

Содержание

Введение.....	3
1. Теоретические аспекты кризисного маркетинга.....	5
1.1. Характеристика технологий кризисного маркетинга	5
1.2. Особенности реализации антикризисной маркетинговой стратегии	12
2. Методология исследования.....	31
3. Анализ маркетинга сети отелей Холидей Инн.....	40
3.1. Организационно-экономическая характеристика сети отелей Холидей Инн	40
3.2. Анализ маркетинговой стратегии	47
3.3. Проблемы в продвижении услуг сети отелей Холидей Инн.....	55
4. Рекомендации по развитию антикризисной маркетинговой стратегии сети отелей Холидей Инн	60
4.1. Разработка мероприятий антикризисной маркетинговой стратегии	60
4.2. Оценка эффективности предлагаемых мероприятий.....	67
Заключение	79
Список использованных источников	82
Приложение А	86

Введение

Ни одна организация в мире не застрахована от кризисов, которые угрожают ее финансовому благосостоянию, репутации и самому существованию. Наиболее острые кризисы ежедневно публикуются в средствах массовой информации. Исходя из представленных статистик, количество кризисных ситуаций в компаниях имеет стремительный стабильный рост, поэтому современную эпоху часть называют эрой кризисов. Данный феномен обосновывается быстро развивающейся технологической средой. Международные компании мирового масштаба регулярно исследуют и реализуют практики антикризисных коммуникаций, однако в России область кризисного маркетинга, а в особенности – антикризисных коммуникаций обладает слабо выраженным развитием. Антикризисные коммуникации позволяют предотвратить кризисы до их наступления, минимизировать их негативные последствия, а также стимулировать с их помощью развитие организации.

Главной проблемой каждого кризиса является дефицит информации. При правильно сформированном и реализованном процессе антикризисных коммуникаций данная проблема решается. Данными фактами обосновывается актуальность разработки, модели антикризисной маркетинговой стратегии.

Цель исследования – развитие антикризисной маркетинговой стратегии на примере работы сети отелей Холидей Инн.

Задачи исследования:

- рассмотреть теоретические аспекты кризисного маркетинга;
- проанализировать маркетинг сети отелей Холидей Инн;
- предоставить рекомендации по развитию антикризисной маркетинговой стратегии сети отелей Холидей Инн.

Объект исследования – сеть отелей Холидей Инн.

Предмет исследования – процесс формирования антикризисной маркетинговой стратегии.

Методы исследования: анализ, синтез, системный подход.

Информационная база исследования: работы ученых в сфере маркетинга.

Структура работы: введение, три главы, заключение, список использованных источников, приложение.

1. Теоретические аспекты кризисного маркетинга

1.1. Характеристика технологий кризисного маркетинга

Существует множество вариантов кризисных ситуаций, одним из которых является конфликт. Опираясь на исследования в области конфликтологии, конфликты в компании являются нормой и правильное их разрешение ведет лишь к улучшению жизнедеятельности компании, поскольку открывают все «больные места» компании. Из этого следует и повышенное внимание к разумному разрешению конфликтов.

Кризис – более сложная форма, которая говорит о нестабильной внутренней системе. Это внезапное и неожиданное событие, которое несет угрозу финансовой стороне компании и ее репутации. Это ситуация, в условиях которой компания претерпевает переломный момент в своей деятельности, характеризующейся дальнейшей неопределенностью в действии [15].

На данный момент существует несколько видов кризисов и природа их разнообразна:

1) финансовый (появляется как следствие нерационального использования собственного капитала и заемных средств, неэффективного использования полученной прибыли, что влечет за собой финансовые проблемы компании);

2) организационный (возникает в результате несовершенства производственной структуры управления и структуры аппарата управления в организации, неэффективного распределения обязанностей, прав, полномочий и ответственности между уровнями управления, поздравлениями аппарата и внутри между исполнителями);

3) информационный (является следствием некачественного информирования об изменениях, происходящих на рынке в данный момент, недостаточного отражения положения дел в самой организации, нарушения

координационных потоков между подразделениями и различными отделами компании);

4) природный (происходит как результат непредвиденных ситуаций связанных с природными условиями жизни).

Данные виды кризисов тесно связаны между собой. Каждый из них при неверном принятии решения резко ударяет по финансовой структуре организации.

Во время кризиса отрицательные реакции потребителей представляют самую большую угрозу компании. Кризисы могут вредить потребителям физически, эмоционально, и в финансовом отношении; кроме того они могут реагировать распространением отрицательной информации, а также предпринять решение не приобретать продукцию компании, вовлеченной в кризис или, более широко, развить отрицательные оценки этой компании.

Подобные реакции потребителей могут привести компанию к некоторым последствиям: низкий уровень продаж, снижение доли на рынке и т.д.

Каждый кризис уникален. Многие крупнейшие мировые компании исчезли, поскольку не смогли адекватно среагировать на развивающийся кризис. В последние годы количество кризисных ситуаций по статистике постоянно возрастает. Большая часть из них сопровождается человеческими жертвами.

Классификация кризисов по степени возникновения:

1) внезапные кризисы (не существует времени на подготовку и планирование, требуют мгновенных заранее согласованных действий, чтобы не развить дезинформацию): стихийные бедствия, крушение самолета, гибель первых лиц и т.д.;

2) возникающие кризисы (существует время на разработку плана, анализ, исследование ситуации, основной задачей является корректировка плана до начала критической степени);

3) постоянные кризисы (продолжительность данных кризисов считается месяцами или даже годами, не смотря на все используемые возможности и принятые усилия по регулированию).

Кризисы – всегда сложный этап преодоления для компании, так как всегда содержит в себе элементы новизны. Именно в этом заключается важность и необходимость заблаговременной подготовки и проработки всевозможных вариантов развития событий.

Существует три основных этапа осуществления кризисного маркетинга:

- 1) предварительный этап;
- 2) этап преодоления кризиса;
- 3) этап восстановления.

Предварительный этап – это подготовка к потенциальному кризису до момента его зарождения. Сложность кризисной ситуации заключается в ее новизне и динамичности: нарушается привычный ход вещей, ощущается острый дефицит времени, что затрудняет выработку качественного решения. Прежде всего, необходимо идентифицировать и подвергнуть тщательному анализу все составляющие возможного кризиса, оценить его риски. Оценка рисков предполагает ранжирование угроз по приоритетности их нейтрализации и выявление уязвимых мест [7].

На этапе преодоления кризиса следует действовать исходя из принятого заранее плана, а также сохранять принципы антикризисных коммуникаций.

Роль этапа послекризисного восстановления нельзя приуменьшать. При наличии ошибок в данный период кризис может возродиться и перейти на новую стадию. Стратегия восстановления после кризиса представляет собой комплекс действий. На уровне антикризисного управления требуется, прежде всего, проанализировать причины недавнего кризиса, реакцию на него и его последствия, а затем, учитывая опыт недавнего кризиса, успехи и ошибки в его преодолении, внести изменения в процесс реализации кризисного

управления. При необходимости следует усовершенствовать стратегию и тактику организации для предотвращения возникновения кризисных ситуаций в будущем. На финальном этапе необходимо урегулировать взаимоотношения со всеми сторонами, пострадавшими от кризиса. Если установлено, что кризис произошел по вине организации, необходимо признать ответственность и принести извинения.

Кризис – это постоянное и многократно повторяющееся событие, у которого существуют свои определённые фазы прохождения, которые в своей 5-ти фазной модели предложили Джеймс и Вутен:

- I. Сигнальное обнаружение
- II. Подготовка/предотвращение
- III. Содержание/ремонтно-восстановительные работы
- IV. Деловое восстановление
- V. Изучение

Reynolds и Seeger в 2005 году предложили модель «5 фаз»:

- 1) сообщение о риске в докризисный период и разработка механизма, влияющего на поведение организации;
- 2) первоначальное снижение уровня неопределенности событий, облегчение эмоционального потрясения организации, а также ввод в понимания ситуации;
- 3) поддержание личной инициативы в поиске решения, также поддержание обратной связи с организацией, предоставляющего канал сотрудничества и увеличивающий прогресс реагирования;
- 4) запуск обновления и обсуждения восстановления усилий;
- 5) оценка нововведений, обсуждение адекватности ответной реакции и последствия извлеченного опыта.

Данная модель обеспечивает благоприятное воздействие на антикризисный процесс, на взаимодействие между заинтересованными лицами, на приготовление к общению с целевыми аудиториями в

предкризисное и кризисное время. Для посткризисной ситуации эта модель предполагает полезный опыт изучения проблем компании.

Кризисы всегда становятся новостным событием для средств массовой информации. Профессор Сэм Блэк отмечает, что кризисы способствуют развитию серьезных последствий для компании: угроза существованию компании, поэтому необходимо в случае кризиса сразу включать в работу кризисные коммуникации.

Резкий выброс информации в СМИ о кризисе в компании в первые часы/дни формирует общественное мнение о ситуации. Необходимо наличие круглосуточного взаимодействия (отправка и демонстрация новых материалов решения вопроса/проблемы) посредством почты, телефонных звонков, пресс-конференций и т.д. в целях пресечения постоянного повтора в каналах СМИ факта только о произошедшем. Поток информации становится неуправляемым, если вовремя не пресечь его. В подобных ситуациях сложно ограничивать доступ к информации, и она переходит из разряда внутренней в публичную. Именно поэтому сфера кризисного управления и отдельно антикризисных коммуникаций на сегодняшний день является одной из бурно развивающихся областей маркетинга [9].

В целом область кризисного маркетинга можно определить как менеджмент PR-аспектов связанных серьезных событий, которые обладают потенциалом разрушить или значительно повредить репутацию компании. Такими событиями могут являться: естественные природные бедствия, провоцируемые человеком бедствия, утечка конфиденциальной информации, юридические, экономические, политические, экологические проблемы, поведение высшего менеджмента компании, ошибки и неточное информировании в СМИ и так далее.

Таким образом, причинами кризисов могут выступать абсолютно разные ситуации из различных сфер жизни.

Особенность кризисного маркетинга заключается в приоритетной роли и ограниченности временного фактора и различного рода давления со стороны всех заинтересованных в проблеме лиц.

Аспекты кризисной ситуации:

- 1) событие произошло, его не изменить;
- 2) запуск процесса незамедлительной трансформации информационного представления о ситуации;
- 3) информационная часть кризиса начинает развиваться в сильной степени вне зависимости от самой компании.

Кризисы обладают широким распространением и их частое и постоянное возникновение неизбежно. Необходимо относиться к подобного рода ситуациями как к управляемому процессу и держать под контролем.. Также менеджмент компании должен непременно создавать кризисную команду, которая будет выполнять функции коммуникации, защиты, информирования. Однако, нехватка ресурсов (интеллектуальных, финансовых, материальных, человеческих) отразится на эффективности работы и результатах деятельности команды [12].

Авторы и исследователи в области кризисного маркетинга и PR неоднократно подчеркивали необходимость заблаговременной подготовки кризисного плана. При его существовании ускоряется процесс обратной реакции компании на кризис. Частично снижается уровень новизны ситуации и влияние стресса, которые в частых случаях приводят к неверному принятию решений.

Профессор Сэм Блэк в своей работе предложил несколько этапов для подготовки плана по действиям в кризис:

- 1) анализ существующих проблем;
- 2) формирования плана действий;
- 3) подбор команды;
- 4) обеспечение всеми необходимыми средствами связи;

5) проведение тренировки команды (например, деловые игры, симуляционные модели).

Также Сэм Блэк сформировал ряд общих принципов: моментальная реакция на все запросы представителей СМИ, публикаций и демонстрация только полностью изученных и точных фактов (избегать упоминания догадок о жертвах и причинах кризиса), проведение пресс-конференции при достаточном объеме собранных данных. Представители СМИ должны получить полный объем информации и ответы на все интересующие вопросы. Также присутствие первых лиц компании является неотъемлемой частью пресс-конференции.

1. Презентующее лицо должно соответствовать по манере разговора, голоса, внешности случившемуся, так как все перечисленное будет прямо воздействовать на аудиторию.

2. Необходимо проявить должное внимание не только к пострадавшим, но и к их родственникам, и всем остальным, кого даже непрямо могла коснуться ситуация.

Суть кризисного маркетинга – это динамичный процесс коммуникации в условиях кризиса.

Антикризисные коммуникации, прежде всего, включают в себя выявление внутренних и внешних аудиторий информационного воздействия в кризис. Решение кризисного вопроса требует постоянного контакта: создание и распространение сведений заинтересованным сторонам и получение обратной связи. Эффективные кризисные коммуникации значительно влияют на имидж компании – улучшают ее репутацию. Поэтому коммуникации – это важная и неотъемлемая часть кризисного маркетинга. Кризисное управление представляет собой целый цикл действий и процессов, которой не заканчивается после урегулирования самого кризиса.

1.2. Особенности реализации антикризисной маркетинговой стратегии

Область антикризисного маркетинга – достаточно новая сфера знаний. Ключевой проблемой каждого кризиса является дефицит информации. Правильно сформированные и реализованные коммуникации способствуют устранению данной проблемы.

Второй по важности проблемой является потеря доверия стейкхолдеров к источникам информации, и здесь решение соответствующее предыдущей. Особую роль играют представители компаний, выступающие перед заинтересованной аудиторией [6].

Согласно исследованиям в области кризисного маркетинга, многие из авторов подчеркивают необходимость и значимость формирования специальных антикризисных команд. Однако при образовании таких команд не учитывается ни природа создания, ни возможности, необходимые для эффективного существования команды. Кризисные команды создаются для оказания экстренной и дальнейшей помощи по урегулированию последствий и координации во время и после кризиса. Необходимость кризисных команд подчеркивалась еще в научных трудах прошлого века. Так Митрофф подчеркивает, что каждой компании, которая непрерывно сталкивается с непредвиденными обстоятельствами, необходимы постоянные СМТ.

Поскольку с каждым годом по статистике количество кризисных ситуаций увеличивается, правление и другие заинтересованные стороны компаний требуют существования кризисных команд, которые будут находиться в состоянии готовности к кризису. Тем не менее, существует важная проблема на нынешнем этапе создания таких групп – это концентрация на теоретических аспектах и базовых инструментах, без объяснения механизмов функционирования в контексте конкретного кризиса.

Кризисная команда может быть включена в большую сеть команд одной компании и являться мультикомандой. Активация деятельности

команды приходит на период обнаружения кризисной ситуации. Часто в состав группы входят члены высшего руководства.

Кризисная команда проявляет наибольшую активность на нескольких фазах кризиса: подготовка/предотвращение, содержание/ремонтно-восстановительные работы. На фазе подготовки/предотвращения включает основное обучение участников СМТ эффективно управлять кризисами как только они обнаруживаются. При помощи постоянных репетиций и проработок сценариев кризисов команда улучшает жизненно важные для компании навыки борьбы с непредвиденными ситуациями.

На фазе содержания/ ремонтно-восстановительные работы команда сталкивается с трудностями внутренней и внешней координацией действий. Все участники должны быть в состоянии быстро координировать свои действия. Явные механизмы координации – это графики, планы, различные инструменты, формальная непосредственная связь. Однако это типичные механизмы, которые могут оказаться устаревшими для использования их в конкретной кризисной ситуации. Неявные механизмы координации включают в себя буквальную синхронизацию знаний и действий на основе широкого кругозора всех членов команды, а также проявление гибкости и подстраивания к каждой конкретной ситуации [25].

Основные навыки эффективной кризисной команды:

1. Трансактивная система памяти (объединение памяти всех членов команды).
2. Развитое чувство эффективности каждого члена команды.
3. Использование неявной координации внутри команды.
4. Гибкая адаптация к изменениям внешней среды.

Необходимость набора кризисной команды в период, когда компания не претерпевает кризис обуславливается следующими факторами:

- трата времени на «притирку» команды и на отработку схем принятия групповых решений;

- отсутствие определенных баз данных для анализа различных ситуаций кризиса;
- присутствие конкурентного фактора внутри группы и среди других групп компании;
- на начальном этапе формирования отсутствует распределение ролей, все несут ответственность за все;
- слабо выраженная связь с первым лицом компании.

Перечисленные выше факторы не способствуют разработке и принятию правильного кризисного решения.

Ключевым элементом разработки crisis communication model являются непосредственно антикризисные коммуникации. В процессе исследования было рассмотрено несколько аспектов данной области. В первую очередь была изучена Situational crisis communication theory (SCCT), созданная в 2007 году, автором которой является Кумбс. Отличие данной теории от других заключается в изучении коммуникативного взаимодействия не только в процессе кризиса, но также рассмотрен аспект посткризисных стратегий коммуникаций.

Ситуативная кризисная коммуникационная теория (SCCT) идентифицирует три группы кризисных типов:

- группа жертвы, которая производит очень небольшие или никакие приписывания ответственности перед компанией (например, стихийные бедствия),
- случайная группа, которая производит низкие приписывания ответственности перед компанией (например, вред продукта технической ошибки),
- предотвратимая группа, которая характеризуется очень сильными приписываниями ответственности за кризис к компании (например, преступления компании).

SCCT теория классифицирует посткризисные коммуникационные стратегии в следующие группы:

1) стратегия опровержения, которая включает все посткризисные коммуникационные стратегии, нацеленные на устранение любой связи между компанией и кризисом (в пределах этой группы имеют место быть те стратегии реагирования, которые направлены на нападение обвинителя, нацелены на идентификацию «козла отпущения» и тех, кто отрицает кризис);

2) стратегия оправдания, которая включает все посткризисные коммуникационные стратегии, основанные на идее, что кризис не так плох, как люди думают или что компания не имела никакого контроля над кризисом (эта группа включает стратегии, которые пытаются минимизировать ответственность компании за кризис и те стратегии, которые пытаются минимизировать воспринятое повреждение);

3) стратегия признания, которая включает все посткризисные коммуникационные стратегии, которые предлагают символические формы помощи, беря на себя полную ответственность за кризис.

Использование посткризисных коммуникационных стратегий способствует уменьшению вреда предотвратимого кризиса. Однако стратегия опровержения часто ведет за собой увеличение конфликтов и отрицательных оценок компании. Стратегия оправдания используется приписыванием ответственности за случившееся к внешним или внутренним факторам, которыми компания не имела возможности управлять и контролировать. Стратегия признания допускает совершение отрицательных действий, компания принимает полную ответственность за случившееся. Также данная стратегия влечет за собой извинения перед участниками кризиса и всех затронутых лиц [21].

