48
Конец ознакомительного фрагмента.	50

Алексей Аринкин

Гостиничный

бизнес без истерик

Гостиничный бизнес без истерик

Как построить маркетинг, который работает в России

Аннотация

Большинство небольших отелей, гостевых домов, баз отдыха и глэмпингов держится на одном человеке — собственнике, который сам отвечает на заявки, ведёт соцсети, встречает гостей и ночами сводит цифры. Летом он не спит, зимой не зарабатывает, а ощущения роста всё нет. Эта книга — о том, как выйти из режима ручного управления и построить маркетинг как систему.

Без академической теории и пустого вдохновения — только то, что работает на реальном российском рынке: с сезонностью, нехваткой персонала, ограниченными бюджетами, зависимостью от агрегаторов и репутации. Автор разбирает по шагам всё, что приносит гостей и деньги: позиционирование и продукт, сегменты и путь гостя, сайт и прямые брони, работу с агрегаторами без потери маржи, контент и короткие видео, отзывы и репутацию, обработку заявок, CRM и повторные продажи, цены и средний чек, метрики, команду, антикризис, автоматизацию и ИИ как помощника маркетолога.

Каждая глава заканчивается чек-листом и конкретным действием, которое можно сделать уже сегодня. В конце — приложения: шаблоны, чек-листы и таблицы для внедрения. В финале — пошаговый план на 90 дней, который превращает идеи в работающую систему.

Книга для собственников и управляющих небольших и средних объектов размещения, руководителей маркетинга и продаж в гостеприимстве — для всех, кто хочет уйти от хаоса к системе и наполнять номера в любой сезон.

Оглавление

Введение. Почему гостиничный бизнес больше нельзя держать на ручном управлении

Часть I. Фундамент

Глава 1. Ваша роль: руководитель маркетинга и роста, а не человек-оркестр

Глава 2. Продукт, позиционирование и обещание гостю

Глава 3. Кто ваш гость: сегменты, сценарии поездки и путь клиента

Глава 4. Стандарты, база знаний и «папка маркетолога»

Часть II. Каналы и привлечение

Глава 5. Сайт, прямые брони и конверсия

Глава 6. Агрегаторы, карты, справочники и видимость объекта

Глава 7. Контент, визуал, соцсети и короткие видео

Глава 8. Отзывы, репутация и доверие

Глава 9. Партнёрства, локальный маркетинг, мероприятия и сарафанное радио

Глава 10. Поисковое продвижение (SEO): как вас находят в поиске и на картах

Часть III. Продажи, удержание и деньги

Глава 11. Как обрабатывать заявки и повышать конверсию

Глава 12. CRM, база гостей, персонализация и повторные продажи

Глава 13. Цены, пакеты, акции, сезонность и средний чек

Глава 14. Метрики, дашборды и экономика маркетинга

Часть IV. Система и масштаб

Глава 15. Команда, роли, мотивация и делегирование

Глава 16. Антикризисный маркетинг: что делать, когда падают бронирования

Глава 17. Автоматизация и искусственный интеллект как помощник маркетолога

Глава 18. 90-дневный план внедрения: как превратить идеи в рабочую систему

Заключение. Гостиничный бизнес без истерик

Приложения. Чек-лист аудита маркетинга · KPI · структура папки маркетолога · план 30/60/90 · планёрка · обработка заявки · работа с отзывами · контент-план · поля базы гостей · антикризисный разбор · готовые офферы и сообщения · экспресс-аудит за 15 минут · формулы метрик с примерами · технический минимум по настройке

Глоссарий

Об авторе

Кто я и почему говорю о гостиничном маркетинге прямо

Здравствуйте. Меня зовут Алексей Аринкин. Я практикующий эксперт в гостиничном бизнесе и маркетолог с более чем десятилетним опытом, пять из которых посвятил именно продвижению отелей, баз отдыха и гостевых домов.

Я занимаюсь комплексным продвижением отелей, баз отдыха, глэмпингов и гостевых домов по всей России — от Камчатки до Адлера, от Калининграда до Карелии: разрабатываю стратегию, настраиваю контекстную и таргетированную рекламу, выстраиваю аналитику и внедряю современные инструменты маркетинга. Но за всеми этими словами стоит одна простая вещь — реальный практический опыт. Я не пересказываю чужие теории. Я каждый день работаю руками в этой нише и вижу, что действительно приводит гостей, а что только красиво звучит на конференциях.

Меня интересуют не клики и охваты сами по себе, а реальные деньги: прямые брони, заполненные номера и гости, которые возвращаются.

Моя философия проста. Отелю не нужен «маркетинг ра-

ди маркетинга». Ему нужна понятная система, которая ведёт человека от первого касания до брони и повторного визита. Поэтому я помогаю объектам увеличивать долю прямых бронирований, снижать зависимость от агрегаторов и выстраивать всю цепочку целиком: реклама → сайт → аналитика → обработка заявок → работа с базой.

