

УДК 33 DOI: 10.14451/1.240.286

Разработка системы комплексных показателей эффективности бизнес-процесса формирования программы лояльности предприятия сферы услуг

© 2024 **Воронова Ольга Владимировна**

Кандидат экономических наук, доцент, директор Высшей школы сервиса и торговли Института промышленного менеджмента, экономики и торговли. Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, Санкт-Петербург.

E-mail: ilina.olga@list.ru

© 2024 **Хныкина Татьяна Семеновна**

Кандидат экономических наук, доцент, доцент Высшей школы сервиса и торговли Института промышленного менеджмента, экономики и торговли. Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, Санкт-Петербург.

E-mail: ilina.olga@list.ru

© 2024 **Ли Артём Александрович**

Коммерческий директор. G1 Software (ООО «Джи 1 Софтвеа Раша»), Москва.

E-mail: ilina.olga@list.ru

Ключевые слова: сфера услуг, гостиничный бизнес, маркетинг взаимоотношений, управление лояльностью, программа лояльности, отраслевые показатели гостеприимства.

В статье представлен алгоритм построения программы лояльности гостиничного предприятия на основе анализа статистических и экономических показателей маркетинговой деятельности и управления финансами. Актуальность данной темы обусловлена повышением потребности современных отечественных гостиниц в собственных маркетинговых и технологических решениях в области управления лояльностью и доходов на фоне активного развития внутреннего туризма, ухода с российского рынка ряда крупных гостиничных операторов и популяризации сетевой формы ведения бизнеса. В ходе исследования авторами был проведен обзор представленных в научной литературе алгоритмов формирования программы лояльности, а также общих и отраслевых экономических и статистических показатели. Идентифицированы недостатки представленных подходов, на основании чего был предложен алгоритм, основанный на цикле Деминга, и представлена систематизация экономических показателей, используемых в процессе построения программ лояльности, в том числе механизмы обоснования экономической эффективности их реализации. Полученные в ходе исследования результаты могут быть применены на практике действующими независимыми и сетевыми гостиничными компаниями российского рынка в целях повышения маркетинговых позиций и максимизации прибыли.

Введение

Программа лояльности предприятия сферы услуг – это комплекс маркетинговых мероприятий, направленных на установление долгосрочных взаимоотношений [17] с клиентами (гостями), выраженных в увеличении числа повторных покупок и бронирований, а также на оптимизацию маркетинговых издержек (что способствует увеличению уровня экономической устойчивости [4]) и увеличение прибыли. Построение и поддержание такой системы – это сложный многоуровневый процесс в рамках маркетинговой стратегии предприятия, который ввиду комплексности своего характера и высокого значения для функционирования гостиничного предприятия, должен быть экономически обоснован. Наличие научно-обоснованной программы повышения гостевой лояльности становится одним из главных аргументов в конкурентной борьбе на рынке услуг [17]. Однако на сегодняшний день многими учеными и бизнес-практиками отмечается отсутствие единого подхода (методологии) к формированию подобных программ, что в условиях активной цифровизации отрасли, применения инновационных технологий [5] и развития комфортной потребительской среды [6] затрудняет формирование конкурентных преимуществ и требует развития технологий сервисного менеджмента [8].

Так, например, представленные в научной литературе исследования Трофимовой О. М. и Ручкина А. В [16], а также Цуневской О. Я [18], акцентируют наибольшее внимание на способах оценки уровня лояльности клиентов, а предложения Козлова О. Ю. [8] – на комплексности процесса формирования технологий и механизмов программы. В свою очередь в бизнес-литературе, как правило, программу лояльности описывают с точки зрения применения ИТ-решений и способов поощрения клиентов. Таким образом, с точки зрения экономического и расчетно-аналитического обоснования, вопрос алгоритма формирования программ лояльности остаётся мало изучен.

В целях систематизации и структуризации тео-

рий и практик в области экономического обоснования формирования систем лояльности гостиничных предприятий авторами ставятся следующие задачи:

1. Представить основные этапы (подпроцессы) формирования (процесса формирования) системы лояльности, в том числе указать, какие экономические задачи должны быть решены на каждом из этапов.
2. Проанализировать сущность каждого из представленных этапов (подпроцессов) и их экономико-статистическую составляющую: представить и охарактеризовать используемые экономические и статистические показатели и решаемые ими вопросы.
3. Представить отраслевые показатели гостиничного бизнеса, используемые в процессе построения программы лояльности.
4. Систематизировать полученные данные и представить процесс формирования системы лояльности гостиницы как систему взаимосвязанных экономических показателей, используемых для обоснования используемых технологий и оценки эффективности её работы.

