

Copyright © 2020 by Sochi State University



Published in the Russian Federation
Sochi Journal of Economy
Has been issued since 2007.
ISSN: 2541-8114
2020, 14(2): 217-226

www.vestnik.sutr.ru



UDC 338.48

Hotels' Communication Strategy and Evaluation of Its Effectiveness in Digital Economy

Nadezhda K. Serdyukova ^{a, *}, Larissa M. Romanova ^a, Dmitriy A. Serdyukov ^a

^a Sochi State University, Russian Federation

Abstract

The present paper presents results of the research on communication strategy of hotels in the case of digital economy based on modern theoretical approaches and business-cases from the hospitality industry. Studying approaches of formation of a clients' loyalty system and specifics of their implementation and functioning based on digital technologies, the authors design a common algorithm for development and implementation of a loyalty programme as a significant element of a modern hotel's communication strategy. The common algorithm suggested by the authors comprises development of aims and objectives system of a clients' loyalty system, algorithm of designing, as well as mechanism of evaluation of a loyalty programme effectiveness. The authors suggested a KPI system for evaluation of effectiveness and quality of a hotel's loyalty programme. The present paper presents results of implementation of a pilot loyalty programme designed by the authors on the basis of a hotel from Krasnodar Region in 2019. The authors draw a conclusion regarding the significance of a complex implementation of a loyalty system on the basis of a digital CRM integrated with a digital hotel's management system. An evaluation of expenses for business-case implementation has been done. As the result of the research and the pilot implementation, it has been revealed that the loyalty programme is an effective tool for enhancing competitiveness of a hotel, loyalty programme requires accurate planning from the design stage until implementation stage on the basis of the algorithm used.

Keywords: hotels' communication strategy, customer loyalty system, evaluation of the communication strategy efficiency.

1. Введение

В современных условиях глобальной конкуренции и стремительного появления новых цифровых технологий, роста разнообразных требований у потребителей к гостиничному продукту качество предоставляемых услуг организации индустрии гостеприимства являются основным фактором, определяющим эффективность работы на рынке в долгосрочной перспективе. Залогом коммерческого успеха гостиничного предприятия является умение его владельцев предугадать любое возможное желание потенциального клиента, предложив выгоды в виде привилегий и бонусов.

Исходя из вышесказанного, разработка программы лояльности гостиниц, направленной на удержание гостей через комплекс стимулирующих мер становится приоритетной функцией политики продвижения гостиничных предприятий в условиях цифровизации. При этом основой для формирования устойчивых предпочтений того или

* Corresponding author

E-mail addresses: nserdyukova@sutr.ru (N.K. Serdyukova), lmrom@mail.ru (L.M. Romanova), serdyukov@sutr.ru (D.A. Serdyukov)

иного отеля у гостей в современных условиях становятся высококонкурентные продукты, услуги отеля. Причинно-следственная взаимосвязь конкурентоспособности гостиничных услуг и степени удовлетворенности ими гостей является основой для формирования программ лояльности отеля. Формирование современной индустрии туризма и гостеприимства в Российской Федерации во многом сдерживается отставанием в уровне развития гостиничного хозяйства, которое пока не в полной мере соответствует предъявляемому спросу по объему номерного фонда и качеству предоставляемых услуг.

2. Материалы и методы

Основные положения и результаты настоящей статьи основаны на исследовании авторами деятельности гостиничных предприятий Краснодарского края в 2019–2020 гг. В качестве информационной базы использованы данные хозяйственной деятельности гостиничных предприятий и статистические данные Росстата и органов статистики Краснодарского края. Используются методы количественной и качественной оценки эффективности коммуникационной стратегии, метод сравнения, контент-анализ, статистический и системный анализ, наблюдение, индукция, дедукция, методы экспертных оценок и графической интерпретации данных.

3. Обсуждение

В современной науке широкую известность в области построения отелом систем лояльности клиентов получили работы следующих российских авторов – К. Балашов, А.О. Батяхина, Ю.В. Васин, Ю.В. Вахрина, Н.Ю. Величко, Е.Н. Гаранина, В.А. Гнетецкая, Е.А. Джанджугазова, А.А. Кабанов, Ю.А. Кабелкайте-Вайткене, К.В. Кирилова, Ю.В. Лукьянова, И.В. Малькова, Е.Ю. Никольская и др. (Балашов, 2007; Батяхина, 2016; Васин и др., 2007; Гаранина, Забаев, 2013; Гнетецкая, 2015; Джанджугазова, 2018; Кабанов, 2016; Кабелкайте-Вайткене, 2018; Казаков, 2017; Кириллова, 2013; Лукьянова, Никольская, 2016; Чернова, 2016).

Наряду с исследованиями российских ученых на формирование позиции автора по вопросам лояльности в гостиничной сфере оказали влияние работы зарубежных ученых, таких как Беквит Гарри, Биттер Н.В., Бутчер С.А., Карл Сьюэлл, Пол Браун (Беквит, 2015; Биттер, Шаховалов, 2016; Сьюэлл, Браун, 2016).

Вопросы цифровизации и ее влияние на сферу туризма и гостеприимства рассматриваются в том числе в работах В.Я. Паршина, М.В. Паршиной, С.Д. Сердюкова, Е.О. Ушаковой, Т.В. Черевичко, Т.В. Темяковой и других авторов, которые приходят к выводу о цифровизации туристского информационного пространства и коммуникаций субъектов рынка в процессе создания и потребления услуг индустрии туризма и гостеприимства (Паршин и др., 2019; Сердюков и др., 2018; Ушакова, 2018; Черевичко, Темякова, 2019)

Однако вопросы лояльности потребителей как конкурентное преимущество в гостиничном бизнесе остаются недостаточно проработанными.

