

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:
УПРАВЛІННЯ СПОЖИВЧОЮ ЛОЯЛЬНІСТЮ У
ГОТЕЛІ «RAMADA ENCORE KIEV», М.КИЇВ

Студента 2 курсу, 1м групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Готельний і ресторанный менеджмент»

Бронішевська Лідія
Петрівна

*підпис
студента*

Науковий керівник
к.е.н., доц.

підпис керівника

Охріменко Алла
Григорівна

Гарант освітньої
програми
д.е.н., проф.

підпис гаранта

Ведмідь Надія
Іванівна

Київ 2018

Київський національний торговельно-економічний університет

Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

Спеціальність, спеціалізація 073 «Менеджмент» («Готельний і ресторанный менеджмент»)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу

М. Г. Бойко

«___» _____ 2017 р.

Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу студентіві

Бронішевській Лідії Петрівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Управління споживчою лояльністю у готелі «Ramada Encor Kiev», м. Київ. Затверджена наказом ректора від «17» жовтня 2017 р. № 3330.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 1 листопада 2018 року

3. Цільова установка та вихідні дані до випускної кваліфікаційної роботи:

Мета роботи – формування теоретичних і методологічних засад, науково-методичних та практичних рекомендацій щодо удосконалення управління споживчою лояльністю готелю «Ramada Encor Kiev».

Об'єкт дослідження – процес управління споживчою лояльністю підприємства готельного бізнесу.

Предмет дослідження – теоретичні та практичні аспекти управління споживчою лояльністю готелю «Ramada Encor Kiev».

4. Перелік графічного матеріалу, рис.: Рівні споживчої лояльності, Структура і типи споживчої лояльності готелю, Взаємозв'язок відданості та лояльності працівників готелю «Ramada Encor Kiev» та його прибутковості, Опис шкали оцінювання при розрахунку індексу NPS для готелю «Ramada Encor Kiev»; табл.: Загальна інформація про програму лояльності Wyndham Rewards, що діє в готелі «Ramada Encor Kiev», Розрахунок економічної ефективності програми лояльності споживачів готелю «Ramada Encore Kiev» за 2015 - 2017 роки, Динаміка фінансових результатів готелю «Ramada Encore Kiev» за 2015 - 2017 роки

6. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

Вступ

Розділ 1. Теоретичні аспекти управління споживчою лояльністю на підприємстві готельного господарства

1.1. Сутність та зміст лояльності споживачів

1.2. Система управління споживчою лояльністю в готельному бізнесі

1.3. Програми лояльності як інструменти управління споживчою лояльністю готелю

Висновок до розділу 1

Розділ 2. Аналіз системи управління споживчою лояльністю у готелі «Ramada Encor Kiev», м. Київ

2.1. Організаційно-економічні передумови формування споживчої лояльності у готелі «Ramada Encor Kiev»

2.2. Оцінка програми лояльності споживачів

готелю «Ramada Encor Kiev»

2.3. Дослідження економічної ефективності управління лояльністю

Висновок до розділу 2

Розділ 3. Удосконалення управління споживчою лояльністю у готелі «Ramada Encor Kiev»

3.1. Удосконалення стратегії клієнтоорієнтованості як засіб забезпечення споживчої лояльності у готелі «Ramada Encor Kiev»

3.2. Удосконалення управління лояльністю споживачів

готелю «Ramada Encore Kiev» на основі розрахунку індекса NPS

3.3. Ефективність розроблених пропозицій щодо удосконалення лояльності споживачів готелю «Ramada Encor Kiev»

Висновок до розділу 3

Висновки і пропозиції

Список використаних джерел

Додатки

6. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.09.2017 р.- 31.10. 2017 р.	01.09.2017 р.- 31.10. 2017 р.
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу</i>	01.11.2017 р.- 31.12.2017 р.	01.11.2017 р.- 31.12.2017 р.
3	<i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	02.01.2018 р.- 11.05.2018 р.	02.01.2018 р.- 11.05.2018 р.
4	<i>Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	14.05.2018 р.- 18.05.2018 р.	14.05.2018 р.- 18.05.2018 р.
5	<i>Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті</i>	до 18.05.2018 р.	до 18.05.2018 р.
6	<i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	18.05.2018 р.- 07. 09. 2018 р.	18.05.2018 р.- 07. 09. 2018 р.
7	<i>Попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	07.09.2018 р.- 10. 09. 2018 р.	07.09.2018 р.- 10. 09. 2018 р.
8	<i>Написання 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	11.09.2018 р. - 28.10.2018 р.	11.09.2018 р. - 28.10.2018 р.
9	<i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i>	29.10.2018 р.- 31.10.2018 р.	29.10.2018 р.- 31.10.2018 р.
10	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру</i>	01.11.2018 р	01.11.2018 р
11	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	12.11.2018р. 16.11.2018 р	12.11.2018р. 16.11.2018 р
12	<i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i>	19.11.2018 р.- 10.12.2018 р.	19.11.2018 р.- 10.12.2018 р.
13	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>	3.12.18 р.