На данном этапе развития проблемы антикризисных коммуникаций существует мнение, что последняя из вышеописанных стратегия является более эффективной и результатом применения ее является сокращение отрицательного восприятия стейкхолдеров. А также демонстрирует увеличения сопереживающей реакции потребителей и возвращение межличностных отношений на прежний уровень.

Во время кризиса неотъемлемой частью регулирования и контроля ситуации являются внутриорганизационные антикризисные коммуникации.

Внутренние коммуникации – это взаимодействие руководства компании с сотрудниками о кризисе. Важность состоит в снижении уровня стресса сотрудников и выявлении того, как они могут помочь в вопросе решения кризиса. Исследователи в ходе изучения данного факта сделали вывод, что компании не максимизируют полезность использования своих сотрудников в целях улучшения процесса кризисных коммуникаций. Модель антикризисных коммуникаций, в которой сотрудники играют роль не пассивных слушателей, а активных участников и принимают собственную коммуникативную инициативу, способствует более быстрой мобилизации компании. Внутренние коммуникации должны активно использоваться в двух фазах: докризисной и кризисной.

До кризиса менеджмент компании должен уведомлять о возможном наступлении риска кризиса, во время кризиса – при помощи Интранета уточнять позиции компании, укреплять их приверженность. Сотрудники – важный актив и канал связи, который на сегодняшний день многие организации не включают в план кризисных коммуникаций. Зачастую Интранеты включают только сотрудников компании, но есть и исключения, куда входят поставщики и клиенты [11].

В 2015 году Кумбс отметил, что значение коммуникации Интрасетей значительно повышается при использовании в сочетании с системами массового оповещения, предназначенного для информирования сотрудников и других ключевых заинтересованных сторон. Корпоративные социальные сети служат отличным источником двухсторонней связи: топ-менеджмент – сотрудники.

Ниже приведен список принципов лучших практик для подготовки и создания каналов антикризисных коммуникаций:

1. Использование части существующего сайта компании для решения кризисных проблем.

2. Использование Интранета и корпоративных социальных сетей как одного из каналов коммуникации для взаимодействия с сотрудниками и любых других заинтересованных сторон, имеющих доступ к этим каналам.

3. Использование системы массового оповещения для взаимодействия со всеми стейкхолдерами во время кризиса.

4. Использование всех существующих каналов социальных медиа для реагирования на возникший кризис.

Основными принципами антикризисных коммуникаций являются:

1) честность, открытость, прозрачность всей информации организации перед всеми заинтересованными лицами;

2) скорость и полнота ответов компании на возникшую ситуацию (слухи распространяются мгновенно, необходимо в первые часы кризиса дать ответ о случившемся, чтобы исключить негативные комментарии).

Для полноты изучения антикризисных коммуникаций и формирования модели важно также обозначить их функции:

1) ведение планируемой и постоянной работы как часть маркетинга компании;

2) поддержание двусторонней связи компании с общественностью;

3) оценка и мониторинг ситуации внутри и вне компании;

4) анализ влияния других сфер жизнедеятельности на данную компанию;

5) модификация элементов интересов компании, когда они конфликтуют с интересами общественности;

6) консультирование по вопросам внедрения новых элементов структуры, связанных с общественностью.

Так как кризисный маркетинг и PR тесно связаны друг с другом, логично будет указать в данной работе модель PR, состоящую из 6-ти элементов:

1) оценка ситуации;

2) определение целей;

- 3) определение целевой аудитории;
- 4) отбор каналов массовой коммуникации, техники воздействия;
- 5) планирование бюджета;
- б) оценка результатов.

Ян Чжин и Брук Лю в своем исследовании кризисных коммуникаций делают акцент на важности блогосферы в решении кризисных вопросов. Для способствования разрешению кризиса авторы создали совершенно новую концептуальную модель антикризисных коммуникация построенную на взаимодействии с блогами и их создателями. Важность этой модели заключается в том, что благодаря грамотной реализации авторы влиятельных блогов будут держаться под контролем и не публиковать информацию, входящую в конфликты с компанией. А в случае нисхождения интересов, у компании в большинстве случаев будет иметься удовлетворяющий ответ.

Блоги – это одна из самых популярных и скоростных сетей распространения информации. Для статистики, в среднем каждую минуту создается 1,4 блога, одновременно с этим ежеминутно публикуется 1,5 миллиона сообщений [15].

Важно также ввести понятие блога. Это личная система публикации или управления контентом в Интернете, в которой автор (блоггер) или многократные авторы издают информацию о множестве тем. Блоги – открытый источник информации и позволяет выработке мгновенной двусторонней связи, так как позволяет пользователям комментировать, а представителям компании отвечать.

Блоги, которые должны регулировать кризисные менеджеры подразделяются на два типа:

- 1) официальные организационные блоги имеющие привязку к определенной компании;
- 2) внешние блоги (созданные и сохраненные третьими лицами).

Внешние блоги менее всего поддаются контролю, так как в силу их огромного количества мониторинг каждого просто невозможен. Поэтому их

потенциал нарушения репутации компании самый большой. Блоги не могут изменить сам фундаментальный характер кризиса, но в силах изменить характер коммуникационной области действий. Для предотвращения или смягчения негативных последствий кризиса, компания должна определить влиятельные внешние блоги посредством оценки их деятельности: количество сообщений о кризисе, уровень влияния, уровень принятия содержания пользователями. Эти критерии неразрывно связаны непосредственно с самой моделью кризисных коммуникаций. Внешние блоги более склонны к проявлению доверия со стороны стейкхолдеров, так как чаще блоггеры – это независимые лица, высказывающие свое мнение по сущности какой-либо наступившей проблемы. Поэтому во время современных технологий и Интернета общественность чаще использует именно профессиональные блоги для углубления и изучения кризисных ситуаций.

Блоги являются идеальным местом для взаимодействия компании и общественности. С помощью данного способа коммуникаций компания может передавать эмоционально окрашенную информацию. Вследствие чего может получить эмоциональную поддержку стейкхолдеров. Блоги также не только инструмент коммуникаций, но и для определенной аудитории стейкхолдеров является основным источником получения информации. Но все же оценить результативность таких показателей как уровень доверия, прозрачности, подлинности, влияния и интерактивности сложно в ходе их нематериальности, но исследователи делают акцент на материальной составляющей: комментарии (их количество и характер), трекбеки, производственные связи [12].

Прежде чем верно стратегически отвечать на вопросы и высказывания блоггеров, кризисные маркетологи должны определить наиболее влиятельные среди всего огромного множества. Влиятельным блогом стоит обозначить тот, сообщения в котором усиливают негативную реакцию на кризис.

Также для модели важно обозначить понятие общественности. Общественность – это группа людей, которые столкнулись с общей проблемой. Относительно кризисов понятие общественности трансформируется:

1. Это группа людей, больше других затронутая кризисом.
2. Группа людей, разделившая интересы относительно наблюдения процесса кризиса.
3. Группа людей, долгосрочно заинтересованная во влиянии на репутацию и деятельность компании.

Модель ВМСС рассматривает как ключевые элементы общественности связываются друг с другом через кризисные потоки информации, производимые влиятельными внешними блогами.

Сейчас необходимо рассмотреть саму модель изнутри и дать пояснения всех связей. Авторы изложили несколько предложений по действию данной модели в ситуации кризиса. Каждое предложение обозначено Р на рисунке 1.

WOM (Word Of Mouth) или дословно с англ. «из уст в уста» - это процесс передачи релевантной информации от одного потребителя к другому. Существует два типа WOM: online и offline, но для нашей модели более тщательно рассмотрим второй тип. Суть Offline Word Of Mouth заключается в передаче информации друг другу посредством личным встреч, звонков и т.д. Для антикризисного реагирования важно определить не только содержание блога, но также процесс распространения содержания самого блога.

В контексте данной коммуникационной модели были предложены два влиятельных типа участия блоггеров: а) участие проблемы (issue-involvement) и б) самоучастие (self-involvement). Подробнее о первом типе: участие проблемы может быть как положительным, так и отрицательным, прямым или косвенным. Самоучастие связано с позицией блоггера в самоутверждении. От этого может зависеть появляющаяся дезинформация.

Однако такой блоггер может вещать нужную информацию потребителям, тем самым оказаться в позиции лидера мнения.

P1.1 в модели: а) влиятельные блоггеры, участвующие в введение блога об организационном кризисе в силу интересов решения проблемы; и б) влиятельные блоггеры, рассказывающие об организационных кризисах для самоутверждения.

Основная эффективность WOM заключается в отсутствии у неформального лидера материальных интересов. Исследователями блоги оценены как умеренно вероятный источник получения информации, однако это выше, чем оценка традиционных СМИ

WOM используется для сбора информации автора и дальнейшей ее публикации. Степень доверия в блогу также находится во взаимосвязи с отношением читателей этого блога к кризису и компании. В модели P1.2 говорит о том, что влиятельные блоги оказывают больше воздействия в тех случаях, когда и степень информационной власти и уровень доверия к блоггеру одинаково высоки. Также авторы модели определили три вида мотивации для влиятельных авторов:

1. Публикация уместной информации: читатели интересуются данной проблемой.
2. Информационный поиск и разделение: публикация дополнительной информации, неосвещенной традиционными СМИ.
3. Эмоциональное выражение и поддержка: читатели блога обмениваются своими мыслями, идеями, переживания на тему произошедшего.

P2.1 (E-opinion leadership) – влиятельные блоги оказывают воздействие на своих читателей. Мнение блоггеров является для читателей лидирующим, так как он удовлетворяет их информационные и эмоциональные запросы по поводу кризиса.

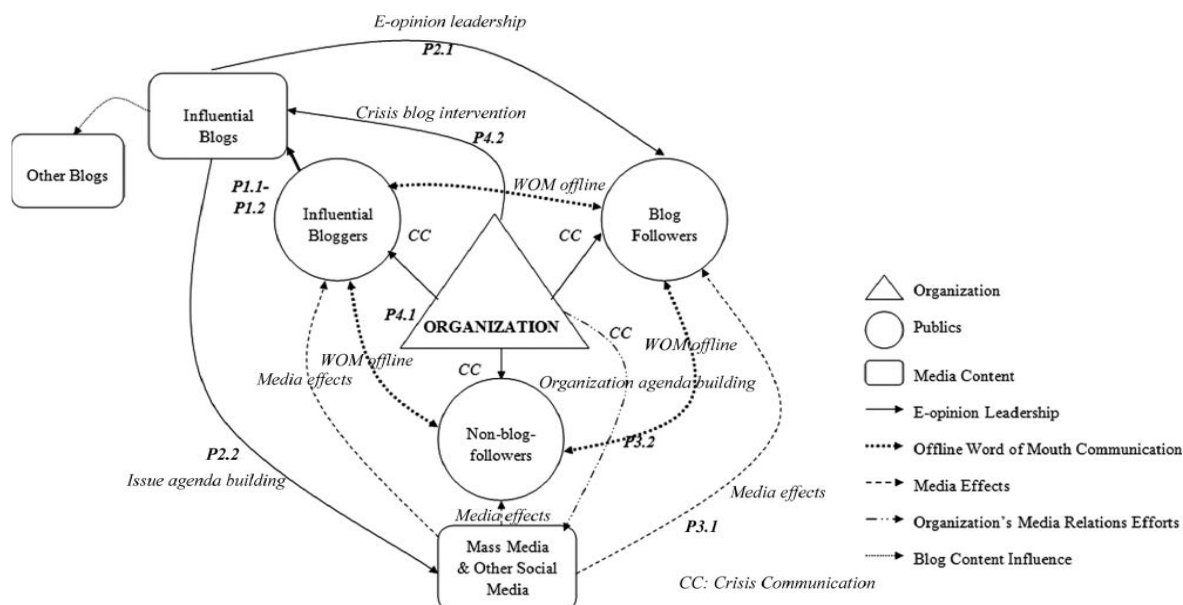


Рис.1. Модель блог-медиа антикризисных коммуникаций

P2.2 (Issue agenda building) – влиятельные блоги создаваемые влиятельными блогерами воздействуют на СМИ перекрывая своим предложением кризисные вопросы повестки дня и обеспечивая альтернативной кризисной информацией журналистов. В связи с тем, что блогосфера не ограничена правилами написания текстов так, как традиционные издания.

P3.1 (Media effects) или эффекты СМИ. Традиционные СМИ служат ключевым источником информации для той части общественности, которая не была подвергнута воздействию влиятельных блогов. Влиятельные блоги оказывают влияние косвенно на осведомленность проблемы ключевой общественности, предоставляя СМИ заслуживающее доверия содержание печати.

P3.2 (WOM offline). Влиятельные блоги оказывают воздействие косвенно на осведомленность проблемы ключевой общественности, хотя офлайн устная коммуникация проблем происходит среди блоггеров, их читателей.

P4.1 – кризисные менеджеры должны проводить постоянный контроль на каждой стадии формирования информации для избегания процесса создания слухов, которые имеют способность активного разрастания.

Р4.2 – кризисные менеджеры должны сосредоточиться на стратегиях кризисного управления и исключить появление дезинформации через использование влиятельных блогов.

Авторы разработали данную модель для поддержки представителей по связям с общественностью в процессе реагирования со стейкхолдерами. Однако данная модель нуждается в тестировании.

В 2011 году Ян Чжин и Брук Лю рассмотрели еще одну модель антикризисных коммуникаций – модель Social-mediated Crisis Communication (SMCC), изображенной на рисунке 2. Данная модель играет важную роль в недавней кризисной теории коммуникаций. Также социальные медиа оказывают значительное воздействие на изменение предкризисной фазы кризиса благодаря верно выстроенным коммуникациям. Однако исследователи кризисного менеджмента находятся у самого основания изучения этого феномена.

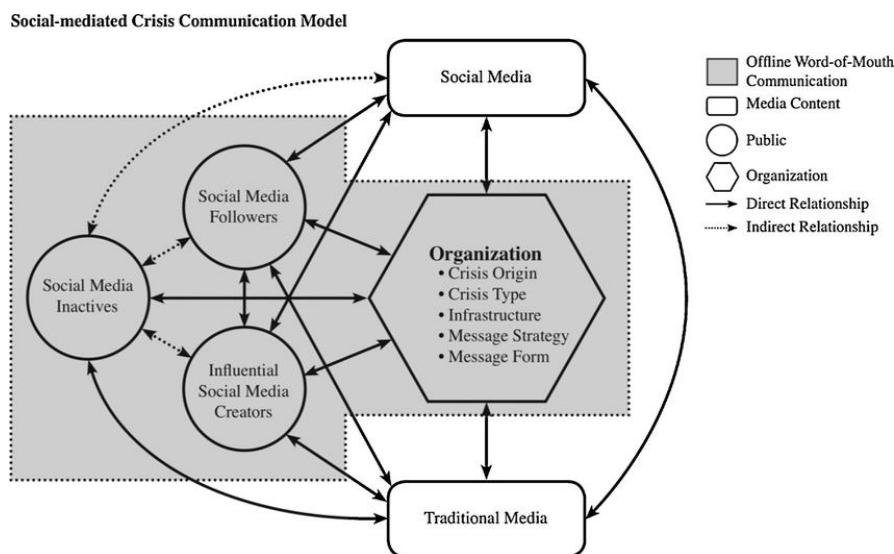


Рис 2. Модель социо-медиа антикризисных коммуникаций

Социальные медиа – это различные Интернет-каналы, позволяющие заинтересованным сторонам создавать контент. Исходя из этой модели в мире социального медиа существуют несколько типов представителей общественности:

1. Influential Social Media Creators – влиятельные создатели социальных медиа (люди, создающие информацию о кризисе доступную другим заинтересованным в нем сторонам).

2. Social Media Followers – последователи влиятельных создателей (люди, следующие за влиятелями и получающие доступ к распространяемой ими информации).

3. Social Media Inactives – бездействующие (люди, у которых нет доступа к информации влиятелей через социальные сети, однако они ищут ее в других источниках или подвергнуты информации из социальных медиа косвенно).

Важным для этой модели является и прямое и косвенное распространение информации через средства социального общения, а также между традиционными СМИ. Эта модель полезна в применении для чрезвычайных ситуаций при определении групп людей, подвергающих компанию риску и способствующая максимальному контролю этих групп [17].

Современный мир все больше и больше связывается информационно посредством социальных сетей. Поэтому у социальных медиа существует огромный потенциал для использования их во время кризисной ситуации для охвата большего количества типов стейкхолдеров.

В модели ярко выражено зависимость организации от кризисного происхождения, типа, инфраструктуры, коммуникационной стратегии и формы сообщения.

1.1. Методы оценки эффективности антикризисной маркетинговой стратегии

Оценку эффективности антикризисной маркетинговой стратегии целесообразно проводить посредством оценки антикризисных маркетинговых коммуникаций.

Эффективность антикризисных коммуникаций невозможно измерить в материальном эквиваленте, так как они представляют собой коммуникативную деятельность, состоящую из множества информационных потоков, направленных группам целевой аудитории с целью сбора, обработки и распространения своевременных, конкретных, ясных, с оптимально задействованным объемом необходимых ресурсов сведений, которые будут способствовать предотвращению и минимизации последствий кризиса.

Сущность процесса измерения эффективности антикризисных коммуникаций заключается в соотношении изначально сформированных и поставленных целей коммуникаций и конечного достигнутого результата от произведенных коммуникаций на соответствующем этапе развития кризиса. Оценка и измерение эффективности – это важный фактор управления всеми коммуникативными процессами на всех этапах кризиса.

Эффективностью антикризисных коммуникаций определяется качество, скорость и точность управленческих решений, от которых в последующем зависит процесс преодоления кризисных угроз и достижения целей компании.

Во время кризиса компании демонстрируют то, насколько реальным уровнем жизненных организационных ресурсов обладают. Жизненные ресурсы компании предположительно включают в себя репутацию, лидерство, целостность, лояльность клиентов и сотрудников. Во время кризиса все эти факторы подвергнуты огромному напряжению и негативному воздействию. Таким образом, выживание компании и сохранение репутации зависит от ее внутренней культуры, силы коммуникаций и целостности лидерства и управления.

