IV. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ СФЕРЫ УСЛУГ

УДК 338.484

O.V. Arkhipova, A.L. Zelezinskii

HOSPITALITY INDUSTRY CUSTOMER LOYALTY DRIVERS IN THE CRISIS ENVIRONMENT

The article deals with the issues of the customer loyalty formation in the COVID-19 coronavirus pandemic context as well as in the post-pandemic period. The authors are focused on identifying the customer loyalty drivers in the hospitality industry. Among the leading loyalty drivers during the crisis there were defined such factors as the provision of security protocols, individualization (customization) of services, the readiness of enterprises to diversify their activities, flexibility and variability in the process of providing services, and the use of customer-oriented approaches, such as co-creation of value. The relationship between customer satisfaction with the quality of services, emotional and behavioral loyalty is especially highlighted. The loyalty drivers' consideration can be suggested to become one of the leading factors in anti-crisis enterprise management in the hospitality industry.

Keywords: crisis, COVID-19, loyalty, loyalty drivers, quality of service, hotel business, hospitality industry, security.

О.В. Архипова[1], А.Л. Зелезинский[2]

ДРАЙВЕРЫ ЛОЯЛЬНОСТИ КЛИЕНТОВ ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

Статья посвящена рассмотрению вопроса формирования лояльности клиентов в условиях пандемии коронавируса COVID-19 и в период постпандемии на примере индустрии гостеприимства. Авторы сконцентрировали своё внимание на выявлении драйверов лояльности клиентов в индустрии гостеприимства. Среди ведущих драйверов лояльности в условиях кризиса были обозначены обеспечение безопасности, индивидуализация (кастомизация) услуг, а также готовность предприятий к диверсификации деятельности, гибкости и вариативности в процессе предоставления услуг, использованию клиентоориентированных подходов, например, таких как совместное создание ценности. Особо отмечено наличие взаимосвязи между удовлетворённостью клиентов качеством услуг и эмоциональной и поведенческой лояльностью. Отмечается, что учёт драйверов лояльности может стать одним из ведущих факторов антикризисного управления предприятием индустрии гостеприимства.

Ключевые слова: кризис, COVID-19, лояльность, драйверы лояльности, качество предоставления услуг, гостиничный бизнес, индустрия гостеприимства, безопасность.

DOI: 10.36807/2411-7269-2020-4-23-39-47

Введение. Кризис меняет приоритеты. В условиях глобализации, быстрой смены трендов, усиления конкуренции и, особенно, в ситуации кризиса, всё большее значение приобретает рациональное и грамотное управление финансовыми и производственными ресурсами предприятия сферы гостеприимства для обеспечения эффективной работы,

[1] Архипова О.В., профессор кафедры гостиничного и ресторанного бизнеса, доктор философских наук, доцент; Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Санкт-Петербургский государственный экономический университет", г. Санкт-Петербург

Arkhipova O.V., Professor of the Department of Hotel and Restaurant Business, Doctor of Philosophy, Associate Professor; Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Saint-Petersburg State University of Economics", Saint-Petersburg

E-mail: olva@list.ru

[2] Зелезинский А.Л., доцент кафедры менеджмента и маркетинга, кандидат педагогических наук; Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Санкт-Петербургский государственный технологический институт (технический университет)", Санкт-Петербург

Zelezinskii A.L., Associate Professor of the Department of Management and Marketing, PhD in Education; Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Saint-Petersburg State Technological Institute (Technical University)", Saint-Petersburg

E-mail: uchposob@yandex.ru

реализации качественной кадровой политики и сохранения ключевых конкурентоспособных показателей.

В настоящее время индустрия гостеприимства переживает сложный период. Кризис, вызванный пандемией коронавирусной инфекции COVID-19, неустойчивость цен на нефть и, как следствие – нестабильность курса доллара и евро, по прогнозам Всемирной туристской организации, могут способствовать сокращению туристических прибытий во всём мире на 30-40 % в 2020 г. по сравнению с показателями 2019 г. Организация сообщает, что вероятным последствием этого станет падение выручки в туристской отрасли на $300-450 млрд, что составляет треть от выручки 2019 г. ($1,5 трлн). Таким образом, отмечают эксперты организации, будут потеряны 5-7 лет уверенного экономического роста в туриндустрии [1].