7. Дата видачі завдання «28» грудня 2017 р.

8. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

Охріменко А.Г.
(прізвище, ініціали, підпис)

9. Гарант освітньої програми

Ведмідь Н.І.
(прізвище, ініціали, підпис)

10. Завдання прийняв до виконання
студент-дипломник

_____ (підпис студента)

11. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

12. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

_____ (підпис, дата)

13. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента Бронішевської Л.П.
може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

_____ Н.І. Ведміль

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

_____ М.Г. Бойко

(підпис, прізвище, ініціали)

« _____ » _____ 2018 р.

ЗМІСТ

Вступ	7
Розділ 1. Теоретичні аспекти управління споживчою лояльністю на підприємстві готельного господарства	11
1.1. Сутність та зміст лояльності споживачів	11
1.2. Система управління споживчою лояльністю в готельному бізнесі	17
1.3. Програми лояльності як інструменти управління споживчою лояльністю готелю	31
Висновок до розділу 1	
Розділ 2. Аналіз системи управління споживчою лояльністю у готелі «Ramada Encore Kiev», м. Київ	33
2.1. Організаційно-економічні передумови формування споживчої лояльності у готелі «Ramada Encore Kiev»	33
2.2. Оцінка програми лояльності споживачів готелю «Ramada Encore Kiev»	47
2.3. Дослідження економічної ефективності управління лояльністю	58
Висновок до розділу 2	65
Розділ 3. Удосконалення управління споживчою лояльністю у готелі «Ramada Encore Kiev»	67
3.1. Удосконалення стратегії клієнтоорієнтованості як засіб забезпечення споживчої лояльності у готелі «Ramada Encore Kiev»	67
3.2. Удосконалення управління лояльністю споживачів готелю «Ramada Encore Kiev» на основі розрахунку індекса NPS	73
3.3. Ефективність розроблених пропозицій щодо удосконалення лояльності споживачів готелю «Ramada Encore Kiev»	82
Висновок до розділу 3	88
Висновки і пропозиції	90
Список використаних джерел	98
Додатки	107

ВСТУП

Актуальність теми. З загостренням конкурентної боротьби та появою безлічі брендів на ринку, з'явилась необхідність у формуванні та підтримці лояльності клієнтів. Тому однією із вирішальних компонент, що формують конкурентні переваги готелю, виступає лояльність споживачів. Лояльність споживачів стратегічно відіграє роль конкурентної переваги підприємства, постає індикатором можливості здійснювати інноваційні перетворення у сфері готельного бізнесу. Ефективність заходів, що проводяться, значною мірою залежить від обраних інструментів і методів заохочення прихильності споживачів. Успіх можливий лише в разі проведення такої програми лояльності, яка дозволить стимулювати бажану поведінку або відношення клієнтів.

Сучасні тенденції в маркетингу спрямовані на формування довгострокових взаємовідносин із суб'єктами ринку. Головним для готельного підприємства споживач і, відповідно, можливості його залучення до придбання усіх продуктів готелю сприяють ефективності ведення бізнесу. Проте, лояльність є такою маркетинговою діяльністю, що передбачає значний обсяг видів діяльності, одним із найважливіших є формування програм лояльності споживачів, тому дослідження щодо даної проблематики є актуальне і проблемне.

Теоретичні напрацювання з проблем лояльності споживачів готелю висвітлювалися в роботах багатьох учених, зокрема у: Д. Аакер, К. Безу, Г. Беккер, А. Дік, Т. Євстигнєєва, А. Мартишев, А. Нейман, Л. Персі, Ф. Райхельд, Д. Россітер, С. Сисоева, Я. Хофмаєр, А. Цисар та ін. В Україні проблемі формування лояльності споживачів переважно увагу приділяють маркетингологи-практики, а також такі науковці, як: Балабанова Л. В., Бойко М. Г., Ведмідь Н.І., Ілляшенко С. М., Ладиченко К. І., Полтавська О.В. та ін. Проте, незважаючи на значний обсяг напрацювань, існує потреба у постійному та комплексному моніторингу існуючих програм лояльності, їх

адаптації до готельного бізнесу та розробці інноваційних заходів у цьому напрямі. Відповідно до цього, була обрана тема та мета роботи.