Оценка эффективности предполагает необходимость выбора набора критериев, которые после прохождения процесса измерения могут быть выбраны на докризисном этапе как наиболее действенные и подходящие способы реализации антикризисных коммуникаций.

Лучший тип кризисных коммуникаций – это коммуникации, которые избегают кризиса. Профессор Джеймс Грунинг говорит о лучших кризисных коммуникациях как о тех, что начинают работать до наступления инцидента. Для измерения эффективности коммуникаций в кризис важно обратиться к их принципам:

1. Принцип отношений (организация может противостоять кризису лучше, если она установила хорошие, долговременные отношения с общественностью, которая подвергнута опасности от решения и поведения компании).

2. Принцип ответственности (организация должна взять на себя ответственность за произошедшее, даже в том случае, если данная ситуация не является ошибкой компании).

3. Принцип раскрытия (во время кризиса организация должна раскрыть всю имеющуюся информацию о кризисной ситуации или обеспечить стейкхолдерам постоянное распространение ясной и точной информации по мере ее получения).

4. Принцип симметрии коммуникаций (во время кризиса мнение общественности должно рассматриваться таким же значительным, как мнение самой компании, поэтому компания должна непрерывно вести диалог с группами целевых аудиторий и практиковать социально-ответственное поведение).

Для того, чтобы минимально оценить правильность кризисных действий, нужно внимательно слушать и анализировать информацию, исходящую от групп стейкхолдеров. Какие проблемы и вопросы возникают в чатах и форумах, в группах новостей, в социальных сетях, в личных и профессиональных блогах, в СМИ? Как сотрудники, клиенты, поставщики и другие заинтересованные лица отвечают на информационные сообщения компании? На эти вопросы ответ даст тщательный и регулярный обзор и контент-анализ всех типов средств массовой информации.

Существует три элемента измерения эффективности антикризисных коммуникаций во время кризиса:

1) измерение продуктивности и эффективности процесса коммуникаций каждый час/день, контролируя информацию в новых и традиционных СМИ, чтобы определить передаются ли ключевые сообщения аудитории и как они воспринимаются;

2) измерение воздействия – определение эффекта от исходящей от компании информации о кризисе: желаемый ли эффект для компании? доверяют ли стейкхолдеры этой информации? колеблет ли данная информация общественное мнение?

3) измерение результатов: положительно/отрицательно кризисные коммуникации повлияли на репутацию компании, намерение стейкхолдеров к дальнейшему взаимодействию и сотрудничеству с компанией [2, 7, 14].

Для измерения эффективности кризисных коммуникаций существует несколько типов:

1. Проверка объема и содержания

Ежедневный или почасовой мониторинг – это подходящий инструмент для измерения, но в том случае, если компания способна давать ответы и реагировать на поступающую информацию. Однако такой контроль будет необходим на стадии продолжения кризиса, когда мгновенная реакция компании относительно того, что сказать, а что нет, является необходимой. После мониторинга необходимо изучить ключевые сообщения и при необходимости трансформировать их для будущих практик. Отчет о мониторинге должен содержать данные традиционных и новых СМИ, также анализ всех социальных медиа. Данный тип также позволяет выявить проблему у самого ее основания и не дать ей развиться, усугубив положение еще больше. Как только компания замеряет начинающуюся волну негативных и быстро растущих комментариев, она тут же может дать ответ, который сгладит реакцию аудитории.

2. Проверка передачи сообщений

Оценки объема и содержания информации недостаточно для полного анализа отношения стейкхолдеров к компании. Необходимо точно знать, что доносимые сообщения положительно воспринимаются аудиторией. Лучший способ контакта с общественностью во время кризиса это опрос. Это может быть опрос с закрытыми вопросами опубликованный на официальных ресурсах компании в Интернете или более дорогой способ для компании – телефонный опрос. Стоимость второго метода зависит от размера компании, масштабов ситуации и т.д., но в среднем эти значения 5000-25000 долларов. Однако эти суммы совершенно малы при сравнении с затратами на урегулирование кризисных последствий. Однако данный метод позволит узнать отношение стейкхолдеров к компании и кризису, незатронутое информацией в СМИ, что поможет менеджменту принять более рациональное решение.

3. Проверка воздействия

Окончательно измерение эффективности должно отображать не только качественную характеристику: положительно или отрицательно выполненные коммуникации повлияли на аудиторию, но также как эти коммуникации отразились на отношении стейкхолдеров к компании, ее репутации, уровне продаж, стоимости акций и т.д.

Для начала программы измерения эффективности следует выполнить несколько шагов:

- определить аудиторию;
- определить цели компании;
- определить критерии измерения;
- решить, с чем сравнивать полученные результаты эффективности (какой будет желаемый результат);
- определить временные границы и бюджет;
- выбрать инструмент измерения;
- анализ результатов для получения обоснованных выводов;

- повтор (измерение должно иметь регулярный характер).

Первый шаг предполагает собрание представителей компании нескольких специализаций: связи с общественностью, маркетинг, PR, кризисный менеджмент. На этом этапе следует определить возможную аудиторию, например: сотрудники, клиенты, поставщики, волонтеры, спонсоры, акционеры, инвесторы, представители власти и закона различных уровней (районные, городские, областные, государственные, мировые), добровольные организации, экологические организации и т.п.

Расположить группы аудиторий по приоритетности и согласовать это в докризисный период с руководителями компании. Расстановка приоритетов определяет, какие информационные сообщения будут подвержены контролю.

Второй шаг заключается в оценке уровня взаимоотношений с группами аудиторий и как тот или иной уровень влияет на компанию. Налаженные отношения в частых случаях предотвращают наступления судебного процесса. Это преимущества компании.

Третий шаг содержит в себе создание определенных критериев коммуникаций, которые состоят из указания временных границ и точных цифр. Например, «передать ключевые сообщения в X% всех статей» или «держат отрицательные сообщения о компании в размере не более 10% всего содержания».

Следующий важный элемент к установлению программы измерения эффективности определяет то, с кем или чем компания сопоставляет свои результаты. В кризисе, как правило, организация измеряет свой собственный прогресс в соответствии со временем.

После определения целевой аудитории, расстановки приоритетов, выбора критериев и предметов сравнения, необходимо определить бюджет. Исходя из общих правил 5 – 10% организационного бюджета должно быть выделено для измерения эффективности антикризисных коммуникаций, но в условиях кризиса он может быть значительно больше в

зависимости от проблем и сложности ситуации. Важно помнить, что качественное измерение может помочь компании сократить продолжительность кризиса, и если это произойдет, то потраченные финансовые средства на измерение и выявление эффективности антикризисных коммуникаций окажутся минимальными в сравнении с затраченными средствами на восстановление после кризисной репутации.

Важнейшей частью процесса измерения является анализ данных, которые организация можете извлечь из него. Каковы пункты действия, как вы можете их изменить и улучшить? Что нужно сделать уже сегодня? На что компания должна реагировать? Что компания должна игнорировать? Эти идеи и рекомендации гарантируют, что примененная измерительная система воспринимается как стоящая. Измерение всегда должно быть постоянной и неотъемлемой частью вашей организационной стратегии.

Эффективная антикризисная маркетинговая стратегия обязана начинать реализовываться значительно раньше, чем, непосредственно, наступает кризис. И работа в этой сфере должна продолжаться и после преодоления кризиса. В общем и целом, антикризисная маркетинговая стратегия охватывают широкую область изучения: от профилактики докризисного состояния и стратегий подготовки до реагирования на посткризисные сдерживания и методов оценки.

2. Методология исследования

Актуальность разработки антикризисной маркетинговой стратегии для предприятия обусловлена все возрастающим уровнем конкуренции во всех отраслях экономики, «битвой» за потребителя и возникновением непредвиденных кризисов в работе компаний.

Цель исследования – развитие антикризисной маркетинговой стратегии на примере работы сети отелей Холидей Инн.

Задачи исследования:

- изучить теоретические аспекты кризисного маркетинга;
- проанализировать результаты маркетинговой деятельности сети отелей Холидей Инн, выявить кризисные моменты в работе компании;
- разработать мероприятия по развитию антикризисной маркетинговой стратегии сети отелей Холидей Инн.

Объект исследования – сеть отелей Холидей Инн.

Предмет исследования – процесс формирования антикризисной маркетинговой стратегии.

На первом этапе исследования была проведена организационно-экономическая характеристика сети отелей Холидей Инн. Рассчитаны основные экономические показатели сети, проанализирована финансовая устойчивость за 2016-2018 гг., показатели деловой активности, платежеспособности, анализ денежных потоков предприятия.

Далее была проанализирована внешняя среда сети отелей, факторы развития отрасли, что станет основой для формирования SWOT-анализа.

Общеизвестно, что SWOT-анализ является универсальным методом, используют в процессе планирования деятельности любой организации, в том числе и в гостиничном бизнесе. Основная суть данного метода состоит в разделении факторов на четыре категории: strengths (сильные стороны), weaknesses (слабые стороны), opportunities (возможности) и threats (угрозы).

В процессе осуществления данного анализа эксперты рекомендуют придерживаться следующих положений:

1. SWOT-анализ – это аналитический инструментарий для определения стратегии развития.

2. Он является субъективным, но его не надо усложнять, необходимо выделять объективно главные тенденции.

3. При проведении анализа целесообразно учитывать ключевые факторы успеха и возможные направления развития организации.

4. Реализация SWOT-анализа требует выбора основных тенденций (показателей), которые существенно влияют на развитие организации и создание его положительного имиджа. Рассматриваются основные возможности и угрозы.

5. Оценивания деятельности организации по выделенным показателями (факторами) осуществляется только по сравнению с ожиданиями потребителей и деятельностью подобных заведений.

6. Оценка возможностей и угроз происходит на основе их степени влияния и взаимовлияния на развитие организации.

7. Обязательно необходимо проводить ранжирование показателей (факторов).

8. Все выделенные показатели (факторы) необходимо оформить в таблицу.

Чаще всего при осуществлении SWOT-анализа проблемными моментами являются не определение фактора, а отнесение его к внешнему или к внутреннему среды. По рекомендациям специалистов это затруднение можно преодолеть путем ответа на вопрос: может ли учебное заведение контролировать? Если так, то его относят к внутренним показателям (факторам), если нет – к внешним. Другое затруднение – это отнесение показателя (фактору) в сильной или слабой стороны. Один и тот же показатель может выступать как сильным, так и слабым.

Поэтому необходимо проводить детализацию показателя (фактора).

В результате проведенного SWOT-анализа определяются цели деятельности организации и разрабатывается определенная стратегия, в нашем случае антикризисная.

Также SWOT-анализ позволяет выделить ключевые компетентности компании.

Компетентность компании – определенный набор характеристик компании, которые делают ее профессиональной на уровне конкурентов. Компетентность включает в себя компетенции, основанные на технологиях конкуренции и лидерства.

Ключевую компетенцию можно определить, как стратегическую возможность организации. Необходимым условием для получения выгоды из потенциала является эффективное управление.

Признаками ключевой компетенции являются:

- ценность для клиента, стремление оплачивать компетенцию, которая составляет основу ценности;
- ценность быть дифференцируемым и иметь возможность приспособливаться под рынок, который выдвигает определенные требования;
- низкий уровень заимствования с конкурентами;
- базис на умении, а не на стечении ситуаций;
- корреляция направлений работы или продуктами;
- важность, соответствие стратегическим сконцентрированиям рынка и организации;
- способность к партнерствованию, чтобы создать новую ключевую компетенцию;
- прозрачность, понятность мысли компетенции для единственно верной интерпретации.

Ключевыми компетенциями могут стать:

- понимание нужд рынка и способность систематически это знание получать;
- возможность использовать предложения в реальной деятельности;

- умение регулярно увеличивать и совершенствовать ключевую компетенцию.

Рациональные действия приводят к тому, что ключевая компетенция способствует формированию уникальных продуктов, а также дает организации первенство во время интеграции на новые рынки и потенциал в решении задач, которые в будущем могут стать основой в жесткой конкуренции.

Для сохранности конкурентного преимущества организации стараются защищать ключевую компетенцию.

Благовременное осознание ключевой компетенции является одним из средств к достижению лидерства на рынке, полученное лидерство ставит необходимое условие в сосредоточении затрат на ключевой компетенции.

Также существует персональная (индивидуальная) компетентность:

- полученные и усвоенные личностных свойства индивидуумов во время учебы или работы;

- необходимые способности, знания и умения

Объектам личностных компетенций являются сотрудники, а также должности. Данные компетенции работников, чаще всего, являются результатом ключевых компетенций организации, бизнес-стратегии и бизнес-процессов, которые отвечают за реализацию.

На третьем этапе был проведен анализ вторичных данных. Для анализа продвижения услуг отелей сети Холидей Инн мы обратились к отзывам на сайтах бронирования отелей booking.com (548 отзывов) и tripadvisor.com (128 отзывов).

На четвертом этапе по результатам анализа были сформированы мероприятия антикризисной маркетинговой стратегии, а именно использование в продвижении услуг отелей технологий дополненной реальности.

На пятом этапе для определения возможности использования технологий дополненной реальности в работе отелей было проведено фокус-групповое интервью.

Для этого был разработан гайд фокус-группового интервью.

Гайд фокус-группового исследования

Вступление

15 мин:

Модератор.

Представление модератора, объявление темы дискуссии, объяснение целей, задач, правил фокус-группы (искренние ответы, нет «правильных» или «неправильных» ответов), предупреждение об аудиозаписи дискуссии, подтверждение конфиденциальности личных данных и ответов респондента.

Начало беседы.

Модератор:

Расскажите немного о себе – сколько Вам лет, кто Вы по профессии, кем Вы работаете и пр.?

Основная часть.

Блок 1. Отношение к дополненной реальности.

20 мин:

Модератор

1) Как Вы понимаете термин дополненная реальность? Что это такое, на Ваш взгляд?

2) Когда вы слышите словосочетание “дополненная реальность”, какой образ у Вас возникает? Что Вы себе представляете?

3) Сталкивались ли Вы с дополненной реальностью? При каких обстоятельствах это было? (Уточняющий вопрос: Например, когда Вы сканировали какой-либо QR-код где-нибудь в общественном месте, или же, например, пользовались приложением, которое накладывает «маски» на лицо и отображает это на экране смартфона?)

В случае приложения MSQRD было брендирование некоторых масок, замечали ли Вы это? (Уточняющий вопрос: Например, каска с брендингом World of Tanks?)

4) Вызывает ли у Вас интерес технология дополненной реальности? Мотивирует ли наличие элементов дополненной реальности взаимодействовать с материалом?

Блок 2. Дополненная реальность на примере раздаточного материала.

20 мин:

Модератор

5) Что Вам понравилось/не понравилось в данном рекламном материале?

Какие элементы?

6) На примере раздаточного материала, как Вы считаете, помогло ли внедрение элементов дополненной реальности лучше понять ценность отеля?

7) Показалась ли подача материала в таком формате (с элементами дополненной реальности) более интересной по сравнению с обычным печатным материалом (Уточняющий вопрос: Если бы Вы не сканировали плакат?)

8) Помогло ли представление рекламы о отеле в формате дополненной реальности лучше запомнить информацию о нем? Что Вы хорошо запомнили?

9) Возникло ли желание посетить отель, после просмотра рекламного материала?

10) Что именно может вызвать у Вас желание посетить такой отель?

Блок 3. Дополненная реальность в рекламе.

20 мин:

Модератор

11) Как Вы считаете, внедрение элементов дополненной реальности в рекламных материалов помогает раскрыть информацию о продвигаемых услугах? (Любом товаре)

12) Если бы Вам в обычных условиях попался бы такой материал, где нужно было бы сканировать страницу, для получения дополнительной информации, Вы бы это сделали? Почему?

13) При каких обстоятельствах Вы бы сканировали страницу? Если нет, то что может Вас замотивировать просканировать рекламный материал любого продукта?

14) Как, по Вашему мнению, может в дальнейшем использоваться технология дополненной реальности в рекламе? Где Вы могли бы ее встретить?

15) В целом, на Ваш взгляд, какие перспективы есть у технологии дополненной реальности?

Заключительный этап.

5 мин:

Модератор

Подведение итогов, комментарии и вопросы аудитории.

16) Есть ли еще что-то важное, чего мы не касались?

17) Хотелось бы Вам что-либо добавить, к тому, что мы уже обсуждали?

На следующем этапе было проведено финансовое обоснование предложенной антикризисной маркетинговой стратегии.

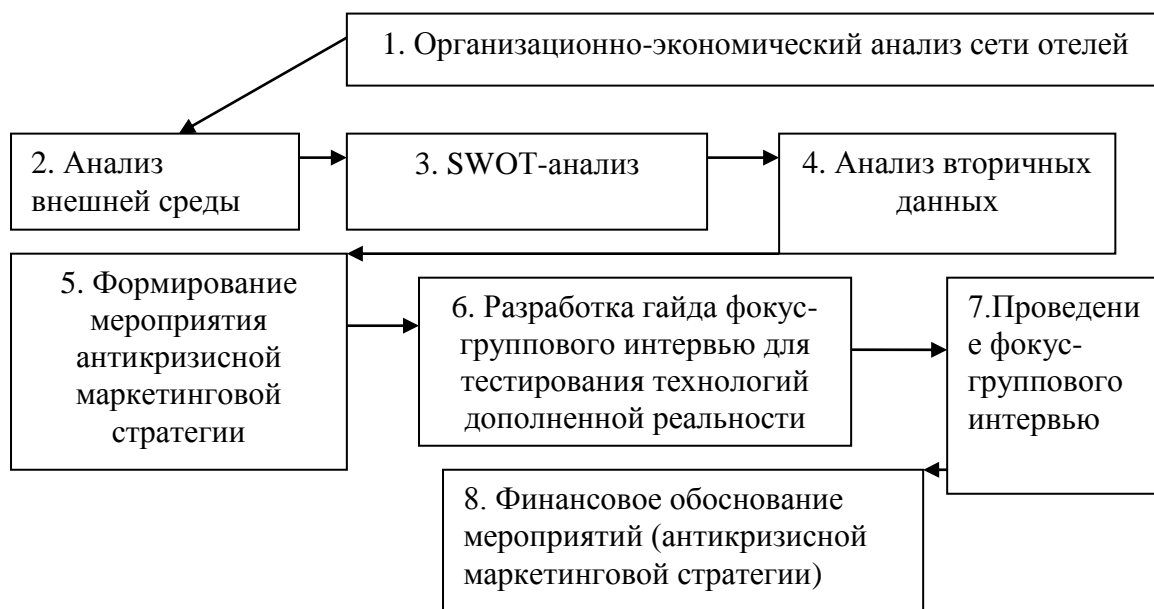


Рис.3. Схема модели исследования

Методы исследования: SWOT-анализ, сравнение, описание, наблюдение, классификация, обобщение, фокус-групповое интервью, статистическая обработка вторичных данных.