Моя работа не заканчивается на рекламе и цифрах. Я курирую социальные сети объекта, контролирую качество обработки заявок — чтобы ни один потенциальный гость не остался без ответа и внимания, — и обучаю администраторов: скриптам переговоров, работе с возражениями и правильному общению на рецепшене. Ведь самая сильная реклама бесполезна, если на входящий звонок отвечают формально, а гостя на стойке встречают без интереса. Я смотрю на весь путь гостя целиком — от первого клика в рекламе до того момента, когда ему вручают ключ от номера. Именно эта насмотренность на всех этапах и позволяет мне видеть, где на самом деле теряются деньги.

Отдельно для меня важно сообщество. Я веду собственный канал и чат для отельеров в Telegram — сегодня в нём около десяти тысяч участников. Там я делюсь опытом, разбираю кейсы и вижу изнутри, с какими трудностями сталкивается малый гостиничный бизнес. Именно эти живые вопросы и легли в основу того, о чём я пишу.

Эта книга — для владельцев и управляющих небольших отелей, баз отдыха, глэмпингов, гостевых домов и апарта-

ментов. Для тех, кто устал зависеть от чужих площадок и хочет наконец выстроить свою, управляемую систему привлечения гостей. Я буду говорить прямо и по делу, без воды и модных обещаний — так, как привык говорить в своём чате и в работе с клиентами.

Дальше мы разберём, как малому объекту перестать выживать в одиночку и построить маркетинг, который приносит прямые заявки и стабильную загрузку — в любой сезон. Начнём.

— *Алексей Аринкин, Анапа*

Введение. Почему гостиничный бизнес больше нельзя держать на ручном управлении

Есть один разговор, который повторяется из города в город, от Адлера до Камчатки. Собственник небольшого отеля или загородной базы садится напротив и говорит примерно следующее: «Я всё делаю сам. Отвечаю на заявки, веду соцсети, встречаю гостей, разбираюсь с уборкой, ругаюсь с агрегаторами, ночью считаю деньги. Летом я не сплю, зимой не зарабатываю. Я устал, и я не понимаю, почему при такой загрузке у меня нет ощущения, что бизнес растёт».

Это не история про лень и не про недостаток старания. Наоборот — это история про слишком много старания, вложенного в систему, которой нет. Человек крутит педали всё быстрее, а велосипед стоит на месте, потому что цепь не надет.

Эта книга — про то, как надеть цепь.

Маркетинг в гостеприимстве чаще всего выглядит как набор разрозненных действий. Сегодня запустили акцию, потому что упали брони. Завтра выложили пост, потому что неделю молчали. Послезавтра ответили на злой отзыв, потому что он испортил настроение. Каждое действие по отдельности вроде бы разумное. Но вместе они не складываются в

систему, а значит, не дают накопительного эффекта. В следующем сезоне всё начинается заново, с нуля, на чистой энергии собственника. А энергия — ресурс невозобновляемый.

Давайте сразу обозначим, о чём эта книга и о чём она не будет.

Это не академический учебник по маркетингу. Здесь не будет двадцати определений понятия «бренд» и пересказа западных кейсов про сети на тысячу номеров, которые невозможно повторить с командой из четырёх человек и бюджетом, которого хватает на стиральный порошок и рекламу в местном паблике.

Это и не сборник вдохновляющих цитат. От фразы «поверьте в свою мечту» загрузка не растёт.

Это практическое руководство для реального российского рынка — с его сезонностью, вечной нехваткой персонала, зависимостью от агрегаторов, капризной погодой, скачками спроса и гостем, который сначала читает отзывы, а потом уже смотрит на цену. Книга написана для тех, кто работает руками и головой одновременно: для собственников и управляющих небольших и средних отелей, мини-отелей, гостевых домов, баз отдыха, глэмпингов и семейных объектов. Для тех, у кого маленькая команда и многое держится на одном человеке. И, честно говоря, именно для тех, кто хочет наконец перестать быть этим единственным человеком.

Главная идея книги простая, и я буду к ней возвращаться в каждой главе. **Маркетинг — это система, а не ге-**

ройство. Геройство выручает в первый год, когда объект маленький, а энергии много. Но как только вы хотите расти, стабильно зарабатывать в межсезонье и спокойно уезжать в отпуск, не теряя выручку, — геройство становится потолком. Дальше работает только система: понятные процессы, записанные стандарты, прямые брони, база гостей, цифры на дашборде и люди, которые знают, что делать, без вашего постоянного присутствия.

Хорошая новость в том, что систему не нужно строить за один рывок. Её собирают по частям, как дом: сначала фундамент, потом стены, потом крыша. Поэтому книга устроена ровно так.

Часть I. Фундамент. Кто вы в этой системе, что вы продаёте на самом деле, кто ваш гость и как перестать терять знания при каждой смене сотрудника.

Часть II. Каналы и привлечение. Сайт и прямые брони, агрегаторы без потери маржи, контент и соцсети, отзывы и репутация, партнёрства и сарафанное радио.

Часть III. Продажи, удержание и деньги. Как обрабатывать заявки, как работает CRM и база гостей, как считать цены и средний чек, какие метрики действительно важны.

Часть IV. Система и масштаб. Команда, антикризис и пошаговый план внедрения на 90 дней.

В конце — приложения: чек-листы, шаблоны и таблицы, которые можно открыть и применить уже завтра.