Пандемия коронавируса COVID-19 обрушилась на все сферы экономики, рынок HoReCa одним из первых принял на себя удар. Крайне сложная ситуация сложилась в гостиничной сфере. Загрузка гостиниц в большинстве субъектов Российской Федерации в марте-апреле 2020 г. снизилась до критических 3-10 %. К осени кризис на рынке гостиничных услуг достиг беспрецедентной глубины. Вторая волна COVID-19, по оценкам экспертов, серьёзно угрожает восстановлению туризма во всём мире. Так, Европейская комиссия по туризму (ETC) отмечает, что новый всплеск случаев COVID-19 и повторное введение ограничений на путешествия остановили восстановление европейского туризма: число международных туристов, прибывающих в Европу, снизилось на 68 % в середине года по сравнению с 2019 г. [2].

Серьёзные проблемы испытывает и рынок гостеприимства Санкт-Петербурга. На фоне бума прошлых лет показатели загруженности петербургских отелей также демонстрируют ущерб, нанесённый пандемией. В апреле 2020 г. средняя загрузка действующих отелей города находилась на отметке 8 %. Для сравнения, в прошлом году, по подсчётам Colliers International, средняя заполняемость номеров по городу составила 69 %, благодаря чему 2019 г. считался одним из самых успешных в истории. Схожую статистику предоставляют в Jones Lang LaSalle Incorporate (JLL). Аналитики этой компании оценивают загрузку по брендированному предложению Северной столицы в прошлом году на уровне 68 %. В IPG Estate фиксируют заполняемость отелей в 2019 г. исторически максимальными 70 % [3]. Согласно последним данным, потери гостиниц Петербурга могут составить порядка 800 млн руб. каждый месяц, выручка отелей снизится на 30 % за год.

В целом из-за распространения инфекции снизился общий турпоток, въездной туризм сократился на 30 %, а поток из Китая − на 90 %. Данная ситуация привела к закрытию отелей или уменьшению части доступного номерного фонда, снижению цен до 50 % из-за загрузки, не превышающей 20 % [4]. Данные аннуляций бронирований по регионам, в том числе и по Северо-Западному федеральному округу, свидетельствуют о нестабильности рынка и неуверенности гостей в своих планах (Рис. 1).

Рис. 1 – Аннуляции бронирований по регионам Российской Федерации в августе 2020 г. [5]

Обращаясь к истории и сравнивая последствия подобных событий, например, вспышки атипичной пневмонии в 2003 г. и глобального экономического кризиса в 2008 г.,

следует отметить, что они несли не столь трагичный эффект[1]. Согласно статистке UNWTO количество туристских поездок в мире тогда сократилось лишь на 0,4 и 4 % соответственно. Опыт показывает, что на протяжении всего развития гостиничная индустрия часто сталкивалась с кризисами. Каждый последующий кризис создавал новые возможности для развития. Показатели национального дохода, уровень занятости, темпы развития производства и размеры прибыли не являются экономическими константами. На каждом этапе развития экономики кризисы проходят с разной степенью сложности и различными вариантами проявления. В свою очередь, каждый этап характеризуется уникальными временными границами и качественными особенностями.

Но кризисная ситуация 2020 г., безусловно, беспрецедентна. Гостиничный бизнес по всему миру столкнулся с таким ударом, с каким не сталкивался никогда. Атака террористов 9 сентября 2001 г., атипичная пневмония, рецессия 2008 г., санкции против России нанесли серьёзный удар по бизнесу, но не стали точкой невозврата [6]. В настоящее время эксперты не могут оценить, насколько серьёзными будут последствия для бизнеса, и как скоро после завершения кризиса отрасль сможет полностью восстановиться. Потому сегодня внимание теоретиков и практиков гостиничного, ресторанного, туристского бизнеса сфокусировано на определении подходов к антикризисным мерам, трендам и прогнозам развития индустрии во время и после пандемии коронавируса. Поиск оптимальных способов организации работы предприятий, выявление подходов к обслуживанию клиентов и методов эффективного антикризисного управления, исследование различного рода факторов, оказывающих прямое или косвенное влияние на бизнес, являются актуальными и востребованными направлениями деятельности менеджмента в сфере гостеприимства. Необходимо чётко понимать и определять виды возможных рисков, их симптомы; знать тактические и стратегические методы по борьбе с кризисом; поэтапно внедрять методы антикризисного управления согласно особенностям маркетинговой политики предприятия, его экономической составляющей. В условиях кризиса важно учитывать, что конкурентоспособность не потеряют те предприятия индустрии гостеприимства, которые с помощью оптимизации деятельности смогут противостоять кризису, осуществлять эффективное управление рисками, не теряя уровень качества предоставляемых услуг и сохраняя клиентов.