Система лояльности клиентов позволяет гостиничному предприятию решать следующие важные задачи:

- формирование имиджа гостиничного предприятия как клиентоориентированного и дружелюбного, заботящегося о комфорте, удобстве и выгоде гостей, современного, ориентированного на цифровые технологии под клиентуру поколения Z;
- привлечение новых клиентов и формирование клиентской базы на основе технологического пакета CRM и таргетированной коммуникационной стратегии;
- цифровизация клиентской базы, превращение ее в нематериальный актив отеля;
- изменение подхода сотрудников к гостям и коммуникации с ними в результате проекта внедрения, тренингов и организационных изменений;
- повышение качества сервиса для клиентов;
- запуск эффективного механизма мониторинга качества сервиса и удовлетворенности клиентов на базе программы лояльности и CRM;
- превращение клиентов в инструмент продвижения услуг отеля посредством мотивирующих мероприятий в программе лояльности;
- обеспечение высокого уровня приверженности клиентов гостиничному бренду.

Одной из гипотез нашего исследования является: разработка программы лояльности гостиничного предприятия для ее превращения в инструмент повышения

конкурентоспособности должна быть увязана с интеграцией CRM и организационными изменениями, связанными с запуском механизма эффективной коммуникации с гостями (Рисунок 1).

Ключевые этапы разработки программы лояльности представлены ниже (Рисунок 2).

1. Определение целей и задачи программы

Далее представлены цели и задачи разработки программы лояльности для гостиничных предприятий (см. Таблицу 1). Правильное определение целей и задач разработки и внедрения программы лояльности гостиничного предприятия, а также определение основных инструментов реализации задач позволяет грамотно спланировать весь процесс и параллельно внедрить эффективную систему коммуникации с клиентами на основе CRM и систему показателей KPI для мониторинга эффективности программы лояльности.

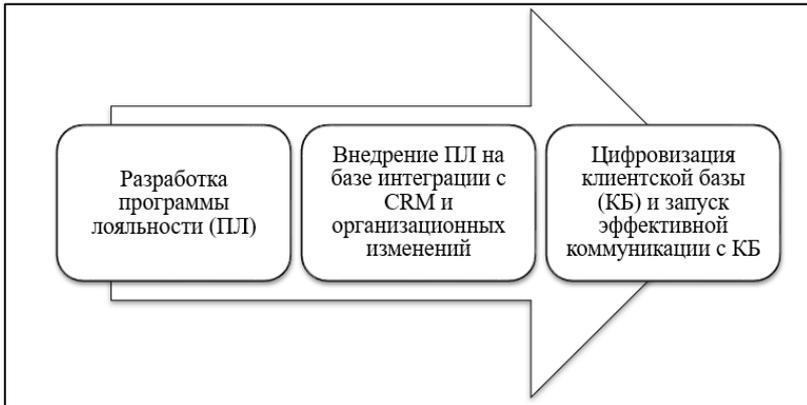


Рис. 1. Процесс разработки и эффективного внедрения системы лояльности клиентов гостиничного предприятия

Источник: составлено авторами

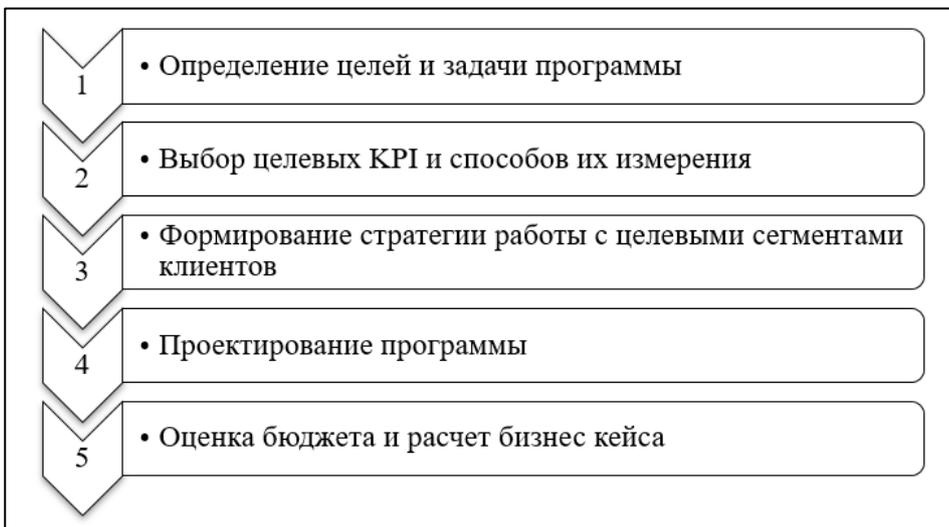


Рис. 2. Ключевые этапы разработки программы лояльности для гостиничных предприятий

Источник: Гаранина, Забаев, 2013

Данный процесс необходимо формализовать и автоматизировать для стабильной работы системы и оценки эффективности в режиме реального времени. Указанные в Таблице 1 цели и задачи являются основой для проектирования программы лояльности и процесса ее внедрения.

Таблица 1. Цели и задачи внедрения программы лояльности для гостиничных предприятий (составлено авторами)

Цели	Задачи	Инструменты
Цель 1. Привлечение новых клиентов	<ul style="list-style-type: none"> – увеличение потока новых клиентов; – превращение постоянных клиентов в инструмент привлечения новых клиентов; – оптимизация расходов на привлечение новых клиентов. 	<ul style="list-style-type: none"> – продвижение и реклама; – мотивация лояльных клиентов оставлять отзывы, рекомендации и привлекать клиентов; – мониторинг эффективности инструментов привлечения.
Цель 2. Повышение конкурентоспособности отеля	<ul style="list-style-type: none"> – запуск системы эффективной коммуникации с клиентами; – повышение доходности на 1 клиента; – увеличение частоты покупок; – рост среднего чека; – увеличение выручки от дополнительных услуг; – увеличение среднегодовой загрузки. 	<ul style="list-style-type: none"> – интеграция CRM; – внедрение новых дополнительных услуг; – пакетные предложения и акции для целевых групп потребителей; – стимулирование повторных покупок по целевым аудиториям; – мониторинг KPI.
Цель 3. Удержание постоянных клиентов	<ul style="list-style-type: none"> – формирование и цифровизация клиентской базы; – повышение качества сервиса; – уменьшение оттока клиентов; – увеличение длительности потребления услуг отеля. 	<ul style="list-style-type: none"> – организационные изменения: внедрение функций Guest Relation, введение должности менеджера по работе с клиентами, обучение и мотивация персонала (в зависимости от емкости номерного фонда); – планирование коммуникаций с клиентами; – анкетирование клиентов; – работа с жалобами; – тренинг персонала.