Результаты и их обсуждение

Рассматривая управление программой лояльности с точки зрения процессного подхода, направленного на постоянное улучшение на основе данных согласно теории управления качеством, предлагается спроектировать научно-обоснованный, но в то же время доступный для понимания алгоритм формирования системы лояльности предприятия на основании цикла Деминга «PDCA» [7]:

1. «Планирование» – этап, в ходе которого должны быть спланированы цели и планы по построению и внедрению программы лояльности, включая оценку текущей работы с клиентами (маркетинга взаимоотношений), количественных показателей работы предприятия, а также анализ тенденций и практик рынка в этой области, выбор наиболее подходящей модели.

2. «Действие» – этап несобственного формирования программы лояльности, включая проектирование её технологий, оценку планируемых затрат на реализацию проекта и ожидаемого дохода, согласование проекта и внедрение программы в текущую работу.
3. «Проверка» – этап отслеживания количественных и качественных результатов от реализации программы лояльности, их сопоставление с запланированными показателями.
4. «Корректировка» – этап формирования корректирующих мероприятий, направленных на улучшение программы лояльности исходя из анализа полученных ранее показателей; повтор цикла.

Для лучшего понимания всего механизма формирования программы лояльности, а также разделения общего плана на конкретные этапы и задачи можно представить следующий алгоритм.

Алгоритм формирования программы лояльности на основе цикла Деминга (разработано авторами):

1. Анализ маркетинга отношений и оценка его показателей.
Определение целевой аудитории. Анализ результатов деятельности с точки зрения работы с ней; оценка эффективности проводимых маркетинговых мероприятий и технологий.
 - Насколько эффективно предприятие работает с гостями?
 - Можно ли увеличить это значение?
 - Каковы текущие расходы на продвижение и привлечение новых гостей?
 - Насколько эффективны данные мероприятия?
2. Анализ базы клиентов CRM.
Анализ базы данных, направленный на осознание текущего отношения клиентов к предприятию, понимание их пожеланий, предложений и проблем. Определение возможностей персонализации и повышения привлекательности предложений.
 - Кто наш постоянный клиент?
 - Какую выручку он приносит?
 - Почему он к нам возвращается?
 - Какие пожелания у него есть?
 - Что мы можем использовать, чтобы увели-
- чить число его возвратов?
 - Сколько гостей к нам не возвращается?
 - Что их не устраивало?
 - Что из этого мы можем решить?
3. Определение целей формирования программы лояльности.
Определение перечня целей и показателей деятельности предприятия, которые будут достигнуты путем внедрения программы лояльности.
 - Какие текущие проблемы предприятие решает путем внедрения программы лояльности?
 - Какие показатели маркетинга отношений отель планирует достичь путем разработки программы лояльности?
4. Исследование рынка.
Исследование практики и опыта отраслевого рынка на предмет использования программ лояльности для понимания их преимуществ и недостатков.
 - Какие существуют модели программы лояльности на отраслевом рынке сегодня?
 - Где и как они применяются?
 - На какую аудиторию (сегмент) они применяются?
 - Какие результаты они помогают достичь (примеры)?
5. Выбор модели программы лояльности.
Определение наиболее актуальной и перспективной модели программы лояльности для анализируемого предприятия (стратегия наград для участников).
 - Какие из моделей могут быть применены к данному предприятию?
 - Насколько они соответствуют нашему сегменту клиентов?
6. Разработка технологий, инструментов и финансовой концепции программы лояльности.
Определение задач и требований к самой программе лояльности. Проектирование технологий программы, оценка затрат на них и эффективности их реализации. Принятие решение о дальнейшей технологической разработке и внедрении.
 - Как будет работать программа?
 - Какие уровни/технологии необходимы?
 - Каковы финансовые затраты на её реализацию?

- Какие экономические и статистические результаты планируются?
- 7. Внедрение программы лояльности в работу отеля.
Внедрение системы учета баллов/уровней лояльности или иного специального программного оборудования для отслеживания и награждения участников.
- 8. Продвижение программы лояльности.
Создание и проведение маркетинговой кампании для привлечения внимания к новой программе лояльности.
- 9. Анализ результатов от внедрения программы лояльности.
Оценка эффективности от внедрения новой программы лояльности путем сопоставления целевых показателей с фактическими.
 - Смогли ли цели внедрения программы лояльности быть достигнуты в полной мере?
 - Насколько она оказалась эффективна?
 - Что помешало достичь все поставленные цели?
 - Какие иные недостатки наблюдаются?
- 10. Улучшение программы лояльности.
Установка новых целевых показателей программы лояльности. Разработка корректирующих мероприятий, направленных на улучшение. Повторение всего цикла.
 - Что можно предпринять для улучшения программы лояльности?
 - Какие показатели могут быть достигнуты в результате улучшения?