Формирование лояльности клиентов – мера антикризисного управления. Не секрет, что клиенты и до кризиса, вызванного пандемией, были ориентированы на персонализированные и даже кастомизированные предложения, на сервис достойного уровня с индивидуальным отношением. Так, ещё в начале 2020 г. компания Sabre Corporation инициировала исследование, направленное на определение трендов в индустрии гостеприимства и выявление предпочтений путешественников при бронировании гостиниц и сопутствующих сервисов[2]. Почти четверть респондентов отметила, что будет лояльнее относиться к гостинице, которая проанализирует информацию о прошлых заказах с целью персонализированного обслуживания. Чуть большее количество респондентов положительно отнеслось к идее предоставления личных данных, таких как номер телефона и возраст, в обмен на персональную услугу или скидку [7].

В ситуации кризиса клиент оказывается ещё более чувствительным и взыскательным. Это объясняется рядом обстоятельств. С одной стороны, он имеет значительно меньше средств на спонтанные траты, сокращает потребительскую корзину или меняет вектор потребительской активности под влиянием деформации мотивационного поля, зачастую пытаясь при этом сохранить привычный стиль жизни. С другой стороны, клиент находится в постоянном поле негативной информации, что провоцирует возникновение стрессовых реакций. Соответственно, меняются тренды потребительских предпочтений, и для того чтобы эффективно управлять предприятием индустрии гостеприимства в сложившейся обстановке, необходимо хорошо понимать, что действительно нужно клиентам сегодня. Эти обстоятельства побудили авторов статьи к анализу текущего состояния индустрии гостеприимства и определению тех аспектов деятельности, которые следует оптимизировать в настоящих условиях. Это позволит выявить ключевые факторы, оказы-

[1] Азиатско-Тихоокеанский регион (АТР) многому научился на опыте эпидемии атипичной пневмонии 2002-2003 гг. К примеру, в качестве стимула не отменять бронь отельеры предлагали гостям перебронировать с большой скидкой на другую дату в течение года или предоставляли трансфер от аэропорта в хорошо продезинфицированном автомобиле, делали акцент на промоакциях для новых, нетипичных для себя сегментах рынка, целевых аудиториях, поощряли постоянных гостей и тех, кто потенциально может ими стать.

[2] Исследование было выполнено компанией **YouGov Plc**. Общая выборка составила 5348 чел. (взрослое население) в Италии, Франции, России и Великобритании. Полевое исследование проводилось с 12 по 23 февраля 2020 г. в режиме онлайн. Полученные данные отражают мнение Интернет-пользователей. Для каждой страны были использованы соответствующие метрики для получения "среднего" значения.

вающие влияние на динамику потребительской и эмоциональной лояльности клиентов сферы туризма и гостеприимства – драйверы лояльности клиентов.

Персонализация как драйвер лояльности клиентов. Отель выступает в роли посредника между услугой и потребителем, соответственно, ему необходимо представлять себе ценность продукта и особенности клиента – потребителя, чтобы говорить с ним на одном языке, понимать запросы гостей (Рис. 2). В период кризиса следует сфокусироваться на инструментах повышения доверия, на работе с каналами клиентских коммуникаций на основе программного обеспечения (SRM) и на программах лояльности для привлечения гостей. Особое значение приобретает сохранение пула постоянных клиентов и их покупательской, эмоциональной и поведенческой лояльности. В условиях нестабильности сложно заниматься привлечением новых клиентов (хотя предприятия сферы гостеприимства предпринимают ряд мер, перепрофилируя свою деятельность под новые целевые аудитории, предлагая линейки услуг, основанные на добавочной ценности).

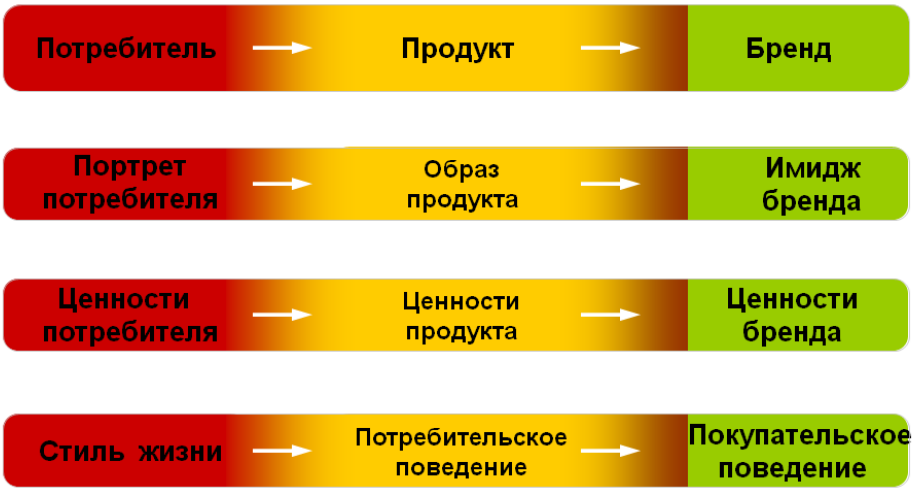

Рис. 2 – Векторы взаимодействия потребителя и бренда в процессе потребления услуг