Мета і завдання випускної кваліфікаційної роботи. Мета роботи: формування теоретичних і методологічних засад, науково-методичних та практичних рекомендацій щодо удосконалення управління споживчою лояльністю готелю «Ramada Encore Kiev». На основі цього були поставлені і вирішені такі задачі:

- обґрунтовано сутність та зміст лояльності споживачів;
- показана система управління споживчою лояльністю в готельному бізнесі;
- розглянута програма лояльності як інструмент управління споживчою лояльністю готелю;
- обґрунтовані організаційно-економічні передумови формування споживчої лояльності у готелі «Ramada Encore Kiev»;
- проведена оцінка програми лояльності споживачів готелю «Ramada Encore Kiev»;
- здійснено дослідження економічної ефективності управління лояльністю споживачів готелю «Ramada Encore Kiev»;
- запропоновані напрями удосконалення стратегії клієнтоорієнтованості як засіб забезпечення споживчої лояльності у готелі «Ramada Encore Kiev»;
- обґрунтовано удосконалення управління лояльністю споживачів готелю «Ramada Encore Kiev» на основі розрахунку індекса NPS;
- визначена ефективність розроблених пропозицій щодо удосконалення лояльності споживачів готелю «Ramada Encore Kiev».

Об'єкт дослідження: процес управління споживчою лояльністю підприємства готельного бізнесу.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти управління споживчою лояльністю готелю «Ramada Encore Kiev».

Інформаційну базу дослідження склали законодавчі і нормативні акти Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України, законодавчих органів провідних зарубіжних країн світу; дані фактичної фінансової звітності готелю «Ramada Encore Kiev»; монографічні дослідження та наукові публікації вітчизняних та закордонних дослідників. Методологічну основу роботи складають фундаментальні положення теорій менеджменту та маркетингу.

Методи дослідження. Для реалізації визначеної мети та поставлених завдань були використані наступні методи дослідження: аналіз і синтез; порівняльний і статистичний аналізи, метод логічного узагальнення; теоретико-методичних засад побудови етапів реалізації механізму програм лояльності; порівняльний аналіз; метод експертних оцінок.

Наукова новизна випускної кваліфікаційної роботи. Основні наукові результати, що визначають ступінь і характер новизни досліджень роботи, полягають у такому:

удосконалено:

- бачення сутності управління споживчою лояльністю підприємств готельного господарства;
- використання методології розрахунку індекса NPS для визначення лояльності споживачів підприємств готельного господарства;

одержало подальший розвиток:

- система управління споживчою лояльністю в готельному бізнесі.

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження можуть бути використані в розробці конкретних заходів по вдосконаленню управління лояльності споживачів готелю «Ramada Encore Kiev».

Публікації у наукових виданнях. Основні положення випускної кваліфікаційної роботи опубліковані у статті «Формування програми лояльності споживачів підприємства готельного бізнесу» у Збірнику наукових праць студентів КНТЕУ (додаток А)

Обсяг і структура випускної кваліфікаційної роботи. Робота складається з трьох розділів, вступу, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи – 106 сторінок друкованого тексту. Робота містить 26 рисунки, 29 таблиць.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СПОЖИВЧОЮ ЛОЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1. Сутність та зміст лояльності споживачів

У сучасних умовах спостерігається підвищений інтерес багатьох готельних закладів до інструментів розвитку та підвищення споживчої лояльності. Як зазначає В. Охота це пояснюється тим, що «постійно зростає вимогливість сучасного споживача та його інформованість щодо різноманітності готельних продуктів, посилюється конкурентна боротьба між закладами в інтернет середовищі, збільшується кількість нових готелів з інноваційними концепціями. Ці чинники ведуть до розуміння того, що економічно доцільніше утримувати постійних клієнтів, аніж залучати нових. Сьогодні поняття «лояльність» набуває надзвичайної важливості та актуальності в маркетинговій діяльності підприємств туристичної та готельної індустрії, оскільки лояльний клієнт - це найцінніший актив» [52, с. 80].

Тому розглянемо сутність та зміст лояльності. Зокрема, К. Гуржиян [27, с. 80] звертає увагу на те, що із зарубіжної практики ведення бізнесу було запозичено низку понять, пов'язаних із побудовою відносин зі споживачами. Одним із них є поняття «лояльність споживачів», яке у вітчизняній науковій літературі й діловій практиці дістало поширення порівняно нещодавно. Слово «лояльний» у перекладі з французької або англійської (*loyal*) означає «вірний». В усіх досліджених словниках та енциклопедіях термін «лояльність» трактують як емоційну характеристику споживача, у першу чергу, як вірність, відданість та прихильність до когось або чого-небудь [82].