2. Выбор целевых KPI и способов их измерения

На этапе реализации программы лояльности проводится мониторинг ее эффективности с целью оценки воздействия программы на клиентов, степени их вовлеченности, уровня удовлетворенности. Степень удовлетворенности гостей целесообразно отслеживать с помощью опросов. Проведение которых является частью CRM-маркетинга.

С учетом поставленных целей и задач и используемых показателей оценки нами разработана следующая система KPI для мониторинга эффективности и оценки качества программы лояльности гостиничных предприятий (см. [Таблицу 2](#)).

Таблица 2. Система ключевых показателей эффективности КРІ для оценки эффективности и качества программы лояльности гостиничных предприятий (составлено авторами)

	КРІ	Формула	Характеристика показателя/ расшифровка формулы
КРІ оценки программы лояльности			
1	Коэффициент участия (Participation Rate)	$PR = \frac{N_{уп}}{C}$	PR – коэффициент участия N _{уп} – число участников программы лояльности C – общее число клиентов
2	Коэффициент активности (Activity Rate)	$AR = \frac{NA_{уп}}{N_{уп}}$	AR – коэффициент активности NA _{уп} – число активных участников программы лояльности N _{уп} – число участников программы лояльности
3	Срок участия (Tenure)	$T = D_n - D_s$	T – срок участия в программе лояльности в днях D _n – текущая дата D _s – дата вступления в программу лояльности
4	Средний срок участия (Average Tenure)	$\bar{T} = \frac{\sum T}{N_{уп}}$	\bar{T} – средний срок участия в программе лояльности T – срок участия n-го участника в программе лояльности N _{уп} – число участников программы лояльности
5	Период неактивности (Inactivity Period)	$IP = D_n - D_a$	IP – период неактивности в днях D _n – текущая дата D _a – дата последней активности в программе лояльности
6	Уровень оттока (Churn Rate)	$CR = \frac{N_{пп}}{N_{уп}}$	CR – коэффициент оттока N _{пп} – число участников, покинувших программу при заданном IP, например, IP ≥ 1095 дней N _{уп} – число участников программы лояльности
7	Коэффициент погашения (Redemption Rate)	$RR = \frac{R_b}{T_b}$	RR – коэффициент погашения R _b – число погашенных бонусных единиц T _b – число начисленных бонусных единиц
КРІ экономической эффективности и конкурентоспособности			
8	Прирост объема реализации	$\Delta V_n = V_n - V_m$	ΔV_n – прирост объема реализации, млн руб. V _n – объем реализации отчетного периода, V _m – объем реализации предыдущего периода
9	Прирост прибыли от реализации	$\Delta P_n = P_n - P_m$	ΔP_n – прирост прибыли от реализации, млн руб. P _n – прибыль от реализации отчетного периода, P _m – прибыль от реализации предыдущего периода
10	Количество покупок	PC	Количество покупок за период

11	Коэффициент частоты покупок лояльных клиентов	$PR_{\text{уп}} = \frac{PC_{\text{уп}}}{PC}$	$PR_{\text{уп}}$ – коэффициент частоты покупок участников программы лояльности $PC_{\text{уп}}$ – количество покупок участников программы лояльности за период PC – количество покупок за период
12	Средняя стоимость покупок участников программы лояльности	$\overline{ZP} = \frac{\sum ZP}{N_{\text{уп}}}$	\overline{ZP} – средняя стоимость покупок участников программы лояльности ZP – стоимость покупок n-го участника программы лояльности $N_{\text{уп}}$ – число участников программы лояльности
13	Средний чек	$\overline{AC} = \frac{Vn}{PCn}$	\overline{AC} – средний чек Vn – объем реализации отчетного периода, руб. PCn – количество покупок отчетного периода
14	Доля постоянных клиентов	$RCS = \frac{Nrc}{C} * 100\%$	RCS – доля постоянных клиентов, % Nrc – число постоянных клиентов C – общее число клиентов
15	Коэффициент удовлетворенности	$SR = \frac{Nsc}{Cn} * 100\%$	SR – коэффициент удовлетворенности, % Nsc – число положительных отзывов и благодарностей за период Cn – число клиентов за период
16	Доля недовольных клиентов	$DCS = \frac{Ndc}{Cn} * 100\%$	DCS – доля недовольных клиентов, % Ndc – число жалоб и негативных отзывов за период Cn – число клиентов за период
КPI коммуникативной и маркетинговой эффективности			
17	Число упоминаний в СМИ	Mn	Mn – число упоминаний отеля и программы лояльности в СМИ в отчетном периоде
18	Число упоминаний в соцсетях	SMn	SMn – число упоминаний отеля и программы лояльности в социальных сетях в отчетном периоде
19	Конверсия веб-сайта	$Cw = \frac{Nwl}{Nuu} * 100\%$	Cw – конверсия веб-сайта отеля в отчетном периоде, % Nwl – число участников программы лояльности, зарегистрированных на веб-сайте в отчетном периоде Nuu – число уникальных посетителей веб-сайта отеля в отчетном периоде
20	Конверсия модуля программы лояльности	$Cl = \frac{Nwl}{NI} * 100\%$	Cl – конверсия модуля программы лояльности на веб-сайте отеля в отчетном периоде, % Nwl – число участников программы лояльности, зарегистрированных на веб-сайте в отчетном периоде NI – число заходов в модуль программы лояльности на веб-сайте отеля в отчетном периоде

Наряду с оценкой KPI нужно оценивать и качественные показатели удовлетворенности клиентов с помощью постоянно действующего анкетирования клиентов в рамках коммуникационной стратегии. Целевые показатели можно оценивать по 5-балльной шкале: удовлетворенность программой лояльности качественными параметрами обслуживания в отеле.

