

**Программы поощрения лояльности гостей:
подходы к оценке эффективности
Loyalty programs: approaches to efficiency assessment**

Кабелкайте-Вайткене Ю.А.¹

J. Kabelkaite-Vaitkiene

Статья посвящена программам поощрения лояльности гостей объектов размещения. Проанализированы основные цели и специфика разработки, внедрения и функционирования подобных программ, а также их существующие модели. Автором предлагается многоуровневый подход к оценке эффективности программ лояльности, как с финансовой, так и со стратегической точек зрения, применимый в первую очередь для независимых малоформатных отелей.

Abstract. The article is devoted to programs to encourage guests' loyalty to accommodation facilities. The main goals and specific features of the development, implementation and operation of such programs, as well as their existing models, are analyzed. The author proposes a multilevel approach to the effectiveness of loyalty programs evaluation from both financial and strategic points of view, applicable primarily to independent small-format hotels.

Ключевые слова: программы лояльности, бонусные программы, отель, гостиница, маркетинг в гостиничном бизнесе

Key words: loyalty programs, reward programs, hotels, marketing in hospitality industry

¹ Научный руководитель: Д.э.н., проф. РЭУ им. Г.В.Плеханова, Джанджугазова Е.А.

Введение

В условиях высокой конкуренции в гостиничном бизнесе отельеры постоянно сталкиваются с необходимостью сохранения индивидуального подхода к гостю, в том числе на основе инновационных маркетинговых инструментов.[1]

Одно из самых эффективных решений подобного рода — внедрение привлекательной программы лояльности объекта размещения, т.к. по статистике, привлечение нового клиента обходится в 5-10 раз дороже, чем удержание уже существующего. [2] Именно поэтому все больше современных отелей уделяют максимум внимания вопросу повышения лояльности постоянных посетителей.

В отличие от ритейла, где клиент может совершать многократные и частые покупки, отелям приходится довольствоваться значительно более редкими визитами даже наиболее постоянных гостей, поэтому программы лояльности для объектов размещения имеют свою специфику, и слепое копирование аналогичных моделей из других сфер не принесет желаемого результата. Программы поощрения постоянных путешественников предназначены для того, чтобы предоставить лояльному гостю возможность отличаться от других постояльцев, сформировать у него длительную приверженность к бренду и потребность вернуться в отель снова. В этом заключается их принципиальное отличие от бонусных и дисконтных программ, которые стимулируют только активные продажи.

Программа лояльности должна быть глубоко интегрирована в общую сервисную модель и сочетать различные типы стимулирования, включая нематериальную мотивацию.[3]

Хорошо продуманная программа поощрения гостей того или иного объекта размещения — это математическая модель, психология потребления и трейд-маркетинг, взятые вместе. Кроме того, система, запущенная однажды, должна постоянно дорабатываться и

совершенствоваться, откликаясь на изменяющийся характер потребления в целом. Так, рост числа смартфонов и будущий переход на мобильные сети 5G, которые обеспечат повсеместный доступ к сети Интернет, – актуальная тенденция для всего мира и всех отраслей. Это означает, что бренды должны стремиться к опыту работы с клиентами в режиме реального времени и конкретного контекста, что, в конечном счете, приведет к лояльности и повторным покупкам.

Отдельно необходимо отметить, что для малоформатных объектов размещения программы лояльности представляют собой один из наиболее экономичных способов стимулирования прямых бронирований.

Цели и специфика разработки и внедрения программ лояльности

Массовое распространение мобильных устройств меняет мировое потребление. В частности, начинают терять популярность прежние программы лояльности, в том числе в сфере гостеприимства. Между тем, мировой туризм растет рекордными темпами: за 2017 год туристические направления по всему миру приняли 1,323 миллиарда международных туристов, что на 7% больше аналогичного показателя за 2016 год. [4]

Общий объем проданных туристических продуктов в 2017 году составил 2,3 трлн. долларов США, из которых 935 млрд. долларов было потрачено в Интернете, а 280 млрд. долларов через мобильные устройства, включая смартфоны. Мобильные продажи достигли феноменального роста, увеличившись с доли в 2% от общего объема продаж в 2012 году до 12% в 2017 году. По прогнозам, к 2022 году этот показатель достигнет уже 20%. [5]

Последнее десятилетие и российский онлайн тревелрынок демонстрирует планомерный рост, которому не помешала экономическая нестабильность. По сравнению с показателями 2010 года, объем онлайн-сегмента вырос в 11 раз (рис. 1). [6]



Рис. 1. Онлайн продажи туристических услуг российским покупателям, млрд. руб. (вкл. НДС).