Работа менеджмента отеля со своими постояльцами, направленная на превращение их в приверженцев бренда за счёт использования не слишком затратных шагов – действенная антикризисная мера. Например, гостиничный комплекс "Имеретинский", находящийся под управлением УК "ГОСТ Отель Менеджмент", вывел на рынок уникальный для отельной сферы продукт – апартаменты с гарантией проживания в выбранном номере на длительный период. В отличие от уже знакомых всем апартаментов с долгосрочным проживанием, новый формат предполагает выбор и закрепление за гостем конкретных апартаментов с возможностью проживать в них 14, 30 или 60 дней три года подряд с одинаковыми датами заезда. Подписание договора предполагает цену ниже, чем при бронировании на других тарифах, а гость получает гарантию проживания даже в самый горячий сезон, что особенно актуально в курортном Сочи [8]. Это предложение позволяет отелю получить гарантированные бронирования на несколько лет вперёд, сформировать ядро лояльных гостей, а также сократить маркетинговые расходы и снизить стоимость привлечения клиента.

Сеть Marriott оперативно отреагировала на тенденцию перевода сотрудников на удалённый формат работы в условиях пандемии, объявив о запуске предложений "Day Pass", "Stay Pass" и "Play Pass" в рамках программы лояльности Marriott Bonvoy[1]. Это предложение (по сути, являющееся предложением "отель по подписке"), безусловно, является ответом на потребность современного человека, работающего дистанционно, очертить границы между личной жизнью и карьерой. Работа на удалении в домашних

[1] Day Pass – номер в режиме офиса на один день с 6 часов утра до 6 часов вечера. Гостям предоставят доступ к Wi-Fi, офисному оборудованию, еде, напиткам и дополнительным зонам отеля. Участники программы лояльности получат дополнительный подарок в виде полезных снеков, получат скидки на приобретение сувениров, а также доступ в лаунж-зону в тех отелях, где она предусмотрена для клиентов, имеющих статус Platinum, Titanium или Ambassador Elite, и смогут заработать баллы за покупки. Stay Pass дополнительно даёт возможность остаться на ночь с завтраком. В дополнение к бонусам, входящим в Day Pass, гости также смогут воспользоваться дополнительными сервисами отеля (например, услуги фитнес-центра). Play Pass ориентирован на клиентов, которые хотят работать и при этом сменить обстановку – даже вместе с семьёй. Клиенты всё чаще выбирают побег из оков импровизированного домашнего офиса в пользу путешествий, способствующих как работе, так и отдыху. В этот тариф включено бизнес-сопровождение, развлечения для детей, выбор пространства для работы или учёбы на свой вкус, а также тщательно составленные варианты досуга для всей семьи.

условиях не всегда удобна и продуктивна, в том числе, она может быть более стрессовой, чем работа в офисе, на предприятии [9]. С весны 2020 г. ряд отелей Санкт-Петербурга предлагает номера для работы и длительного проживания, эксплуатируя формат отеля, включающего функции дома и офиса. В целом, обновление концепции деятельности отеля стало одним из решений, применяемых в условиях кризиса. Смена формата, переформатирование объекта, прежде всего, в направлении переориентации работы на предоставление номерного фонда для самоизоляции или работы в дистанционном режиме востребована у людей, которые заботятся о здоровье или стремятся оптимизировать работу на удалении. Это решение даёт возможность сохранить персонал и не закрывать гостиницы полностью.

В условиях кризиса отельеры ищут нестандартные решения, которые позволят заработать на бронировании номеров. Многие гостиничные предприятия значительно снизили цены на размещение и проживание – стоимость стала сопоставима с арендой квартиры. Среди потенциальных клиентов, готовых к бронированию номера на длительный срок (как правило, на одну–две недели), могут быть граждане, которые вернулись из зарубежной поездки и теперь обязаны выдержать режим самоизоляции. Арендовать квартиру на такой срок весьма проблематично, а проживание в отеле может быть достойной альтернативой. Спрос на эти услуги невысокий, однако такие меры принимаются не для дохода, а для того чтобы остаться на плаву в кризисное время и покрыть часть операционных расходов [10].