3. Формирование стратегии работы с целевыми сегментами клиентов на основе CRM-маркетинга

На этапе формирования и внедрения программы лояльности необходимо опираться на глубокое знание своих клиентов, особенно постоянных. Необходимо понимание, как работать с отдельными сегментами клиентов для достижения максимальной эффективности. Задачи данного этапа:

1. Выделение целевых сегментов клиентской базы.

2. Создание профиля целевого сегмента потребителя: социально-демографические характеристики (пол, возраст, регион проживания, уровень дохода, семейное положение, наличие детей и др.); структура и паттерны поведения, предпочтения в покупках и обслуживании, мотивация, степень лояльности, предпочитаемые каналы коммуникации.

3. Для каждого сегмента необходимо разработать стратегию и инструментарий работы, интегрированный в CRM, для эффективной коммуникации и воздействия.

4. Проектирование программы

Движущей силой любой программы лояльности является *система мотивации гостей*. Необходимо определить, какие вопросы и полезности будут наиболее важными для клиентов, какие инструменты вызовут целевые действия.

Заинтересовать – вовлечь – стимулировать – удержать. Данный этап предполагает проектирование сценария участия в программе, необходимо включить элементы геймификации для эмоциональной привязки и запуска механизма CRM. Современные подходы к сценариям вовлечения предполагают наличие развлекательных составляющих и контента: погоня за баллами, призы, конкурсы, моментальные вознаграждения, купоны и др.

С каждым участником программы в зависимости от сегмента, в который он входит, необходимо выстроить *модель коммуникаций*. Применяемая модель должна быть максимально персонифицирована, что обеспечит ее эффективность в воздействии на клиента.

В разработанную модель коммуникаций включаются планы коммуникации в зависимости от срока действия программы лояльности, система правил для целевых событий, каналы и инструменты коммуникации с клиентом, а также правила их использования. Коммуникация не должна быть навязчивой и надоедать клиенту.

5. Оценка бюджета и расчет бизнес-кейса

На этом этапе прогнозируется доход от программы на основе сопоставления расходов на разработку, внедрения и эксплуатацию с доходами от реализации программы. Полученный доход отелей характеризуется ростом частоты покупок, ростом суммы чека, снижением уровня оттока, доходами от новых клиентов, дополнительными доходами.

В расходы на реализацию проекта внедрения программы лояльности и управление им необходимо включить бюджет на обучение и стимулирование персонала; расходы на программное и аппаратное обеспечение, необходимое для реализации проекта программы лояльности, включая интеграцию действующих технологических инструментов; расходы на продвижение и рекламу; операционные расходы – управление программой, клиентская поддержка и т.д.

В [Таблице 3](#) представлены данные об оценке экспертами эффективности инструментов мотивации в бонусных программах с точки зрения удовлетворенности клиентов.

Таблица 3. Оценка экспертами инструментов мотивации клиентов в программах лояльности отелей (составлено авторами на основе интервью)

Позиция	Инструмент мотивации	Доля экспертов, % к числу опрошенных
1	Зависимость размера поощрений от срока лояльности бренду	94
2	Кэшбек в денежной или другой форме	83
3	Подарки в день рождения	77
4	Начисление бонусных баллов	66
5	Особые условия для членов клуба в акциях	61
6	Бесплатный апгрейд участникам программы лояльности при размещении в отеле	61
7	Поощрения за рекомендацию отеля	44

8	Поощрения за отзывы об отеле	38
9	Конкурсы и розыгрыши призов	38
10	Поощрения за подписку на отель в соцсетях	33

Гипотеза исследования, полученные данные о рейтинге инструментов мотивации, а также портрет целевого потребителя были использованы при разработке программы лояльности клиентов отеля и проекта ее внедрения в работу гостиничного предприятия.

В результате исследования в качестве бизнес-кейса была спроектирована экспериментальная Программа лояльности для клиентов гостиничного (см. [Таблицу 4](#)).

Спроектированная программа лояльности является комбинированной и включает элементы геймификации, которые выражаются в соревновательности для клиентов в зарабатывании баллов, эмоциональной привязки к накоплению баллов, заинтересованности вовлечь своих друзей и знакомых в программу. В программу продвижения программы включены закрытые акции и конкурсы, доступные только участникам программы, что повышает вовлеченность и интерес благодаря развлекательному контенту и геймификации.

Таблица 4. Бизнес – кейс: экспериментальная программа лояльности гостиничного предприятия (составлено авторами)

	Целевые действия клиентов и акции	Количество бонусных баллов/скидка/подарок
Участие в программе		
1	Регистрация в программе после оформления заказа на бронирование на сайте отеля	500
2	Регистрация в программе при заселении в отель	500
3	Регистрация в программе в другое время с подтверждение совершенной покупки услуг отеля	500
4	Подарочные бонусы в день рождения клиента, при проживании в отеле в день рождения – комплимент в номер (бутылка шампанского «Абрау Дюрсо», фрукты, поздравительная открытка)	500
5	Подарочные бонусы в день рождения отеля	500
6	Подарочные бонусы за приверженность отелю: начисляются в день годовщины вступления в программу	500
Стимулирование повторных покупок		
7	Бесплатный апгрейд в номер более высокой категории, начиная с 3-й покупки	Бесплатная услуга
8	При повторном проживании в отеле (со 2-й по 5-ю покупки) на бонусный счет начисляется кэшбек, начисление в день выезда из отеля, или предоставляется скидка на проживание по выбору клиента	Кэшбек 8 % или скидка 5 % от суммы чека на проживание по основным тарифам
9	При повторном проживании в отеле (со 6-й по 10-ю покупки) на бонусный счет начисляется кэшбек, начисление в день выезда из отеля, или предоставляется скидка на проживание по выбору клиента	Кэшбек 10 % или скидка 7 % от суммы чека на проживание по основным тарифам
10	При повторном проживании в отеле (с 11-й покупки) на бонусный счет начисляется кэшбек, начисление в день выезда из отеля, или предоставляется скидка на проживание по выбору клиента	Кэшбек 12 % или скидка 10 % от суммы чека на проживание по основным тарифам
11	При покупке проживания по акциям со скидками на бонусный счет начисляется кэшбек, начисление в день выезда из отеля	Кэшбек 3 % от суммы чека на проживание по акции
12	Каждая десятая ночевка в отеле бесплатно, оплачивается только завтрак	Бесплатная услуга