Прогнозы на следующие несколько лет также оптимистичны, что, безусловно, является позитивной тенденцией для бизнеса. Однако, при этом стоит учитывать и тот факт, что, по мере привыкания потребителей совершать покупки через Интернет, возникают и новые вызовы: в новой «потребительской» эре правила игры будут задавать клиенты.

Сегодня наличие программы поощрения гостей считается серьезным аргументом в пользу того или иного отеля наряду с тарифами, расположением и отзывами знакомых. Программы повышения лояльности клиентов являются значительной и зачастую довольно затратной составляющей маркетинговой стратегии большинства объектов размещения. Однако, наряду с тем, что отельеры убеждены в высокой отдаче от инвестиций в подобные инструменты, конкретные свидетельства преимуществ внедрения данных программ встречаются редко.

Вместе с тем, в 2018 году исполняется 35 лет с тех пор, как была представлена первая отельная программа лояльности. Известно, что изначально программы поощрения постоянных клиентов появились у авиакомпаний, и первооткрывателем в этой сфере стала American Airlines, которая в мае 1981 года представила программу для часто летающих пассажиров. Тогда партнерами

бонусных программ авиаперевозчиков выступили отели. Быстро оценив эффективность подобного маркетингового хода в борьбе за клиента, они начали вводить свои программы премирования постоянных гостей.

Для гостиничных брендов программы лояльности — это, безусловно, возможность эффективно коммуницировать с постоянными клиентами и, что не менее важно, повышение гарантии того, что члены программы будут использовать при бронировании номера прямые каналы, а именно эта схема наиболее экономически выгодна для отеля, в отличие от бронирования с помощью турагентств (в том числе ОТА) или любой другой третьей стороны, что предполагает комиссионные расходы.

Наиболее привлекательные предложения сегодня принадлежат «титанам» индустрии, и это неудивительно: поощрение лояльности путешественников предполагает значительные финансовые возможности, большое количество объектов и отлаженную внутреннюю структуру компании. Согласно международным рейтингам последних лет, самыми быстрорастущими, а значит, привлекательными с точки зрения привилегий для клиентов, считаются программы лояльности IHG, Marriott и Hilton.

Сетевые отели традиционно притягивают к себе наибольшее внимание, однако значительная часть мирового гостиничного бизнеса построена независимыми отелями. Более того, в России, по некоторым данным, более 90% средств размещения не входят в брендированные «сетки». [7]

Суть всех программ лояльности отелей обычно одинакова: участник может накапливать баллы, останавливаясь в гостиницах сети, а затем тратить их на бесплатное проживание в номере или другие услуги. И чем чаще гость останавливается в том или ином отеле, тем выше становится его статус, а значит, расширяется пакет услуг, которым он может воспользоваться.

Для небольших независимых отелей программы лояльности — один из наиболее экономичных способов стимулирования прямых бронирований и повышения долгосрочной приверженности гостей. Поэтому малоформатные

гостиницы проявляют несколько более творческий подход и сосредотачивают усилия на непосредственном вознаграждении и уникальных предложениях, которые реализуются немедленно и предлагают гостям больше выгоды за те же деньги. Многие независимые отели решили совсем отказаться от баллов в пользу немедленного персонализированного вознаграждения.

Оценка эффективности программ лояльности

Программа лояльности, разработанная должным образом, приносит объекту размещения значительный рост прямых бронирований и, соответственно, выручки и существенно повышает долгосрочную приверженность клиентов. Гости, присоединившиеся к программе лояльности, обеспечивают доход выше, чем прочие, в среднем на 67%. [8]

Однако, если все программы лояльности будут одинаковы, гости могут присоединиться к каждой из них и пользоваться соответствующими привилегиями (рис. 2), в то время как отелям останется лишь предоставлять обезличенные скидки, возможно, сохраняя за собой прежнюю долю рынка, но фактически теряя прибыль.

Поэтому важно не только разработать такую программу лояльности, которая предлагала бы полезные бонусы для участников и при этом характеризовалась как можно более низкими расходами, но и постоянно проводить мониторинг того, как она влияет на объем выручки и поведение гостей.

Основная проблема в определении преимуществ каждой из моделей поощрения состоит в выявлении того, в чем именно должны заключаться эти преимущества, если не брать в расчет постоянное соотношение с аналогичными предложениями конкурентов. Учитывая динамичный характер рынка и естественную эволюцию программ лояльности, выгоды, на которые рассчитывают объекты размещения, меняются от стадии запуска программы до ее последующего полноценного функционирования (рис. 3).



Рис. 2. Участие клиента в программе лояльности

Например, отели, только занимающиеся разработкой соответствующей модели поощрения, могут быть ориентированы главным образом на приобретение клиентов и рост расходов уже имеющихся гостей. Здесь оценить эффективность относительно легко, так как можно посчитать общую выручку объекта размещения до и после запуска программы лояльности (или до и после присоединения каждого лояльного гостя).