Упомянутое выше исследование компании Sabre Corporation выявило новую группу потенциальных потребителей услуг гостиничных предприятий – местных жителей, которые могут изменить и расширить возможности отеля как поставщика услуг. Участники исследования отметили, что больше всего хотели бы иметь возможность посещать бассейн в отеле, расположенном рядом с их текущим местом жительства или работы (39 %). Для россиян и британцев на втором месте оказался спортзал (27 и 28 % соответственно), для французов – парковка (29 %), а для итальянцев – услуги прачечной местного отеля (39 %) [7]. Таким образом, гостиницы, ориентируясь на местное сообщество, могут сформировать аудиторию постоянных клиентов, предлагая сервисы, не относящиеся к проживанию в отеле. Это особенно актуально сейчас, в ситуации минимизации въездного туристического потока. Гостиничным предприятиям стоит оценить свои возможности и потенциал для работы в данном направлении.

Приведённые примеры свидетельствуют о сформированной тенденции к персонализации и реализации таких подходов к формированию клиентской лояльности, как диверсификация деятельности предприятия индустрии гостеприимства, гибкость и вариативность в процессе предоставления услуг.

Обеспечение безопасности – путь к клиенту. Важнейшим элементом формирования лояльности клиентов в современных условиях и в постпандемический период является демонстрация соответствия отеля нормам дезинфекции и профилактики коронавирусной инфекции. Полагаем, что рынок услуг нескоро откажется от процедур и протоколов обеспечения санитарной безопасности гостей и персонала. В настоящее время Федеральная служба по надзору в сфере защиты прав потребителей и безопасности человека выпустила методические рекомендации по профилактике новой коронавирусной инфекции (Covid-19) в учреждениях, осуществляющих деятельность по предоставлению мест для временного проживания (гостиницы и иные средства размещения) [11]. Все средства размещения обязаны соблюдать предписанные правила.

Эксперты считают важным также проработать вариант бесплатной сертификации или электронной кодификации средств размещения на эпидемиологическую безопасность. Системы сертификации для отелей уже введены в Мадриде, Португалии[1], Турции. Получаемое свидетельство, с одной стороны, призвано помочь профессионалам турбизнеса восстановиться, с другой, – дать гостям уверенность в собственной безопасности.

В наши дни российские эксперты Общенационального союза индустрии гостеприимства (ОСИГ) совместно с Роспотребнадзором формируют предложения по поэтапному восстановлению работы объектов гостеприимства, но пока никаких специальных знаков или обозначений, подтверждающих, что этот объект индустрии гостеприимства прошёл процедуру сертификации, нет. Обращаясь к опыту зарубежных коллег, можно выяснить,

[1] Знак "Clean & Safe" в Португалии стал гарантией того, что его обладатель соблюдает все гигиенические требования и меры по борьбе и предотвращению распространения Covid-19. Сертификат бесплатный, действует в течение одного года, его наличия требует внутренний протокол, который в соответствии с рекомендациями Главного управления здравоохранения Португалии, гарантирует соблюдение санитарных норм, необходимых для предотвращения риска заражения, и безопасность для туристической деятельности. Сертификат выдаётся онлайн, проверки проводятся выборочно компетентными органами.

что существуют специальные компании, предоставляющие услуги инспекций, экспертиз и сертификаций. Одна из таких компаний – Société Générale de Surveillance (SGS)[1]. Получение эмблемы этой компании гарантирует соответствие высочайшим стандартам чистоты, гигиены и безопасности, подтверждённое SGS в ходе централизованного процесса проверки. Каждый отель сможет получить эту эмблему после прохождения комплексного локального аудита, включающего в себя тесты с использованием последних технологий, и включением в ежедневный рацион следующих усиленных правил:

- увеличение частоты уборки и дезинфекции всех зон отеля, особое внимание к предметам с высокой частотой контактов;
- установка у входной двери и в общественных зонах отеля станций со спиртовым антисептиком для рук и перчатками;
- дезинфекция всех ключей от номеров и их безопасная выдача при регистрации;
- экспресс-процесс выезда из отеля с целью минимизации контактов;
- организация и поощрение безналичных способов оплаты;
- размещение на дверных ручках информационных указателей с информацией о процедурах уборки и дезинфекции в каждом номере;
- комплексные санитарно-гигиенические и профилактические обучающие программы для сотрудников;
- обеспечение сотрудников средствами индивидуальной защиты, такими как маски и перчатки.

Эмблема будет представлена в виде большой наклейки на входной двери в отель. Если гость наведёт камеру телефона на данный QR-код, то он автоматически перейдёт в раздел сайта отеля "Безопасное пребывание". Там будет находиться вся информация о пройденной отелем сертификации на соответствие мерам профилактики против вируса: видео о том, как изменилась уборка номеров и обращение управляющей к постояльцам о новых правилах, введённых в отеле во время пребывания. В Табл. 1 представлены поставщики с примерными ценами на мероприятия по обеспечению протоколов безопасности.