Дослідник Дж Гофмеєр вважає, що лояльність по відношенню до торгової марки - це «коли товар привабливий споживачам мірою, достатньою для здійснення повторної покупки» [78]. Дж. Гріфін визначають лояльність «як регулярне придбання продукту даної марки, засноване на тривалому з нею знайомстві і сприятливому до неї ставленні» [76]. Слід зауважити, що деякі науковці розмежують поняття «лояльність» та «прихильність», визначаючи лояльність як позитивний вияв поведінкового аспекту «споживач – підприємство», що ґрунтується на досвіді споживача, а прихильність – як психологічний феномен, що відбиває стійку позитивну асоціацію із підприємством у свідомості споживача [27, с. 80]. Проблема лояльності в тому, що це лише поведінка, яка не завжди відбиває те, про що думають і що відчують люди і звідси - неможливо передбачити наступний вибір споживачів. Прихильність передбачає лояльність, в той час як лояльність може існувати й без психологічної прив'язаності до марки. Проте, на практиці, маркетологи часто об'єднують ці поняття, розглядаючи емоціональну лояльність (саме прихильність) і раціональну (поведінкову) лояльність. Саме формування і підтримка емоціональної лояльності (прихильності) представляє значний інтерес для бізнесу [55].

Теоретичний зміст лояльності розглядається як складова трьох елементів: довіра; прихильність до цінностей; довготермінові відносини (рис. 1.1).

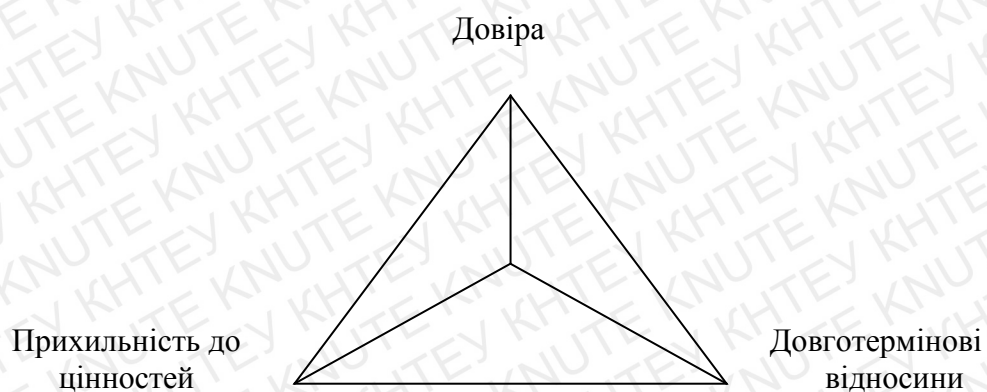


Рис. 1.1. Тривимірна характеристика лояльності

Лояльність споживачів визначається як їх уподобання до продукту, послуг, сервісу, торгової марки, логотипу, зовнішньому вигляду, персоналу, системи обслуговування конкретного підприємства [34, с.63]. Науковці і фахівці не одностайні у визначенні цього терміна, багато визначень не є лаконічними. У табл. продемонстровано деякі актуальні класичні і сучасні аспекти розвитку поняття «лояльність» [35, с.165].

Таблиця 1

Визначення сутності терміну «лояльність» різними авторами [35, с.165]

Автор	Визначення терміна «лояльність»
Аакер Д. [73]	Міра прихильності споживача бренду. На його думку, лояльність показує, яка міра вірогідності переходу споживача на інший бренд, особливо коли він зазнає зміни цінових або яких-небудь інших показників. При зростанні лояльності знижується схильність споживачів до сприйняття дій конкурентів
Гремлер Д. [75]	Це ступінь, за яким споживач здійснює повторні покупки, має позитивне ставлення до постачальника і, коли виникає потреба в послугах, розглядає тільки одного (того самого) постачальника
Хофмеєр Дж. [77]	Стала поведінкова реакція щодо певного бренду, що виникла внаслідок психологічного процесу його оцінки
Гріффін Д. [76]	Лояльний споживач – це споживач, який: 1) здійснює повторні покупки бренду, стосовно до якого оцінюється лояльність; 2) здійснює покупки в рамках представленого асортименту продукції та послуг бренду; 3) рекомендує бренд; 4) демонструє імунітет стосовно до всіх інших конкурентів (тобто фактично не має наміру перемикатися на інший бренд)
Лауфер М. [79]	Певна діяльність споживачів, які купують бренд і рекомендують його іншим на повторюваній основі
Хойер Д. [67]	Лояльність споживачів – почуття, яке спонукає людей платити гроші саме за продукцію підприємства
Шет Н., Парк В. [82]	Позитивно упереджена, емоційна, оцінкова і/або поведінкова прихильність відносно до брендів, маркованих або класифікованих альтернатив або вибору індивідуума в межах його можливостей як користувача, людини, що приймає рішення і/або покупця

Науковець К. Гуржиян [26] пропонує об'єднати погляди науковців на визначення поняття «лояльність споживачів», які можуть бути об'єднані в три групи:

- лояльність як емоційна характеристика споживача;
- лояльність як поведінкова характеристика споживача