Таким образом, для анализа статистической и экономической составляющей процесса формирования программы лояльности в отеле далее будут рассмотрены этапы, на которых необходимо проведение тех или иных расчетов.

Анализ и оценка показателей маркетинга взаимоотношений как этап формирования программы лояльности

Маркетинг взаимоотношений, согласно Ф. Котлеру, – это «практика построения долгосрочных взаимовыгодных отношений с ключевыми партнерами, взаимодействующими на рынке: потребителями, поставщиками, дистрибьюторами в целях установления длительных привилегированных отношений» [9]. Более широкое определение предлагает Цуневская О. Я, согласно

которой, это «процесс целенаправленного формирования и поддержания долгосрочных, удовлетворяющих все заинтересованные группы (потребителей, поставщиков, дистрибьюторов и других субъектов производства и потребления продуктов предприятий сферы услуг и розничной торговли) связей в целях устойчивого ведения бизнеса и создания конкурентных преимуществ» [18]. Ключевыми показателями, используемыми для оценки качества проводимой стратегии в области маркетинга взаимоотношений, являются различные показатели оценки удовлетворенности и лояльности клиентов (гостей). Однако само понятие удовлетворенности является неоднозначным и абстрактным. В связи с этим предлагаем рассмотреть следующие показатели, основанные на конкретных количественных значениях, используемые для оценки эффективности проведения данного направления маркетинговой стратегии предприятия:

1. Коэффициент удержания клиентов (Customer Retention Rate, RR, CRR) – показатель, который отражает способность компании выстраивать крепкие отношения с покупателями и удерживать постоянных клиентов в течение определенного промежутка времени: если CRR высокий, значит, клиенты не уходят после одной-двух покупок, а периодически покупают в течение долгого времени. Формула для расчета CRR:

$$RR = \frac{C_{\text{end}} - C_{\text{new}}}{C_{\text{begin}}},$$

где C_{end} – общее количество клиентов на конец периода; C_{new} – количество новых клиентов за период; C_{begin} – количество клиентов в начале периода.

2. Коэффициент оттока (Churn Rate, CR) – показатель, характеризующий изменение количества покупателей (клиентов, гостей) компании в связи с их отказом от предлагаемых товаров (услуг) в течение определенного периода времени:

$$CR = \frac{C_{\text{end}} - C_{\text{begin}}}{C_{\text{begin}}}.$$

3. Коэффициент возвратности клиентов, или Ставка обратного выкупа, или Частота повтор-

ных покупок (Repeat purchase rate, RPR) – показатель, отражающий долю клиентов (гостей), которые совершили процесс приобретения товара или услуги более, чем один раз, за определенный период времени:

$$RPR = \frac{C_{\text{purchase}}}{C_{\text{total}}} \cdot 100$$

где C_{purchase} – Количество клиентов с более одной покупкой за период; C_{total} – количество клиентов за период.

4. Частота покупок (Purchase Frequency, PF) – метрика, связанная с RPR и показывающая, как часто среднестатистический клиент (гость) совершает покупку. Чем выше этот показатель, тем больше у компании повторных продаж, тем выше прибыль. Чтобы вычислить показатель, необходимо разделить общее число покупок за период на количество уникальных клиентов – число клиентов, непосредственно совершивших покупку за этот период (то есть общее число клиентов, которое отличается от самого количества продаж):

$$PF = \frac{S}{C_{\text{unique}}},$$

где S – количество продаж; C_{unique} – число уникальных клиентов.

5. Пожизненная ценность клиента (Life time value (LTV), или Customer lifetime value (CLV) – это сумма доходов с одного человека за все то время, которое он пользуется продуктами и услугами компании. Данный показатель помогает спрогнозировать, через какое время окупятся вложения в рекламу и какую прибыль со временем принесет увеличение клиентской базы [23] Существуют три основные формулы для расчета:

$$CLV = \frac{R_{\text{av}}}{T_{\text{av}}};$$

$$LTV (ARPU) = \frac{R_t}{C_t};$$

$$LTV = B_{\text{av}} \times PF \times MF \times \frac{1}{CR},$$

где R_{av} – средняя выручка от клиента за период; T_{av} – средняя длительность удержания клиента; R_t – суммарная выручка за период; C_t – количество клиентов за период; B_{av} – сред-

ний чек; MF – коэффициент маржинальности (прибыльности), который находится путем деления валовой прибыли (выручка за вычетом себестоимости) на выручку, %.

Однако данный показатель напрямую связан с продолжительностью жизненного цикла клиента, в связи с этим наиболее оптимальным является рассмотрение LTV в ходе проведения кагорного анализа клиентской базы, включающего в себя оценку и прогнозирование длительности жизненного цикла.