Дерево целей проекта показано на рис.4.

Рисками проекта являются:

- риск несоблюдения расчетных сроков реализации проекта;
- риск, связанный со степенью доступности услуг дополненной реальности;
- технологический риск;
- риск отсутствия или падения спроса;
- риск неплатежей;
- экологический риск.

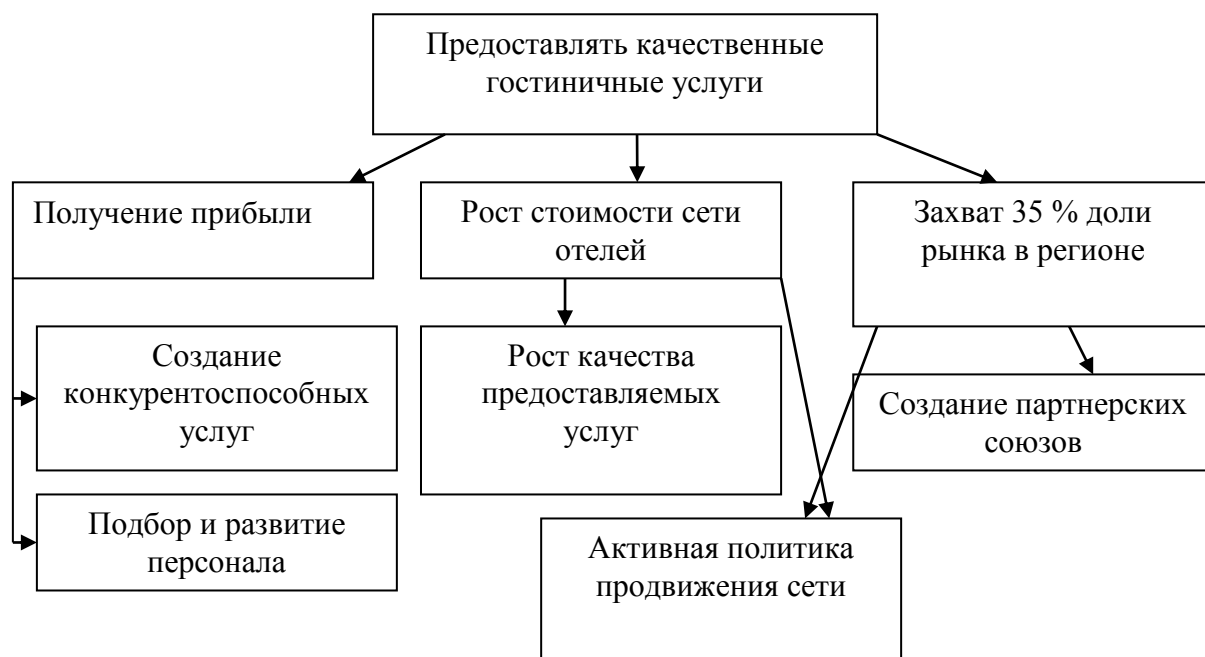


Рис.4. Дерево целей сети отелей Холидей Инн

Оценку риска будем осуществлять, исходя из таких критериев: 1-3 % – низкий уровень риска; 4-6 % – средний уровень риска; более 7 % – высокий уровень риска. Максимальный размер рисков при реализации антикризисной маркетинговой стратегии составляет 17% (табл. 1). Это не является кризисным фактором, который влияет на способность проект в установленные периоды времени.

Таблица 1– Виды и оценка рисков

Вид риска	Величина риска
Риск несоблюдения расчетных сроков реализации проекта	2%
Риск, связанный со степенью доступности технологий дополненной реальности	6%
Технологический риск	1%
Риск отсутствия или падения спроса	4%
Риск неплатежей	4%
Экологический риск	0%
Итого	17%

Для снижения риска несоблюдения расчетных сроков реализации проекта необходимо осуществить следующие мероприятия: детальная предпроектная проработка по каждому разделу антикризисной стратегии; достижение предварительной договоренности с владельцами технологий и оборудования о срокам и стоимости предоставления оборудования; комплектация персонала организации высококвалифицированными специалистами, способными выполнять все поставленные задачи в рамках проекта.

3. Анализ маркетинга сети отелей Холидей Инн

3.1. Организационно-экономическая характеристика сети отелей Холидей Инн

1952 г. ознаменовался появлением первого отеля Holiday Inn в Мемфисе, штат Теннесси. Создатель отеля Кеммонс Вилсон, путешествуя однажды со своей семьей, остался недоволен качеством придорожных отелей. Это путешествие вдохновило Вилсона на работу над стратегией создания придорожного отеля нового поколения со всеми удобствами по оптимальной цене. Немного погодя Кеммонс открыл еще 3 гостиницы, но и этим удовлетворен не был. Уже к концу 50-х сеть насчитывала 100 отелей, а в 1968 г. в Сант-Антонио открылись двери тысячной гостиницы. Компания стремительно развивалась не только в США, но и за их пределами, так что стала полноценной международной сетью отелей, которая диктовала всем участникам рынка стандарты обслуживания, вводя передовую технологию бронирования номеров, а также открыв впервые в мотелях закрытые бассейны для постояльцев.

Что касается Holiday Inn, с наступлением 80-х гг. доходность стала снижаться, и Вилсон продал весь пакет акций крупной международной гостиничной корпорации Inter Continental Hotels Group. Новые владельцы реанимировали отель, поделив его на несколько уровней: бюджетный (Holiday Inn Express), высокий, предназначенный для деловых людей (Holiday Inn Select) и отели на курортах (Holiday Inn Resort и Holiday Inn Club Vacation) Holiday Inn воплотил ряд инноваций [33]:

1. Стал первой национальной франчайзинговой компанией и первой гостиничной компанией, реализовавшей франшизу.

2. Впервые ввел компьютерную систему бронирования в 1965 г.

3. Поскольку Holiday Inn следует всем нововведениям, он был первым среди отелей среднего уровня, который ввел электронную систему самообслуживания через в 2005 г.

4. Один из самых узнаваемых гостиничных брендов мира, получивший международную известность благодаря высокому уровню сервиса и комфорта при умеренных ценах.

Отличительные признаки:

1. Основной особенностью сети Holiday Inn является то, что она состоит из нескольких брендов, которые позволяют учитывать интересы и пожелания любого клиента.

2. Holiday Inn выгодно отличается от многих других отелей наличием бонусной программы Priority Club Rewards для всех клиентов.

3. Также ряд отелей Holiday Inn участвует в бонусной программе международных авиакомпаний, что позволяет клиентам получать баллы за проживание, а потом, при достижении определенного количества, использовать их для оплаты перелетов.

Основные показатели производственной деятельности отелей Holiday Inn в России представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Основные показатели деятельности Holiday Inn в России

Показатели (единица измерения указать)	2017г	2016г	2015г	Изменение показателей 2017 г к	
				2016г	2015г
Выручка (тыс.руб)	62512887	60811363	67756896	+1701524	-5244009
Себестоимость реализованных работ (тыс.руб)	44648385	43433111	51753789	+1215274	-7105404
Прибыль (убыток) от осн.вида деятельности (тыс.руб)	10715612	10514432	11429327	+201180,4	-713715

Таким образом, все показатели в 2017 году демонстрируют прирост по сравнению с 2016 г и уменьшение с 2015 г.. Прибыль выросла на 201180,4 тыс.руб. в 2017 году по сравнению с 2016 годом, а по сравнению с 2015 годом – уменьшилась на 713715 тыс.руб.

В таблице 3 представлен анализ финансовой устойчивости организации в 2015-2017 гг.

Как показывают данные таблицы 2, показатели относятся к оптимальным значениям, это говорит о том, что организация финансово устойчива. Но коэффициент маневренности ниже 0,5, это может свидетельствовать о высоком уровне ее зависимости от заемных средств. Исходя из этого, можно сказать, что структура баланса удовлетворительная на протяжении всего анализируемого периода. Однако наблюдается некоторая зависимость от внешних источников.

Таблица 3 – Анализ финансовой устойчивости в 2015-2017 гг., %

Показатель	Оптимальное значение	2015	2016	2017
1) К фин независимости (собственный капитал/активы)	$\geq 0,5$	0,62	0,68	0,75
2) К фин.зависимости (заемный капитал/активы)	$\leq 0,5$	0,38	0,32	0,25
3) К фин.устойчивости (собственный капитал+долгосрочные обязательства/активы)	$\geq 0,6 \div 0,8$	0,81	0,72	0,87
4) К фин.левериджа (заемный капитал/собственный капитал)	≤ 1	0,62	0,47	0,33
5) К финансирования (собственный капитал/заемный капитал)	≥ 1	1,60	2,13	3,03
6) К инвестирования (собственный капитал/внеоборотные активы)	$\geq 0,5 \div 2$	1,29	1,26	1,41
7) К пост акт (внеоборотные активы/собственный капитал)	$\geq 0,5$	0,77	0,79	0,71
8) К маневренности (собственный оборотный капитал/собственный капитал)	$\geq 0,5$	0,23	0,21	0,29
9) К обесп. СОК (собственный оборотный капитал/тек. активы)	$\geq 0,1$	0,27	0,31	0,47

Одним из направлений анализа результативности является оценка деловой активности, представленная в таблице 5. Деловая активность проявляется в динамичности развития организации достижении ею поставленных целей, что отражают абсолютные стоимостные и относительные показатели. Деловая активность в финансовом аспекте проявляется, прежде всего, в скорости оборота средств.

В таблице 4 приведены результаты анализа деловой активности организации в 2015-2017 гг.

Таблица 4 – Показатели деловой активности в 2015-2017 гг., %

Показатель	2015	2016	2017
К оборачиваемости дебиторской задолженности (выручка/среднегодовая сумма дебиторской задолженности)	5,41	4,72	4,92
Оборачиваемость дебиторской задолженности (365/К об дз), дней	67,47	77,33	74,19
К оборачиваемости кредиторской задолженности (выручка/среднегодовая сумма кредиторской задолженности)	6,85	4,92	5,57
Оборачиваемость кредиторской задолженности (365/К об кз), дней	53,28	74,19	65,53
К оборачиваемости активов (выручка/среднегодовая стоимость активов)	1,17	0,90	0,86
Оборачиваемость активов (365/К об активов), дней	311,97	405,56	424,42

Анализ оборачиваемости охарактеризует интенсивность использования активов или обязательств организации.

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности показывает, что сеть отелей Holiday Inn в России получила от покупателей в 2017 году 4 раза оплату в размере среднего остатка неоплаченной задолженности. Оборачиваемость дебиторской задолженности показывает, что сеть отелей Holiday Inn в России получала оплату за проданные товары

от своих покупателей в 2016 году за 77 дней, в 2017 году- 74 дня. При этом оптимальное значение этого показателя – не более 30 дней.

Проведем аналогию с анализом оборачиваемости кредиторской задолженности. Из таблицы видно, что период оборачиваемости кредиторской задолженности также не соответствует оптимальным значениям, так как превышает срок 30 дней. Полученные расчеты двух данных показателей свидетельствуют о том, нарушение сроков оплаты со стороны дебиторов приводит к отвлечению свободных средств из оборота компании, а это, в свою очередь, ведет к увеличению сроков расчетов с кредиторами, вследствие чего возникает просроченная задолженность в расчетах компании по обязательствам, либо необходимость прибегнуть к заемным средствам.

Проведенный анализ позволяет сделать вывод, что, не смотря на прибыльность, организацию нельзя назвать абсолютно финансово устойчивой.

Проанализируем платежеспособность организации в таблице 5.

Таблица 5 – Анализ платежеспособности организации в 2015-2017гг, %

Показатель	Оптимальное значение	2015	2016	2017
1) К абс ликв	$\geq 0,2 \div 0,5$	1,40	0,73	2,02
2) К крит ликв	$\geq 0,7 \div 1$	2,44	1,45	3,27
3) К тек ликв	$\geq 2 \div 4$	2,94	1,92	4,35
4) К обесп СОС	$\geq 0,1$	0,27	0,31	0,47
5) К общей платежеспособности	≥ 1	1,28	1,36	2,41

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами за 2 года постепенно возрастал – с 0,27 в 2015 году до 0,47 в 2017 г. Нормальное значение коэффициента обеспеченности собственными средствами должно составлять не менее 0,1. По состоянию на 31.12.2017г.

значение коэффициента характеризуется как удовлетворительное. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами в течение всего анализируемого периода укладывается в принятую норму.

Коэффициент текущей ликвидности характеризует обеспеченность организации оборотными средствами для ведения хозяйственной деятельности и своевременного погашения обязательств. На 31.12.2017г. значение коэффициента текущей ликвидности так же укладывается в норму. Коэффициент абсолютной ликвидности показывает, какая часть краткосрочных обязательств может быть погашена немедленно. На 31.12.2017г. коэффициент абсолютной ликвидности имеет удовлетворительное значение. Это означает, что у организации достаточно наиболее ликвидных активов, которые можно в сжатые сроки перевести в денежные средства для погашения текущей задолженности.

Все три приведенных в таблице коэффициента ликвидности положительно характеризуют структуру активов и обязательств сеть отелей Holiday Inn в России с точки зрения платежеспособности.

В таблице 6 проведен анализ денежных потоков сеть отелей Holiday Inn в России.

Таблица 6– Анализ денежных потоков организации, тыс. руб.

Показатели	2015	2016	2017
<i>Денежные потоки от текущих операций</i>			
Положительный денежный поток - всего	69 418 953	61 120 483	66 740 086
в том числе: от продажи продукции, товаров, работ и услуг	67 705 698	59 904 300	63 979 130
прочие поступления	1 713 255	1 216 183	2 760 956
Отрицательный денежный поток - всего	(52 214 392)	(49 951 877)	(47 466 122)
в том числе: поставщикам за сырье, материалы, работы, услуги	(37 040 321)	(34 911 691)	(34 872 513)
в связи с оплатой труда работников	(9 229 548)	(8 522 100)	(8 088 134)
прочие платежи	(5 944 523)	(6 518 086)	(4 505 475)
Сальдо денежных потоков от текущих операций	17 204 561	11 168 606	19 273 964

Денежные потоки от инвестиционных операций			
Положительный денежный поток - всего	5 454 928	4 170 362	1 068 225
в том числе:			
от продажи внеоборотных активов	1 996 446	76 532	37 147
от возврата предоставленных займов	2 664 470	3 014 710	41 051
дивидендов, процентов по долговым финансовым вложениям	794 012	1 079 120	990 027
Отрицательный денежный поток - всего	(19 760 933)	(15 902 704)	(15 623 101)
в том числе:			
в связи с приобретением, созданием, модернизацией, реконструкцией	(12 688 975)	(12 143 742)	(10 326 124)
в связи с приобретением долговых ценных бумаг	(7 071 940)	(3 758 962)	(5 296 977)
Сальдо денежных потоков от инвестиционных операций	(14 306 005)	(11 732 342)	(14 554 876)
Денежные потоки от финансовых операций			
Положительный денежный поток - всего	728 977	2 300 000	6 599 375
в том числе:			
получение кредитов и займов	728 977	2 300 000	1 600 000
от выпуска облигаций, векселей и других долговых ценных бумаг	-	-	4 999 375
Отрицательный денежный поток – всего	(6 507 135)	(3 591 296)	(6 610 413)
в том числе:			
в связи с погашением векселей и других долговых ценных бумаг, возврат кредитов и займов	-	3 591 296	6 600 000
прочие платежи	6 507 135	-	10 413
Сальдо денежных потоков от финансовых операций	(5 778 158)	(1 291 296)	(11 038)
Денежные потоки по организации в целом			
Положительный денежный поток	75 602 858	67 590 845	74 407 686
Отрицательный денежный поток	(78 482 460)	(69 445 877)	(69 699 636)
Сальдо денежных потоков за отчетный период	(2 879 602)	(1 855 032)	4 708 050

Исходя из данных таблицы 6 можно сделать вывод, что в 2015 году в организации Holiday Inn в России сальдо денежных потоков за отчетный период получило отрицательное значение на 2 879 602 тыс. руб., также и в 2016 году сальдо уменьшилось на 1 855 032 тыс. руб., и на все это повлияло уменьшение денежных потоков по инвестиционным и финансовым

операциям. А в 2017 году увеличилось сальдо за отчетный год на 4 708 050 тыс.руб., за счет увеличения денежных потоков текущих операций.

3.2. Анализ маркетинговой стратегии

Рассмотрим позиции отелей Holiday Inn в России.

Распределение существующего номерного фонда под управлением международных гостиничных операторов по городам России (данные за 2017 г.) показано на рис.5.