Каждая глава построена так, чтобы её можно было не про-

сто прочитать, а внедрить. Сначала мы разбираем типичную боль и ошибку рынка. Потом — как ситуация выглядит в хаосе и как она же выглядит в системе. Дальше — конкретные действия, ловушки, короткий пример из практики, чек-лист и одно простое действие, которое можно сделать в ближайшие сутки. Не нужно ждать, пока вы дочитаете до конца. Внедряйте по ходу.

Последнее, прежде чем начать. Эта книга не обещает, что станет легко. Она обещает другое: станет понятно. А когда понятно, что и зачем вы делаете, — уходит та самая фоновая тревога, из-за которой работа в гостеприимстве часто превращается в бесконечную гонку. Бизнес без истерик — это не бизнес без труда. Это бизнес, в котором труд вложен в правильные места и приносит результат, на который можно опереться.

Начнём с фундамента. И первый камень в нём — вы сами.

ЧАСТЬ I. ФУНДАМЕНТ

Глава 1. Ваша роль: руководитель маркетинга и роста, а не человек-оркестр

С чего всё ломается

Почти каждый небольшой объект размещения начинается одинаково. Один человек — чаще всего собственник — делает всё. Он сам придумал концепцию, сам снял первые фотографии, сам отвечает в директе, сам встречает гостей и сам же ночью сводит цифры. На старте это правильно и даже единственно возможно: пока объект маленький, никто не знает его лучше владельца, и никто не вложит столько души.

Проблема в том, что эта модель не масштабируется. Сутки не растягиваются. Человек-оркестр упирается в потолок собственной выносливости, и дальше происходит одно из двух. Либо он выгорает и начинает ненавидеть собственное дело. Либо бизнес замирает на одном уровне — потому что вырасти можно только за счёт того, на что у одного человека уже не хватает рук и часов.

И вот здесь кроется главная подмена. Собственник думает, что его работа — делать. На самом деле, когда объект перерос стадию запуска, его работа — строить систему, которая делает. Это разные профессии. Первая называется «исполнитель». Вторая — «руководитель маркетинга и роста».

Главная мысль главы

Ваша настоящая должность — не администратор, не смм-щик и не мастер на все руки. Ваша должность — человек, который отвечает за результат всей системы привлечения и удержания гостей. За загрузку. За средний чек. За то, чтобы гость доехал, остался доволен и вернулся. Не за то, чтобы лично написать каждый пост, а за то, чтобы посты выходили, работали и приносили брони — вашими руками или руками команды, неважно.

Формула здесь такая: **видение → стратегия → команда и стандарты → контроль качества → результат**. Видение — каким должен быть объект и кому он нужен. Стратегия — как мы привлекаем и удерживаем гостей. Команда и стандарты — кто и как это делает. Контроль — как мы проверяем, что всё работает. Результат — цифры, которые видно на дашборде. Если хоть одно звено выпадает, рвётся вся цепь. Можно гениально привлекать, но без стандартов сервиса гости не вернуться. Можно навести идеальный порядок в процессах, но без видения вы наводите порядок не там.

Как выглядит хаос

Хаос узнаётся легко. Заявки обрабатываются, когда дойдут руки, — иногда через час, иногда через день, и часть гостей за это время уже забронировала у соседа. Соцсети ведутся приступами: то три поста за вечер, то месяц тишины. Акции запускаются в панике, когда загрузка уже провалилась, а не заранее. Никто, кроме собственника, не знает, что отвечать на сложный вопрос гостя, поэтому телефон владельца звонит и в отпуске, и в три часа ночи. Знания живут в одной голове. Уходит сотрудник — уходит и кусок бизнеса вместе с ним.

Самый честный признак хаоса: если вы уедете на две недели без связи, выручка просядет. Значит, бизнес держится на вас лично, а не на системе.

Как выглядит система

В системе всё наоборот. Есть понятные роли: кто отвечает за заявки, кто за контент, кто за отзывы, кто за гостя на стойке. Есть записанные стандарты — как отвечаем, за какое время, какими словами. Есть ритм: еженедельная короткая планёрка, на которой смотрят на цифры и решают, что делать дальше. Есть база знаний, в которую складывается весь накопленный опыт, чтобы новый человек входил в работу не

за три месяца, а за три дня.

Собственник в такой системе не исчезает. Он поднимается на уровень выше: задаёт направление, смотрит на показатели, принимает решения, развивает команду. Освободившееся время уходит не на безделье, а на то, что действительно двигает бизнес, — на продукт, на партнёрства, на стратегию. И вот тогда отпуск перестаёт быть угрозой выручке.

Что делать на практике

Переход от исполнителя к руководителю начинается не с найма десяти человек — на это чаще всего нет ни денег, ни задач. Он начинается с трёх шагов, доступных даже объекту на пять номеров.

Первое — выпишите всё, что вы делаете за неделю, в один список. Буквально всё: ответы на заявки, фотосъёмка, посты, отзывы, общение с агрегаторами, встреча гостей, отчёты. Когда список перед глазами, становится видно, сколько из этого — рутина, которую может делать кто угодно по инструкции, и сколько — действительно ваша зона, где нужны ваши решения.

Второе — разметьте список по трём категориям: «только я», «можно делегировать сейчас», «можно делегировать, когда будет инструкция». Большинство задач попадает в третью категорию. Это и есть ваша программа на ближайшие месяцы: писать инструкции и передавать.