Таблица 1 – Меры антикризисной программы по обеспечению протоколов безопасности гостиничного предприятия

Мера	Примерная стоимость услуги/товара
Установление бесконтактного дезинфектора на входе в отель, в уборную комнату и кожный антисептик	3800 руб./дезинфектор 3000 руб./ кожный антисептик 5л.
Получение сертификата SGS	15000 руб.
Печать эмблемы-наклейки	100 руб./ наклейка
Печать флаеров	1010 руб./150 флаеров размером 100*210 мм
Обеспечение фасовочными экопакетами	3900 руб./коробка 500 шт. Размер 3000*400 мм
Перчатки и маски для персонала	1090 руб./упаковка 100 шт. маски 1240 руб./упаковка 100 шт. перчатки
Маркетинг и реклама комплекса мер по обеспечению санитарной безопасности	2500 руб./съёмка и обработка роликов для социальных сетей

Стоит отметить, что после пандемии формат шведского стола, скорее всего, долго будет невостребованным. Именно поэтому рекомендуется заменить его форматом завтраков по меню A la carte. При минимальной загрузке это оптимальный выбор вида предоставления завтраков, который сэкономит деньги во время кризиса.

Клиентоориентированные подходы и взаимодействие с потребителем в создании ценности продукта и услуг сферы гостеприимства. Одним из актуальных направлений деятельности предприятия сферы гостеприимства по формированию лояльности клиентов в условиях кризиса может стать внедрение концепции взаимодействия с потребите-

[1] SGS – крупнейший в мире независимый орган по сертификации систем менеджмента на соответствие требованиям международных, отраслевых или корпоративных стандартов. Сертификат SGS признаётся в любой точке земного шара, символизируя соответствие установленным стандартам и передовым бизнес-практикам.

лем, направленной на совместное создание ценности продукта и услуг. Не секрет, что долгосрочные результаты деятельности компаний определяются качеством удовлетворения потребностей целевых потребителей. Потому современные решения фокусируются вокруг удовлетворённости целевой аудитории, формирования потребительской лояльности и развития взаимовыгодных отношений с клиентами. Направлением, позволяющим обеспечить рост потребительской ценности, становится вовлечение потребителей в совместное создание ценности.

Для потребителя ценность проявляется в уникальном опыте, а ценность для компании – в расширении знаний о клиенте. На основе новых знаний она может сформировать и создать уникальное предложение на рынке. В рамках этой концепции клиенты не рассматриваются как пассивные получатели услуги, а воспринимаются как активные партнёры по её созданию. Таким образом, совместное создание ценности – это процесс, который неразрывно связан с вовлечением потребителя в развитие предприятия сферы гостеприимства.

На практике, отели, ориентированные на инновации и внедрение концепции совместного создания ценности, обнаруживают интересные кейсы вовлечения клиента и взаимодействия с ним. Например, отель Ritz – Carlton создал систему прозрачной персонализации, на основе которой каждый клиент получает индивидуальный сервис. Персонал отеля фиксирует пожелания и предпочтения клиента во время его пребывания, затем эта информация используется для установления личного контакта с клиентом. Отель InterContinental организует встречи с постояльцами, по результатам которых составляется профайл гостя.

Клиентоориентированность компании в современном бизнесе обуславливает способность организации извлекать дополнительную прибыль за счёт глубокого понимания и эффективного удовлетворения потребностей целевой аудитории. Определённо можно сказать, что клиентоориентированность – одно из самых значимых конкурентных преимуществ современных предприятий сферы гостеприимства. Клиентоориентированный подход – это способ ведения бизнеса, где в первую очередь фокус внимания направлен на потребителей. Преимущества данного подхода заключаются в формировании пула лояльных клиентов, пополнении базы постоянных клиентов, повышении деловой репутации, увеличении продаж, уменьшении затрат на любой вид рекламы и, в целом, в успешном развитии бизнеса.

В настоящее время выбор услуг потребителем делается зачастую не только в пользу качества, но и с учётом дополнительных предоставляемых услуг. Сервис обеспечивает устойчивые конкурентные преимущества за счёт нескольких уровней [12].