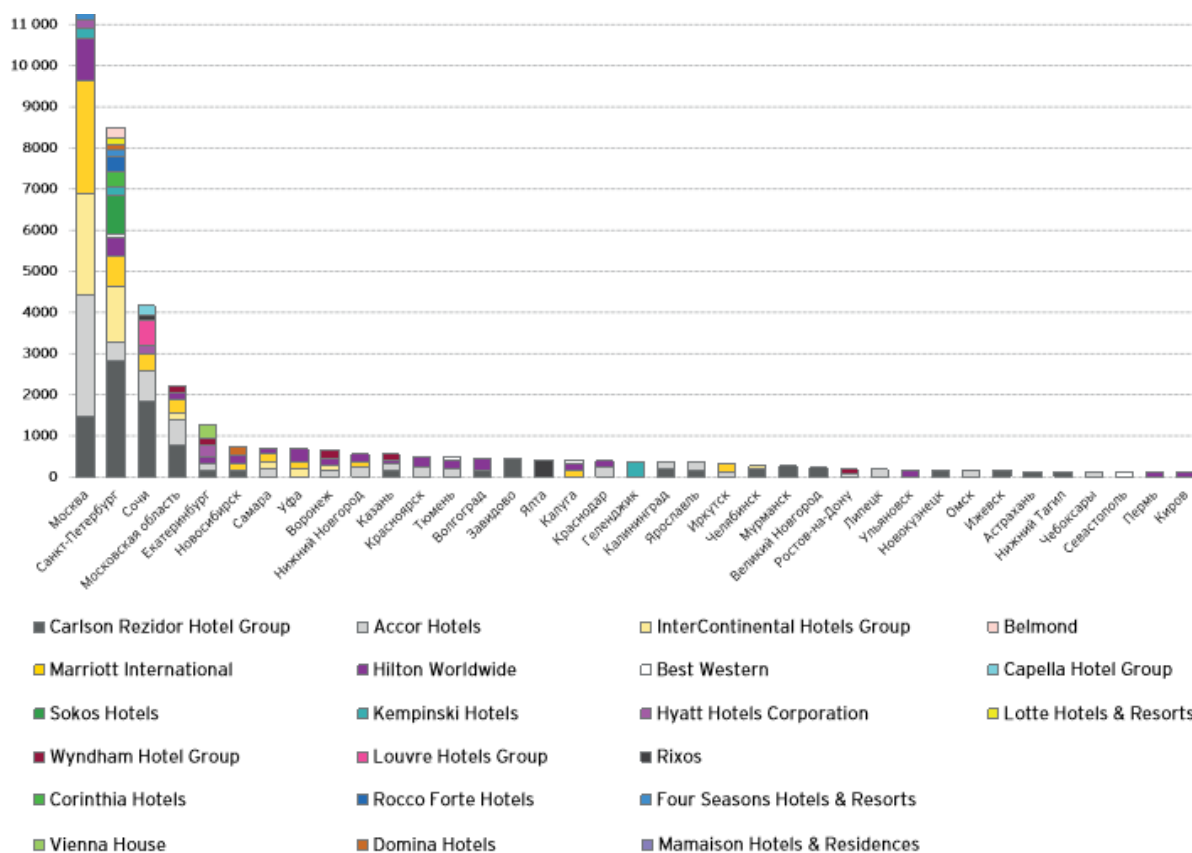


Рис. 5. Распределение существующего номерного фонда под управлением международных гостиничных операторов по городам России, 2017 г.

Таким образом, сеть отелей Holiday Inn основной номерной фонд имеет в Москве и Санкт-Петербурге, где входит в группу лидеров рынка.

Сводные данные по международным гостиничным операторам по количеству существующих гостиниц и будущих гостиниц в России (2017 г.) показаны на рис. 7.

Оператор	Существующее количество		Будущее количество		Совокупное количество к 2022 году	
	Гостиниц	Номеров	Гостиниц	Номеров	Гостиниц	Номеров
Accor Hotels	39	7311	30	5069	69	12 380
Carlson Rezidor Hotel Group	35	9607	3	621	38	10 228
Hilton Worldwide	24	4301	26	4340	50	8641
Marriott International	23	5278	16	3319	39	8597
InterContinental Hotels Group	18	4561	12	3816	30	8377
Wyndham Hotel Group	5	752	6	1198	11	1950
Best Western	5	485	1	125	6	610
Sokos Hotels	3	927	-	-	3	927
Kempinski Hotels	3	803	-	-	3	803
Hyatt Hotels Corporation	3	700	5	1213	8	1913
Louvre Hotels Group	3	634	-	-	3	634
Capella Hotel Group	3	220	-	-	3	220
Rixos	2	536	-	-	2	536
Rocco Forte Hotels	2	367	-	-	2	367
Four Seasons Hotels and Resorts	2	357	-	-	2	357
Vienna House	2	348	-	-	2	348
Domina Hotels	2	327	4	668	6	995
Lotte Hotels & Resorts	2	454	1	192	3	646
Belmond	1	265	-	-	1	265
Corinthia Hotels	1	388	-	-	1	388
Mamaison Hotels & Residences	1	84	-	-	1	84
Jumeirah Group	-	-	1	76	1	76
Итого:	179	38 705	105	20 637	284	59 342

Рис. 7. Сводные данные по международным гостиничным операторам по количеству существующих гостиниц и будущих гостиниц в России, 2017 г.

Данные рис. 4 показывают, что Holiday Inn планирует построить в России еще 12 гостиниц с номерным фондом 3816 шт. до 2022 года.

Распределение международных гостиничных операторов по количеству гостиниц в 2017 г. показано на рис. 8.

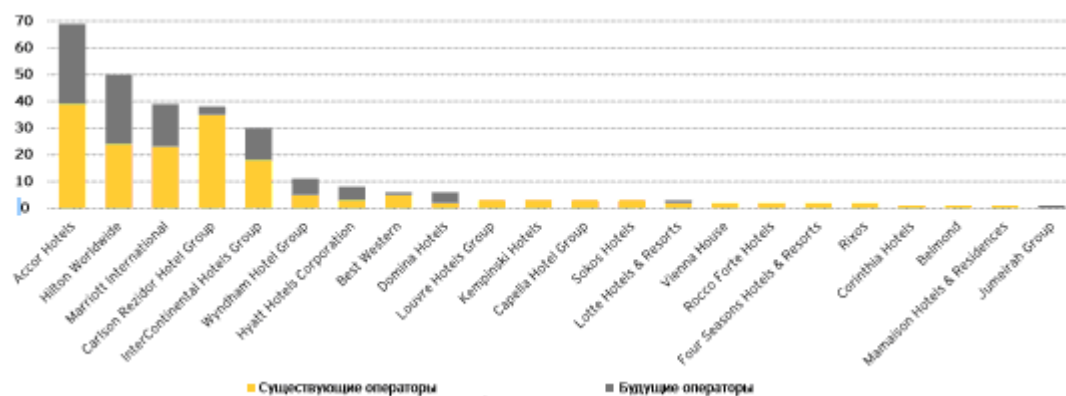


Рис. 8. Распределение международных гостиничных операторов по количеству гостиниц в 2017 г.

Сеть отелей Holiday Inn занимает пятую позицию по количеству гостиниц в России.

Распределение международных гостиничных операторов по объему номерного фонда в 2017 г. показано на рис. 9.

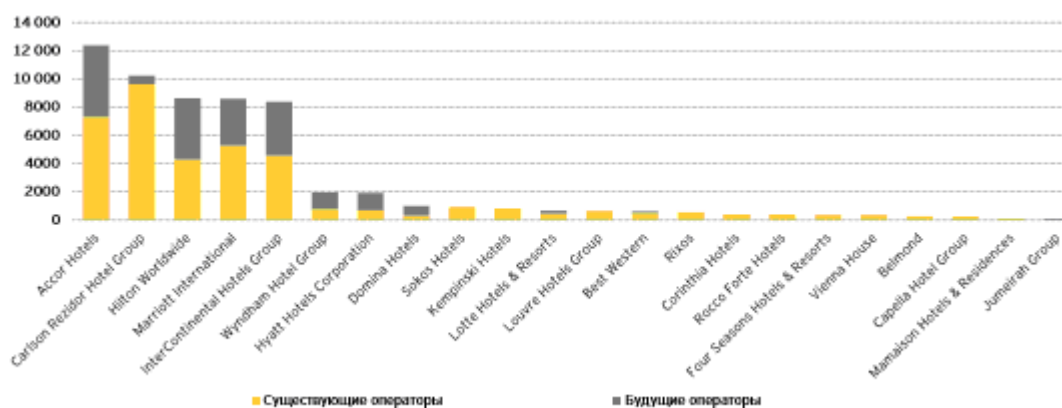


Рис. 9. Распределение международных гостиничных операторов по объему номерного фонда в 2017 г.

Таким образом, сеть отелей Holiday Inn по объему номерного фонда в 2017 г. занимает пятую позицию.

Рассмотрим маркетинговую деятельность сети отелей Holiday Inn в России.

Во всей своей деятельности компания придерживается ключевого принципа – «все для клиента». Одно из главных достижений – профессиональная подготовка персонала.

Высококласная организация проживания и отдыха требует значительных вложений: транспорт, сервис, обучение персонала, организация программ. В совокупности с высоким профессионализмом и широким ассортиментом тщательно проработанных услуг сеть отелей Holiday Inn можно отнести к среднему сегменту и сегменту премиум-класса. В связи с этим основная аудитория компании это клиенты с доходом: средний – выше среднего.

Без сомнения, сегодня вся мировая индустрия гостеприимства сосредоточена на создание уникального опыта для своих гостей. Термин «индустрия опыта» был введен в обиход авторами Д. Пайном и Д. Гилмором в статье, опубликованной в Harvard Business Review еще в 1998 году, определяющей различный опыт в качестве услуг следующего уровня, которые могут эмоционально привлекать клиентов, чтобы создать незабываемое событие, одновременно добавляя ценность при взаимодействии.

В связи с деятельностью в индустрии гостеприимства, где предоставляют услуги по размещению и питанию гостей, компания выделяет следующие ценности:

1. Забота. Компания поддерживает искренние отношения со всеми заинтересованными сторонами.

2. Уверенность. Компания гордится тем, какой является, и увлечена тем, что делает.

3. Любопытство. Компания разделяет стремление к знаниям и открытиям.

4. Сообщество. В компании сильный командный дух и активное позитивное взаимодействие с ее сообществами.

SWOT-анализ сети представлен в табл. 3. В табл. 4 показаны основные возможные варианты развития гостиницы, исходя из существующих сильных, слабых сторон, возможностей и угроз.

Таблица 3 – SWOT-анализ сети отелей Holiday Inn

	Положительные факторы	Негативные факторы
	Сильные стороны (внутренний потенциал) (S)	Слабые стороны (внутренние недостатки) (W)
Внутренняя среда	<ol style="list-style-type: none"> 1) Местонахождение. 2) Развитая инфраструктура гостиниц. 3) Большой срок работы в области гостиничного бизнеса. 4) Забота об охране жизни и имущества постояльца. 5) Широкий ассортимент оказываемых услуг. 6) Хороший имидж гостиниц 7) Возможность осуществления выставочных мероприятий, банкетов, встреч, конференций и т.д. 8) Наличие бланка договора для корпоративных клиентов. 9) Продуманное ценообразование. 10) Оперативная работа со всеми службами гостиниц. 11) Наличие собственного интернет-сайта. 12) Получение полных данных о гостях (цели прибытия, пол, возраст, город прибытия, и другие данные) в целях обозначения маркетинговой ниши гостиниц. 13) Индивидуальный подход к постояльцам (полное удовлетворение потребностей, нужд и запросов постояльца, например, постояльца поздравляют с Днём рождения, если он в данный момент проживает в отелях). 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Нехватка данных по поводу стратегических направлений развития гостиниц. 2) Высокие цены, выше средних цен. 3) Не функционирует принцип единоначалия. 4) Система принятия решений – централизованная, это мешает оперативно осуществлять производственные задачи. Нехватка полномочий у начальников служб, от которых предполагается быстрое реагирование. 5) Не определены параметры постоянного клиента.
	Внешние возможности (O)	Имеющиеся угрозы (T)

Внешняя среда	<ol style="list-style-type: none"> 1) Реконструкция. 2) Оптимизировать ассортимент оказываемых услуг. 3) Привлечение различных постояльцев за счёт эффективного ценообразования. 4) После осуществленной реконструкции должно сложиться положительное сочетание хорошего имиджа, высокой категорийности при устраивающем клиентов уровне цен. 5) Рост квалификации всех сотрудников. 6) Улучшение качества оказываемых услуг. 7) Повышение эффективности работы отелей благодаря инновационной деятельности. 8) Особые цены для постоянных клиентов, продуманное ценообразование, скидки, оказание дополнительных услуг клиентам, нацеленное на длительное сотрудничество с клиентами в будущем. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Жесткая конкуренция на рынке гостиничных услуг. 2) Усиление позиций компаний-конкурентов. 3) Трудно поддающаяся контролю перегруженность отеля в некоторые сезоны.
---------------	--	---

Таблица 4 – Возможные варианты развития сети отелей Holiday Inn

	<p>S</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Местонахождение 2) Развитая инфраструктура гостиниц. 3) Большой срок работы в области гостиничного бизнеса. 4) Забота об охране жизни и имущества постояльца. 5) Широкий ассортимент оказываемых услуг. 6) Хороший имидж гостиниц. 7) Возможность осуществления выставочных мероприятий, банкетов, встреч, конференций и т.д. 8) Наличие бланка договора для корпоративных клиентов. 9) Продуманное ценообразование. 10) Оперативная работа со всеми службами гостиниц. 11) Наличие собственного интернет-сайта. 	<p>W</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Нехватка данных по поводу стратегических направлений развития гостиниц. 2) Высокие цены, выше средних цен. 3) Не функционирует принцип единоначалия. 4) Система принятия решений – централизованная, это мешает оперативно осуществлять производственные задачи. Нехватка полномочий у начальников служб, от которых предполагается быстрое реагирование. 5) Не определены параметры постоянного клиента.
--	---	--

	<p>12) Получение полных данных о гостях (цели прибытия, пол, возраст, город прибытия, и другие данные) в целях обозначения маркетинговой ниши гостиниц.</p> <p>13) Индивидуальный подход к постояльцам (полное удовлетворение потребностей, нужд и запросов постояльца, например, постояльца поздравляют с Днём рождения, если он в данный момент проживает в отелях).</p>	
<p>О</p> <p>1) Реконструкция.</p> <p>2) Оптимизировать ассортимент оказываемых услуг.</p> <p>3) Привлечение различных постояльцев за счёт эффективного ценообразования.</p> <p>4) После осуществленной реконструкции должно сложиться положительное сочетание хорошего имиджа, высокой категорийности при устраивающем клиентов уровне цен.</p> <p>5) Рост квалификации всех сотрудников.</p> <p>6) Улучшение качества оказываемых услуг.</p> <p>7) Повышение эффективности работы отеля благодаря инновационной деятельности.</p> <p>8) Особые цены для постоянных клиентов, продуманное ценообразование, скидки, оказание дополнительных услуг клиентам, нацеленное на длительное сотрудничество с клиентами</p>	<p>1. Оптимизация процессов управления гостиницами.</p> <p>2. Дальнейшая диверсификация деятельности предприятия.</p> <p>3. Стратегия социальной ответственности отелей.</p> <p>4. Развитие персонала.</p> <p>5. Политика инновационной активности.</p>	<p>1. Децентрализация системы принятия решений.</p> <p>2. Инвестиционный проект по строительству дополнительных площадей.</p> <p>3. Формирование системы качества отелей.</p> <p>4. Разработка ценовой стратегии с учетом позиционирования отелей.</p> <p>5. Дальнейшая диверсификация деятельности предприятия.</p>

в будущем.		
Т 1) Жесткая конкуренция на рынке гостиничных услуг. 2) Усиление позиций компаний-конкурентов. 3) Трудно поддающаяся контролю перегруженность отеля в некоторые сезоны.	1. Оптимизация расходов. 2. Стратегия маркетинговых коммуникаций. 3. Инвестиционный проект по строительству дополнительных площадей.	1. Формирование новой стратегии предприятия с учетом антикризисных мер. 2. Занятие устойчивой позиции на рынке гостиничных услуг с достаточным запасом прочности. 3. Минимизация расходов.

Итак, определенные в ходе анализа сильные и слабые стороны отеля дают возможность определить те параметры, которые являются выигрышными, их нужно развивать и поддерживать на необходимом уровне, и параметры, улучшение которых может оптимизировать процессы совершенствования управления гостиницей.

Рассмотрим процесс предоставления и продвижения гостиничных услуг в отелях Холидей Инн.

Взаимодействие отеля с клиентом происходит по средствам: каналов онлайн-бронирования, общения, ответов на отзывы/замечания сайта, анкеты, интервью при выезде\заезде. А также с помощью карточки гостя, в которой прописываются предпочтения клиента (этажность, сторона солнечная или нет, соседи, шум лифта, прочие), соответственно, при повторном заезде гостя, отель старается учесть его индивидуальные пожелания.

Главными факторами, определяющими качество услуг в отелях, руководство выделяет: персональный подход к каждому гостю и системный контроль качества соблюдения и исполнения операционных стандартов.

Все подразделения работают по отдельным правилам и, соответственно, чек-листам, собрания и планерки проводятся непосредственно с руководителями служб, однако общие собрания служащих разных подразделений не проводились никогда, также руководители подразделений не сообщили о собраниях каждого подразделения в отдельности. Чек-листы основных операционных стандартов в каждом подразделении свои.

Отдел продаж отеля ежедневно проверяет и отвечает на отзывы на различных порталах, таких как: Booking.com; Tripadvisor.ru –, а также осуществляет их анализ еженедельно. Ответственным за этот процесс назначен руководитель коммерческой службы.

Таким образом, мы можем сделать вывод, что руководство отеля «осуществляет управление качеством сервиса, но не на достаточно высоком уровне. Об этом свидетельствует то, что не все 5 подсистем управления качеством выстроены по всем критериям, а также нет определенного управляющего, кто отвечал бы за все процессы управления качеством сервиса.

3.3. Проблемы в продвижении услуг сети отелей Холидей Инн

Для анализа продвижения услуг отелей сети Холидей Инн мы обратились к вторичным данным – отзывам на сайтах бронирования отелей booking.com (548 отзывов) и tripadvisor.com (128 отзывов). Поскольку количество отзывов на booking.com превышает более чем в 4 раза количество отзывов на tripadvisor.com. мы взяли за основу для анализа отзывы booking.com. Всего было обработано 548 отзывов (это все имеющиеся на сайте на текущий момент отзывы за 2016 – 2018 гг.), средняя оценка по всем отзывам 8.7 баллов – это довольно высокая оценка, что свидетельствует о высоком качестве.