- лояльність, як поєднання поведінкових та емоційних характеристик споживача (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Підходи науковців до визначення поняття «лояльність» [26]

Підхід	Визначення терміна «лояльність»
Лояльність як емоційна характеристика споживача	Девід Аллен Аакер (David Allen Aaker), Гарі Стенлі Беккер (Gary Stanley Becker), Фредерік Ф. Райхельд (Frederick F. Reichheld), Мартишев А. В.
Лояльність як поведінкова характеристика споживача	Джил Гріффін (Jill Griffin), Мензі Лауфер (Manzie Lawfer), Уеллс Стенлі Уільям (Stanley William Wells), Ян Хофмаєр (Jan Hofmeur); Доміняк В. І., Димшиц М. Н.
Лояльність, як поєднання поведінкових та емоційних характеристик споживача	Джон Р. Россітер та Л. Персі, Дж. Джейкобі (J. Jacoby) та Роберт В. Чеснат (Robert W. Chestnut), Джагдиш Н. Шет (Sheth Jagdish N. Sheth), Костіна Г. Д., Шевченко А. Д.

Прихильники першої групи, так само як у словниках та енциклопедіях, трактують лояльність як емоційну характеристику споживачів. Так, Девід Аллен Аакер визначає лояльність як міру прихильності споживача до бренда. На думку Гарі Стенлі Беккера (американського економіста, лауреата Нобелівської премії 1992 р.), лояльність є емоційною реакцією споживача, яка містить у собі турботу та хвилювання за підприємство, почуття приєднання, взаємозалежності або довіри. У свою чергу, Фредерік Ф. Райхельд, відомий своїми дослідженнями та публікаціями з лояльності, визначає цей термін як відданість своєму джерелу цінності (підприємству) та готовність його рекомендувати [27, с.80].

Результати аналізу наявних визначень поняття «лояльність споживачів» свідчать, що вони ґрунтуються на розмежуванні або поєднанні емоційних та поведінкових характеристик споживачів. Поняття лояльність споживачів пропонують трактувати як результат зворотного зв'язку в системі маркетингових комунікацій підприємства, який виявляється у готовності рекомендувати підприємство контактним аудиторіям унаслідок задоволення значущих для споживача параметрів вибору та регулярності споживання

товарів або послуг одного підприємства за наявності привабливих пропозицій конкурентів [27].

Слід зазначити, що лояльність може мати різні рівні (рис. 2).