6. Расходы на привлечение нового клиента (Customer Acquisition Cost, CAC) – сумма, потраченная на привлечение одного клиента:

$$CAC = \frac{E_{\text{new}}}{C_{\text{new}}},$$

где E_{new} – расходы на привлечение новых клиентов; C_{new} – количество новых клиентов.

Если сравнить весь доход, который приносит клиент за все время контакта с компанией (LTV) и затраты на его привлечение (CAC), можно сделать следующие выводы:

- Если $CAC \geq LTV$, компания работает в убыток
- Если $LTV : CAC = 2$, то компания проводит низкоэффективную стратегию привлечения клиентов.
- Если $2 < LTV : CAC < 5$, то стратегия привлечения новых клиентов считается высокоэффективной [20].
- Если $LTV : CAC \geq 5$, то текущие расходы на привлечение новых клиентов значительно меньше возможного значения, что может привести к замедлению роста эффективности стратегии [13].

Таким образом, нахождение текущих значений данных показателей позволяет оценить результативность текущей маркетинговой стратегии в области выстраивания лояльности – удержания клиентов (гостей).

Анализ показателей базы данных клиентов (гостей) компании как этап формирования программы лояльности

По результатам исследований Ф. Райхельда из Bain&Company, удержание клиентов на 5% (то

есть повышение CRR на 5%) приводит к росту прибыли от 25 до 95% [1]. При этом вероятность продажи – то есть частота продаж – существующему клиенту составляет от 60 до 70%, а новому – от 5 до 20%, в то время как постоянные клиенты тратят на 33% больше, чем новые [19].

Для определения ключевых направлений реализации программы лояльности необходимо правильно оценить основной сегмент потребителей, на который она будет направлена. Для этого можно воспользоваться традиционными методами управления качеством.

Согласно правилу Парето, 20% постоянных клиентов дают компании 80% прибыли. Причем, 20% клиентов составляют лояльные клиенты и клиенты бизнес-партнеры (клиент не только разделяет те же корпоративные ценности и преданность компании, но и может предложить что-то для их развития, а также идеи для совместного взаимовыгодного сотрудничества [20]).

Правило Парето конкретизируется, если всех клиентов затем распределить по категориям важности «ABC» («ABC-анализ»). С помощью букв «А», «В» и «С» клиенты подразделяются в соответствии с их значимостью, с точки зрения прибыльности для компании, на три класса: важнейшие, важные и менее важные. Анализ ABC основывается на следующих закономерностях [2]:

- Важнейшие клиенты (категория «А») составляют примерно 15% от общего количества клиентов. Их доля в общем объеме прибыли компании составляет 65%;
- Важные клиенты (категория «В») составляют в среднем 20% от общего числа, и их доля в общем объеме прибыли компании составляет также 20%;
- Менее важные клиенты (категория «С») составляют 65% от общего числа клиентов, и их доля в общем объеме прибыли компании составляет примерно 15%.

Также в процессе анализа клиентской базы может быть проведен кагорный анализ.

Таким образом, для формирования программы лояльности необходимо определить, какие клиенты (гости) составляют 15–20% клиентской (го-

стевой) базы и приносит 65–80% прибыли, чтобы изучить их типологию, характер и структуру расходов (с точки зрения предприятия – приносимую выручку) и на основании полученных данных проводить дальнейший анализ, принимать решения по выбору технологий и инструментов самой программы.

Построение целевых показателей внедрения программы лояльности как этап формирования программы лояльности

Итак, осознав, что для увеличения эффективности маркетинговой стратегии необходимо разработать программу лояльности, и определив, на какую аудиторию она будет направлена, необходимо в первую очередь определить следующие экономические целевые показатели:

1. Процент увеличения коэффициента удержания клиентов (процент снижения коэффициента оттока).
2. Проценты увеличения коэффициента возвратности клиентов и частоты покупок.
3. Процент увеличения среднего чека.
4. Процент увеличения пожизненной ценности клиента и снижения расходов на привлечение нового клиента.
5. Процент увеличения общей суммы выручки
6. Доля выручки от участников программы лояльности в общей сумме выручки.
7. Средний доход от участника программы лояльности.

Помимо перечисленного, существуют специальные ключевые показатели эффективности (KPI) программ лояльности.