Таблица 5 – Оценки по отзывам на портале Booking.com

Оценки по отзывам		
9+	301	55%
от 7 до 9	189	34%
от 5 до 7	40	7%
от 3 до 5	15	3%
от 1 до 3	3	1%
ВСЕГО	548	
Общая оценка		8.7

Поскольку система оценки на booking.com такова, что оценки ставят только те, кто фактически посетил отель, можно считать, что оценка достоверна. Вместе с тем, в текстах отзывов присутствуют комментарии, как позитивного характера, так и негативного. Для того чтобы проанализировать отзывы, мы выгрузили именно те текстовые сообщения, где присутствовали «минусы», или недостатки, отелей, база для анализа составила 136 отзывов (25% от общего количества отзывов). Средняя оценка по отзывам, в которых упомянуты недостатки отеля, составила 8.07 баллов – это тоже довольно высокая оценка. Соответственно, посетители отеля указывают на недостатки, но эти недостатки не являются критическими и не влияют на общее воспринимаемое качество отеля. Гистограмма, представляющая распределение оценок, содержащих недостатки отелей, представлена на рис.7: распределение не является нормальным, оценки смещены вправо.

Каждый отзыв был проанализирован на предмет того, какие именно недостатки указал гость, в результате, все отзывы были распределены по следующим категориям.

Таблица 6 – Категории отзывов на портале booking.com

Организация питания гостей	Качество блюд в ресторане, вкус
	Качество блюд на завтрак
	Качество блюд на ужине
	Часы работы ресторана
	Обстановка в ресторане, качество мебели
Качество уборки номера	Чистота напольного покрытия в номере
	Общая чистота в номере
Качество номера	Интерьер и обстановка в номере
	Качество оборудования в номере (телевизор, чайник, наполнение шкафов, сейф, наполнение минибара)
	Качество кровати и постельного инвентаря
Комфортность номера	Температура в номере («холодно»)
	Температура в номере («жарко»)
	Свежесть в номере («душно»)
	Качество вентиляции и кондиционирования в номере
	Звукоизоляция в номере («шумно»)
Качество ванной комнаты	Мебель и оборудование в ванной комнате
	Гигиенические принадлежности в ванной комнате
Техническое обеспечение номера	Качество работы wifi
Цена	Удовлетворенность уровнем цены

Качество гостеприимства	Готовность персонала прийти на помощь
-------------------------	---------------------------------------

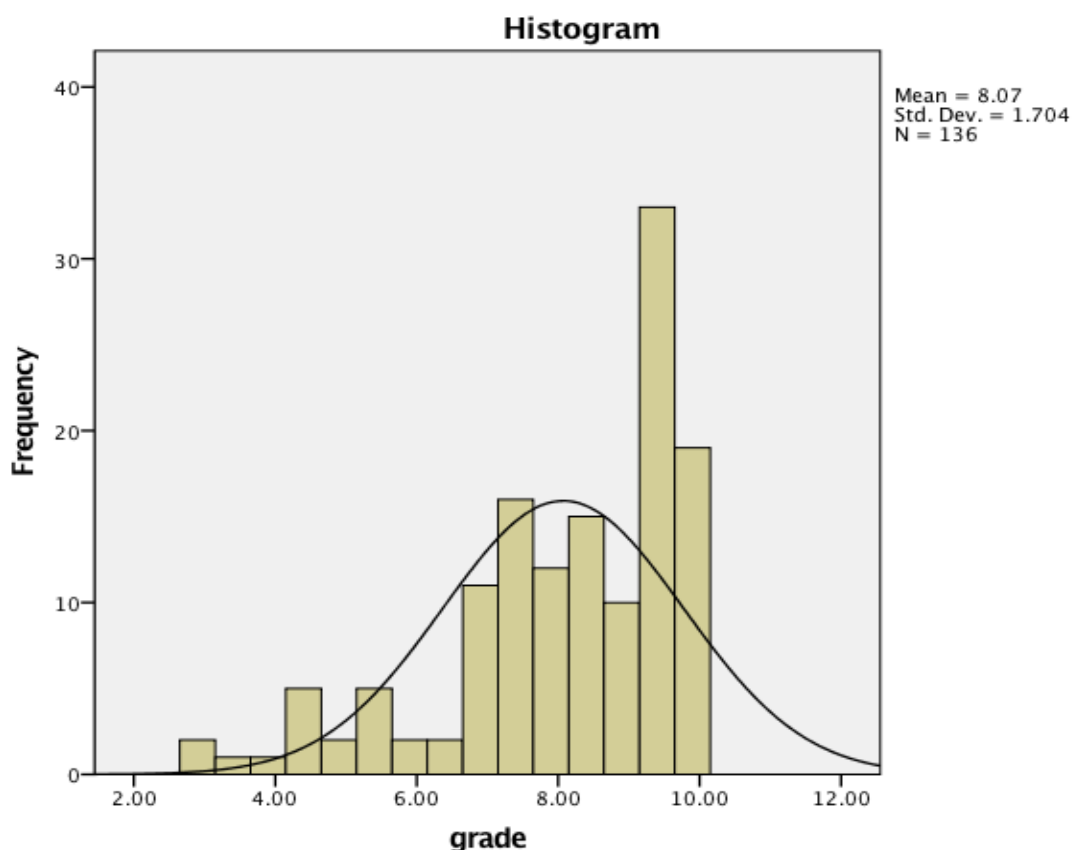


Рис. 10. Распределение оценок, содержащие недостатки отеля

Все категории в таблице 5 относятся к «мягким» факторам качества, то есть их состояние напрямую определяется деятельностью гостиниц, они могут быть изменены и усовершенствованы, если это необходимо. В таблице 6 представлены категории, которые относятся к «жестким» факторам, изменить которые руководство Холидей Инн не может, однако неудовлетворенность ими также влияет на оценки, выставляемые по результатам пребывания в гостиницах.

Таблица 7 – Жесткие факторы качества

Локация	Нецентральное расположение отеля, отсутствие инфраструктуры вокруг
	Близость к проезжей части
	Заполненность парковки и ее чистота
Городские коммуникации	Качество воды

Рассмотрим, какие недостатки наиболее часто упоминаются в отзывах гостей отелей Холидей Инн (табл. 8).

Таблица 8 – Недостатки, упоминаемые в отзывах гостей отеля

	Параметр качества	Количество упоминаний	В % от общего количества отзывов
Организация питания гостей	Качество блюд в ресторане, вкус	7	5%
	Качество блюд на завтрак	25	18%
	Качество блюд на ужине	10	7%
	Часы работы ресторана	5	4%
	Обстановка в ресторане, качество мебели	5	4%
Качество уборки номера	Чистота напольного покрытия в номере	9	7%
	Общая чистота в номере	15	11%
Качество номера	Интерьер и обстановка в номере	5	2%
	Качество оборудования в номере (телевизор, чайник, наполнение шкафов, сейф, наполнение минибара)	29	21%
	Качество кровати и постельного инвентаря	8	6%
Комфортность номера	Температура в номере («холодно»)	10	7%
	Температура в номере («жарко»)	3	2%
	Свежесть в номере («душно»)	2	1%
	Качество вентиляции и кондиционирования в номере	5	4%
	Звукоизоляция в номере («шумно»)	13	10%
Качество ванной комнаты	Мебель и оборудование в ванной комнате	8	6%
	Гигиенические принадлежности в ванной комнате	17	13%
Техническое обеспечение номера	Качество работы wifi	12	9%
Цена	Удовлетворенность уровнем цены	8	6%
Качество гостеприимства	Готовность персонала прийти на помощь	2	1%
Локация	Нецентральное расположение отеля, отсутствие инфраструктуры вокруг	9	7%
	Близость к проезжей части	4	3%
	Заполненность парковки и ее чистота	5	4%
Городские коммуникации	Качество воды	7	5%

Как видно из данных табл. 7, наиболее часто встречаются такие недостатки, как:

- качество блюд на завтрак;

- общая чистота в номере;
- качество оборудования в номере (телевизор, чайник, наполнение шкафов, сейф, наполнение минибара);
- звукоизоляция в номере («шумно»);
- гигиенические принадлежности в ванной комнате

Все недостатки относятся к «мягким» факторам, а значит, могут быть устранены в ходе последовательной работы над качеством сервиса и в процессе продвижения услуг.

4. Рекомендации по развитию антикризисной маркетинговой стратегии сети отелей Холидей Инн

4.1. Разработка мероприятий антикризисной маркетинговой стратегии

Маркетинговую стратегию развития Холидей Инн с целью предупреждения кризисных явлений в работе организации разработаем на 3 года.

Для разработки мероприятий по совершенствованию стратегии развития Холидей Инн на российском рынке использовался опыт в области исследования применения AR-технологий, в особенности, работа Сьюзан Джамасби и ее коллег "Augmented Reality and Print Communication", посвященная анализу эффективности и влияния дополненной реальности на вовлечение аудитории, просматривающей специальный полиграфический материал с внедрением AR.

На примере данного исследования мы определили необходимые условия, для того чтобы максимально полноценно рассмотреть и оценить процесс восприятия информации аудиторией в формате дополненной реальности: фокус-групповое исследование для группы людей, взаимодействовавшей со специально подготовленными раздаточными материалами. Лабораторные условия являются наиболее подходящими для нашего исследования, поскольку позволяют наблюдать за участниками, их реакциями, при просмотре плакатов в контролируемой среде. В нашем случае важно именно следить за процессом проведения исследования, т.к. есть необходимость создать равные условия для всех участников, чтобы полученные данные не подверглись влиянию внешних, неучтенных факторов.

Принимая во внимание сложность проведения фокус-группового исследования с соблюдением всех необходимых условий, а также специфики темы исследования мы отметили, необходимость получения большего

объема информации о том, как респонденты понимают технологию дополненной реальности, что они думают по поводу предоставленного в ходе исследования материала, а также то, как они его оценивают. Таким образом, для выполнения поставленных задач и проверки выдвинутых гипотез мы решили выбрать два метода исследования – анкетирование и фокус-группы.

Обращение к технике применения нескольких подходов дает нам важное преимущество - преодоление некоторых слабых сторон методологий. Таким образом, применяю два вида методологии, мы преследовали четкую цель – пояснение результатов, полученных в ходе анкетирования, преодоление субъективности в оценке качественного исследования, а также сочетание генерализации и контекстуальности. Подобная стратегия исследования в нашем случае была использована для расширения полученных в ходе анкетирования сведений и прояснения при помощи анализа фокус-группой дискуссии результатов анкетирования участников ознакомившихся с тремя различными форматами предоставления информации о бренде. Результаты, полученные из проведенного анкетирования, мы приняли в качестве отправной точки, которая дала нам общие представления о возможной разнице в получении рекламной информации из разных форматов источников. И далее нами были проведена фокус-группа с той частью респондентов, которая взаимодействовала с элементами дополненной реальности. Анализ материалов фокус-группового исследования дал нам возможность получить развернутое представление о потреблении информации о бренде через элементы дополненной реальности, и отношения аудитории к ней.

Для проведения первого этапа исследования нами было проведено анкетирование в условиях лаборатории, т.к. для проведения исследования нам было необходимо предоставить раздаточные материалы в трех различных форматах (печатном, цифровом и с применением AR). Объем выборки составил 45 респондентов. Количество участников, задействованных в этой части исследования невелико, но это обусловлено

особенностью предоставления материалов разных форматов, необходимостью личного присутствия и контроля модератором процесса ознакомления с предоставленными форматами данных, в частности, с рекламными материалами с внедрением AR-элементов. Для данного этапа респондентов отбирали с помощью методики "снежный ком"- отбора людей, соответствующих заданным критериям (возраст 25-54 лет, высшее образование, профессиональный статус – работники среднего звена и руководители, финансовый статус – средние, обеспеченные и высокообеспеченные) по информации, предоставляемой людьми о своих знакомых и самими участниками.

Анкета для первого этапа исследования включала 20 вопросов, распределённых на 4 основных блока по теме исследования: информация о продукте и ее запоминаемость, оценка самого продукта, оценка рекламного материала, а также блок с социально-демографическими вопросами помогающими лучше узнать респондентов.

Вопросы, предназначенные для анализа запоминаемости информации строились по принципу: правильный вариант ответа – один атрибут бренда, другие варианты неправильные. Вопросы, предназначенные для оценки рекламируемого продукта строились в соответствии с моделью индивидуальности бренда Дженнифер Аакер, а также в соответствии со шкалой оценки интереса к бренду, помимо прочего респондентам предлагалось, в целом оценить предоставленный рекламный материал.

На втором этапе исследования было выбрано одно из направлений качественных исследований - метод фокус-групп. Фокус-группы широко используются в маркетинговых исследованиях, исследованиях рекламы и реакции потребителей на рекламные материалы. Особенно фокус-группы продуктивны при оценке:

- жизнеспособности той или иной идеи, проекта, программы, изменения, реформы, т.п.;
- процесса реализации этой идеи, проекта, т.п.;

- эффектов и последствий внедрения идеи, проекта, т.п.

Этот метод является разновидностью группового интервьюирования. Его суть заключается в получении групповой информации от потребителей/покупателей в ходе свободной дискуссии. Данный метод, представляющий собой форму интервью, способствует генерации маркетинговых идей, совершенствованию методики разработки вопросников, выявлению и пониманию потребительских мотивов, изучению поведенческой реакции и т.п. Для формирования фокус-группы создается однородная по ряду признаков группа людей, у которых в основном совпадают взгляды на изучаемую проблему, или они обладают соответствующим опытом. В данном случае такой группой респондентов стали люди, имеющие высшее образование, молодые специалисты и руководители, а также интересующиеся современными технологиями. В нашем случае на втором этапе проходил стихийный отбор участников с использованием экспресс-интервьюирования в ходе заполнения анкет, и результатов заполнения анкет, с целью выбора наиболее подходящих респондентов.

Критерии отбора группы :

- Возраст 25-50 лет
- По полу: равномерно (4 женщины, 3 мужчин)
- Образование высшее
- Работающие (работники среднего звена и руководители)
- Финансовый статус: равномерно (по 2-3 человека) – средние, обеспеченные, высокообеспеченные
- Есть опыт взаимодействия с дополненной реальностью

В группу вошло 7 человек.

Фокус-группа проводилась по гайду (приложение А).

Гайд для фокус-группового исследования включал следующие основные блоки вопросов: понимание технологии дополненной реальности, оценка информации полученной в ходе исследования, предоставленной с

помощью AR-элементов, перспективы использования и распространения технологии дополненной реальности.

Во время фокус-групповой беседы респонденты периодически отходили от составленного нами плана, так как они вспоминали свой опыт взаимодействия с различными современными форматами передачи данных (в том числе дополненной реальности). Респонденты также обсуждали само понятие «дополненная реальность» и современные технологии, стараясь выяснить для себя, чем является дополненная реальность и какое место в их жизни она занимает. Подобное отклонение от гайда можно считать приемлемым и даже продуктивным, так как оно позволило авторам глубже понять отношение аудитории к AR и расширить представления об AR как элементе построения знания о бренде.

В анкете респондентам предлагалось ответить на вопросы по содержанию рекламного материала, а также оценке формата его представления. В ней респонденты могли ознакомиться с предоставленными рекламными материалами, а также ответить на вопросы, позволяющие проверить степень запоминаемости информации представленной в трех различных форматах, и тем самым проверить выдвинутую гипотезу относительно применимости технологии дополненной реальности в построении знания о бренде. Результаты, полученные в ходе анкетирования были проанализированы, а также были выделены положения, характеризующие получение знания о бренде с помощью определённого формата данных.

Для того, чтобы измерить «знание о бренде» мы за основу взяли подход, предложенный в книге А. Кутлалиева и А.Попова «Эффективность рекламы» [2] - измерение известности бренда опросным приемом. И как было отмечено, важно иметь возможность контролировать, честно ли респондент нам ответил, т.е. быстро и не задумываясь (без совета с домочадцами, поиска информации в Интернете). Как правило, это делается в начале разговора, чтобы не разогревать человека и получить именно

спонтанное знание. Но в нашем случае важно учитывать еще один фактор - приобретение чего либо долгосрочного, дорогого или престижного требует поиска дополнительной информации, определенных раздумий, консультаций и т.д. И в этом случае применительно оценивать подсказанное знание (известность) бренда (или припоминание марки). В опросах это обычно достигают путем демонстрации респонденту карточки, на которой приведены названия марок или изображены атрибуты бренда (знаки, упаковка и т.д.).

Для проектирования дизайна фокус-группового исследования были взяты за основу примеры работ исследователей, в которых с помощью мобильного приложения можно распознавать и раскрывать дополнительный мультимедийный контент внедренный в печатный материал. Основой такой работой послужило упомянутое ранее исследование "Augmented Reality and Print Communication" [29]. Оно послужило фундаментом, на котором мы строили проект собственного исследования. В ходе разработки дизайна данного исследования мы взяли за основу положение о том, что дополненная реальность может обогатить традиционный печатный материал, и специальное приложение может помочь донести информацию до конечного пользователя. Потому для проведения исследования были изготовлены рекламно-информационные материалы трех форматов. Это соответствует теории о континууме виртуальности, где существует три измерения – реальность, виртуальность и дополненная/смешанная реальность, в рамках которой мы рассматриваем внедрение современных AR-технологии в коммуникациях. Во время подготовки собственных презентационных материалов авторами учитывалась техническая возможность мультимедийных приложений запускать видео, аудиозаписи или любой другой мультимедийны материал. Таким образом, в ходе анализа приложений, и других исследовательских работ, где проводится анализ специальных AR-ресурсов, мы выбрали приложение Layar [34], как самое подходящее для выполнения нашей задачи, обладающее возможностью

наполнения полиграфических материалов мультимедийным контентом- видео, фотографиями, звуковым сопровождением, ссылками на внешние сайты и страницы в социальных сетях. Данное приложение позволило нам обогатить подготовленный печатный материала дополнительными мультимедийными объектами, более полно и обширно раскрывая информацию, распространяемую в рекламном плакате и бюллетене.

Для всех трех форматов передачи будет разработан специальный рекламно-информационный материал, в котором была представлена информация о отелях Холидей Инн.

Аудитория так же как и в случае дополненной реальности знакома с рассматриваемым понятием, но при этом пока имела незначительный опыт взаимодействия с ним.