Третье — заведите один еженедельный ритуал. Раз в неделю, в одно и то же время, вы садитесь и смотрите на несколько ключевых цифр: сколько было заявок, сколько из них стали бронями, какая загрузка, какой средний чек. Полчаса в неделю на этот взгляд сверху меняют управление сильнее, чем десять часов суеты внутри процессов.

Ошибки и ловушки

Самая частая ловушка — фальшивое делегирование. Собственник передаёт задачу, но не передаёт стандарт: «веди соцсети» без объяснения, что, как и зачем. Через месяц он недоволен результатом, забирает задачу обратно и делает вывод, что «проще самому». На самом деле проблема не в человеке, а в отсутствии инструкции. Делегируется не задача, а задача вместе со стандартом её выполнения.

Вторая ловушка — застревание в роли «лучшего сотрудника». Собственник действительно лучше всех отвечает на заявки и красивее всех пишет посты. Но если он продолжает делать это сам, он остаётся самым дорогим в компании исполнителем и самым дешёвым руководителем. Бизнес платит за это упущенным ростом.

Третья — попытка построить всё сразу. Не нужно. Система собирается по одному процессу за раз.

Мини-пример

Владелица гостевого дома на восемь номеров два года работала по восемнадцать часов в сутки и была уверена, что без неё всё развалится. Мы начали с одного: с шаблонов ответов на типовые вопросы гостей и регламента, за сколько минут отвечать на заявку. Эти шаблоны она отдала помощнице, которая раньше только убиралась. Через месяц помощница закрывала восемьдесят процентов переписки сама, а владелица впервые за два года уехала на выходные, не потеряв ни одной брони. Это не магия. Это один записанный процесс вместо одной перегруженной головы.

Как адаптировать под ваш объект

Если у вас маленький объект (до 5–10 номеров). Отдельного маркетолога у вас нет — и пока не нужно. Ваша задача не нанять, а начать записывать: каждую задачу, которую делаете сами, превращайте в короткую инструкцию. Одна инструкция в неделю — и через два месяца у вас есть половина папки, по которой сможет работать помощник.

Если у вас команда из 2–5 человек. Раздайте зоны ответственности сегодня, даже если один человек ведёт две-три зоны. Важно, чтобы за заявки, отзывы и контент отвечали названные люди с понятным результатом, а не «все поне-

много».

Если вы управляющий, а не собственник. Ваша роль — держать результат системы и регулярно показывать собственнику несколько ключевых цифр. Не ждите, пока он спросит: приносите короткий еженедельный отчёт сами. Это укрепляет доверие и вашу зону самостоятельности.

Чек-лист внедрения

Выписать все свои задачи за неделю в единый список.

Разметить их: «только я» / «делегировать сейчас» / «делегировать после инструкции».

Выбрать одну рутинную задачу и написать к ней простую инструкцию.

Назначить день и время еженедельного просмотра ключевых цифр.

Определить, какие 3–4 показателя вы смотрите на этом просмотре.

Действие на ближайшие 24 часа

Возьмите лист бумаги и за пятнадцать минут выпишите всё, что вы делали по работе за последние семь дней. Не анализируйте, просто перечислите. Этот список — отправная точка всей системы, и он у вас уже почти готов в голове.

Глава 2. Продукт, позиционирование и обещание гостю

С чего всё ломается

Спросите десять владельцев небольших объектов, что они продают, и девять ответят: «номера». Кровать, душ, завтрак, вид из окна. Это честный ответ, и он же — корень большинства маркетинговых проблем.

Если вы продаёте номера, вы продаёте то же самое, что и сосед через дорогу. А когда товар одинаковый, гость сравнивает по единственному оставшемуся параметру — по цене. И вы оказываетесь в ценовой гонке, в которой малый объект почти всегда проигрывает: у крупной сети ниже себестоимость, у агрегатора больше трафик, а у вас — только возможность демпинговать в минус.

Выход из этой гонки один: перестать продавать ночь и начать продавать результат, ради которого гость эту ночь покупает.

Главная мысль главы

Гость платит не за квадратные метры. Он платит за состояние, в котором хочет оказаться. За тишину после городско-

го шума. За то, чтобы дети были заняты, а родители впервые за полгода поговорили друг с другом. За ощущение, что о нём позаботились. Номер — это всего лишь носитель этого состояния. Сильный продукт в гостеприимстве — это не комната, а продуманный сценарий впечатления от первого касания до отъезда.

Из этого вырастает позиционирование. Позиционирование — это короткий и честный ответ на вопрос: для кого мы и чем мы отличаемся. Не «уютный отель с хорошим сервисом» — под это описание подходит кто угодно, а значит, оно не значит ничего. А, например: «загородная база для семей с маленькими детьми, где родители могут выдохнуть, потому что детьми есть кому заняться». Сразу понятно, кому это нужно и почему выберут именно вас.

Как выглядит хаос

В хаосе объект пытается понравиться всем сразу. На сайте написано, что здесь хорошо и шумным компаниям, и семьям с детьми, и тем, кто ищет тишины и романтики. На практике это значит, что компания мешает семьям, дети мешают романтике, а тишины нет ни у кого. Все три сегмента уезжают недовольными и пишут противоречивые отзывы. Маркетинг при этом не цепляет никого: сообщение, адресованное всем, не попадает ни в кого конкретно.

