



ՀԱՅԿԱԶ ՖԱՆՅԱՆ

ՀՊՏՀ մարքեթինգի ամբիոնի ասպիրանտ

**ԻՆՉՊԵՍ ԳՈՅԱՏԵՎԵԼ ԿԱՑՈՒԹՅԱՆ
ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՄԱՆ ՈԼՈՐՏՈՒՄ՝ ԲԻԶՆԵՍ
ՄՈԴԵԼԻ ԺԱՄԱՆԱԿԱԿԻՑ
ՓՈԽԱԿԵՐՊՈՒՄՆԵՐԻ ՊԱՅՄԱՆՆԵՐՈՒՄ**

Հոդվածում քննարկվում են կացության կազմակերպման ոլորտի արժեքային շղթայի, բիզնես մոդելի փոխակերպումներն ու հիմնական միտումները 3-րդ արդյունաբերական հեղափոխության վերջին և 4-րդ արդյունաբերական հեղափոխության սկզբին: Կացության կազմակերպման ոլորտի օրինակով ձևակերպվել է տվյալահենք մրցակցային ռազմավարության հայեցակարգը՝ որպես ժամանակակից պայմաններում մրցակցային պայքարի արդյունավետ միջոց:

Հիմնաբառեր. արդյունաբերական հեղափոխություն, բեկումնային նորարարություններ, կացության կազմակերպման ոլորտ, բիզնես մոդել, տվյալահենք մրցակցային ռազմավարություն, մարքեթինգային համալիր

JEL: M21, D21

Երրորդ արդյունաբերական հեղափոխությունը՝ թվայնացումը, բեկումնային փոփոխությունների (disruption) ենթարկեց տնտեսության այնպիսի ոլորտներ, ինչպիսիք են ձայնագրված երաժշտության, տաքսի ծառայությունների և նույնիսկ մեքենաշինության ոլորտները: Այսօր մարդիկ ձայնապնակ գնելու փոխարեն նախընտրում են ունենալ թվային երաժշտական հավելվածի վճարովի հաշիվ (2018 թ. տարեվերջին աշխարհում կային 255 մլն վճարովի հաշիվներ, որոնք այդ տարվա կտրվածքով ապահովել են ոլորտի հասույթի 37%-ը)¹: Այսօր Նյու Յորքում շուրջ 8 անգամ ավելի շատ ride

¹ Տես IFPI, Global Music Report 2019: State of the Industry, էջ 13, <http://bit.ly/2HHcw3s>:

sharing մեքենաներ կան² (ավելի քան 100,000, Uber, Lyft և այլն), քան տաքսիներ (լիցենզիաների քանակը՝ 13,657)³: Այսօր Rolls-Royce-ը վաճառում է ոչ թե ինքնաթիռի շարժիչներ, այլ շարժիչի անխափան աշխատանքի ժամաքանակ⁴ (կնքվում է այսպես կոչված TotalCare համաձայնագիր⁵):

Բոլոր այս ոլորտներում, որոնք ներկայացվեցին, ոչ թե պարզապես տեղի է ունեցել տեխնոլոգիական զարգացում և/կամ փոխվել է վաճառքի կապուղին, այլ փոխվել է այդ ոլորտների արժեքային շղթան և ձեռնարկությունների բիզնես մոդելը: Ավելին, ժամանակակից պայմաններում մրցակցությունը հաճախ բխում է ոչ թե նույն ոլորտում գործող երկու ընկերությունների մարքեթինգային համալիրի տարրերից, այլ բիզնես մոդելի նորարարությունից: Ինչպես Մարկ Ջոնսոնն էր կարծում՝ մանավանդ թվային աշխարհում բիզնեսի աճն ավելի շատ կախված է բիզնես մոդելից, քան տեխնոլոգիայից⁶:

Տարբեր ոլորտներում բիզնես մոդելի փոխակերպումների ազդեցությանը անդրադարձել են Մ. Ջոնսոնը⁷, Ռ.Գ. Մքգրաթը⁸, Ս. Գուպտան⁹ և այլք: Սույն հետազոտության դիտանկյունից հատկապես ուշագրավ է Վ. Գուրայի և Շ. Պանչուի ուսումնասիրությունը¹⁰, որում նրանք ներկայացրել են, թե ինչպես է բիզնես մոդելի նորարարությունը փոխակերպում Մավրիտանիայի հյուրանոցային ոլորտը:

Ինչպես վերոնշյալ բոլոր ոլորտները, կացության կազմակերպման ոլորտը ևս բացառություն չէ: Ելնելով այդ կանխավարկածից և գրականության ուսումնասիրությունից՝ սույն հետազոտության շրջանակում առաջադրվել են հետևյալ հարցերը.