На основе материалов сайта производителя был подготовлен рекламный бюллетень, который в каждом из форматов представляла аудитории основную информацию о отелях, а также плакат. Для исследования в условиях физической (реальной) среды мы представляли респондентам печатный вариант нашего бюллетеня. В формате цифровой/виртуальной среды аудитории было предложено пройти по ссылке и ознакомиться с цифровой версией бюллетеня. А для анализа передачи информации о бренде с помощью дополненной реальности мы предлагали респондентам ознакомиться с бюллетенем и плакатом, просканировав его с помощью специального приложения, и получив доступ к дополнительному контенту. На экране мобильного устройства пользователи могли увидеть загруженные ранее авторами на сайт специальные мультимедийные материалы, которые были доступны аудитории после сканирования полиграфического материала. Приложение Layar сначала используется для сканирования печатного материала для получения доступа к дополнительному цифровому контенту. Потом на сайте layar.com активируется доступ к загруженной информации и передается на мобильное устройство, с которого сканировалась конкретная единица полиграфического

материала. В печатном документе (в данном случае рекламно-информационный бюллетень) активируются AR-компоненты, которые обнаруживаются мобильным устройством при наличии доступа к Интернету.

Расчет потребности в инвестициях в создание рекламы с дополненной реальностью, которые планируется осуществлять за счет собственных средств, производится на основе таблицы 9.

Таблица 9 - Первоначальные затраты в создание рекламы с дополненной реальностью (срок реализации – 3 года)

Наименование статьи инвестиций	Сумма, руб.
Проектирование	5 000 000
Создание приложения с дополненной реальностью	11 544 772
Продвижение в социальных сетях	755228
ИТОГО	17 300 000

Таким образом, в эмпирической части исследования был сформирован кейс продвижения реального бренда в условиях насыщенного рынка.

4.2. Оценка эффективности предлагаемых мероприятий

В рамках данного исследования были проверены утверждения исследователей в области диджитал технологий относительно эффективности внедрения AR-элементов для формирования знания о бренде. В основе данного исследования лежит научная работа Сюзан Джамасби из Вустерского политехнического института, США (Soussan Djamasbi, Worcester Polytechnic Institute, USA), посвященное оценке и анализу эффективности внедрения AR-технологий в печатные и полиграфические материалы. В своем исследовании авторы провели серию экспериментов с группой студентов по усвоению информации, полученной из двух видов полиграфических материалов – обычных печатных плакатов и плакатов с внедренными маркерами для активирования AR-отметок. В результате исследования авторы выявили, что AR не оказывает негативного влияния на

внимание к текстовой информации о бренде/продукте. Результаты работы научной группы под началом Сюзан Джамасби также показывают, что дополненная реальность оказывает положительное влияние на желание респондентов ознакомиться с предоставляемых данных, вовлеченность в процесс восприятия и запоминания информации. Что особенно примечательно, после того, как респонденты переставали контактировать с AR-объектами, остается повышенный уровень вовлеченности, что показывают ответы в анкетах, заполненных после проведения эксперимента. На основе этих сведений авторами было выдвинуто предположение о том, что дополненная реальность благодаря своей мультизадачности может оказывать длительное воздействие на аудиторию и положительно влиять на запоминаемость информации, в том числе из полиграфических информационных и рекламных материалов.

На первом этапе исследования после проведения количественного опроса нами были получены данные о потреблении аудиторией информации из трех разных форматов.

Подростки и молодые люди в большей степени склонны пробовать, использовать новые технологические новинки, даже пользоваться технологиями, включающими дополненную реальность в повседневной жизни. Они также готовы первыми устанавливать и использовать специальные приложения. И, следовательно, внедрение такого рода технологий может быть потенциально интересно данной целевой аудитории. Другой потенциальной целевой группой являются люди, которые увлекаются современными технологиями, с интересом относятся к выходу новых моделей различных гаджетов, а также их интересует возможности применения современных устройств в различных сферах деятельности, как в работе, так и в повседневной жизни, в данном случае в покупках.

Таким образом, нами было определено, что для выбора способа продвижения Холидей Инн нам необходимо опросить респондентов которые, относятся к категории молодых людей и людей средних лет, которые

интересуются современными технологиями, следят за появлением новых устройств, пользуются мобильными телефонами, компьютерами, смартфонами и другими гаджетами.

Респонденты были распределены на несколько возрастных групп, что помогло нам проверить утверждения зарубежных исследователей и результаты совместного исследования компании Google и правительства США о том, что современные технологии дополненной реальности лучше воспринимаются молодежью и, в особенности, подростками (13-17 лет), чем представителями более старшего поколения [35].

Итак, в ходе первой части (в период с 10 декабря по 20 декабря 2018 года) нашего эмпирического исследования нами было проведено анкетирование 45 респондентов, 21 из которых отвечали на вопросы анкеты онлайн, и 24 участников отвечали на вопросы анкеты в специально оборудованном кабинете при личном присутствии модератора, так как по условиям нашего исследования было необходимо предоставить респондентам раздаточные материалы и консультации аудитории по вопросам, касающимся получения информации с помощью специального приложения. Группа респондентов, отвечавшая на вопросы анкеты онлайн, получила ссылку на рекламный бюллетень и онлайн-анкету. В силу простоты и доступности интернет-версии опроса, респондентов в этой группе оказалось больше всего. Что касается людей, которые принимали участие в контролируемом анкетировании, то их оказалось по 12 человек в каждой группе (группа, взаимодействовавшая с полиграфическим бюллетенем, и группа с бюллетенем с внедрением технологии дополненной реальности). Среди членов группы, которым предлагалось ознакомиться с материалом в формате дополненной реальности было 7 участников дальнейшей фокус-групповой дискуссии, которые остались для участия во втором этапе исследования после прохождения анкетирования.

По результатам прохождения анкетирования у нас получились следующие результаты:

Печатный формат. По результатам анкетирования выяснилось, что среди тех, кто получил информацию о отелях посредством печатных материалов оказалось меньше всего желающих узнать больше о новых средствах размещения по сравнению с теми, кто увидел данную рекламу на носителе с элементами дополненной реальности. Соотношение, желающих узнать больше, и удовлетворённых предоставленным объемом информации оказалось 50:50. Около 63 процентов опрошенных сообщили, что с малой вероятностью бы поделились информацией об этих отелях с друзьями или знакомыми. При этом, стоит отметить, что среди тех кто увидел рекламу на печатном носителе, 82 % ответили, что в целом, положительно отнеслись к рекламируемому бренду. А число, желающих посетить отель, при наличии необходимой суммы составило 68%.

Онлайн формат. Среди респондентов ознакомившихся с материалом онлайн оказалось меньше всего людей правильно ответивших на вопрос «Как выглядит отель Холидей Инн?» - всего 53% респондентов. Это может свидетельствовать о том, что посредством считывания информации с экрана большая часть внимания рассеивается, человек стремится быстро получить информацию и не обращает внимание на детали.

46 процентов респондентов ответили, что отели Холидей Инн у них ассоциируется с эмоциональной яркостью и необычностью (в соответствии с концепцией Дж.Ааккер), и 35 процентов респондентов отметили, что для них отели Холидей Инн - это компетентность. При этом также 46 процентов опрошенных высказались, что с меньшей вероятностью посетили эти отели даже при наличии необходимой суммы денег.

Материал с внедрением дополненной реальности. По результатам анализа ответов респондентов, большинство (70%) тех, кто раньше пользовался услугами отелей Холидей Инн, считают данные отели очень комфортабельными. 60 процентов респондентов ответили, что им понравилась реклама, в целом, и подача информации, а также ответили, что хотели бы узнать о отелях больше.

Среди тех, кто раньше сталкивался с дополненной реальностью - 80 оценили рекламный материал положительно, и также ответили, что хотели бы воспользоваться услугами данных отелей. Также респонденты, ознакомившиеся с материалами в формате дополненной реальности больше ассоциируют отели с изысканностью и претенциозностью (в два раза больше по сравнению с респондентами, просмотревшими материал на печатном носителе и ответившие так же). Можно предположить, что визуально и информационно более насыщенная подача информации повлияла восприятие бренда и формирование первичных ассоциаций с ним.

По результатам анкетирования нами были отобраны и приглашены для участия во втором этапе исследования 8 участников для фокус-групповой дискуссии. В их число вошли мужчины и женщины в возрасте 25-44 лет, с высшем образованием, работающие, имеющие средний уровень дохода и выше среднего, имевшие опыт взаимодействия с элементами AR.

В ходе фокус-групповой дискуссии при обсуждении предоставленных материалов с внедрением дополненной реальности выяснилось, что люди стремились быстрее закончить просмотр ролика и картинок, как это было в диджитале. «Да, это как будто уже рефлекс. Быстрее закончить читать, переключиться. Спешешь куда-то все время, вот и тут также, ведь смотришь это на смартфоне...»; «Я понимал, что уже прочитал статью, открыл приложение, оказалось забавно вот так сканировать, но сами ролики мне были не особо интересны, лучше б живую отель показали!»

Отношение к представленным рекламным материалам (буклеты, мультимедиа презентация). Большинство респондентов выразили положительное отношение к представленным рекламным материалам. Респонденты отмечали, что описание самих отелей у них не вызвало как такового интереса, но формат подачи оказался вовлекающим, и, как следствие, они при этом все равно узнали больше про эти отели. Что позволяет нам сделать вывод о том, что правильно подобранный контент в сочетании с предоставлением материалов в формате дополненной реальности

может стать более привлекательным и интересным для целевой аудитории, чем обычный печатный плакат или плакат в наружной рекламе.

На вопрос модератора, понятно ли, в чем отличие дополненной реальности и виртуальной реальности, респонденты отвечали утвердительно, некоторые из них давали развернутые ответы, например:

«... Да, в виртуальной нет ничего живого, все создано компьютером. А в дополненной, извиняюсь за тавтологию, дополняется твой окружающий мир...»; «... Виртуальная, чтобы сбежать от окружающего мира, а дополненная, чтоб сделать его лучше...».

Также, в ходе фокус-групповой дискуссии один из респондентов поднял интересный вопрос, высказав свое мнение относительно возможного принятия людьми технологии дополненной реальности:

«... Вообще, как мне кажется, людям нужно еще понять и привыкнуть к тому, что плакат можно просканировать, а не погуглить (авт. «поискать в интернете»). Вот я сейчас узнала, что есть такое приложение, скачаю его даже сейчас, потом, если где-нибудь увижу отметку – просканирую. Но, если, там, за пол года не воспользуюсь ни разу – удалю просто...»

В рамках той же дискуссии высказался и другой респондент №6:

«...Вот да, если это было б везде, люди бы привыкли к тому, что информацию можно не искать самому, а ее уже кто-то ввел, нужно только просканировать. Это удобно, если ты на улице стоишь, или в магазине, когда все сразу ты не погуглишь, а нужно понять, что вокруг есть..»

В ходе обсуждения респонденты также упоминали, что им «удобно ориентироваться в пространстве, если информация о нем подгружается из интернета», «всякие метки и указатели на экране смартфона могли бы помочь ориентироваться на месте». Таким образом, подтверждая утверждения ученых о том, что в рекламе подобные навигации могут успешно применяться для того, что направить покупателей к магазину определённого бренда. Это совпадает с гипотезой, выдвинутой в работе доктора технических наук из Финляндии Sanni Siltanen «Developing

augmented AR through user involvement», в ней автор отмечает, дополненная реальность может привязывать информацию к реальным объектам в пространстве. Таким образом, AR-контент может использоваться в браузерах дополненной реальности как “браузер окружающего мира” и в других сервисах, использующих информацию о геоположении объектов для отображения различной информации.

В ходе фокус-группового исследования нам также удалось определить одну из основных причин появления низких оценок бренда, описываемого в раздаточных материалах. Выяснилось, что респонденты, негативно отнеслись к озвученной стоимости услуг отелей (на их взгляд она показалась завышенной), а предоставленной информации им показалось недостаточно для составления представления о соответственно, это повлияло на оценку бренда, и предопределило такое отношение к нему.

При этом стоит отметить, что подобное внимание к информации позволило нам сделать вывод о том, что потребляя информацию посредством AR люди внимательнее относятся к мелочам и стараются найти для себя в предоставляемом материале наиболее важные аспекты.

Анализ результатов фокус-группы по изучению влияния дополненной реальности на формировании знания о бренде позволил выдвинуть собственное предположение о том, что представления аудитории относительно технологии дополненной реальности сложились таким образом, что ее в большей мере воспринимают как развлекательную технологию («О! Это же Покемоны! Знаю-знаю, у меня друзья с ума сходили. Видел еще всяких чудаков в парке, ходили охотились на невидимок», «Вообще, мне кажется, это перспективно для всяких игр, кино там, театров и спектаклей, а вот для информации, не знаю... Только если для навигации»).

Дополненную реальность воспринимают как технологию дающую дополнительные возможности для вовлечения, взаимодействия с предоставленным контентом, но при этом она пока не воспринимается

людьми как технология «браузера окружающего мира», то есть у аудитории не возникает желания исследовать мир в формате дополненной реальности, они готовы заходить туда «как гости» («Я лично не готова все все время сканировать. Ну, правда! Люди так под ноги не смотрят, так теперь и вокруг не будут смотреть? Это же опасно... Хотя если буду оповещения, все равно», «Я бы пользовалась этим приложением. Оно же удобное, открыл, просканировал, и не нужно ходить по разным сайтам. Все в одном месте. Просто нужно знать, что сканируется, а что нет»).

Потребительские стереотипы относительно способов потребления информации основаны на лояльности потребителей к определенным форматам передачи данных, боязни потерять личное пространство, боязни раскрытия личной информации. В соответствии с этим был сделан вывод о том, что потребители не склонны менять устоявшиеся привычки в потреблении.

Анализ результатов запоминаемости и оценки рекламного материала в формате дополненной реальности позволил нам сформировать рекомендации для совершенствования материалов в формате дополненной реальности с учетом замечаний респондентов на будущее для развития Холидей Инн.

Эффект реализации антикризисной маркетинговой стратегии Холидей Инн показан в табл. 10.

Таблица 10 – Эффект реализации антикризисной маркетинговой стратегии Холидей Инн (срок реализации – 3 года)

Период (год)	Эффект, руб.
2019	-9979495
2020	22923075
2021	26399639
ИТОГО	39343219

Для определения эффективности затрат в технологии дополненной реальности, рассмотрим следующие экономические показатели проекта по

продвижению бренда Холидей Инн в течении 3-х лет с помощью технологий дополненной реальности:

- срок окупаемости проекта;
- дисконтированный срок окупаемости проекта;
- чистый дисконтированный доход;
- индекс доходности инвестиций;
- внутренняя норма доходности.

Расчет срока окупаемости:

$$1) \quad 17\,300\,000 - (-10\,359\,837) = -27\,659\,837 \text{ руб.};$$

$$2) \quad 27\,659\,837 - 22\,543\,183 = 6\,116\,654 \text{ руб.};$$

$$3) \quad 5\,116\,654 / 26\,019\,747 = 0,197 \text{ года.}$$

$$0,197 \cdot 365 = 71,8 = 72 \text{ дня}$$

$$PP = 2 \text{ года } 72 \text{ дня}$$

Расчет дисконтированного срока окупаемости:

Для расчета коэффициента дисконтирования используем номинальную норму дисконта, которая учитывает альтернативную доходность, принимаемую равной средней ставке надежных банков по рублевому депозиту, темп инфляции и поправку на риск.

Таким образом, норма дисконта $E_n = 8 + 8 + 4 = 20\%$.

$$1) \quad 17\,300\,000 - (-10\,359\,837 \cdot 0,833) = 25\,929\,744,2 \text{ руб.};$$

$$2) \quad 25\,929\,744,2 - 22\,543\,183 \cdot 0,694 = 10\,275\,757,9 \text{ руб.};$$

$$3) \quad 10\,275\,757,9 / 26\,019\,747 \cdot 0,579 = 0,682 \text{ года.}$$

$$0,682 \cdot 365 = 248,96 = 249 \text{ дней.}$$

$$PP_D = 2 \text{ года } 249 \text{ дней}$$

Расчет чистого дисконтированного дохода:

Формула для расчета NPV:

$$NPV = -I_0 + (ЧП + A) / (1 + E)^n$$

$$NPV = -17\,300\,000 + (-10\,359\,837 + 379\,892) / 1,2 + (22\,543\,183 + 379\,892) / 1,2^2 + (26\,019\,747 + 379\,892) / 1,2^3 = -17\,300\,000 - 8\,316\,620,8 + 15\,918\,802,1 + 15\,277\,568,9 = 5\,579\,750,2 \text{ руб.}$$

Положительное значение чистого дисконтированного дохода говорит о целесообразности инвестирования денежных средств в проект.

Расчет индекса доходности инвестиций, характеризующего уровень доходов на единицу затрат:

$$PI = 1 + 5\,579\,750,2 / 17\,300\,000 = 1,32$$

Так как индекс доходности инвестиций больше единицы, проект является прибыльным.

Расчет внутренней нормы доходности:

$$NPV(31\%) = -17\,300\,000 + (-10\,359\,837 + 379\,892) / 1,31 + (22\,543\,183 + 379\,892) / 1,31^2 + (26\,019\,747 + 379\,892) / 1,31^3 = -17\,300\,000 - 7\,618\,278,6 + 13\,357\,656,9 + 11\,743\,136,3 = 182\,516,6 \text{ руб.} = 182\,517 \text{ руб.}$$

$$NPV(32\%) = -17\,300\,000 + (-10\,359\,837 + 379\,892) / 1,32 + (9\,965\,136 + 379\,892) / 1,32^2 + (10\,129\,876 + 379\,892) / 1,32^3 = -17\,300\,000 - 7\,560\,564,4 + 13\,156\,034,8 + 11\,478\,263,6 = -226\,265,99 \text{ руб.} = -226\,266 \text{ руб.}$$

$$IRR = 31 \times [182\,517 / (182\,517 + 226\,266)] \cdot (32 - 31) = 13,84\%$$

Для оценки рисков вложений, необходимо произвести анализ чувствительности чистого дисконтированного денежного потока к изменениям тех или иных факторов.