Рис. 3 – Конкурентные преимущества в дополнительном сервисе гостиничного предприятия

Первый уровень включает в себя вежливое общение и индивидуальный сервис при обслуживании потребителя. Второй уровень охватывает такие умения, как навык персонала эффективно и грамотно предотвращать и разрешать конфликтные ситуации, профессионально реагировать в нестандартных ситуациях. Третий уровень определяется тем, насколько активно персонал предприятия проявляет инициативу. От этого уровня

зависит успех предприятия, ведь персонализация отношений с потребителем, понимание клиента и удовлетворённость его потребностей обуславливают возможность налаживания долгосрочных отношений с компанией. Потому клиентоориентированные подходы могут рассматриваться платформой для развития гостиничной индустрии в условиях кризиса как инструмент управления коммуникациями между предприятием и клиентом.

Эмоциональная и кросс-культурная компетентность персонала как фактор удовлетворённости клиентов качеством услуг. В настоящее время перед предприятиями индустрии гостеприимства стоят задачи предоставления и поддержания качества обслуживания на должном уровне, своевременного устранения недостатков в предоставлении услуг, разработки стратегии улучшения обслуживания с учётом требований внешней и внутренней среды. Большую роль в этом процессе может сыграть формирование системы эмоциональной и кросс-культурной компетентности персонала гостиничного предприятия, развитие навыков эмпатии. Эмпатия предполагает понимание эмоционального состояния другого человека и сопереживание ему. При этом в психологическом понимании эмпатия есть временное сознательное отождествление с объектом для лучшего его понимания. Обладающий эмпатией человек способен поставить себя на место другого, воспринимая его внутренние эмоции и переживания. Очевидно, что сегодня пришло время использовать потенциал эмпатии как базового навыка при развитии искусства коммуникации, особенно с избирательными гостями.

Эксперты отмечают, что клиенты, оказавшись в стрессовых условиях пандемии, стали более конфликтными и привередливыми. Выросли их требования к предоставлению тех сервисов, к которым они привыкли в прошлые годы, и которые исчезли из-за сокращения расходов. Отельеры солидарны с тем, что поведение туристов изменилось и порой выходит за рамки приличия. Фиксируются явно завышенные ожидания туристов, которые привыкли к сервису в 4-5* отелях Турции, но здесь, в России, хотят того же самого от гостиниц классом ниже (пятизвёздочных отелей в России не так много, и отдых в них стоит слишком дорого). В итоге возникают конфликты. Решить эту проблему можно – надо просто отнестись с пониманием к гостям. Негатив со стороны клиентов может возникать и тогда, когда сотрудники не справляются со своими обязанностями, а это, в свою очередь – следствие нехватки подготовленных квалифицированных кадров [13]. В связи с этим отметим, что фактором, оказывающим наибольшее влияние на процесс кросс-культурной и эмоциональной адаптации персонала гостиничных предприятий, является стратегия профессионального обучения, выстроенная с учётом возрастных и межкультурных различий гостей отеля и персонала, работающего в контактной зоне предприятия [14].

Заключение. Глобальный характер нестабильности экономики на современном этапе, а также порождаемые им угрозы и возможности требуют изменения характера антикризисного управления и поиска оптимального инструментария для разработки и реализации выбранной предприятием стратегии деятельности.

В настоящее время бизнес нуждается в подходах, способных не только смягчить негативные последствия кризиса, но и использовать его возможности для функционирования предприятия в посткризисный период. Очевидно, что пандемия поменяла потребительское поведение клиентов и, вероятно, ещё скорректирует его. Предприятиям индустрии гостеприимства придётся формировать новые модели ведения бизнеса, расширять спектр обязанностей сотрудников, менять подходы к осуществлению и предложению услуг, искать новые сегменты рынка и создавать актуальные предложения.

Индустрия гостеприимства имеет более высокие шансы на быстрое восстановление спроса на гостиничные услуги (в первую очередь, в аспекте внутреннего туризма), чем другие сектора экономики. Сфера гостеприимства, по оценкам экспертов, станет одной из самых востребованных, а низкий курс рубля будет способствовать притоку иностранных туристов в Россию.

Резюмируя, можно отметить, что учёт факторов, влияющих на лояльность клиентов, может стать одним из ведущих ориентиров антикризисного управления предприятием индустрии гостеприимства. Драйверы лояльности и варианты решений, предложенные выше, могут способствовать экономическому улучшению состояния гостиниц и притоку клиентов. Отельерами уже принято много важных решений – пришло время революционных идей и перевоплощений. Сам кризис провоцирует нестандартные решения и сценарии развития. Надеемся, что ситуация в мире стабилизируется в ближайшие месяцы, и в отелях появится много новых желанных гостей.

Список использованных источников

1. World Tourism Organization UNWTO//UNWTO Highlights 2019 [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.unwto.org/ – Загл. с экрана. – Яз. англ. (дата обращения 21.05.2020).