- ինչպիսի՞ն են կացության կազմակերպման ոլորտի արժեքային շղթայի և ոլորտի ընկերությունների բիզնես մոդելի փոխակերպման հիմնական միտումները 3-րդ արդյունաբերական հեղափոխության ժամանակաշրջանի վերջին և 4-րդ արդյունաբերական հեղափոխության ժամանակաշրջանի սկզբին (1),
- որո՞նք են կացության կազմակերպման արժեքային շղթայում գործող հիմնական խաղացողների բիզնես մոդելների առանձնահատկությունները (կոնկրետ օրինակով) (2),
- ինչպիսի՞ մոտեցում/ներ պետք է որդեգրեն հյուրանոցային տնտեսության օբյեկտները, որպեսզի դիմակայեն ասիմետրիկ մրցակցությանը ժամանակակից պայմաններում (3):

² Տե՛ս The Verge, 08 August, 2018, In major defeat for Uber and Lyft, New York City votes to limit ride-hailing cars, <http://bit.ly/2LL7DM1>:

³ Տե՛ս New York Times, 10 August, 2018 “What’s the Right Number of Taxis (or Uber or Lyft Cars) in a City?”, <https://nyti.ms/2W7GWOd>:

⁴ Տե՛ս The Economist, 21 April, 2012, The 3rd Industrial Revolution, <https://econ.st/2MYFGVH>:

⁵ Տե՛ս Rolls Royce, 02 May 2019, official website, <http://bit.ly/2Hjgd0a>:

⁶ Տե՛ս **Johnson M.**, Digital Growth Depends More on Business Models than Technology, HBR, 2018, <http://bit.ly/2LVyTqX>:

⁷ Տե՛ս Reinvent Your Business Model. How to seize the white space for transformative growth, **Johnson M.**, Harvard Business Review Press, Boston, 2018:

⁸ Տե՛ս **McGrath R.G.**, The End of Competitive advantage. How to keep your strategy moving as fast as your business, Harvard Business School Publishing, Boston, 2013:

⁹ Տե՛ս Driving Digital Strategy. A guide to reimagining your business, **Gupta S.**, Harvard Business Review Press, Boston, 2018:

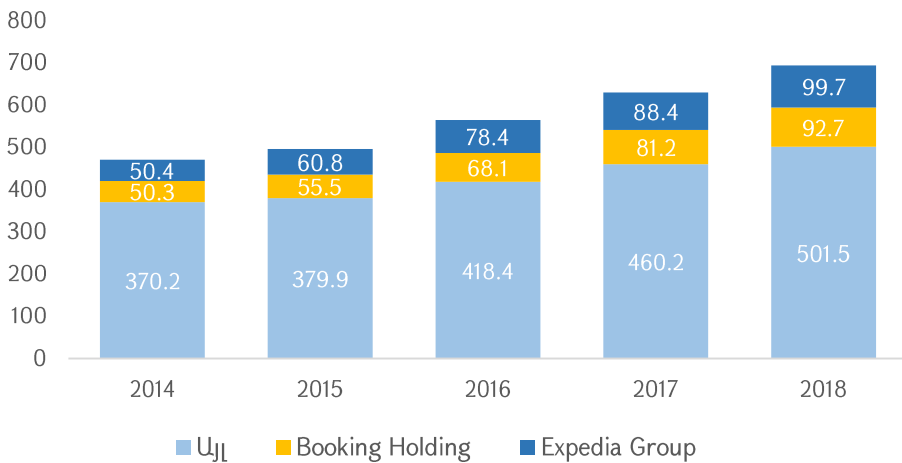
¹⁰ Տե՛ս **Goorah V., Panchoo Sh.**, Business Model Innovations Transforming the Hotel Industry and Its Implications for Small and Medium Hotels in Mauritius, Social Science & Humanities 25 (4), 2017, էջ 1529-1544:

Սույն հետազոտության շրջանակում առաջադրված խնդիրները բացահայտելու համար ուսումնասիրվել են ոլորտի վիճակագրական տվյալները, մի շարք ընկերությունների բիզնես քեյսեր՝ կիրառելով վիճակագրական, համեմատման, ինդուկցիայի և դեդուկցիայի մեթոդները:

Ուսումնասիրության տվյալների բազա են հանդիսացել ոլորտի վիճակագրական ցուցանիշները, առանձին ընկերությունների ֆինանսական հաշվետվությունները, ինչպես նաև թեմային առնչվող մասնագիտական գրականությունը և բիզնես նորությունները:

Իրավիճակը կացության կազմակերպման և հարակից ծառայությունների ոլորտում

Վիճակագրական տվյալների վերլուծությունը ցույց է տալիս, որ ճամփորդական ծառայությունների¹¹ ոլորտում ավանդական (brick and mortar) միջնորդական գործունեություն ծավալող տուրօպերատորները և գործակալները շարունակաբար կորցնում են իրենց շուկայական դիրքերը, և արագ աճում են առցանց ամրագրումները (ուղղակի (հյուրանոցից, ավիաընկերությունից և այլն) կամ առցանց հարթակների միջոցով):



Գծապատկեր 1. *Ճամփորդական ծառայությունների համաշխարհային շուկայի առցանց ամրագրումների սեգմենտի վաճառքի շարժընթացը և կառուցվածքը ըստ հիմնական խաղացողների, 2014-2018 թթ., մլրդ ԱՄՆ դոլար¹²*

2018 թ. արդյունքներով այս սեգմենտի առաջատարն է եղել Expedia Group-ը՝ 14.4% մասնաբաժնով, իսկ առաջատարության հավակնորդը՝ Booking Holding-ը՝ 13.4% մասնաբաժնով: Հաշվի առնելով ընկերության հասույթը 2017 թ.¹³ և գանձվող միջնորդավճարների մեծությունը¹⁴, կարելի է