Однако, целью программы может быть сокращение оттока или переориентации клиентов на другие отели, то есть она изначально может быть

структурирована как барьер для перехода существующих клиентов к конкурентам. В этом случае отелю необходимо определить, как оценивать полученные результаты.

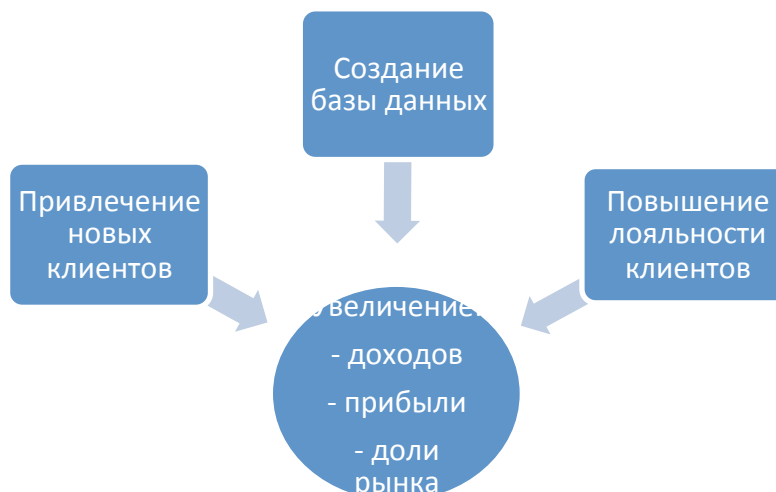


Рис. 3. Цели разработки и внедрения программы лояльности

Как уже упоминалось выше, в индустрии гостеприимства дополнительным стимулом для инвестирования в программу вознаграждения является поощрение прямых бронирований с целью избегания выплат комиссии посредникам. Однако, на этот показатель влияют многие факторы, а гостиничные предприятия должны иметь возможность оценивать конкретные, измеримые результаты программ лояльности. Если отель фактически создал свою программу в качестве препятствия для оттока, то она должна оцениваться по ее способности удерживать клиентов и росту лояльности постоянных гостей. В этом случае и методы оценки эффективности должны принципиально отличаться от тех, которые применяются при оценке темпов роста приобретения новых клиентов. Без четкого определения целей программа не может быть правильно разработана, и почти невозможно оценить ее преимущества.

Одной из основных проблем, с которыми сталкиваются программы вознаграждения, является переполненность рынка предложениями подобного рода. При этом, так как конкуренты быстро копируют любые инновации, условия участия и поощрений зачастую сходятся, приводя к тому, что

программы становятся менее эффективными в качестве инструментов маркетинга, поскольку клиенты, которые являются членами нескольких из них, в каждом случае заказывают там, где им удобнее в данный момент, при этом собирая свои баллы. Если программа не имеет дифференцированной модели по сравнению с предложениями основных конкурентов, оценка потенциальных выгод от роста числа приобретенных клиентов может оказаться бессмысленной, так как в конечном итоге объект размещения будет предоставлять универсальную скидку для всех своих клиентов, не подчеркивая собственную уникальность на фоне конкурирующих брендов.

Еще одна трудность при оценке эффективности программ вознаграждения заключается в понимании того, становится ли при ее наличии «рядовой» клиент отеля более лояльным или же она в первую очередь привлекает к участию уже имеющихся лояльных клиентов. Соответствующие исследования показали, что в программы вступают клиенты, которые и при отсутствии каких-либо инструментов поощрения посещали тот или иной отель чаще, оставаясь в нем дольше и тратя в среднем больше других гостей. И когда подобные более лояльные пользователи услуг привлекаются к программе, они же, в первую очередь, больше всего и выигрывают.

В связи с этим, для эффективного функционирования программы лояльности необходимо постоянно тщательно анализировать всю базу данных о клиентах, с тем чтобы использовать полученные выводы для повышения степени соответствия предоставляемых услуг запросам и ожиданиям и, как следствие, получения дополнительного дохода от этих гостей путем удовлетворения их потребностей. Однако, это возможно в полном объеме лишь при наличии достаточной технико-аналитической базы, что, к сожалению, зачастую могут позволить себе только крупнейшие гостиничные сети.

Поэтому небольшим гостиничным предприятиям предлагается использовать более простой, однако, также очень результативный

многоуровневый аналитический подход для оценки эффективности существующей программы поощрения лояльности клиентов (рис. 4).