13	Скидка на дополнительные услуги в отеле для члена программы лояльности	От 5 до 15 % по видам услуг
Рекомендации и продвижение		
14	Новый клиент по рекомендации члена программы лояльности, начисление в день заезда нового клиента в отель	1000
15	Подписка на страницы отеля в соцсетях	300
16	Отзыв в интернете/пост в соцсети об отеле и его услугах	1000

Исходя из гипотезы исследования для эффективного применения программы лояльности и ее превращения в полноценный инструмент повышения конкурентоспособности отеля необходимо *автоматизировать процесс* начисления бонусных баллов и ведения персонального счета клиента в системе лояльности, а также процесс коммуникации с клиентом для продвижения услуг и мотивации к покупкам. Автоматизация будет осуществлена с помощью интеграции с CRM. Еще один важный аспект внедрения и эффективного применения программы лояльности – это запуск системы коммуникации с участниками программы лояльности на основе цифровых технологий, цифровизация клиентской базы для максимально эффективного ее использования.

Проект внедрения программы лояльности и запуск коммуникации с клиентом на основе цифровых технологий, а также формирование цифровой клиентской базы должны осуществляться в строгом соответствии с законодательством Российской Федерации о защите персональных данных. При регистрации в программе лояльности клиент должен дать согласие на обработку и хранения персональных данных (галочка в форме бронирования). Политика конфиденциальности должна быть опубликована на официальном веб-сайте отеля и соответствовать действующему законодательству.

Цифровизация клиентской базы с помощью CRM, предлагаемая в нашем проекте, позволит максимально эффективно наладить коммуникацию с клиентами – участниками программы лояльности. Регистрация в программе лояльности позволит формировать клиентскую базу, удерживать клиентов, делая их постоянными и лояльными покупателями услуг отеля, что повысит конкурентоспособность отеля.

Внедрение программы лояльности в отеле предполагает расходы на её реализацию и управление, которые можно сгруппировать в 4 группы:

I Группа затрат на стимулирование персонала, занятого прямыми продажами.

II группа затраты на инфраструктуру – программное и аппаратное обеспечение, необходимое для функционирования программы – внутри 1С: отель, где уже встроен функционал работы с программой лояльности.

III группа затрат на продвижение и рекламу.

IV группа затрат операционные расходы – управление программой, клиентская поддержка и т.д. – поддержка сервиса.

Нами были рассчитаны общие расходы на внедрение и продвижения проекта программы лояльности для гостиничных предприятий на примере бизнес-кейса (Таблица 5).

Таблица 5. Расходы на реализацию проекта внедрения программы лояльности отеля в 2019 году (составлено авторами)

	Мероприятия	Сумма затрат, руб.
1.	Обучение и мотивация персонала	330 000
2.	Расходы на инфраструктуру (ПО и интеграция)	190 000
3.	Расходы на продвижение	410 000
4.	Операционные расходы	170 000
	Итого:	1 100 000

Мероприятия по внедрению программы лояльности проводились в течение десяти месяцев с марта по декабрь 2019 года на базе гостиничного предприятия в Краснодарском крае. За это время были получены следующие экономические показатели (см. [Таблицу 6](#)).

На основе бизнес-кейса и внедрения программы были рассчитаны KPI для оценки качества и эффективности программы лояльности на основе разработанной нами системы показателей для гостиничных предприятий на примере бизнес кейса внедрения программы лояльности в отеле ([Таблица 7](#)). Некоторые предлагаемые показатели рассчитываются для каждого участника программы лояльности отдельно и учитываются в личном кабинете участника программы в CRM (срок участия, срок неактивности). Коэффициент оттока пока не может быть рассчитан, так как не прошел установленный предельный срок неактивности (1095 дней или 3 года). Число довольных и недовольных клиентов рассчитано на основании данных анкеты по установленным критериям оценок.

Таблица 6. Экономические показатели деятельности отеля за период внедрения программы лояльности (составлено авторами)

Показатель	Обозначение в формуле	Ед. измерения	Значение показателя за 2019 год
Число зарегистрированных участников программы лояльности	$N_{уп}$	Чел.	458
Число активных участников программы лояльности	$NA_{уп}$	Чел.	236
Прирост числа гостей	ΔC	Чел.	917
Прирост объема реализации	ΔVn	Руб.	6 221 900
Прирост прибыли	ΔPn	Руб.	2 852 450
Прирост среднего чека	$\Delta \overline{AC}$	Руб.	751
Средняя доходность на 1 клиента	\overline{P}	Руб.	3 065
Прирост прибыли за счет участников программы лояльности	$\Delta P_{уп}$	Руб.	$3\,065 \times 458 = 1\,403\,770$

Таблица 7. Расчет KPI для оценки эффективности и качества программы лояльности гостиничных предприятий (бизнес кейс отеля за 2019 год; составлено авторами)

	KPI	Формула	Значение показателя за 2019 год
KPI оценки программы лояльности			
1	Коэффициент участия (Participation Rate)	$PR = \frac{N_{уп}}{C}$	$458 / 5526 = 0,08$
2	Коэффициент активности (Activity Rate)	$AR = \frac{NA_{уп}}{N_{уп}}$	$236 / 458 = 0,51$
3	Срок участия (Tenure)	$T = Dn - Ds$	Рассчитывается для каждого участника
4	Средний срок участия (Average Tenure)	$\overline{T} = \frac{\sum T}{N_{уп}}$	186 дней
5	Период неактивности (Inactivity Period)	$IP = Dn - Da$	Рассчитывается для каждого участника
6	Уровень оттока (Churn Rate)	$CR = \frac{N_{пп}}{N_{уп}}$	Пока не фиксировано
7	Коэффициент погашения (Redemption Rate)	$RR = \frac{Rb}{Tb}$	0,38
KPI экономической эффективности и конкурентоспособности			
8	Прирост объема реализации	$\Delta Vn = Vn - Vm$	6 221 900 (см. табл. 1.13)
9	Прирост прибыли от реализации	$\Delta Pn = Pn - Pm$	2 852 450 (см. табл. 1.13)