¹¹ Ճամփորդական ծառայությունների շուկան ընդգրկում է այնպիսի ծառայություններ, ինչպիսիք են կացության կազմակերպումը, օդային ուղևորափոխադրումները, մեքենայի վարձույթը և այլն:

¹² Աղբյուրը՝ Booking Holdings-ի տարեգրքեր՝ <https://bit.ly/2QjKjSL>, Expedia Group-ի տարեգրքեր՝ <http://bit.ly/2HkKxYc>, Statista, Digital travel sales worldwide from 2014 to 2020, <https://bit.ly/2reEmhd>:

¹³ St u Bloomberg, 7 February, 2018, Inside Airbnb’s Battle to Stay Private, <https://bloom.bg/2Q44gy9>:

¹⁴ St u Tripping, 15 May, 2015, Aibnb Fees, <https://bit.ly/2NSs8XF>:

պնդել, որ, ըստ էության, շուկայական մասնաբաժնով երրորդ խաղացողը Airbnb-ն է: Եթե 2014-2018 թթ. ընթացքում ճամփորդական ծառայությունների շուկայի առցանց ամրագրումների սեգմենտի միջին տարեկան հավելաճի տեմպը կազմել է ավելի քան 10%, ապա Expedia Group-ի պարագայում այդ ցուցանիշը եղել է 18.6%, իսկ Booking Holding-ի պարագայում՝ 16.5%:

Անդրադառնալով կացության կազմակերպման ոլորտում արժեքային շղթայի և բիզնես մոդելի փոխակերպումներին՝ անհրաժեշտ է նշել, որ դրանք հիմնականում պայմանավորված են երկու ալիքի բեկումնային նորարարություններով (disruptive innovations¹⁵)՝

- 1) Երբ ձևավորվեցին հյուրանոցային ծառայությունների առցանց ամրագրման հարթակները¹⁶ (1996 թ. գործարկվեցին www.booking.com-ը և www.expedia.com-ը), որոնց շնորհիվ «հանդիպեցին» հյուրանոցներն ու վերջնական սպառողները,
- 2) Երբ ձևավորվեցին peer-to-peer ծառայությունների առցանց հարթակները (2008 թ. գործարկվեց www.airbnb.com-ը), և արդյունքում մարդիկ¹⁷ կարճաժամկետ վարձակալությամբ միմյանց են տրամադրում իրենց բնակարանները:

Կացության կազմակերպման ոլորտի առաջատար եռյակի՝ expedia.com-ի, booking.com-ի (ներառյալ priceline.com-ի), airbnb.com-ի (որպես առանձին բիզնես միավորներ) գործունեության ուսումնասիրությունից պարզ է դառնում, որ ունեն մեկ ընդհանուր գիծ. դրանք բոլորը «ցանցային էկոհամակարգեր ստեղծողներ» (network orchestrators)¹⁸ են, ինչն էլ հենց նրանց համար ապահովում է կայուն մրցակցային առավելություն միջնաժամկետում: Տվյալ հանգամանքը նոր օրակարգ է թելադրում նույնիսկ խոշոր հյուրանոցային ցանցերին. այսպես՝ 2015 թ. խոշորագույն հյուրանոցային ցանցերից Accor Hotels-ը, Expedia Group-ին և Booking Holdings-ին դիմակայելու համար, որոշեց գործարկել առցանց ամրագրումների սեփական հարթակը, որտեղ ներկայացված կլինեն ոչ միայն իր հյուրանոցները, այլև մրցակիցներին¹⁹, ավելին՝ ընկերությունը այժմ վարում է ոչ օրգանական աճի ակտիվ քաղաքականություն՝ ձեռք բերելով նմանատիպ բիզնես մոդելով աշխատող տարբեր որոնախորշային խաղացողների (Onefinestay, Gekko, Jo&Joe և այլն)²⁰: Նույնկերպ 2017 թ. Hyatt Hotels Corp.-ը ռազմավարական ներդրում է կատարել peer-to-peer ծառայություններ մատուցող Oasis Collections-ում

¹⁵ «Բեկումնային տեխնոլոգիա» (disruptive technologies) եզրույթն առաջին անգամ գիտական շրջանառության մեջ է դրվել Քլեյթոն Թրիստենսենի կողմից, դեռևս 1995 թ., հետագայում հեղինակը, հաշվի առնելով, որ «բեկումնային» ազդեցությունը պայմանավորված է և՛ տեխնոլոգիայով, և՛ նոր բիզնես մոդելի առկայությամբ, վերանվանել է այն «բեկումնային նորարարություն» (disruptive innovations), տե՛ս **Bower J. L., Christensen C. M.**, Disruptive Technologies: Catching the Wave, Harvard Business Review, 1995, <http://bit.ly/2VNubAh>:

¹⁶ Առաջին անգամ առցանց ամրագրման համակարգը ներդրվել է դեռևս 1995 թ. (Choice Hotels International, Holidays Inn), սակայն ընդհանուր ոլորտի համար ազդեցությունը ակնառու դարձավ, երբ 1996 թ. գործարկվեց www.booking.com հարթակը:

¹⁷ Երբեմն նաև՝ ոչ բարձրակարգ հյուրանոցները և հոսթելները:

¹⁸ Հիմք է ընդունվել Լիբերտի և մյուսների դասակարգումը, տե՛ս The Network Imperative: How to Survive and Grow in the Age of Digital Business Models, **Libert B., Beck M., Wind J.**, Harvard Press, Boston, 2016, էջ 16:

¹⁹ Տե՛ս Driving Digital Strategy: A Guide To Reimagining Your Business, **Gupta S.**, Harvard Business Review Press, Boston, 2018, էջ 125:

²⁰ Տե՛ս Harvard Business School – Official Website, 15 April, 2015, “Accor Hotels: The Transition of a Hotel Brand to a Hospitality Platform or “Augmented Hospitality”, <http://bit.ly/2EIsShf>:

(home-sharing հարթակ)²¹, իսկ արդեն 2019 թ. ապրիլին Marriott International Inc.-ը հայտարարել է շքեղ առանձնատների/բնակարանների օրավարձով տրամադրման peer-to-peer ծառայությունների հարթակի գործարկման մասին²²՝ նպատակ ունենալով հակազդել Airbnb.com-ի ահագնացող մրցակցությանը:

Այդուհանդերձ, կարծես թե, ցանցային էկոհամակարգեր ստեղծողների համար իրական վտանգը գալիս է Google-ից (ասիմետրիկ մրցակցության տրամաբանությանը համահունչ), մասնավորապես՝ խոսքը Google Instant Booking²³ համակարգի մասին է, որի միջոցով հաճախորդները հնարավորություն ունեն Google որոնողական համակարգում փնտրելու իրենց նախընտրած քաղաքը, հստակեցնելու ժամանման և մեկնման օրերը, անմիջապես համակարգում ամրագրում կատարելու և վճարելու իրենց Google Play-ի հաշվից: Թեև ներկայումս Google-ը դա դիտարկում է իր գովազդային բիզնեսի մի մաս և այդ «տեղերը» վաճառում է այնպիսի առցանց ճանապարհորդական գործակալությունների, ինչպիսիք են Travelocity-ն, Orbitz-ը և Agoda-ն, այնուհանդերձ, կարծում ենք, առաջիկա տարիներին Google-ը արժեքային շղթայից նրանց դուրս կնղի և անմիջականորեն կաշխատի օրավարձով բնակարան հանձնողների և հյուրանոցային տնտեսության օբյեկտների հետ:

Ինչպես են աշխատում ցանցային էկոհամակարգեր ստեղծողները (Booking Holdings-ի օրինակով)

Անդրադառնալով ցանցային էկոհամակարգեր ստեղծողների գործունեությանը՝ պետք է նշել, որ expedia.com-ը, booking.com-ը կիրառում են երկու բիզնես մոդել՝ merchant և agency: Merchant-ի դեպքում հյուրանոցային տնտեսության օբյեկտները իրենց հյուրանոցային համարները (գիշեր-համար) մեծածախ վաճառում են տվյալ հարթակներին, որոնք հետագայում ավելի թանկ գնով (միջինում + 15.85%) մանրածախ վաճառում են հաճախորդներին (վերջնական սպառողներին): Agency-ի դեպքում տվյալ հարթակները հանդես են գալիս որպես «վայր» (marketplace), որտեղ հյուրանոցները իրենց համարները վաճառում են հաճախորդներին և դրա դիմաց որոշակի միջնորդավճար (միջինում 14.18%²⁴) են կատարում հարթակներին: Airbnb.com-ը աշխատում է բացառապես agency մոդելով, սակայն՝ բազմակողմանի (multi-sided business model), արդյունքում միջնորդավճար է գանձում միաժամանակ և՛ հյուրից (գնորդից, 5-15%), և՛ հյուրընկալողից (վաճառողից, 3%):

Հաշվի առնելով տվյալների հասանելիությունը և դերը կացության կազմակերպման ոլորտում՝ մենք առավել մանրամասնորեն ենք ուսումնասիրել Booking Holdings-ի գործունեությունը: 2010-2018 թթ. merchant բիզնես մոդելի ներքո հարթակի ամրագրումների մեծությունը դրամական արտահայտու-

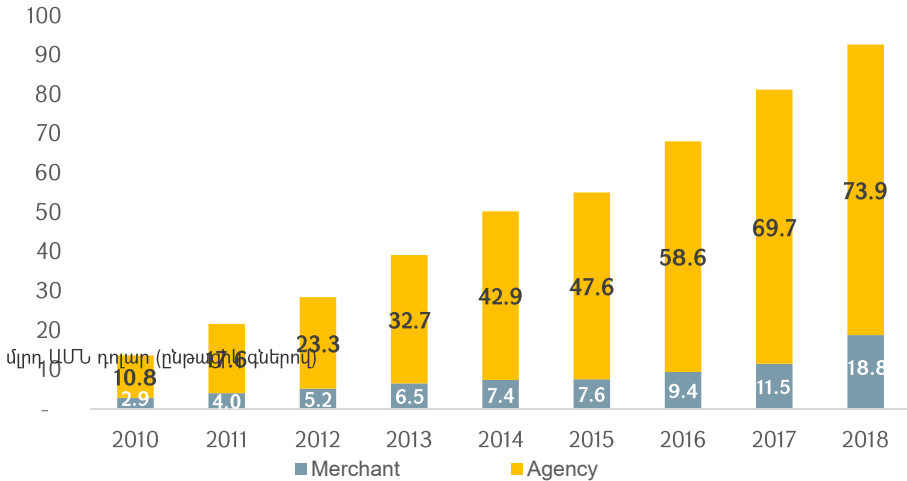
²¹ St'u Business Travel News, 04 August, 2018, Hyatt Invests in Oasis Collections & Reports Q2 Growth, <http://bit.ly/2QfIPvq>:

²² St'u Bloomberg, 29 April, 2019, Marriott to Expand Its Home-Sharing Business in a Challenge to Airbnb, <https://bloom.bg/30GgUsa>:

²³ St'u Skift, 31 October, 2018 Google's New Hotel Search Is a Greater Threat to Booking Rivals, <http://bit.ly/2EnR8zf>:

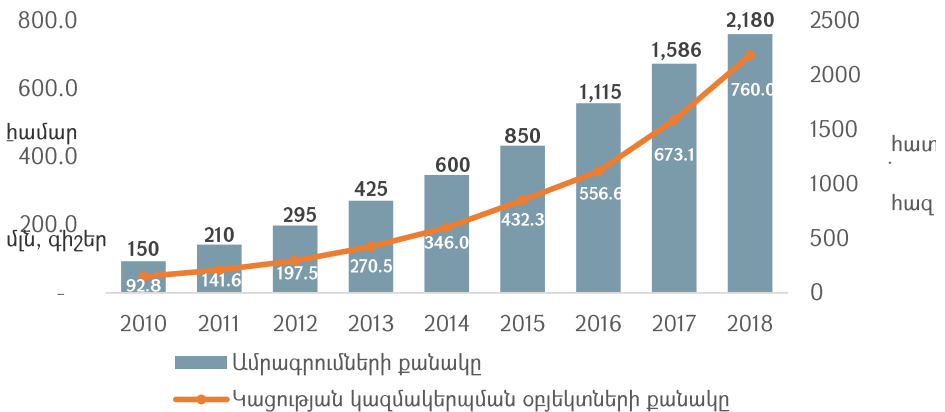
²⁴ Ներկայացված տվյալները Booking Holdings-ի 2018 թ. միջին կշռված ցուցանիշներն են, հաշվարկել է հեղինակը՝ ընկերության տարեկան ֆինանսական հաշվետվության հիման վրա:

թյամբ միջինում տարեկան աճել է 26.5%-ով, իսկ agency մոդելի ներքո՝ 27.2%-ով:



Չճապատկեր 2. Booking Holdings-ի ամրագրումների (վաճառքի) շարժընթացը ըստ բիզնես մոդելի, 2010-2018 թթ.²⁵

Մինևույն ժամանակ, պետք է նշել, որ դիտարկվող ժամանակահատվածում Booking Holdings-ի հարթակներում համարների ամրագրումների քանակը միջինում տարեկան աճել է 30.1%-ով, իսկ կացության կազմակերպման օբյեկտների քանակը (հյուրանոցներ, հոսթելներ, առանձնատներ և այլն)՝ ավելի քան 39.7%-ով:



Չճապատկեր 3. Booking Holdings-ի հարթակներում գրանցված կացության կազմակերպման օբյեկտների քանակի և ամրագրումների քանակի շարժընթացը 2010-2018 թթ.²⁶

Հարկ է նշել, որ այն հարթակներում, որտեղ միաժամանակ գործում են merchant և agency բիզնես մոդելները, դժվար է խոսել հավասար մրցակցային պայմանների մասին, քանի որ հարթակը կառավարողը, ունենալով ամ-

²⁵ Աղբյուրը՝ Booking Holdings-ի տարեկան ֆինանսական հաշվետվություններ 2010-2018 թթ. համար:

²⁶ Աղբյուրը՝ նույնը:

բողջական տվյալներ ընթացիկ պահանջարկի, գների, հարթակում ցուցակված կոնկրետ հյուրանոցային տնտեսության օբյեկտների վաճառքի մասին, կարող է այդ տվյալներն օգտագործել merchant բիզնես մոդելի ներքո՝ իր կառավարման տակ գտնվող հյուրանոցային տնտեսության օբյեկտների հասույթը առավելագույնի հասցնելու նպատակով: Հետևաբար կանխատեսում ենք, որ առաջիկա տարիներին այս խնդիրը սրվելու է, և պահանջ է առաջանալու՝ կամ merchant բիզնես մոդելով գործունեությունը տարանջատել agency բիզնես մոդելով գործունեությունից, կամ վերոնշյալ տեղեկատվությունը հասանելի դարձնել բոլորին: Ընդ որում, նմանատիպ խնդիր առկա է առցանց առևտրի համաշխարհային հսկա Amazon-ի մոտ ևս:

Տվյալահենք մրցակցային ռազմավարություն

Ցանցային էկոհամակարգերի (առցանց ձանապարհորդական գործակալությունների) դարաշրջանում, երբ հյուրանոցային տնտեսության օբյեկտները ստիպված են մրցակցել ոչ միայն միմյանց, այլև օրավարձով բնակարանների և առանձնատների հետ, իսկ հաճախորդները հնարավորություն ունեն գործնականում 0-ական տրանսակցիոն ծախսերով գնման որոշում ընդունելու՝ նախապես տեղեկություն ստանալով բազմաթիվ հյուրանոցային տնտեսության օբյեկտների վերաբերյալ (գին, գտնվելու վայր, տարբեր հարմարությունների առկայություն, հաճախորդների կարծիքներ և այլն), հարց է առաջանում՝ ինչպե՞ս գոյատևել կացության կազմակերպման ոլորտում:

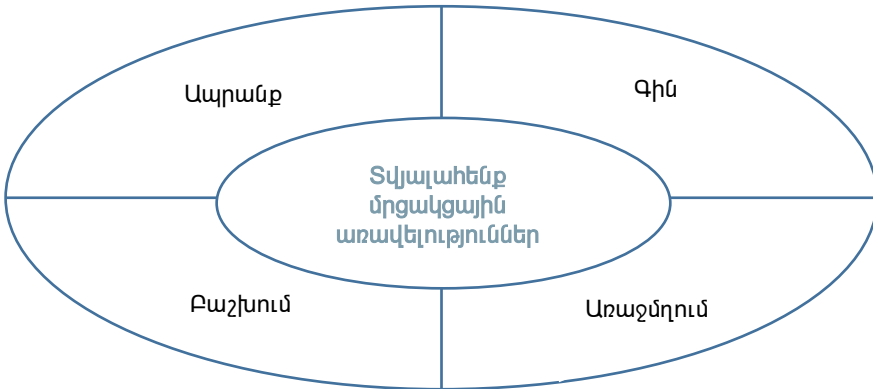
Հաշվի առնելով, որ մարդկությունը արդեն թևակոխում է 4-րդ արդյունաբերական հեղափոխության ժամանակաշրջան²⁷, երբ բեկումնային նորարարությունները, ինչպիսիք են ձայնային օգնականները (Alexa, Google Voice Assistant), մեքենայական տեսողության (machine vision) և 3D պատճենահանման տեխնոլոգիաները, փոխում են մանրածախ առևտրի, ավտոմեքենաշինության, շինարարության ոլորտների բիզնես մոդելները և նույնիսկ առանձին բիզնես գործառույթներ, ինչպես օրինակ՝ մարքեթինգը²⁸, մենք առաջ ենք քաշում այսպես կոչված «տվյալահենք մրցակցային ռազմավարության» (data-driven competitive strategy) գաղափարը՝ հիմնված տվյալահենք մրցակցային առավելությունների²⁹ և մարքեթինգային համալիրի 4P-ի մոդելի վրա: Դա ենթադրում է, որ ընկերությունները մրցակցային ռազմավարությունը կառուցում են տվյալների շուրջ՝ այդ ոլորտում իրենց մրցակցային առավելությունները անդրադարձելով մարքեթինգային համալիրի բոլոր տարրերի վրա: Քանի որ մարդկությունը հեռու չէ այն օրվանից, երբ արհեստական բանականության վրա հիմնված տեխնոլոգիաները, ուսումնասիրելով մեր օրակարգը և նախասիրությունները, ինքնավար կերպով պլանավորելու են մեր ձանփորդությունները, մենք ոլորտի ընկերություններին առաջարկում ենք առաջնորդվել այս հայեցակարգով, ինչը սույն ուսումնասիրության գիտական նորույթն է, և հավակնում ենք ասել՝ առաջինը մեր կողմից է դրվել գիտական շրջանառության մեջ³⁰:

²⁷ Այս հասկացությունը կամ որ նույնն է՝ Industry 4.0-ն, առաջին անգամ շրջանառության մեջ է դրվել 2011 թ., տես The Forth Industrial Revolution, Schwab K., WEF, 2016, էջ 12:

²⁸ Տես Dawar N., Marketing in the Age of Alexa, Harvard Business Review, May-June Issue, 2018, էջ 80-86:

²⁹ Google Scholar գիտական հրապարակումների համակարգում «data-driven competitive advantage» բառակապակցության որոնման արդյունքում պարզ է դառնում, որ առաջին անգամ գիտական շրջանառության մեջ է դրվել 2011 թ., սակայն ընդհանուր հիշատակումների քանակը ընդամենը 14-ն է 20.05.2019 թ. դրությամբ:

³⁰ Google Scholar համակարգում data-driven competitive strategy բառակապակցության ոչ մի հիշատակում չկա:



Գծապատկեր 4. *Տվյալահենք մրցակցային ռազմավարության քարտեզ*

Տվյալահենք մրցակցային ռազմավարությունը դիտարկենք գործողության մեջ՝

Ապրանք – օրինակ, հյուրանոցային համարի համարումը ինտերնետ իրերով (IoT). վերջին 1-2 տարիներին Hilton և Marriott հյուրանոցային ցանցերը սեփական լաբորատորիաներում փորձարկում են ինտերնետ իրերով համալրված համարներ, երբ հեռուստացույցը կարող է ողջունել հաճախորդին, հաշվի առնելով նրա նախասիրությունները՝ փոխել լուսավորությունը, երաժշտություն միացնել և այլն³¹:

Գին – օրինակ, Rate Gain ընկերությունը հյուրանոցային տնտեսության օբյեկտներին առաջարկում է իր Rate Shopper++, Parity, Revenue Optimizer գործիքները, որոնք, ուսումնասիրելով մի շարք գործոններ, թույլ են տալիս այնպիսի գին սահմանել, որ ընկերության հասույթը ձգտի առավելագույնի³²:

Բաշխում – եթե ներկայումս կացության կազմակերպման ոլորտի ընկերությունները կիրառում են բազմակապուղի (omnichannel) ռազմավարություն և իրենց պրոդուկտները առաջարկում են սեփական ինտերնետ կայքում, առցանց և ոչ առցանց ճամփորդական գործակալությունների միջոցով, ապա մենք տեսնում ենք, թե ինչպես է Google-ը փորձարկում Google Instant Booking-ը, որը, օգտվելով որոնողական տվյալներին իր առաջնային հասանելիությունից, հաճախորդներին առաջարկում է անմիջապես գնում կատարել (արդեն նշել ենք, որ առաջիկայում Google-ը արժեքային շղթայից կարող է դուրս մղել առցանց ճամփորդական գործակալությունները):

Առաջնորդում – այսօր Google-ը հյուրանոցային տնտեսության օբյեկտներին հնարավորություն է տալիս օգտվելու հաճախորդների մասին իր մոտ առկա տվյալներից և մարքեթինգային արշավ կազմակերպելու ինքնավար գնանշման ռազմավարությամբ թիրախային շուկաներում³³, այդ թվում նաև՝ այսպես կոչված retargeting-ի միջոցով:

Այս բոլոր օրինակները, որոնք քննարկեցինք, գալիս են հավաստելու մեր այն կանխավարկածը, որ ցանցային էկոհամակարգի պայմաններում կացության կազմակերպման ոլորտի ընկերությունները կարող են դիմակայել մրցակցությանը՝ որպես իրենց մրցունակության աղբյուր առավելապես դի-

³¹ St'u Skift, 14 November, 2017, Hilton and Marriott Turn to the Internet of Things to Transform the Hotel Room Experience, <http://bit.ly/2VCA7XL>:

³² St'u Rate Gain, 20 May, 2019, <http://bit.ly/2WfQsWF>:

³³ St'u Hotel Ads Center Help. 20 May, 2019, <http://bit.ly/30AV5dx>:

տարկելով տվյալահենք մրցակցային առավելությունները, այն էլ՝ մարքեթինգային համալիրի ողջ ընդգրկվածությամբ:

Ամփոփելով ուսումնասիրությունը՝ ստորև ներկայացնում ենք հիմնական բացահայտումները: Իրականացնելով ոլորտին առնչվող ֆինանսական տվյալների վիճակագրական վերլուծություն և բիզնես քեյսերի վերլուծություն ինդուկցիայի մեթոդով՝ խնդիր (1)-ի հետ կապված՝ դուրս ենք բերել հետևյալ միտումները՝

- Ավանդական տուրօպերատորները և գործակալությունները իրենց տեղն աստիճանաբար զիջում են առցանց ճամփորդական ծառայություններ մատուցողներին: Այս սեգմենտի միջին տարեկան հավելաձի տեմպը 2014-2018 թթ. եղել է 10%, իսկ նրանք, ամենայն հավանականությամբ, առաջիկա տարիներին իրենց տեղը կզիջեն Google-ին:
- 2018 թ. արդյունքներով այս սեգմենտի առաջատարն է եղել Expedia Group-ը՝ 14.4% մասնաբաժնով, առաջատարության հավակնորդը՝ Booking Holding-ը՝ 13.4% մասնաբաժնով, իսկ երրորդ հորիզոնականում ընթացել է Airbnb-ը:
- Առցանց ճամփորդական ծառայությունների սեգմենտում տիրապետող են ցանցային էկոհամակարգեր ստեղծողները, որոնց 2018 թ. բաժին է ընկել շուկայի շուրջ կեսը (ներառյալ որմնախորշային խաղացողները):
- Ցանցային էկոհամակարգեր ստեղծելը դիտվում է կայուն մրցակցային առավելություն, և նույնիսկ ավանդական խաղացողները դիտարկում են այս մոդելին անցում կատարելու հնարավորությունները:

Առաջադրված խնդիր (2)-ը բացահայտելու համար իրականացրել ենք շուկայի առաջատար եռյակի բիզնես քեյսերի վերլուծություն ինդուկցիայի մեթոդով և դրանցից մեկի՝ Booking Holding-ի տվյալների վիճակագրական վերլուծություն, ըստ այդմ՝

– Ընկերությունները հիմնականում կիրառում են agency և merchant բիզնես մոդելները, ընդ որում՝ Booking Holding-ի պարագայում agency մոդելի միջին տարեկան հավելաձի տեմպը եղել է 27.2%, իսկ merchant մոդելի պարագայում՝ 26.5%:

Առաջադրված խնդիր (3)-ը բացահայտելու համար իրականացրել ենք ինչպես այլ ոլորտների փորձի, այնպես էլ հենց կացության կազմակերպման ոլորտի ընկերությունների բիզնես քեյսերի համալիր վերլուծություն և առաջարկել «տվյալահենք մրցակցային ռազմավարության» հայեցակարգը, որը մեր գիտական նորույթն է:

Այդուհանդերձ, մեր ուսումնասիրությունը գերծ չէ նաև սահմանափակումներից՝

- Կացության կազմակերպման ոլորտի բիզնես մոդելները նկարագրելիս չենք անդրադարձել խոշոր հյուրանոցային ցանցերի այսպես կոչված light-asset ռազմավարությանը՝ համարելով, որ այն, սկսվելով դեռևս 70-ական թթ. կեսին, կորցրել է իր արդիականությունը, թեև որոշակի մնացորդային գործընթացներ դեռ կան:
- Նշվել է նույն ցանցային էկոհամակարգում merchant և agency բիզնես մոդելների միաժամանակյա գործելու պարագայում ոչ հավասար մրցակցային պայմանների առկայության մասին, սակայն այս առումով խորը վերլուծություն չի իրականացվել: Պլանավորում ենք այդ հարցին անդրադարձնալ մեր հետագա ուսումնասիրություններում:

Օգտագործված գրականություն

1. Reinvent Your Business Model. How to seize the white space for transformative growth, M. Johnson, Harvard Business Review Press, Boston, 2018.
2. Driving Digital Strategy: A Guide To Reimagining Your Business, S. Gupta, Harvard Business Review Press, Boston, 2018.
3. The Network Imperative: How to Survive and Grow in the Age of Digital Business Models, Libert B., Beck M., Wind J., Harvard Press, Boston, 2016.
4. The Forth Industrial Revolution, Schwab K., WEF, 2016.
5. The End of Competitive advantage. How to keep your strategy moving as fast as your business, R.G. McGrath, Harvard Business School Publishing, Boston, 2013.
6. Johnson M., Digital Growth Depends More on Business Models than Technology, HBR, December 24, 2018, <http://bit.ly/2LVyTqX>.
7. Dawar N., Marketing in the Age of Alexa, Harvard Business Review, May-June Issue, 2018.
8. Goorah V., Panchoo Sh., Business Model Innovations Transforming the Hotel Industry and Its Implications for Small and Medium Hotels in Mauritius, Social Science & Humanities 25 (4), 2017.
9. Bower J.L., Christensen C.M., Disruptive Technologies: Catching the Wave, Harvard Business Review, 1995, <http://bit.ly/2VNubAh>.
10. IFPI, Global Music Report 2019: State of the Industry, <http://bit.ly/2HHcw3s>.
11. The Verge, 08 August, 2018, In major defeat for Uber and Lyft, New York City votes to limit ride-hailing cars, <http://bit.ly/2LL7DM1>.
12. New York Times, 10 August, 2018 What's the Right Number of Taxis (or Uber or Lyft Cars) in a City?, <https://nyti.ms/2W7GWoD>.
13. The Economist, 21 April, 2012, The 3rd Industrial Revolution, <https://econ.st/2MYFgVH>.
14. Rolls Royce- Official Website, <http://bit.ly/2Hjgd0a>.
15. Bloomberg, 7 February, 2018, Inside Airbnb's Battle to Stay Private, <https://bloom.bg/2Q44gy9>.
16. Tripping, 15 May, 2015, Aibnb Fees, <https://bit.ly/2NSs8XF>.
17. Harvard Business School – Official website, 15 April, 2015, Accor Hotels: The Transition of a Hotel Brand to a Hospitality Platform or Augmented Hospitality, <http://bit.ly/2EIsShf>.
18. Business Travel News, 04 August, 2018, Hyatt Invests in Oasis Collections & Reports Q2 Growth, <http://bit.ly/2QfIPvq>.
19. Bloomberg, 29 April, 2019, Marriott to Expand Its Home-Sharing Business in a Challenge to Airbnb, <https://bloom.bg/30GgUsa>.
20. Skift, 31 October, 2018 Google's New Hotel Search Is a Greater Threat to Booking Rivals, <http://bit.ly/2EnR8zf>.
21. Skift, 14 November, 2017, Hilton and Marriott Turn to the Internet of Things to Transform the Hotel Room Experience, <http://bit.ly/2VCA7XL>.
22. Rate Gain, 20 May, 2019, <http://bit.ly/2WfQsWF>.
23. Hotel Ads Center Help, 20 May, 2019, <http://bit.ly/30AV5dx>.
24. Booking Holdings-ի տարեգրքեր` <https://bit.ly/2QjKjSL>:
25. Expedia Group-ի տարեգրքեր` <http://bit.ly/2HKKxYc>:
26. Statista, Digital travel sales worldwide from 2014 to 2020, <https://bit.ly/2reEmhd>.

АЙКАЗ ФАНЯН

Аспирант кафедры маркетинга АГЭУ

Как выжить в секторе размещения в эру трансформации бизнес модели.– Мы изучили основные тенденции и трансформации цепочки ценности и бизнес-модели в секторе размещения, а также сформулировали концепцию конкурентной стратегии на основе данных на примере сектора размещения как продуктивный способ в конкурентной борьбе в нынешних условиях.

Ключевые слова: *индустриальная революция, прорывные технологии, сектор размещения, бизнес-модель, конкурентная стратегия на основе данных, маркетинговый комплекс.*

JEL: M21, D21

HAYKAZ FANYAN

PhD Student at the Chair of Marketing at ASUE

How to Survive in the Accommodation Sector in the Age of Business Model Transformations.– We have studied the main trends, business model and value chain transformations of the accommodation sector and developed a concept of data-driven competitive strategy on the example of accommodation sector as an effective toolkit to compete in modern conditions.

Key words: *Industrial revolution, disruptive innovations, accommodation sector, business model, data-driven competitive strategy, marketing mix.*

JEL: M21, D21