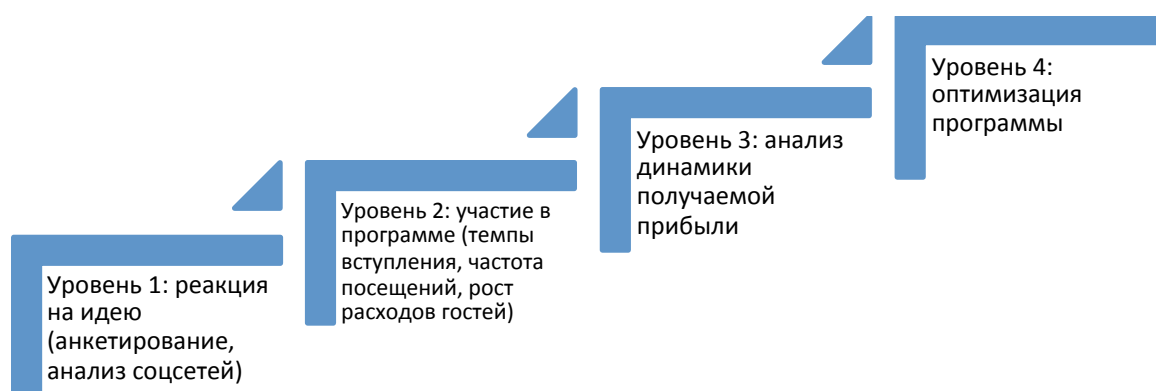


Рис. 4. Оценка эффективности программы лояльности

Так, на первом, базовом уровне объекты размещения могут выявлять реакцию потребителей на существование определенной программы или даже идею о ее запуске непосредственно через анкетирование или путем анализа социальных сетей. Это даст возможность понять, что, по мнению гостей, относится к достоинствам программы, что – к недостаткам, и в каком ключе необходимо ее усовершенствовать.

Более сложный подход следующего уровня состоит в анализе изменений фактического поведения потребителей: темпов вступления в программу новых участников, активности накопления и использования баллов и изменения объемов и характера основных и дополнительных трат лояльных гостей.

Далее, важным аспектом является анализ динамики получаемой прибыли. Для оценки влияния на этот показатель имеющейся программы лояльности, необходимо, во-первых, произвести сравнение характера потребления услуг гостями в течение определенного периода времени до вступления в программу и аналогичного периода после, а затем осуществить более сложный анализ, взяв коррелирующие по заданным параметрам пары участник и не-участник программы и соотнести их поведение как клиентов по отношению к объекту размещения.

И наконец, на завершающем этапе подобной комплексной оценки отели получают возможность оптимизировать свои программы поощрения лояльных гостей на основе многоаспектного набора данных о поведении и отношении клиентов и информации о получаемых доходах.

Заключение

Программы поощрения гостей сулят большие выгоды объектам размещения любого размера и формата. Тщательно разработанные и постоянно совершенствуемые модели вознаграждения стимулируют прямые бронирования и позволяют увеличивать прибыль отелей как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективах. Они помогают подготовиться к будущему, заранее обретая лояльность потребителей гостиничных услуг.

Литература

1. Dzhandzhugazova E.A., Blinova E.A., Orlova L.N., Romanova M.M. Innovations in hospitality industry. *International Journal of Environmental and Science Education*. Vol. 11, Issue 17, 2016. P. 10387-10400.
2. Jeon M.M., Jeong M. Customers' Perceived Website Service Quality and its Effects on E-loyalty. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 29(1), 2017. P. 438-457.
3. Джанджугазова Е.А. Инновационный комплекс маркетинга гостиницы: «семь чувственных нот гостеприимства» // Российские регионы: взгляд в будущее. 2015. Т.2. №3. С. 17-27.
4. 2017 International Tourism Results: the highest in seven years. UNWTO Press Release No18003, 15.01.2018. URL: <http://media.unwto.org/press-release/2018-01-15/2017-international-tourism-results-highest-seven-years>(датаобращения 20.08.2018).

5. Хорошева А. Традиционные программы лояльности в туризме устарели. TravelRussianNews (электронный ресурс). Опубликовано 06.10.2017. URL: <http://www.trn-news.ru/analytics/64260> (дата обращения 20.08.2018).
6. eTravel в России-2018: статистика и тенденции. Агентство DataInsight. Май 2018. URL: <http://www.datainsight.ru/travelhub2018>(дата обращения 20.08.2018).
7. Dzhandzhugazova E.A., Zaitseva N.A., Larionova A.A., Pervunin S.N. The Russian Hotel Market: Condition and Development Under the Crisis. // Mediterranean Journal of Social Sciences. Vol. 6 No 3 (S5), June 2015, P. 289-296.
8. Чарочкина В. Шесть правил успешной программы лояльности. // Секрет фирмы (электронный журнал). №8, 2015. URL: <https://secretmag.ru/business/methods/loyalty.htm> (дата обращения 20.08.2018).