В данном случае возможно провести анализ чувствительности NPV к изменению чистой прибыли и выручки, так как эти параметры с большой вероятностью могут меняться под влиянием различных факторов внешней и внутренней среды предприятия.

Критическим изменением чистой прибыли является ее ежегодное снижение на 23%, при этом значении NPV принимает отрицательное значение.

$$NPV = -17\,300\,000 - (7\,977\,074,5 + 379\,892) / 1,2 + (17\,358\,250,9 + 379\,892) / 1,2^2 + (20\,035\,205,2 + 379\,892) / 1,2^3 = -17\,300\,000 - 6\,964\,138,8 + 12\,318\,154,8 + 11\,814\,292,4 = -131\,691 \text{ руб.}$$

Критическим изменением выручки является ее ежегодное снижение на 7%.

$$NPV = -17\,300\,000 - (11\,723\,608,3 + 379\,892) / 1,2 + (19\,448\,221 + 379\,892) / 1,2^2 + (22\,639\,901 + 379\,892) / 1,2^3 = -17\,300\,000 - 10\,086\,342,5 + 13\,769\,522,9 + 13\,321\,639,5 = -295\,190,5 \text{ руб.}$$

Таким образом, если каждый год выручка будет снижаться на 7%, то это приведет к отрицательному значению чистого денежного потока, следовательно, проект станет неэффективен. В свою очередь, снижение выручки может привести к уменьшению величины чистой прибыли, изменение которой также оказывает существенное влияние на NPV. Исходя из этого, можно сделать вывод, что показатель чистого дисконтированного дохода высокочувствителен к изменению выручки, поэтому необходимо уделять особое внимание поддержанию стабильности объема реализации услуг и предпринимать меры для его наращивания.

Показатель чистой прибыли может изменяться не только от уменьшения или увеличения объема реализации услуг, но и под воздействием множества других факторов, в числе которых увеличение или уменьшение себестоимости услуг, цен на предоставляемые услуги, изменение величины обязательств предприятия.

В действительности может сложиться ситуация, когда выбранная для оценки норма дисконтирования, равная 20%, которая включает безрисковую процентную ставку по депозиту – 8%, годовой темп инфляции – 8% и поправку на риск – 4%, не будет соответствовать сложившимся в экономике страны и региона ситуации.

Учитывая изложенные выше обстоятельства, следует рассмотреть несколько сценариев развития событий, а именно пессимистический, наиболее вероятный (реалистический) и оптимистический. Данные сценарии предполагают расчет чистого денежного потока при разной норме дисконта. В оптимистическом сценарии возьмем норму дисконта, равную альтернативной доходности, скорректированной на темп инфляции ($8 + 8 = 16\%$). Для пессимистического сценария в норме дисконта увеличим поправку на риск с 4% до 7%, безрисковую ставку оставляем 8%, а темп инфляции

увеличиваем до 10%, тогда норма дисконтирования равна 25%. В наиболее вероятном сценарии мы оставляем определенную ранее норму дисконта, равную 20%.

Если ни в одном из этих сценариев чистый дисконтированный доход не примет отрицательное значение, и размах вариации не будет слишком велик, то можно считать проект эффективным и в определенной степени безопасным для инвестирования.

$$\text{NPV}_{\Pi}(25\%) = -17\,300\,000 + (-10\,359\,837 + 379\,892) / 1,25 + (22\,543\,183 + 379\,892) / 1,25^2 + (26\,019\,747 + 379\,892) / 1,25^3 = -17\,300\,000 - 8\,735\,783,2 + 14\,670\,768 + 13\,516\,615,2 = 2\,151\,599,9 \text{ руб.}$$

$$\text{NPV}_{\text{P}}(20\%) = -17\,300\,000 + (-10\,359\,837 + 379\,892) / 1,2 + (22\,543\,183 + 379\,892) / 1,2^2 + (26\,019\,747 + 379\,892) / 1,2^3 = -17\,300\,000 - 8\,316\,620,8 + 15\,918\,802,1 + 15\,277\,568,9 = 5\,579\,750,2 \text{ руб.}$$

$$\text{NPV}_{\text{O}}(16\%) = -17\,300\,000 + (-10\,359\,837 + 379\,892) / 1,16 + (22\,543\,183 + 379\,892) / 1,16^2 + (26\,019\,747 + 379\,892) / 1,16^3 = -17\,300\,000 - 9\,258\,387,1 + 17\,035\,578,9 + 16\,913\,131,3 = 7\,390\,323 \text{ руб.}$$

$$R(\text{NPV}) = 7\,390\,323 - 2\,151\,599,9 = 5\,238\,723,1 \text{ руб.}$$

Ни в одном из сценариев показатель NPV не принял отрицательное значение. Размах вариации чистого дисконтированного денежного потока не слишком высокий.

Заключение

В современных условиях динамично развивающихся технологий кризисы воспринимаются скорее как норма, а не исключение для деятельности организаций. Естественно, необходимо быть готовым к неблагоприятному развитию ситуации, иметь понимание, какую последовательность мер и действий предпринимать, чтобы минимизировать последствия негативных событий и не допустить неверных действий в силу отсутствия опыта, знаний, поспешности в решениях и других причин.

На сегодняшний момент основные исследования и разработки кризисного маркетинга проводятся зарубежными учеными и практиками. Российские организации не уделяют должного внимания кризисному маркетинговому планированию, тем самым они рискуют как имиджем, так и финансовым успехом компании.

Зачастую кризисная ситуация возникает неожиданно, и в этом случае определить её приближение является невозможным для организации. Именно поэтому грамотно функционирующий кризисный маркетинг и менеджмент играет важную роль в деятельности бизнеса. Применение технологий кризисного маркетинга в международных компаниях является частью регулярного операционного управления.

Основной особенностью сети Holiday Inn является то, что она состоит из нескольких брендов, которые позволяют учитывать интересы и пожелания любого клиента. Holiday Inn выгодно отличается от многих других отелей наличием бонусной программы Priority Club Rewards для всех клиентов. Также ряд отелей Holiday Inn участвует в бонусной программе международных авиакомпаний, что позволяет клиентам получать баллы за проживание, а потом, при достижении определенного количества, использовать их для оплаты перелетов.

Взаимодействие отелей Холидей Инн с клиентом происходит по средствам: каналов онлайн-бронирования, общения, ответов на

отзывы/замечания сайта, анкеты, интервью при выезде\заезде. А также с помощью карточки гостя, в которой прописываются предпочтения клиента (этажность, сторона солнечная или нет, соседи, шум лифта, прочие), соответственно, при повторном заезде гостя, отель старается учесть его индивидуальные пожелания.

Отдел продаж отеля ежедневно проверяет и отвечает на отзывы на различных порталах, таких как: Booking.com; Tripadvisor.ru –, а также осуществляет их анализ еженедельно. Ответственным за этот процесс назначен руководитель коммерческой службы.

Для анализа продвижения услуг отелей сети Холидей Инн мы обратились к вторичным данным – отзывам на сайтах бронирования отелей booking.com (548 отзывов) и tripadvisor.com (128 отзывов). Средняя оценка по всем отзывам 8.7 баллов – это довольно высокая оценка, что свидетельствует о высоком качестве услуг отелей. Далее были проанализированы недостатки сети отелей Холидей Инн. Наиболее часто встречаются такие недостатки, как: качество блюд на завтраке; общая чистота в номере; качество оборудования в номере (телевизор, чайник, наполнение шкафов, сейф, наполнение минибара); звукоизоляция в номере («шумно»); гигиенические принадлежности в ванной комнате.

Все недостатки относятся к «мягким» факторам, а значит, могут быть устранены в ходе последовательной работы над качеством сервиса и в процессе продвижения услуг.

Маркетинговая стратегия развития Холидей Инн с целью предупреждения кризисных явлений в работе организации была разработана на 3 года. В ней для продвижения услуг сети отелей была использована рекламная компания с элементами дополненной реальности.

Представленный анализ результатов проведения фокус-групповой дискуссии позволил нам выявить следующие позиции:

1. На данном этапе развития технологии дополненной реальности аудитория все еще не готова принимать дополненную реальность как отдельный и полноценный канал передачи данных;

2. В понимании аудитории, дополненная реальность – это, в первую очередь, различные развлекательные приложения, а потом уже средство получения дополнительной и углубленной информации об окружающем мире.

3. В связи с невысоким уровнем знания технологии дополненной реальности и уровня ее распространения люди не уделяют ей большое внимание в повседневной жизни, они не настроены сканировать окружающие объекты с целью получения дополнительной информации в случае наличия AR-контента. Основными факторами начала взаимодействия с AR – выступают наличие информации, в которой аудитория заинтересована, а также наличие стимулов типа предоставления бесплатного контента, купонов и бонусов.

Оценка эффективности предложенной рекламы указывает на ее приемлемость для реализации: $PP = 2$ года 72 дня, $PP_D = 2$ года 249 дней, $NPV = 5\,579\,750,2$ руб., $PI = 1,32$, $IRR = 13,84\%$

Список использованных источников

Книги

1. Егоршин А.П. Маркетинг организации. - СПб: Питер, 2015. - 350 с.
2. Кутлалиев А. Эффективность рекламы [Текст] / А. Кутлалиев. А. Попов. - М.: Эксмо, 2005. – 410 с.
3. Лапыгин Ю. Н. Стратегическое развитие организации : учеб. Пособие / Ю. Н. Лапыгин, Д. Ю. Лапыгин, Т. А. Лачинина. – М. : КНОРУС, 2013. – 288 с.
4. Маркетинг / Под общ. ред. Н.М., Кондратенко. - М.: Юрайт, 2014. - 542 с
5. Мурахтанова Н.М., Еремина Е.И. Маркетинг. - М.: Академия, 2013. - 304 с.
6. Мильнер Б. З. Теория организации : учебник / Б. З. Мильнер. – 7-е изд., перераб. И доп. – М. : ИНФРА-М, 2015. – С. 677-680.
7. Минцберг Г. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Г. Минцберг, Б. Альстрад. – М. : Альпина-Паблицер, 2013. – 367 с.
8. Ноздрева Р.Б. Маркетинг. - М.: Аспект Пресс, 2016. - 446 с.
9. Скобкин С. С. Практика сервиса в индустрии гостеприимства и туризма: Учебное пособие / М.: Магистр: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 496 с.
10. Фламгольц Э. Управление стратегическими изменениями: от теории к практике / Э. Фламгольц, И. Рэндел. – М. : Эксмо, 2012. – 320 с.
11. Хаксевер, К. Управление и организация в сфере услуг / К. Хаксевер, Б. Рендер, Р. Рассел, Р. Мердик; пер. с англ.; под ред. В. В. Кулибановой. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2002.
12. Янченко, В. Ф. Управление качеством в сфере услуг. Системно-логистический подход: Монография / В. Ф. Янченко. – СПб.: Изд-во РГПУ им. А. И. Герцена, 2001.

Периодические издания

13. Александрова Е.Н., Ташу А.А. Теоретические аспекты стратегического планирования маркетинга в современных компаниях в России // Экономика: теория и практика. - 2014. - № 1. - С. 55 - 58.
14. Александрова Е.Н., Филичкина Т.Б. Формирование системы маркетингового управления в малом бизнесе // Теория и практика общественного развития. - 2014. - № 3. - С. 272 - 274.
15. Анопченко Т. Ю., Муравьева Н. Н. Анализ взаимодействия туристического и гостиничного бизнеса // Пространство экономики. 2012. №1-2.
16. Болотова А.А., Карпунина Е.К. Роль и место маркетинговой стратегии продвижения товара в системе развития современного предприятия // Социально-экономические явления и процессы. - 2013. - № 4. - С. 36 - 38.
17. Ветрова В.А., Сажнева С.В. Особенности стратегий ценообразования в маркетинге // Экономика и управление: проблемы, решения. - 2015. - № 11. - С. 200 - 202.
18. Гареев Р. Р. Особенности системы управления качеством в гостиничных предприятиях // Молодой ученый. — 2013. — №11. — С. 315-319.
19. Дубровин И.А. Бизнес-планирование на предприятии: учебник / И.А. Дубровин. – М: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К^о», 2012. – 432 с.
20. Зайцева Н. А. Проблемы и перспективы развития гостиничного бизнеса в России // Сервис +. 2013. №4.
21. Ковалева Н. И. Инновационные стратегии управления персоналом на предприятиях индустрии гостеприимства / Н. И. Ковалева, Е. Ю. Никольская // Социально-экономические и правовые основы развития экономики: коллективная монография. – Уфа: Аэтерна, 2015. – С. 76–89

22. Лукьянец К.С., Никонова Я.И. К вопросу оценки качества услуг в гостиничном бизнесе // Международный студенческий научный вестник. – 2015. – № 4-3. – С. 495-496;
23. Федоськина Л.А. Методика «SERVQUAL» как инструмент повышения инновационной активности в организациях сферы услуг // Креативная экономика. — 2008. — № 3 (15). — с. 73-83.
24. Шубин А. А. Концептуализация современного видения стратегических изменений на предприятии / А. А. Шубин, О. Ю. Гусева // Экономика и управление. – 2013. – № 10. – С. 18-29.

Иностранные источники

25. Aikaterini C. V. Crisis communication strategies: a case of British Petroleum // Industrial and Commercial Training. – Vol. 45 Iss: 7, 2014, pp.383 – 391.
26. Coombs W. T. Ongoing crisis communication: Planning, Managing, and responding (4th ed.) // Los Angeles: Sage, 2015.
27. Gonzalez-Herrero A., Smith S. Crisis communications management on the web: How Internet-based technologies are changing the way public relations professionals handle business crises // Journal of Contingencies & Crisis Management, 16(3), 2010, pp. 143-153.
28. Grappi S., Romani C. Company Post-Crisis Communication Strategies and the Psychological Mechanism Underlying Consumer Reactions // Journal of Public Relations Research, 27, 2015, pp. 22–45.
29. Jamasbi, S., Wyatt, J. Luan, X., and Wang , H. “Augmented Reality and Print Communication,” in Proceedings of the 20th Americas Conference on Information Systems (AMCIS), Savannah, Georgia, 2014
30. MacLeod A. Effective information management and assurance for a modern organization during a crisis // Journal of Business Continuity &

Emergency Planning Volume 9 Number 1 Received (in revised form), 2015, pp. 52-59.

31. Natti S., Rahkolin S., Saraniemi S. Crisis communication in key account relationships // *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 19 No. 3, 2014, pp. 234-246.

32. Waller M.J., Lei Z., Pratten R. Focusing on Teams in Crisis Management Education: An Integration and Simulation-Based Approach // *Academy of Management Learning & Education*, 2014, Vol. 13, No. 2, pp. 208–221

Электронные ресурсы

33. Официальный сайт Holiday Inn [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.ihg.com/holidayinn/hotels/gb/en/reservation>

34. Сайт приложения дополненной реальности Layar [Электронный ресурс]: URL: <https://www.layar.com/>

35. Google/YouGov web-based, U.S., PollingPoint panel: n=1,100 respondents age 13-17, June 2016

Гайд фокус-группового исследования

Вступление

15 мин:

Модератор.

Представление модератора, объявление темы дискуссии, объяснение целей, задач, правил фокус-группы (искренние ответы, нет «правильных» или «неправильных» ответов), предупреждение об аудиозаписи дискуссии, подтверждение конфиденциальности личных данных и ответов респондента.

Начало беседы.

Модератор:

Расскажите немного о себе – сколько Вам лет, кто Вы по профессии, кем Вы работаете и пр.?

Основная часть.

Блок 1. Отношение к дополненной реальности.

20 мин:

Модератор

18) Как Вы понимаете термин дополненная реальность? Что это такое, на Ваш взгляд?

19) Когда вы слышите словосочетание “дополненная реальность”, какой образ у Вас возникает? Что Вы себе представляете?

20) Сталкивались ли Вы с дополненной реальностью? При каких обстоятельствах это было? (Уточняющий вопрос: Например, когда Вы сканировали какой-либо QR-код где-нибудь в общественном месте, или же, например, пользовались приложением, которое накладывает «маски» на лицо и отображает это на экране смартфона?)

В случае приложения MSQRD было брендирование некоторых масок, замечали ли Вы это? (Уточняющий вопрос: Например, каска с брендингом World of Tanks?)

21) Вызывает ли у Вас интерес технология дополненной реальности? Мотивирует ли наличие элементов дополненной реальности взаимодействовать с материалом?

Блок 2. Дополненная реальность на примере раздаточного материала.

20 мин:

Модератор

22) Что Вам понравилось/не понравилось в данном рекламном материале?
Какие элементы?

23) На примере раздаточного материала, как Вы считаете, помогло ли внедрение элементов дополненной реальности лучше понять ценность отеля?

24) Показалась ли подача материала в таком формате (с элементами дополненной реальности) более интересной по сравнению с обычным печатным материалом (Уточняющий вопрос: Если бы Вы не сканировали плакат?)

25) Помогло ли представление рекламы о отеле в формате дополненной реальности лучше запомнить информацию о нем? Что Вы хорошо запомнили?

26) Возникло ли желание посетить отель, после просмотра рекламного материала?

27) Что именно может вызвать у Вас желание посетить такой отель?

Блок 3. Дополненная реальность в рекламе.

20 мин:

Модератор

28) Как Вы считаете, внедрение элементов дополненной реальности в рекламных материалов помогает раскрыть информацию о продвигаемых услугах? (Любом товаре)

29) Если бы Вам в обычных условиях попался бы такой материал, где нужно было бы сканировать страницу, для получения дополнительной информации, Вы бы это сделали? Почему?

30) При каких обстоятельствах Вы бы сканировали страницу? Если нет, то что может Вас замотивировать просканировать рекламный материал любого продукта?

31) Как, по Вашему мнению, может в дальнейшем использоваться технология дополненной реальности в рекламе? Где Вы могли бы ее встретить?

32) В целом, на Ваш взгляд, какие перспективы есть у технологии дополненной реальности?

Заключительный этап.

5 мин:

Модератор

Подведение итогов, комментарии и вопросы аудитории.

33) Есть ли еще что-то важное, чего мы не касались?

34) Хотелось бы Вам что-либо добавить, к тому, что мы уже обсуждали?