10	Количество покупок	PC	3 200
11	Коэффициент частоты покупок лояльных клиентов	$PR_{\text{уп}} = \frac{PC_{\text{уп}}}{PC}$	$236 / 3\ 200 = 0,07$
12	Средняя стоимость покупок участников программы лояльности	$\overline{ZP} = \frac{\sum ZP}{N_{\text{уп}}}$	17 100
13	Средний чек	$\overline{AC} = \frac{Vn}{PCn}$	14 250
КРІ коммуникативной и маркетинговой эффективности			
14	Доля постоянных клиентов	$RCS = \frac{Nrc}{C} * 100\%$	23 %
15	Коэффициент удовлетворенности	$SR = \frac{Nsc}{Cn} * 100\%$	$4\ 223 / 5\ 526 \times 100\% = 76,0\%$
16	Доля недовольных клиентов	$DCS = \frac{Ndc}{Cn} * 100\%$	$128 / 5\ 526 \times 100\% = 2,0\%$
17	Конверсия веб-сайта	$Cw = \frac{Nwl}{Nuu} * 100\%$	$311 / 27\ 600 \times 100\% = 1,0\%$
18	Конверсия модуля программы лояльности	$Cl = \frac{Nwl}{Nl} * 100\%$	$311 / 3\ 680 \times 100\% = 8,0\%$

4. Заключение

Таким образом, проведенные расчеты показали, что внедрение мероприятий по совершенствованию взаимодействия сотрудников с гостями отеля положительно скажется на результатах деятельности предприятия.

Расчет бизнес-кейса и реализация спроектированной и апробированной для гостиничных предприятий программы лояльности позволили сделать следующие выводы:

- программа лояльности является эффективным инструментом повышения конкурентоспособности гостиничного предприятия и основой для внедрения CRM-маркетинга;

- программа лояльности требует четкого планирования от этапа проектирования до этапа внедрения и эксплуатации на основании применяемого алгоритма;

- разработанная методика проектирования программы лояльности и алгоритм ее внедрения могут быть адаптированы и внедрены в работу гостиничного предприятия;

- расчетный срок внедрения и окупаемости проекта 9-12 месяцев;

- программа лояльности является эффективным средством коммуникации с гостями и позволит быстро продвинуть новые возможности и сервисы отеля на основе цифровой клиентской базы.

Литература

Балашов, 2007 – Балашов К. Построение систем лояльности клиентов // *Маркетинг*. 2007. № 2 (93). С. 78-90.

Батяхина, 2016 – Батяхина А.О. Организация системы управления взаимоотношениями с клиентами гостиничных предприятий // *ЦИТИСЭ*. 2016. № 2 (6). С. 5.

Беквит, 2015 – Беквит Г. Продавая незримое: Руководство по современному маркетингу услуг // *Selling the invisible: A Field Guide to Modern Marketing* / Пер. с англ. Москва: Альпина Паблишер, 2015. 220 с.

Биттер, Шаховалов, 2016 – Биттер Н.В., Шаховалов Н.Н. Формирование лояльности гостей как фактор устойчивого развития гостиничного предприятия (на примере мини-гостиниц) // *Сервис в России и за рубежом*. 2016. Т. 10. Вып. 09 (70). С. 133-141.

Васин и др., 2007 – *Васин Ю.В., Лаврентьев Л.Г., Самсонов А.В.* Эффективные программы лояльности. Как привлечь и удержать клиентов. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. 152 с.

Гаранина, Забаев, 2013 – *Гаранина Е.Н., Забаев Ю.В.* Методология и практика формирования конкурентных стратегий гостиничных компаний: монография. М.: Логос, 2013. С. 26.

Гнетецкая, 2015 – *Гнетецкая В.А.* Фактор успеха: формирование потребительской лояльности // *Новая наука: Проблемы и перспективы*. 2015. № 1 (1). С. 176-179.

Джанджугазова, 2018 – *Джанджугазова Е.А.* Инновационный комплекс маркетинга гостиницы: «семь чувственных нот гостеприимства» // *Российские регионы: взгляд в будущее*. 2015. Т.2. №3. С. 17-27. 2017 International Tourism Results: the highest in seven years. UNWTO Press Release No18003, 15.01.2018. [Электронный ресурс]. URL: <http://media.unwto.org/pressrelease/2018-01-15/2017-international-tourism-results-highest-sevenyears> (дата обращения 20.06.2020).

Кабанов, 2016 – *Кабанов А.А.* Совершенствование управления сферой гостиничных услуг на основе повышения лояльности клиентов: автореферат дис. ... кандидата экономических наук: 08.00.05. Место защиты: Гос. ун-т упр. Москва, 2016. 29 с.

Кабелкайте-Вайткене, 2018 – *Кабелкайте-Вайткене Ю.А.* Программы поощрения лояльности гостей: подходы к оценке эффективности // *Российские регионы: взгляд в будущее*. 2018. №3. С. 63-74.

Казаков, 2017 – *Казаков С.П.* Влияние социальных медиа на поведение потребителей в индустрии гостеприимства и в туризме: монография. М.: РИОР: ИНФРА-М, 2017. 98 с. [Электронный ресурс]. URL: <http://znanium.com/> (дата обращения: 15.07.2020).

Кириллова, 2013 – *Кирилова К.В.* Лояльность клиентов: понятие, возможные составляющие, способы восстановления утраченной лояльности // *Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития*. 2013. № 3. С. 55-58.