Ещё один признак хаоса — разрыв между обещанием и

реальностью. На фотографиях закат и пустой бассейн, в реальности — стройка по соседству и очередь к единственному санузлу. Гость, которому пообещали одно, а дали другое, не просто не вернётся. Он напишет об этом там, где прочитают сотни будущих гостей.

Как выглядит система

В системе объект чётко знает свой основной сегмент и строит продукт под него. Если это семьи с детьми — есть детская комната, безопасная территория, ранний ужин, аниматор по выходным. Если это пары на романтический уикенд — нет детской площадки под окнами, зато есть поздний завтрак в номер и тишина после десяти вечера. Продукт, позиционирование и реальность совпадают. Обещание на сайте — это то, что гость действительно получает.

И здесь работает важный принцип: сильное позиционирование почти всегда означает осознанный отказ. Чтобы стать кем-то для своих, нужно перестать быть всем для всех. Объект для тихого отдыха честно говорит шумным компаниям, что им будет скучно. Это не потеря клиента — это защита продукта и тех гостей, ради которых он создан.

Что делать на практике

Начните с продукта, а не с рекламы. Сначала ответьте себе

на три вопроса. Кто наш гость — не «все», а конкретный человек со своей ситуацией? Зачем он к нам едет — какую задачу решает, от чего хочет отдохнуть, что хочет почувствовать? Что он получит у нас такого, чего не получит у соседа?

Дальше сформулируйте обещание гостю — одну-две фразы, которые честно описывают, что человек получит. Это обещание должно пройти проверку реальностью: всё, что в нём заявлено, объект действительно даёт. Если не даёт — либо доработайте продукт, либо уберите обещание.

Затем разложите впечатление на этапы. Что чувствует гость, когда впервые видит ваш объект в интернете? Когда пишет заявку? Когда подъезжает к воротам? Когда заходит в номер? Когда уезжает? На каждом этапе есть возможность либо подтвердить обещание, либо его нарушить. Сильный продукт — это цепочка подтверждений.

И, наконец, найдите свою деталь — то, что запоминается и о чём рассказывают. Это не обязательно дорого. Тёплый морс с дороги. Записка от хозяев с именем гостя. Карта окрестных мест, составленная вручную, а не распечатанная из интернета. Одна искренняя деталь работает на сарафан сильнее, чем дорогой ремонт.

Ошибки и ловушки

Главная ошибка — путать позиционирование с лозунгом. Красивая фраза на баннере — это не позиционирование, ес-

ли за ней не стоит реальный продукт. Гость проверяет слова делом в первые же часы.

Вторая ошибка — копировать соседа. Если успешный объект рядом работает на семьи, это не значит, что вам нужно туда же. Возможно, ваша сила как раз в том, чтобы стать местом для тех, кому семейный формат не подходит. Рынок чаще вознаграждает за отличие, чем за похожесть.

Третья ошибка — менять позиционирование каждый сезон. Узнаваемость накапливается годами. Если каждый год вы новый, гость не успевает вас запомнить.

Мини-пример

Небольшой глэмпинг в средней полосе первый сезон позиционировался как «отдых на природе для всех». Загрузка была рваной, отзывы — противоречивыми: одни хвалили тишину, другие ругались, что было шумно. На второй сезон владельцы сделали выбор — тихий отдых для пар и тех, кто хочет побыть наедине с природой. Убрали мангальную зону в общем дворе, ввели правило тишины, добавили завтрак к домику и баню по записи. Часть прежней аудитории отсеклась. Но средний чек вырос, отзывы стали однородно тёплыми, а загрузка в будни выравнилась за счёт пар, которым важно было именно это. Объект стал меньше для всех и больше для своих — и заработал больше.

Как адаптировать под ваш объект

Если у вас маленький объект. Ваше преимущество — не масштаб, а характер. Малому объекту проще всего иметь яркое, узкое позиционирование и одну живую деталь, которую сеть себе не позволит. Не пытайтесь быть «отелем для всех» — станьте лучшим местом для одного понятного сегмента.

Если у вас команда из 2–5 человек. Обещание гостю должны знать наизусть все, кто общается с гостем. Повесьте его одной фразой там, где работает команда: позиционирование живёт не на сайте, а в том, что говорят и делают люди на стойке.

Если вы управляющий, а не собственник. Согласуйте позиционирование с собственником письменно — это защитит вас от метаний «давай ещё и свадьбы возьмём». Имея зафиксированное обещание, вы можете аргументированно отказываться от того, что размывает продукт.

Чек-лист внедрения

Описать основного гостя как конкретного человека с его ситуацией и задачей.

Сформулировать обещание гостю в одну-две честные фразы.

Проверить обещание реальностью: всё ли заявленное объект действительно даёт.

Разложить впечатление гостя на этапы и найти слабые точки.

Придумать и внедрить одну запоминающуюся деталь.

Решить, кому ваш объект честно не подходит, и перестать его рекламировать этой аудитории.

Действие на ближайшие 24 часа

Напишите одно предложение, которое начинается со слов «Мы — это место для...». Закончите его так, чтобы было ясно, для кого вы и чем отличаетесь. Если предложение подходит и вашему соседу — переписывайте, пока не станет только вашим.