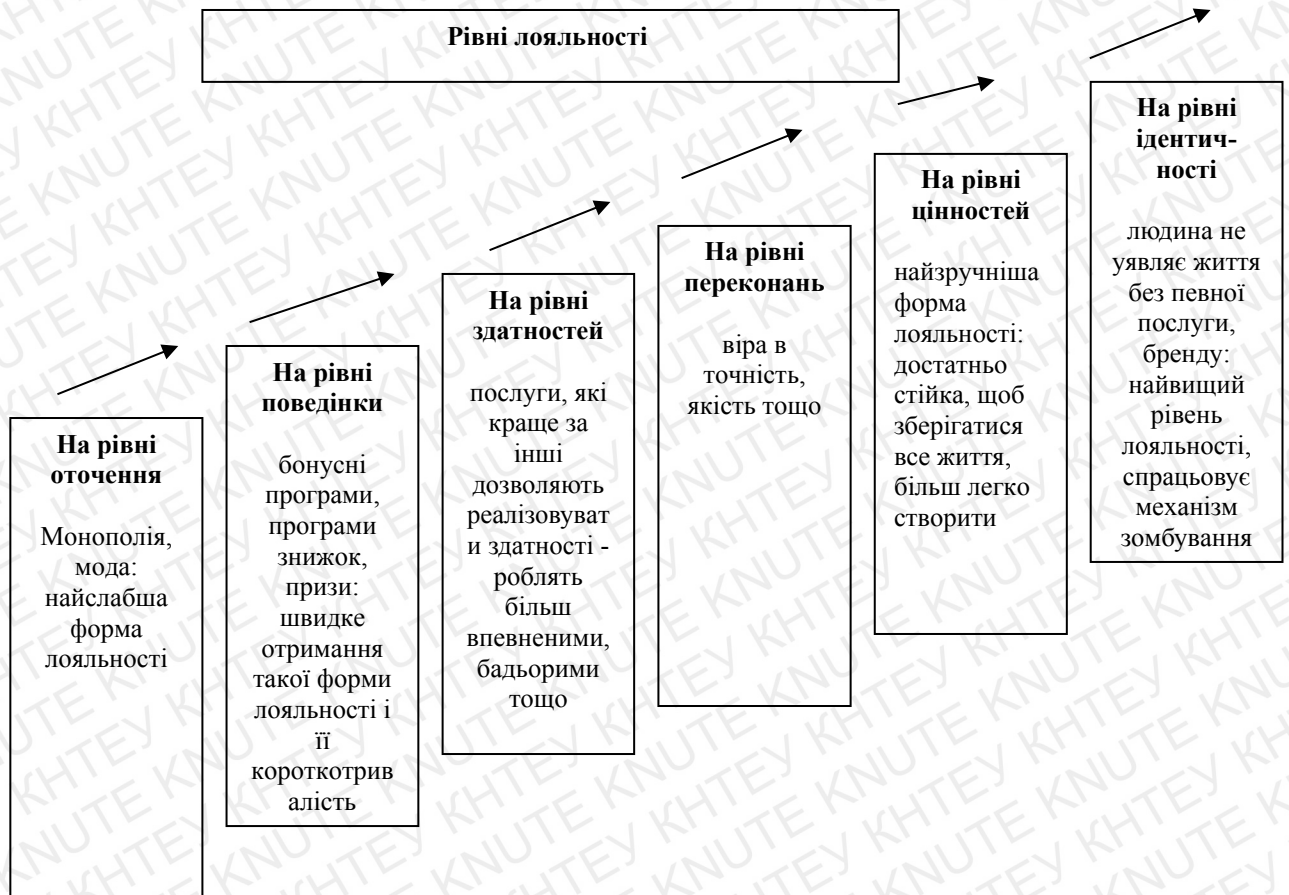


Рис. 1.2. Рівні споживчої лояльності

Отже в лояльності чітко прослідковуються певні рівні:

- на рівні оточення: монополія, мода: найслабша форма лояльності
- на рівні поведінки (бонусні програми, програми знижок, призи тощо) - швидко отримання такої форми лояльності і її короткотривалість;
- на рівні здатностей (товари і послуги, які краще за інші дозволяють реалізувати здатності - роблять більш впевненими, бадьорими тощо);
- на рівні переконань (віра в німецьку точність, японську якість тощо);
- на рівні цінностей - сама «зручна» форма лояльності: достатньо стійка, щоб зберігатися все життя, більш легко створити;

- на рівні ідентичності (людина не уявляє життя без певного товару, бренду) - самий високий рівень лояльності, спрацьовує механізм бомбування [77].

Також ще однією важливою складовою лояльності споживача є довіра. Довіра – дуже важливий фактор для покупки та відношення споживача до послуги. В основному, зараз менеджери налаштовані за будь-яку ціну продати товар чи послугу, й мало приділяють увагу, чи це взагалі потрібно гістьові, чи влаштовує його ціновий рівень, не кажучи вже, про його майбутній емоційний стан після здійснення такої покупки.

Лояльність споживачів в готелі ґрунтується також й на певній позитивній емоції, що викликає саме цей товар чи послуга. Тому, якщо гість дійсно лояльний, то він буде постійно купувати цей товар чи послугу із принципу та упевненості, що вони мають високу якість. А найголовніше, він не піддається на заманливі пропозиції конкурентів [76].

Лояльність споживача також пов'язують з любов'ю до певного бренду – це дещо новий, вищий рівень сприйняття – чуттєвий. Гість при виборі тієї чи іншої послуги керується не тільки раціональною складовою – якісно, недорого, а й ірраціональною – люблю саме це. Тому, можна стверджувати, що для отримання лояльного гостя потрібно завоювати його серце та полонити його душу.

Лояльним споживачем готелю вважають такого, який:

1. Зберігає стійку перевагу послугам готелю щодо інших.
2. Має бажання та регулярно здійснює повторні проживання та користування послугами .
3. Купує широкий та повний спектр послуг
4. Рекомендує готельне підприємство та його послуги та знайомим.
5. Стійкій до пропозицій конкурентів [67].

Однією із складових фундаменту лояльності гостей готелю є позитивний досвід, отриманий ними після придбання потрібної їм послуги. Задоволений своїм придбанням споживач з великою ймовірністю буде

доброзичливо ставитися й до інших послуг цього готелю, особливо до принципово нових. Для лояльного гостя є за честь бути одним з перших власників послуг, які ще ніколи не пропонувалися.

1.2. Система управління споживчою лояльністю в готельному бізнесі

Управління лояльністю споживачів готелю тісно пов'язане з таким поняттям, як система лояльності. Сьогодні готелі мають в своєму розпорядженні потужний інструментарій, покликаний встановити міцні відносини між споживачем і готелем та створити умови, що стимулюють підтримку встановленого контакту - програми лояльності бренду. Ці системи широко поширені в усьому світі. Проте, система управління лояльністю в першу чергу базується на певних інструментах: методах, засобах, способах, програмах. Існують різні методи формування лояльності споживачів (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Методи формування лояльності споживачів готелю

Цінові	Нецінові
Бонусні	PR заходи
Дисконтні	Робота з персоналом
Комбіновані	Реклама

Сенс споживчої (клієнтської) лояльності змінюється з ростом вартості послуги і зменшенням частоти звернення за нею. Маркетологами відзначена цікава закономірність - чим рідше зустрічається подія в житті людини, тим більше приводів поговорити про неї зі своїм оточенням.