Ключевые показатели эффективности (KPI) программ лояльности (разработано авторами на основании [11; 15]):

1. Коэффициент участия, или Доля в транзакциях, или Уровень проникновения (Participation rate).
Соотношение количества участников программы и общего количества клиентов (гостей). Чем выше показатель, тем успешнее программа.
2. Доля карт, не заполнивших вступительную анкету.
Доля тех клиентов, которые не предоставили

- о себе никакой информации и, соответственно, с ними нет возможности целевых коммуникаций; показатель во многом определяется выбором схемы вступления в программу лояльности. Чем ниже показатель, тем успешнее программа.
3. Доля карт, владельцы которых доступны для коммуникаций.
Показатель, определяющий количество контактов, доступных для коммуникаций хотя бы по одному каналу – по sms или по e-mail. Чем выше показатель, тем успешнее программа.
 4. Коэффициент активности (Activity rate).
Процент участников, принимающих активное участие в программе. Чем выше показатель, тем успешнее программа.
 5. Срок (Tenure) Длительность участия в программе.
Чем выше показатель, тем успешнее программа.
 6. Период неактивности (Inactivity Period).
Интервал времени, прошедший с момента последней активности участника в программе (как правило, составляет 12–18 месяцев).
 7. Уровень оттока (Churn rate).
Соотношение количества участников, покинувших программу к общему количеству участников; отток фиксируется в случае, если период неактивности превышает пороговое значение. Чем ниже показатель, тем успешнее программа.
 8. Коэффициент погашения, или Коэффициент списания баллов (redemption rate).
Соотношение погашенных и начисленных бонусных единиц на определенный момент времени. Чем выше показатель, тем более гости заинтересованы в программе, тем она успешнее.
 9. Коэффициент сгорания (breaking rate).
Процент бонусных единиц, которые будут списаны в связи с истечением срока действия и других правил, существующих в программе. Чем ниже показатель, тем успешнее программа.
 10. Средняя стоимость погашения (average spending per transaction).
Среднее количество баллов, потраченных на приобретение вознаграждения из каталога призов за одну транзакцию.
 11. Средняя стоимость вознаграждения (average reward price).
Средняя стоимость вознаграждения в расчете на бонусные единицы, принятые в программе.
 12. Средняя стоимость бонусной единицы (cost-per-point) Стоимость бонусной единицы программы в денежном выражении.
 13. Средний расход участника (average member spending per transaction).
Средняя сумма бонусных единиц, погашенных за транзакцию.
 14. Коэффициент стоимости программы (loyalty program percentage cost).
Соотношение совокупной стоимости бонусных единиц, начисленных участникам к общему доходу, генерируемому участниками программы.
 15. Добавленная ценность программы (Loyalty Uplift).
Мера измерения дополнительной пользы программы лояльности для компании.
- Таким образом, на этапе выстраивания целевых показателей программы лояльности предприятию необходимо тщательно оценить, какие именно результаты оно хочет достичь путем планирования изменений и выстраивания системы значений конкретных показателей.
- Так, например, в общих чертах успешная бонусная программа лояльности имеет следующие значения показателей [12]:
- Доля в транзакциях (Уровень проникновения) – 40% и более;
 - Коэффициент списания баллов – 70% и более;
 - Доля карт, не заполнивших вступительную анкету – до 10%;
 - Доля карт, доступных для коммуникаций по sms или e-mail – до 85%;
 - Доля начисления по целевым акциям в акционных начислениях – 30–60%.
- Механизм выбора модели программы лояльности**
- Итак, определив, какие задачи должна решить программа лояльности, необходимо выбрать её инструменты и технологии, то есть модель. Традиционно выделяют следующие обобщённые типы программ лояльности: Бонусные программы,

Скидочные программы, Программы по предложению дополнительных услуг и премиального сервиса.

Предприятие изучает опыт своей отрасли в данной области и определяет, какие технологии каждой из моделей представлены на рынке и пользуются спросом, а также являются эффективным. Как правило, возникает вопрос выбора между ними, так как каждая из них предлагает потребителям свои преимущества. Задача предприятия – обосновать внедрение той или иной модели.

Чтобы не усложнять решение данного вопроса, в рамках этапа выбора самой модели предлагаем ограничиться экспертной оценкой маркетинговых показателей внедрения той или иной модели программы на основании анализа поведенческих установок и типов потребления клиентской базы – 15–20% клиентов, приносящих 65–80% прибыли, согласно полученным ранее данным.

Методика учета расходов и экономическое обоснование выбора программы на этапе разработки её технологий, инструментов и финансовой концепции

Выбрав конкретную, наиболее подходящую для предприятия, модель программы лояльности, у руководства возникает вопрос её проектирования, так как каждое решение должно быть грамотно экономически обосновано. В связи с этим в ходе проектирования инструментов программы лояльности используются следующие показатели.