Глава 3. Кто ваш гость: сегменты, сценарии поездки и путь клиента

С чего всё ломается

«Наш гость — это все, кому нужно где-то переночевать». С этой фразы начинается слабый маркетинг. Когда гость — «все», реклама обращается в пустоту, описание объекта звучит одинаково для всех и не цепляет никого, а спецпредложения собираются наугад.

На самом деле под одной крышей у вас живут очень разные люди с очень разными задачами. Семья с двумя детьми и пара на годовщину хотят от одного и того же объекта почти противоположных вещей. Командировочный, которому нужно переночевать между двумя встречами, и компания друзей на длинные выходные ведут себя по-разному на каждом этапе — от выбора до отъезда. Если относиться к ним как к однородной массе, вы будете промахиваться мимо всех.

Главная мысль главы

Сильный маркетинг начинается с сегментации — с понимания, какие группы гостей к вам едут, зачем и как они при-

нимают решение. И ещё с одного понятия, без которого в гостеприимстве никуда, — путь гостя. Это вся цепочка от момента, когда человек впервые подумал «а не съездить ли» до момента, когда он, вернувшись домой, решает, рекомендовать вас или нет. На этом пути десятки точек контакта, и в каждой можно либо приблизить бронь и возврат, либо потерять гостя.

Как выглядит хаос

В хаосе объект не знает своих сегментов даже примерно. Все гости в голове собственника — одно размытое пятно. Реклама настроена «на всех». Контент в соцсетях случайный. Спецпредложения не учитывают, кто реально приезжает: романтический пакет предлагается базе, на которую едут в основном рыбаки, а семейные скидки — глэмпингу для пар.

Путь гостя в хаосе не описан вообще. Никто не знает, где именно теряются люди: то ли заявки уходят в никуда, то ли сайт отпугивает, то ли после отъезда о госте забывают навсегда. Дыры есть, но они невидимы, потому что никто не смотрел.

Как выглядит система

В системе у объекта есть два-три основных сегмента, описанных просто и по-человечески. Не «целевая аудитория 25–

45 лет со средним доходом», а живые портреты: «семья с детьми 4–10 лет, едет на школьные каникулы, важна безопасность территории и чтобы детям было чем заняться»; «пара 30–45 лет, едет на выходные сбежать из города, важны тишина, приватность и хороший завтрак». Под каждый сегмент свой акцент в рекламе, свои фотографии, свои предложения.

И есть карта пути гостя — расписанные этапы с понятным ответом, что происходит на каждом и кто за это отвечает. Где гость нас находит. Что видит. Как бронирует. Что получает перед заездом. Как его встречают. Что происходит во время проживания. Как прощаемся. Что делаем после отъезда. Когда путь виден целиком, дыры в нём становятся очевидны, и их можно закрывать по одной.

Что делать на практике

Соберите сегменты из того, что у вас уже есть. Посмотрите на прошлые брони, переписку, отзывы. Кто к вам реально приезжал? С какими запросами? На какие даты? Вы быстро увидите два-три повторяющихся типа гостей. Это и есть ваши сегменты — не выдуманные, а реальные.

Опишите каждый сегмент коротко: кто это, зачем едет, что для него важно, чего он боится, по каким датам приезжает, сколько готов потратить. Этого достаточно, чтобы перестать стрелять вслепую.

Затем нарисуйте путь гостя. Возьмите один основной сег-

мент и пройдите его дорогу шаг за шагом, как будто вы сами этот гость. От «загуглил отдых в нашем районе» до «вернулся домой и думаю, ехать ли снова». На каждом шаге задайте два вопроса: что здесь может оттолкнуть и чего здесь не хватает. Ответы — это ваш список улучшений на ближайшие месяцы.

Особое внимание двум этапам, которые в малом бизнесе проваливаются чаще всего. Первый — момент между заявкой и бронью: сколько времени проходит до ответа и как этот ответ выглядит. Второй — всё, что после отъезда: чаще всего здесь не происходит ничего, и гость, который был всем доволен, просто растворяется и не возвращается, потому что о нём забыли.

Ошибки и ловушки

Ошибка первая — придумать сегменты из головы вместо того, чтобы взять их из реальных данных. Вы можете мечтать о платёжеспособных парах, а ездить к вам будут компании на шашлыки. Маркетинг строится по факту, а не по мечте — либо вы меняете продукт под желаемый сегмент осознанно, либо работаете с тем, кто есть.

Ошибка вторая — слишком много сегментов. Двух-трёх достаточно. Если их семь, вы снова распыляетесь.

Ошибка третья — описать путь гостя один раз и забыть. Путь меняется: появляются новые каналы, меняется поведе-

ние людей. Карту полезно пересматривать хотя бы раз в сезон.

Мини-пример

База отдыха у воды считала своим гостем «отдыхающих». На деле, когда владелец разложил брони за год, обнаружили три чётких группы: рыбаки в межсезонье, семьи летом и корпоративы осенью. Под каждую группу нашлось своё решение. Рыбакам — ранние завтраки и место для снастей, и они стали ездить в самые провальные по загрузке месяцы. Семьям — детская площадка и пакет «всё включено по выходным». Корпоративам — отдельное предложение с баней и кейтерингом. Объект не стал больше. Он просто перестал говорить со всеми одинаково — и закрыл провалы в межсезонье за счёт рыбаков, которых раньше не замечал.