Лукьянова, Никольская, 2016 – *Лукьянова Ю.В., Никольская Е.Ю.* Методы оценки удовлетворенности и повышения лояльности клиентов в гостинице // *Наука XXI века: актуальные направления развития*. 2016. № 1-1. С. 360-366.

Паршин и др., 2019 – *Паршин В.Я., Паршина М.В.* Цифровые технологии как инструмент, влияющий на потребительский выбор в сфере туризма // *Образование и наука в России и за рубежом*. 2019. № 2 (50). С. 495-500.

Сердюков и др., 2018 – *Сердюков С.Д., Сердюкова Н.К., Романова Л.М.* Система продвижения туристской дестинации как составляющая информационного обеспечения в туризме // *Вестник Евразийской науки*. 2018. №2. [Электронный ресурс]. URL: <https://esj.today/PDF/08ECVN218.pdf> (дата обращения: 15.09.2019).

Сьюэлл, Браун, 2016 – *Сьюэлл К., Браун, П.* Клиенты на всю жизнь. Пер. с англ. М. Иванова и М. Фербера. 17-е изд. М.: Манн, Иванов, Фербер, 2016. 224 с.

Ушакова, 2018 – *Ушакова Е.О.* Использование потенциала цифровой экономики в туризме / *В сборнике: Управление регионом: тенденции, закономерности, проблемы Сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции с международным участием*. В 2-х частях. Под общей редакцией Т.А. Кутгубаевой, А.В. Глотко. 2018. С. 162-165. [Электронный ресурс]. URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_36444190_49726235.pdf

Черевичко, Темякова, 2019 – *Черевичко Т.В., Темякова Т.В.* Цифровизация туризма: формы проявления // *Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Экономика. Управление. Право*. 2019. Т. 19. № 1. С. 59-64. [Электронный ресурс]. URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_37178636_47861306.pdf

Чернова, 2016 – *Чернова Е.А.* Три способа управления лояльностью клиентов / *Интеллектуальный и научный потенциал XXI века: Сборник статей Международной научно-практической конференции (20 декабря 2016 г., г. Казань)*. В 6 ч. Ч.2. Уфа: АЭТЕРНА, 2016 259 с.

References

Balashov, 2007 – *Balashov K.* (2007). Postroenie sistem loyal'nosti klientov [Building customer loyalty systems]. *Marketing*. № 2 (93). Pp. 78-90. [in Russian]

Batyakhina, 2016 – *Batyakhina A.O.* (2016). Organizatsiya sistemy upravleniya vzaimootnosheniyami s klientami gostinichnykh predpriyatii [Organization of a customer relationship management system for hotel enterprises]. *TsITISE*. № 2 (6). P. 5. [in Russian]

Bekvit, 2015 – *Bekvit G.* Prodavaya nezrimoe: Rukovodstvo po sovremennomu marketingu uslug [Selling the invisible: A Field Guide to Modern Marketing]. Per. s angl. Moskva: Al'pina Publisher. 220 p. [in Russian]

Bitter, Shakhvalov, 2016 – *Bitter N.V., Shakhvalov N.N.* (2016). Formirovanie loyal'nosti gostei kak faktor ustoichivogo razvitiya gostinichnogo predpriyatiya (na primere mini-gostinits) [Formation of guest loyalty as a factor in the sustainable development of a hotel enterprise (on the example of mini-hotels)]. *Servis v Rossii i za rubezhom*. T. 10. Vyp. 09 (70). Pp. 133–141. [in Russian]

Cherevichko, Temyakova, 2019 – *Cherevichko T.V., Temyakova T.V.* (2019). Tsifrovizatsiya turizma: formy proyavleniya [Digitalization of tourism: forms of manifestation]. *Izvestiya Saratovskogo universiteta. Novaya seriya. Seriya: Ekonomika. Upravlenie. Pravo*. T. 19. № 1. Pp. 59-64. [Electronic resource]. URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_37178636_47861306.pdf [in Russian]

Chernova, 2016 – *Chernova E.A.* (2016). Tri sposoba upravleniya loyal'nost'yu klientov [Three ways to manage a customer loyalty]. *Intellektual'nyi i nauchnyi potentsial XXI veka: Sbornik statei Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii (20 dekabrya 2016 g., g. Kazan')*. V 6 ch. Ch.2. Ufa: AETERNA. 259 p. [in Russian]

Dzhandzhugazova, 2018 – *Dzhandzhugazova E.A.* (2018). Innovatsionnyi kompleks marketinga gostinitsy: «sem' chuvstvennykh not gostepriimstva» [Innovative hotel marketing complex: “seven sensual notes of hospitality”]. *Rossiiskie regiony: vzglyad v budushchee*. 2015. T. 2. №3. Pp. 17-27. 2017 International Tourism Results: the highest in seven years. UNWTOPressReleaseNo18003, 15.01.2018. [Electronic resource]. URL: <http://media.unwto.org/pressrelease/2018-01-15/2017-international-tourism-results-highest-sevenyears> (date of access: 20.06.2020). [in Russian]

Garanina, Zabaev, 2013 – *Garanina E.N., Zabaev Yu.V.* (2013). Metodologiya i praktika formirovaniya konkurentnykh strategii gostinichnykh kompanii: monografiya [Methodology and practice of forming competitive strategies of hotel companies: monograph]. M.: Logos. P. 26. [in Russian]

Gnetetskaya, 2015 – *Gnetetskaya V.A.* (2015). Faktor uspekha: formirovanie potrebitel'skoi loyal'nosti [The success factor: the formation of consumer loyalty]. *Novaya nauka: Problemy i perspektivy*. № 1 (1). Pp. 176-179. [in Russian]

Kabanov, 2016 – *Kabanov A.A.* (2016). Sovershenstvovanie upravleniya sferoi gostinichnykh uslug na osnove povysheniya loyal'nosti klientov [Improving the management of the hotel services sector based on increasing customer loyalty]: avtoreferat dis. ... kandidata ekonomicheskikh nauk: 08.00.05. Mesto zashchity: Gos. un-t upr. Moskva. 29 p. [in Russian]