1. Окупаемость инвестиций (ROI) на внедрение программы лояльности – финансовый коэффициент, иллюстрирующий уровень доходности или убыточности программы лояльности, учитывая сумму сделанных в неё инвестиций (расходов):

$$ROI = \frac{LTV - CAC}{CAC},$$

где LTV – доход с участников программы лояльности; CAC – расходы на программу лояльности.

Значения показателя трактуются следующим образом: если $ROI > 1$, то программа считается прибыльной [19].

2. Доход от программы лояльности, который может быть обозначен через показатель пожизненной ценности клиента CLV [13] – одного или всех участников программы – может быть рассчитан по формуле [21]:

$$CLV = (I_{prog} - I_{nonprog}) - E_{prog},$$

где I_{prog} – доход от участников программы; $I_{nonprog}$ – доход с остальных клиентов; E_{prog} – расходы на программу лояльности.

3. Расходы на программу лояльности, отраженные через показатель CAC [13], являются крупной группой различных статей расхода. Подробнее состав расходов на внедрение программы лояльности рассмотрен в работе [21].

В рамках этого исследования можно выделить следующие укрупнённые группы расходов:

- Расходы на разработку технологического и системного обеспечения программы;
- Расходы на обучение персонала;
- Расходы на информационные материалы – продвижение программы;
- Расходы на поощрение клиентов.

Именно вопрос оценки расходов на поощрение клиентов является наиболее непроработанным в научной и бизнес-литературе, в отличие от других, конкретно измеримых статей расхода, так как:

1. В российском законодательстве отсутствует единая методологии учета расходов на бонусные баллы для бонусных программ лояльности [10]. Согласно практике рынка, проблема учета расходов на поощрение клиентов при применении бонусной программы лояльности – то есть расходов на сами бонусы – может быть решена путем отражения их суммы в денежном эквиваленте (в качестве дебиторской задолженности) [10].

Таким образом, формула для подсчета расходов на такую программу лояльности может быть отражена следующим образом:

$$CAC = E_{service} + E_{training} + E_{promo} + E_{score},$$

где $E_{service}$ – расходы на технологическое и си-

стемное обеспечение программы; E_{training} – расходы на обучение персонала; E_{prog} – расходы на продвижение программы; E_{score} – денежное выражение суммы баллов участников программы лояльности.

При этом саму планируемую сумму денежных средств, потраченных на стоимостное выражение потраченных участниками бонусных баллов, на этапе разработки финансовой концепции программы оценивается путем экспертной оценки планируемых масштабов её деятельности.

2. Оценка расходов при применении скидочных программ может сводиться к экспертной оценке планируемых потерь при продажах по скидкам, так как предлагаемая клиентам скидка изначально уменьшает потенциально возможную сумму выручки. С одной стороны, предприятие увеличивает свою выручку путем привлечения новых клиентов и увеличению частоты покупок, с другой – снижает значение дохода с клиента в связи с применением скидки.

Такой финансовый смысл обусловлен тем, что скидка представляет собой уменьшение договорной цены на товар, работы или услуги, то есть уменьшение суммы задолженности покупателя [10], что никак не отражается в традиционной финансовой отчетности. То есть расход на поощрение клиента будет иметь условный характер – значение упущенной выгоды с гостя, если бы он совершал то же количество покупок по тем же ценам без применения скидки.

В связи с этим предлагается в рамках управленческой отчетности (и строго в ней) сформировать строку расходов на скидки путем применения следующей авторской формулы:

$$E_D = \sum_i^n D_i \times FR,$$

где n – количество участников программы лояльности; i – конкретный участник программы лояльности; D – размер скидки для конкретного участника программы лояльности, %; FR – размер выручки с гостя без учета скидки, руб.

При этом аналогично предыдущему расчету, общая сумма таких расходов при планировании

финансовой концепции будет оценена маркетологом и (или) менеджером по управлению доходами путем экспертной оценки.

Таким образом, из расчета всех показателей формируется финансовая концепция программы лояльности.

Отраслевые показатели гостиничного бизнеса, используемые в процессе построения программы лояльности гостиничного предприятия

При построении программы лояльности гостиницы необходимо также тщательно учитывать и планировать отраслевые показатели рынка:

1. *Средний доход с номера, или Средняя цена одной ночи в номере (ADR)* – показатель, используемый вместо стандартного понятия «средний чек», который характеризует, сколько именно выручки приносит номер в среднем. Если, например, значение показателя снижаются, то это говорит о снижении спроса на гостиничные услуги предприятия, и, следовательно, значит, необходимо применять новые инструменты для стимулирования продаж, в том числе запуск программы лояльности. Формула для нахождения ADR:

$$ADR = \frac{I_h}{n_h} \cdot 100\%,$$

где I_h – доход с продажи номерного фонда за период; n_h – количество проданных номеров за период.