Как адаптировать под ваш объект

Если у вас маленький объект. Не выдумывайте сегменты — их видно в вашей переписке и в брони за прошлый год. Двух-трёх реальных портретов гостя достаточно. Путь гостя пройдите сами, лично: на малом объекте вы и есть та точка контакта, где всё решается.

Если у вас команда из 2–5 человек. Опишите сегменты и путь гостя на одной странице и положите в папку — чтобы

новый администратор понимал, кто к вам едет и чего боится, с первого дня, а не через сезон наблюдений.

Если вы управляющий, а не собственник. Карта пути гостя — ваш главный инструмент разговора с собственником: на ней видно, где именно теряются брони, и легко обосновать, во что вкладывать деньги в первую очередь.

Чек-лист внедрения

Поднять прошлые брони и переписку, выделить 2–3 повторяющихся типа гостей.

Описать каждый сегмент: кто, зачем едет, что важно, чего боится, когда приезжает, бюджет.

Нарисовать путь основного гостя по этапам от первого касания до возврата.

Отметить на каждом этапе, что может оттолкнуть и чего не хватает.

Отдельно проверить два этапа: скорость и качество ответа на заявку; что происходит после отъезда.

Действие на ближайшие 24 часа

Откройте историю бронирований или переписку за последний сезон и выпишите, кто к вам приезжал. Уже через двадцать минут вы увидите, что «все» распадается на несколько понятных групп. С этого начинается весь дальней-

ший маркетинг.

Глава 4. Стандарты, база знаний и «папка маркетолога»

С чего всё ломается

В малом гостиничном бизнесе знания обычно живут в одной голове. Собственник помнит, как отвечать на каверзный вопрос, по какому шаблону писать гостю перед заездом, где брать фотографии, какие фразы работают в рекламе, а какие нет. Пока он на месте — всё крутится. Но стоит ему уехать, заболеть или нанять нового человека, как выясняется: ничего не записано. Новый сотрудник учится методом проб и ошибок, на живых гостях. Каждый его промах — это испорченное впечатление и потерянная бронь.

И самое обидное — когда человек уходит, он уносит знания с собой. Бизнес каждый раз начинает заново обучать следующего. Это не просто потеря времени. Это потеря накопленного опыта, который должен был остаться в компании, а остался в чужой голове.

Главная мысль главы

Знания должны принадлежать бизнесу, а не людям. Для этого нужны три простые вещи: стандарты (как мы делаем

то, что делаем), база знаний (где это записано) и то, что я называю «папкой маркетолога» — собранный в одном месте набор всего, что нужно человеку, отвечающему за привлечение и удержание гостей.

Звучит как бюрократия, но это ровно наоборот. Стандарты не сковывают — они освобождают. Когда понятные вещи описаны, голова освобождается для сложных. Когда новичок входит в работу за три дня вместо трёх месяцев, вы перестаете быть заложником каждого сотрудника.

Как выглядит хаос

В хаосе на один и тот же вопрос гостя два сотрудника отвечают по-разному. Один обещает поздний выезд, другой отказывает — гость в замешательстве, а объект выглядит несобранным. Фотографии разбросаны по личным телефонам и мессенджерам, и перед запуском рекламы их полдня ищут. Тексты пишутся каждый раз с нуля. Реклама, которая хорошо сработала в прошлом сезоне, не повторяется, потому что никто не записал, что именно сработало. Каждый новый сотрудник изобретает велосипед, и каждый изобретает свой.

Главный симптом: всё важное хранится «в голове» и «в переписке». А значит, по-настоящему не хранится нигде.

Как выглядит система

В системе есть одно место — папка, документ, облачный диск, неважно, — где собрано всё необходимое для работы. Описание объекта и его сегментов. Обещание гостю. Шаблоны ответов на типовые вопросы и заявки. Стандарт скорости и тона общения. Банк фотографий и видео, разложенный по категориям. Удачные тексты и посты, которые можно переиспользовать. Список акций с пометкой, что сработало, а что нет. Регламенты по отзывам, по соцсетям, по работе с агрегаторами. Доступы к аккаунтам в одном защищённом месте.

Когда приходит новый человек, ему не пересказывают всё устно неделю. Ему дают папку. Он читает, втягивается и через несколько дней уже работает по стандарту. Когда кто-то уходит — он уходит, а знания остаются.

Что делать на практике

Не пытайтесь описать всё сразу — так вы не начнёте никогда. Соберите папку по частям, и начните с того, что отнимает больше всего времени и чаще всего повторяется.

Шаг первый — шаблоны ответов. Выпишите десять вопросов, которые гости задают чаще всего, и напишите на каждый хороший ответ. Это закроет львиную долю переписки и сразу разгрузит вас.

Шаг второй — банк визуала. Соберите все приличные фотографии и видео в одно место, разложите по папкам: номера, территория, еда, окрестности, зима, лето. Перед каждой публикацией вы будете брать готовое, а не искать заново.