Лояльність споживача представляє велике значення, адже вона несе в собі різні шляхи реалізації комерційної вигоди - не тільки повторні звернення, але і рекомендації. Клієнт, який залишився задоволений послугою, обов'язково порекомендує її своїм знайомим. Готелям стає все важче і важче відрізнитися від своїх конкурентів за якістю послуг, і для

утримання своїх позицій на ринку все більш важливим стає зосередженість на обслуговуванні клієнтів з метою підвищення їх лояльності [81].

У загальному вигляді лояльність споживачів можна уявити як поєднання двох компонент - поведінки і відносини. Залежно від їх присутності виділяють три типи лояльності: поведінкову, сприймаючу і комплексну (рис. 1.3).

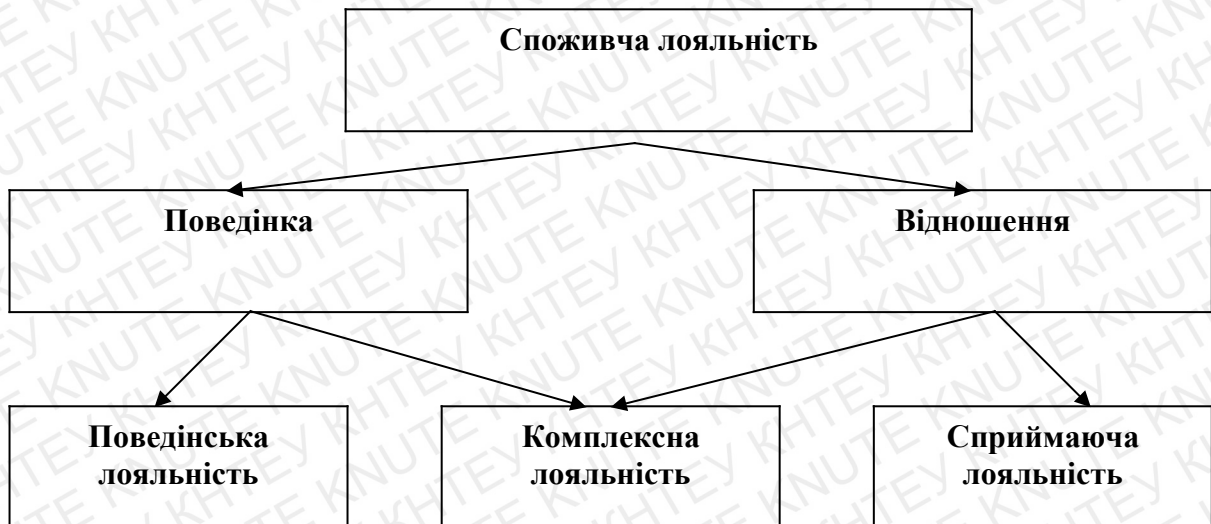


Рис. 1.3. Структура і типи споживчої лояльності готелю

Результатом системи управління лояльністю споживачів готелю є лояльний споживач готелю - це завжди задоволений споживач, але задоволений покупець не завжди лояльний. Хоча задоволеність споживача - перший крок на шляху до завоювання його лояльності.

Під задоволеністю споживача слід розуміти сукупність упорядкованих оцінок окремих характеристик послуг (які можуть бути позитивними і негативними), причому в ці оцінки вливаються індивідуально сприймаються і очікувані якісні характеристики. Існують 4 основних складових впливу на задоволеність споживачів:

- основні риси продукту або послуги, які споживачі очікують від усіх конкурентів даного готелю;
- основна система обслуговування;
- здатність готелю компенсувати певні проблеми, незручності, тощо;

- здатність готелю задовольняти персональні запити споживачів (або диференціювати послугу) [71].

Високоякісні послуги, створені на основі потреб споживачів, будуть сприяти більш високому рівню їх задоволеності. Високий рівень задоволеності буде сприяти підвищенню рівня лояльності споживачів. Протягом десятиліть багато компаній витрачають значні кошти, намагаючись зрозуміти настрої та уподобання своїх клієнтів і вплинути на їх схильність до споживання послуг.

Існує безліч способів, за допомогою яких можна досліджувати і виміряти лояльність споживачів. Умовно їх можна розділити на дві групи:

індексні (метод поділу потреб, конверсійна модель);

відносні методи (виявлення «наміри про покупку», маркетингове шкалювання, організаційний метод, аналіз невідповідностей, метод зважених оцінок, методика «SERVQUAL» та ін) [68].