2. *Доля возвратных гостей (доля повторных бронирований)* – отраслевой показатель гостиничного бизнеса, схожий с показателем RPR, который отражает фактический уровень гостиницы в области формирования позитивного имиджа среди ранее размещенных гостей: чем больше значение показателя, тем выше приверженность гостей данному отелю и качеству оказываемых им услуг. Оценивается путем нахождения соотношения гостей, повторно воспользовавшихся услугами гостиницы, с общим количеством размещенных лиц за определенный период (сезон, год):

$$R_{\text{rebook}} = \frac{n_{\text{rebook}}}{B} \cdot 100\%,$$

где n_{rebook} – число повторных бронирований за период; B – общее число бронирований за пе-

риод.

Другой особенностью гостиничных услуг является их сезонный характер, а также длительный период между повторными бронированиями, неравномерный жизненный цикл клиента, в связи с чем на практике расчет многих показателей, представленных ранее, может оказаться затруднен.

В связи с этим оценка текущих значений данных показателей, а также анализ их динамики в совокупности с другими показателями на этапе анализа маркетинга взаимоотношений позволит оценить эффективность текущей маркетинговой стратегии.

Так, согласно Бабенко П., генеральному директору ЗАО «Гостиничные технологии» и разработчик системы управления для гостиничного бизнеса «1С:Отель», участники программ лояльности приносят на 45% больше заездов и на 50% больше выручки по сравнению с остальными гостями [3]. В то же время в рамках одной из наиболее известных программ лояльности Marriott Rewards участники программы дают около 20% доходов компании, их средние расходы в 2,5 раза превышают расходы обычного клиента [13]. При этом в связи с активизацией перевода гостей на прямых продажи в рамках участия в программе лояльности также происходит экономия на комиссиях, что также влияет на рост прибыли. В связи с этим была выдвинута следующая закономерность: «рост прямых продаж на 1% приводит к росту ежегодной прибыли с номера на сумму от 2 тыс. руб.» [3].

Таким образом, понимание данных показателей и сущности характера рынка гостиничных услуг позволит лучше провести дальнейший анализ структуры поступления доходов из гостевой базы (принцип Парето, ABC-анализ) для принятия управленческих решений и расширения системы целевых показателей внедрения программы лояльности.

Заключение

Таким образом, весь процесс формирования программы лояльности с точки зрения эконо-

мики можно представить следующей системой показателей:

1. Оценка текущих показателей эффективности гостиничной деятельности и маркетинга взаимоотношений: ADR, PRP (доля возвратных гостей), PF, CR, LTV, CAC.
2. Анализ 15–20% клиентской (гостевой) базы, приносящей 65–80% прибыли.
3. Формулировка целей и KPI программы лояльности.
4. Расчет планируемых расходов на программу лояльности (CAC), в том числе расходов на поощрение её участников.
5. Расчет планируемых доходов от программы лояльности (LTV).
6. Расчет планируемой окупаемости программы лояльности (ROI).
7. Оценка ADR, PRP (доля возвратных гостей), PF, CR, LTV, CAC и ROI (и иных KPI) в результате реализации программы лояльности.
8. Сопоставление планируемые и полученных значений показателей.

Представленные на рисунке данные обеспечивают наглядность и доступность экономического смысла процесса формирования программы лояльности гостиничного предприятия, что ещё раз подчеркивает важность применения системного подхода.

Разработанный алгоритм, основанный на цикле Деминга, позволяет эффективно адаптировать стратегии к меняющимся условиям рынка и потребительским предпочтениям. Анализ показателей маркетинга взаимоотношений как ключевого этапа формирования программы демонстрирует, что качественные взаимодействия с клиентами способствуют повышению уровня их лояльности и удовлетворенности. Кроме того, внедрение системы экономико-статистических показателей предоставляет гостиничным предприятиям инструменты для мониторинга и оценки эффективности программ. Таким образом, предложенные методы и подходы могут существенно повысить конкурентоспособность гостиничных услуг и способствовать устойчивому развитию бизнеса.