Kabelkaite-Vaitkene, 2018 – *Kabelkaite-Vaitkene Yu.A.* (2018). Programmy pooshchreniya loyal'nosti gostei: podkhody k otsenke effektivnosti [Guest loyalty programs: approaches to evaluating performance]. *Rossiiskie regiony: vzglyad v budushchee*. №3. Pp. 63-74. [in Russian]

Kazakov, 2017 – *Kazakov S.P.* (2017). Vliyanie sotsial'nykh media na povedenie potrebitelei v industrii gostepriimstva i v turizme: monografiya [The impact of social media on consumer behavior in the hospitality and tourism industry: monograph]. M.: RIOR: INFRA-M, 98 p. [Electronic resource]. URL: <http://znanium.com/> (date of access: 15.07.2020). [in Russian]

Kirilova, 2013 – *Kirilova K.V.* (2013). Loyal'nost' klientov: ponyatie, vozmozhnye sostavlyayushchie, sposoby vosstanovleniya utrachennoi loyal'nosti [Customer loyalty: concept, possible components, ways to restore lost loyalty]. *Ekonomika i upravlenie: analiz tendentsii i perspektiv razvitiya*. № 3. Pp. 55-58. [in Russian]

Luk'yanova, Nikol'skaya, 2016 – *Luk'yanova Yu.V., Nikol'skaya E.Yu.* (2016). Metody otsenki udovletvorennosti i povysheniya loyal'nosti klientov v gostinitshe [Methods for assessing customer satisfaction and increasing customer loyalty in a hotel]. *Nauka XXI veka: aktual'nye napravleniya razvitiya*. № 1-1. Pp. 360-366. [in Russian]

Parshin i dr., 2019 – *Parshin V.Ya., Parshina M.V.* (2019). Tsifrovye tekhnologii kak instrument, vliyayushchii na potrebitel'skii vybor v sfere turizma [Digital technologies as a tool influencing consumer choice in tourism]. *Obrazovanie i nauka v Rossii i za rubezhom*. № 2 (50). Pp. 495-500. [in Russian]

Serdyukov i dr., 2018 – *Serdyukov S.D., Serdyukova N.K., Romanova L.M.* (2018). Sistema prodvizheniya turistskoi destinatsii kak sostavlyayushchaya informatsionnogo obespecheniya v turizme [The system of promoting a tourist destination as a component of information support in tourism]. *Vestnik Evraziiskoi nauki*. №2. [Electronic resource]. URL: <https://esj.today/PDF/o8ECVN218.pdf> (date of access: 15.09.2019). [in Russian]

S'yuell, Braun, 2016 – S'yuell K., Braun, P. (2016). Klienty na vsyu zhizn' [Clients for life]. Per. s angl. M. Ivanova i M. Ferbera. 17-e izd. M.: Mann, Ivanov, Ferber. 224 p. [in Russian]

Ushakova, 2018 – Ushakova E.O. (2018). Ispol'zovanie potentsiala tsifrovoi ekonomiki v turizme [Using the potential of the digital economy in tourism]. V sbornike: *Upravlenie regionom: tendentsii, zakonomernosti, problemy* Sbornik materialov Vserossiiskoi nauchno-prakticheskoi konferentsii s mezhdunarodnym uchastiem. V 2-kh chastyakh. Pod obshchei redaktsiei T.A. Kuttubaevoi, A.V. Glotko. Pp. 162-165. [Electronic resource]. URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_36444190_49726235.pdf [in Russian]

Vasin i dr., 2007 – Vasin Yu.V., Lavrent'ev L.G., Samsonov A.V. (2007). Effektivnye programmy loyal'nosti. Kak privlech' i uderzhat' klientov [Effective loyalty programs. How to attract and retain customers]. M.: Al'pina Biznes Buks. 152 p. [in Russian]

УДК 338.48

Формирование коммуникационной стратегии гостиничного предприятия и оценка ее эффективности в условиях цифровой экономики

Надежда Константиновна Сердюкова^{а, *}, Лариса Михайловна Романова^а,
Дмитрий Анатольевич Сердюков^а

^а Сочинский государственный университет, Российская Федерация

Аннотация. В настоящей статье представлены результаты исследования коммуникационной стратегии гостиничных предприятий в условиях цифровой экономике на основании современных теоретических подходов и бизнес-кейсов отельного бизнеса. Исследуя подходы к формированию системы лояльности клиентов и особенности их внедрения и функционирования на основе цифровых технологий, авторы проектируют типовой алгоритм разработки и внедрения программы лояльности как важного элемента коммуникационной стратегии современного отеля. Типовой алгоритм, предложенный авторами, содержит разработку системы целей и задач системы лояльности клиентов, алгоритм проектирования, а также механизм оценки эффективности программы лояльности. Авторами предложена система КРІ для оценки эффективности и качества программы лояльности гостиничного предприятия. В статье представлены результаты внедрения экспериментальной программы лояльности, спроектированной авторами, на базе гостиничного предприятия Краснодарского края в 2019 году. Авторы делают вывод о необходимости комплексного внедрения системы лояльности на основе цифровой CRM, интегрированной с программным комплексом управления отелем. Проведена оценка расходов на реализацию бизнес-кейса. В результате исследования и апробации сделаны выводы, что программа лояльности является эффективным инструментом повышения конкурентоспособности гостиничного предприятия, программа лояльности требует четкого планирования от этапа проектирования до этапа внедрения и эксплуатации на основании применяемого алгоритма. Разработанная методика проектирования программы лояльности и алгоритм ее внедрения могут быть адаптированы и внедрены в работу гостиничного предприятия.

Ключевые слова: коммуникационная стратегия, система лояльности клиентов, оценка эффективности коммуникационной стратегии.

* Корреспондирующий автор

Адреса электронной почты: nsurdyukova@sutr.ru (Н.К. Сердюкова), lmrom@mail.ru (Л.М. Романова), serdyukov@sutr.ru (Д.А. Сердюков)