2. Umbrella Hospitality//Вторая волна COVID-19 угрожает восстановлению туризма в Европе [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://umhos.ru/news/novosti-gostinichnoy-industrii/11-11-2021-vtoraya-volna-covid-19-ugrozhaet-vosstanovleniyu-turizma-v-evrope-turizma/ – Загл. с экрана. – Яз. рус., англ. (дата обращения 11.11.2020).

3. Домашний Петербург//Болезнь роста. Гостиничному бизнесу Петербурга после рекордного года грозят убытки [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.dp.ru/a/2020/02/06/Bolezn_rosta__Gostinichno – Загл. с экрана. – Яз. рус., англ. (дата обращения 08.08.2020).

4. Официальный сайт информационного ресурса "Фонтанка.ру"//Как гостиницы выживают в Петербурге без туристов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://m.fontanka.ru/2020/03/24/69049240/ – Загл. с экрана. – Яз. рус. (дата обращения 28.03.2020).

5. Lessonspandemic: совместный проект Bnovo и "Современного отеля" о том, какие уроки отельерам удалось вынести из карантинного лета 2020 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://hotel.report/ – Загл. с экрана. – Яз. рус. (дата обращения 28.09.2020).

6. Гаврилова А.Е. Реалии и перспективы развития гостиничного бизнеса в условиях кризиса // Управление гостиничным бизнесом: трансформация, новые ресурсы и возможности / кол. авторов; под ред. д-ра экон. наук, проф. С.А. Степановой, д-ра филос. наук, проф. О.В. Архиповой. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2020. – 155 с. – С. 8.

7. TOHOLOGY: Tourism & Hospitality//Треть россиян готовы потратить до 50 евро на дополнительные сервисы в отелях: итоги исследования Sabre до наступления мирового кризиса 2020 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.tohology.com/hospitality/industry/sabre-tret-rossiyan-gotovy-potratit-do-50-evro-na-dopolnitelnye-servisy/ – Загл. с экрана. – Яз. рус. (дата обращения 29.09.2020).

8. Фронтдеск.ру//Новый уровень комфорта: гости "Имеретинского" теперь смогут проживать в "родных" апартаментах [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.frontdesk.ru/news/novyy-uroven-komforta-gosti-imeretinskogo-teper-smogut-prozhivat-v-rodnyh-apartamentah/ – Загл. с экрана. – Яз. рус. (дата обращения 28.10.2020).

9. Hotel.report//О запуске программы от Marriott Bonvoy с предложениями Day Pass, Stay Pass и Play Pass [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://hotel.report/promotion/o-zapuske-programmy-otmarriott-bonvoys-predlozheniyamiday-pass-stay-passiplay-pass/ – Загл. с экрана. – Яз. рус. (дата обращения 12.11.2020).

10.Газета "Известия"//Полянская А. Поедем в номера: отели внедряют концепцию "самоизоляция" [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://iz.ru/993869/aleksandra-polianskaia/poedem-v-nomera-oteli-vnedriaiut-kontceptciiu-samoizoliatciia/ – Загл. с экрана. – Яз. рус. (дата обращения 10.10.2020).

11.Методические рекомендации МР 3.1/2.1.0187-20 от 26 мая 2020 г. "По профилактике новой коронавирусной инфекции (Covid-19), в учреждениях, осуществляющих деятельность по предоставлению мест для временного проживания (гостиницы и иные средства размещения)" [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.rospotrebnadzor.ru/files/news/%D0%9C%D0%A0%200187%20%D0%B3%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B8%D1%86%D1%8B%20(1).pdf (дата обращения 01.11.2020).

12.Каллас А.Л. Трудовой потенциал в системе управления человеческими ресурсами предприятий индустрии гостеприимства: дис. … канд. экон. наук. – СПб.: СПбГУ, 2016. – С. 167.

13.TourDom.ru//Даниленко Д., Карась А. Российские отельеры пожаловались на одичавших после пандемии туристов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.tourdom.ru/news/rossiyskie-otelery-pozhalovalis-na-odichavshikh-posle-pandemii-turistov.htmlhttps://www.tourdom.ru/news/rossiyskie-otelery-pozhalovalis-na-odichavshikh-posle-pandemii-turistov.html/ – Загл. с экрана. – Яз. рус. (дата обращения 10.10.2020).

14.Архипова О.В., Терехова В.И. Профессиональная подготовка персонала сферы гостеприимства к эффективной деятельности в рамках взаимодействия с иной национальной культурой // Общество среда развитие № 2(55), 2020. – С. 107-119.