Библиографический список

1. Life time value (LTV): что такое пожизненная стоимость клиента. — URL: <https://marketolog.mts.ru/blog/life-time-value-ltv-cto-takoye-stoimost-vremeni-zhizni-kliyenta-i-cto-ona-pomozhet-uznat> (дата обр. 11.11.2024).
2. Аракелова И. В. Анализ и оценка эффективности современных программ лояльности потребителей // Известия Волгоградского государственного технического университета. — 2013. — № 17. — С. 46–51.
3. Бабенко П. Построение системы лояльности с помощью PMS отеля. Hospitality Online Expo. — URL: <https://expo.openhospitality.org/postroenie-sistemi-loyalnosti-s-pomoschyu-pms-otelya#popup:article> (дата обр. 01.11.2024).
4. Власова М. С., Ильина О. В., Морохина В. И. Эффективность использования затрат и ее влияние на экономическую устойчивость предприятия // Проблемы современной экономики. — 2012. — 3(43). — С. 123–125.
5. Воронова О. В., Харева В. А. Основные тенденции в применении современных технологий на предприятиях индустрии гостеприимства в условиях цифровизации экономики // Научный вестник Южного института менеджмента. — 2019. — 4(28). — С. 98–102. — DOI: [10.31775/2305-3100-2019-4-98-102](https://doi.org/10.31775/2305-3100-2019-4-98-102).
6. Воронова О. В., Хныкина Т. С., Федорчук В. Н. Цифровая трансформация торговли в контексте формирования комфортной потребительской среды: терминологический дискурс // Экономические науки. — 2023. — № 229. — С. 344–352. — DOI: [10.14451/1.229.344](https://doi.org/10.14451/1.229.344).
7. ГОСТ Р ИСО 9001 Системы менеджмента качества. Требования (Переиздание).
8. Евграфов А. А., Ильина О. В. Сервисный менеджмент: концептуальное видение и механизм реализации // Международный научный журнал. — 2017. — № 1. — С. 7–15.
9. Козлова О. Ю. Процесс разработки программ повышения лояльности клиентов // Новое слово в науке и практике: гипотезы и апробация результатов исследований. — 2016. — № 22. — С. 179–184.
10. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. — СПб.: Питер Ком, 1998. — 896 с.
11. Крикун Е. С., Суворов Н. С., Агеева Е. В. Выручка предприятия в условиях применения программ лояльности // Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий. — 2019. — Т. 81, 1 (79). — С. 345–350.
12. Об учете поощрения покупателя в денежной форме. — URL: <https://www.glavbukh.ru/hl/112978-ob-uchete-pooshchreniya-pokupatelya-v-denezhnoy-forme> (дата обр. 08.11.2024).
13. Программа лояльности — DIY. Показатели успешной программы лояльности. — URL: <https://manzanagroup.ru/information/programma-loyalnosti-diy-pokazateli-ushpeshnoy-programmy-loyalnosti/> (дата обр. 08.11.2024).
14. Райхельд Ф. Эффект лояльности: движущие силы экономического роста, прибыли и непреходящей ценности. — М.: Диалектика, 2007.
15. Рувенный И. Я., Аввакумов А. А. Затраты на программы лояльности и подходы к оценке их эффективности // Управление экономикой: методы, модели, технологии. — 2016. — С. 244–247.
16. Савенкова И. А. Программы лояльности как фактор повышения качества обслуживания в гостиничном бизнесе // Петербургский экономический журнал. — 2015. — № 4. — С. 138–144.
17. Трофимова О. М., Ручкин А. В. Алгоритм формирования и развития программы потребительской лояльности в коммерческой организации // Вопросы управления. — 2015. — 6 (18). — С. 127–134.
18. Филимонова Е. А., Сладкова Ю. Н. Повышение лояльности потребителей: факторы влияния, этапы и методы формирования // Современные научные исследования и разработки. — 2018. — Т. 1, 12(29). — С. 606–613.
19. Цуневская О. Я. Маркетинговые технологии формирования программ лояльности клиентов в сфере услуг: дис. ... канд. экономических наук: 08.00.05 / Цуневская Оксана Ярославовна. — М., 2008. — 192 с.
20. Шадрин С. С. Топ-10 лучших стратегий удержания клиентов, которые увеличивают прибыль // Стратегии бизнеса. — 2022. — Т. 10, № 7. — С. 185–187.
21. Шаховская Л. С., Аракелова И. В. Общественные ресурсы экономического развития: потенциал общества или потенциал бизнеса? // Известия ВолгГТУ. Серия «Актуальные проблемы реформирования российской экономики (теория, практика, перспектива)». — 2011. — № 12. — С. 6–13.
22. Шматко Л. П. Эффективность программ лояльности в индустрии гостеприимства // Экономика: вчера, сегодня, завтра. — 2020. — Т. 10, 10А. — С. 295–303. — DOI: [10.34670/AR.2021.71.41.033](https://doi.org/10.34670/AR.2021.71.41.033).
23. How to estimate loyalty program's Return on Investment. — URL: <https://blog.qivos.com/how-to-estimate-loyalty-programs-return-on-investment/> (visited on 11/11/2024).
24. Reichheld F. Prescription for cutting costs: Loyalty relationships / Bain & Company. — URL: https://media.bain.com/Images/BB_Prescription_cutting_costs.pdf (visited on 11/11/2024).