Шаг третий — стандарты общения. Запишите простые правила: за сколько отвечаем на заявку, каким тоном, что обязательно указываем, чего не обещаем никогда. Одна страница, но она убирает разнобой.

Шаг четвёртый — память о том, что работает. Заведите простой журнал: какую акцию запускали, когда, что получили. Через год это станет вашим главным маркетинговым активом — вы перестанете гадать и начнёте опираться на собственный опыт.

Папка живёт и пополняется. Договоритесь с собой о правиле: появилось что-то новое и полезное — сразу кладём в папку, а не в личную переписку.

Ошибки и ловушки

Первая ошибка — перфекционизм. Люди откладывают создание базы знаний, потому что хотят сделать сразу идеально и красиво. Не нужно. Простой документ, который есть, в сто раз полезнее идеального, которого нет.

Вторая ошибка — создать папку и забросить. Если в неё не складывают новое, она устаревает за сезон и превращается в мёртвый архив. Папка работает только живой.

Третья ошибка — держать всё в голове «потому что так быстрее». Быстрее сейчас — дороже потом. Каждый незаписанный процесс — это будущая зависимость от конкретного человека.

Мини-пример

Мини-отель на двенадцать номеров терял по две недели на адаптацию каждого нового администратора, а текучка была обычной для сезонного бизнеса. Владелец потратил один выходной и собрал папку: двадцать шаблонов ответов, правила общения на одну страницу, банк фотографий и инструкцию по заселению. Следующий администратор вышел на нормальную работу на третий день. За сезон через объект прошло несколько сменных сотрудников — и ни один больше не учился на живых гостях вслепую. Один выходной владельца окупился многократно за один сезон.

Как адаптировать под ваш объект

Если у вас маленький объект. Не стройте базу знаний «как в корпорации». Начните с одного документа: десять частых вопросов с ответами, правила общения на страницу, ссылки на фото. Даже это уже снимает половину зависимости бизнеса от вашей головы.

Если у вас команда из 2–5 человек. Папка — ваш спо-

соб пережить текучку сезонного персонала без потерь. Договоритесь о правиле: новое полезное сразу кладём в папку, а не в личную переписку. Иначе знания снова осядут в чьей-то голове и уйдут вместе с человеком.

Если вы управляющий, а не собственник. Папка маркетолога — это то, что остаётся собственнику, если вы уйдёте, и одновременно доказательство вашей работы. Ведите её так, чтобы по ней было видно систему, а не хаос.

Чек-лист внедрения

Завести единое место для базы знаний (папка на облачном диске или документ).

Написать шаблоны ответов на 10 самых частых вопросов гостей.

Собрать весь визуал в одну структуру по категориям.

Записать стандарт общения: скорость, тон, что указываем, что не обещаем.

Завести журнал акций с пометками, что сработало.

Договориться о правиле: новое полезное сразу кладём в папку.

Действие на ближайшие 24 часа

Создайте одну общую папку и положите в неё первый файл — список десяти самых частых вопросов гостей с отве-

тами. Это фундамент базы знаний, и на его сбор уйдёт меньше часа.

ЧАСТЬ II. КАНАЛЫ И ПРИВЛЕЧЕНИЕ

Глава 5. Сайт, прямые брони и конверсия

С чего всё ломается

Давайте честно. У большинства небольших объектов нет сайта, который продаёт. Есть либо страница, сделанная пять лет назад «чтобы был», либо вообще ничего — только профиль на агрегаторе. И собственник искренне считает, что сайт ему не нужен: «Меня и так находят на Островке».

Находят. Только за каждого такого гостя вы платите площадке комиссию. Десять, пятнадцать, восемнадцать процентов с каждой брони. Сезон за сезоном. Это не разовый расход — это налог, который вы платите вечно за то, что у вас нет своего канала продаж.

Я видел объекты, которые отдавали агрегаторам сотни тысяч рублей в год комиссии и при этом экономили двадцать тысяч на нормальном сайте. Это не экономия. Это самый дорогой способ сберечь деньги, который я знаю.

Главная мысль главы

Прямые брони — это стратегический актив. Сайт — это место, где гость бронирует напрямую, без посредника и без комиссии. Каждая прямая бронь — это деньги, которые остались у вас, и контакт гостя, который теперь ваш, а не площадки.

Запомните простую вещь. Агрегатор даёт вам гостя один раз и берёт за это процент. Свой сайт и своя база дают вам того же гостя снова и снова — бесплатно. Поэтому задача не «уйти с агрегаторов» (об этом в следующей главе), а постепенно перетягивать часть спроса на прямой канал. И первый кирпич здесь — сайт, на котором реально можно забронировать.

Как выглядит хаос

Сайт есть, но забронировать на нём невозможно — только телефон и «напишите нам». Гость, который хотел оплатить прямо сейчас, в полночь, уходит туда, где кнопка «Забронировать» работает. Фотографии тёмные и сняты на телефон в пасмурный день. Цен нет — «уточняйте». Половина гостей заходит с телефона, а сайт под телефон не адаптирован, и всё разъезжается. Заявка с сайта падает на почту, которую никто не проверяет по выходным.

Главный симптом хаоса: вы не знаете, сколько людей зашло на сайт и сколько из них забронировало. То есть вы не управляете конверсией, потому что вы её не видите.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.