Окрім того, ефективність лояльності визначають на основі маркетингової, комунікативної та економічної оцінки. Оцінка маркетингової ефективності програми лояльності включала в себе: розрахунок динаміки структури клієнтів (визначення частки постійних і незадоволених покупців); розрахунок динаміки ставлення клієнтів до компанії (популярність, оцінка, намір скористатися послугами); ставлення до програми лояльності (впізнаваність, привабливість пропозиції, намір взяти участь, якість сервісу).

Базу клієнтів готелю необхідно сегментувати для виявлення відрізняються перспективністю клієнтів, тобто тих, хто з більшою ймовірністю будуть здійснювати приватні покупки товарів і послуг. Така сегментація сприяє зниженню витрат на продажі і зростання прибутку. Для проведення сегментації застосовується закон Парето, який означає, що 20% клієнтів приносять 80% прибутку компанії. Основне завдання - визначити ці 20 відсотків і направити на них все маркетингові зусилля для підвищення лояльності клієнтів. Крім цього в аналіз маркетингової ефективності програми лояльності входить вивчення наступних показників і параметрів:

минула і поточна купівельна поведінка; очікувана майбутня поведінка клієнтів; повторні придбання; підвищення середнього обсягу придбань; реакції на скарги та рекламації клієнтів; відмова від знижки; спалювання невикористаних бонусів і т.д. Дослідження даних показників дає ясність ситуації щодо того, яке ставлення клієнта до компанії і певного товару / послуги. Це параметр є кількісним і дозволяє порівнювати його в різні періоди часу.

Оцінка комунікативної ефективності ґрунтується на аналізі якісних показників програми лояльності: число згадок компанії і програми лояльності в засобах масових інформації; цитування та відгуки клієнтів: співвідношення позитивних, негативних і нейтральних згадок, динаміка частки згадок про компанії, її продукції і програмою лояльності в порівнянні з конкурентами. Проведення комунікативного аналізу проводиться одночасно з економічним і маркетинговим аналізом ефективності програм лояльності. Оцінка якісних і кількісних показників в сукупності дозволяють оперативно внести зміни в процес розробки і реалізації програми лояльності.

Крім цього, комунікативна ефективність оцінюється наступними способами: визначення рівня споживання до і після вступу в програму; порівняння доходів учасників і не учасників програми (дозволяє описати різницю в споживчій цінності між клієнтами і не клієнтами компанії, що беруть участь в програмі лояльності); порівняння рівня відтоку (догляду) учасників і не учасників програми. Зазначені способи сприяють виявленню того, наскільки програма лояльності дійсно впливає на утримання клієнтів. З впровадженням інформаційних технологій привернути, утримати клієнтів і оцінити їх лояльність стало простіше. Впровадження мобільних додатків компаній і їх програм лояльності дозволяє відмовитися від пластикових карт і при необхідності користуватися смартфоном.

Проте сьогодні більшість вітчизняних готельних підприємств використовують лише програми лояльності для формування лояльних споживачів, що є помилковим. Процес формування лояльності є досить

складним, довготривалим і потребує значної кількості інструментів. Аналіз наукової літератури дав змогу визначити та структурувати складові процесу формування та підтримання лояльності споживачів (див. рис.1.4):

- 1) визначення та формування підприємством сегмента ключових споживачів;
- 2) управління асортиментом;
- 3) формування обізнаності споживачів;
- 4) посилення лояльності винагородженням постійних гостей;
- 5) розроблення механізму реагування на скарги та претензії споживачів;
- 6) виконання гарантій підприємства;
- 7) постійна співпраця зі споживачами [77].

Отже, першою складовою є визначення та формування підприємством сегмента ключових споживачів. Важливість цього етапу полягає в тому, що цінність різних сегментів для підприємств різна. Деякі типи споживачів приносять більші прибутки протягом короткого періоду часу, але інші можуть мати більший потенціал для довгострокової співпраці. Необхідно визначати сегменти споживачів та оцінювати річну «вартість» кожної категорії споживачів (отримані прибутки мінус загальна вартість обслуговування).

Як зазначає проф. М.Бойко [6, с.36], результати дослідження особливостей формування споживчої лояльності у туристичній (в т.ч. готельній) сфері дають підставу стверджувати, що одним із конструктивних важелів її розвитку є Інтернет-ресурси. І це закономірний процес. Адже туристичний бізнес є інформаційно насиченим, оскільки ефект масштабу від використання Інтернет-ресурсів виявляється не тільки у традиційній формі – у площині пропозиції, але й попиту на туристичний продукт.

При цьому одним із найбільш значимих інструментів щодо формування лояльності споживачів є віртуальний маркетинг, який трактується як система знань про пропозицію товару/послуги на ринку на основі інформаційних

технологій, що інтегрують маркетингову діяльність у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства.

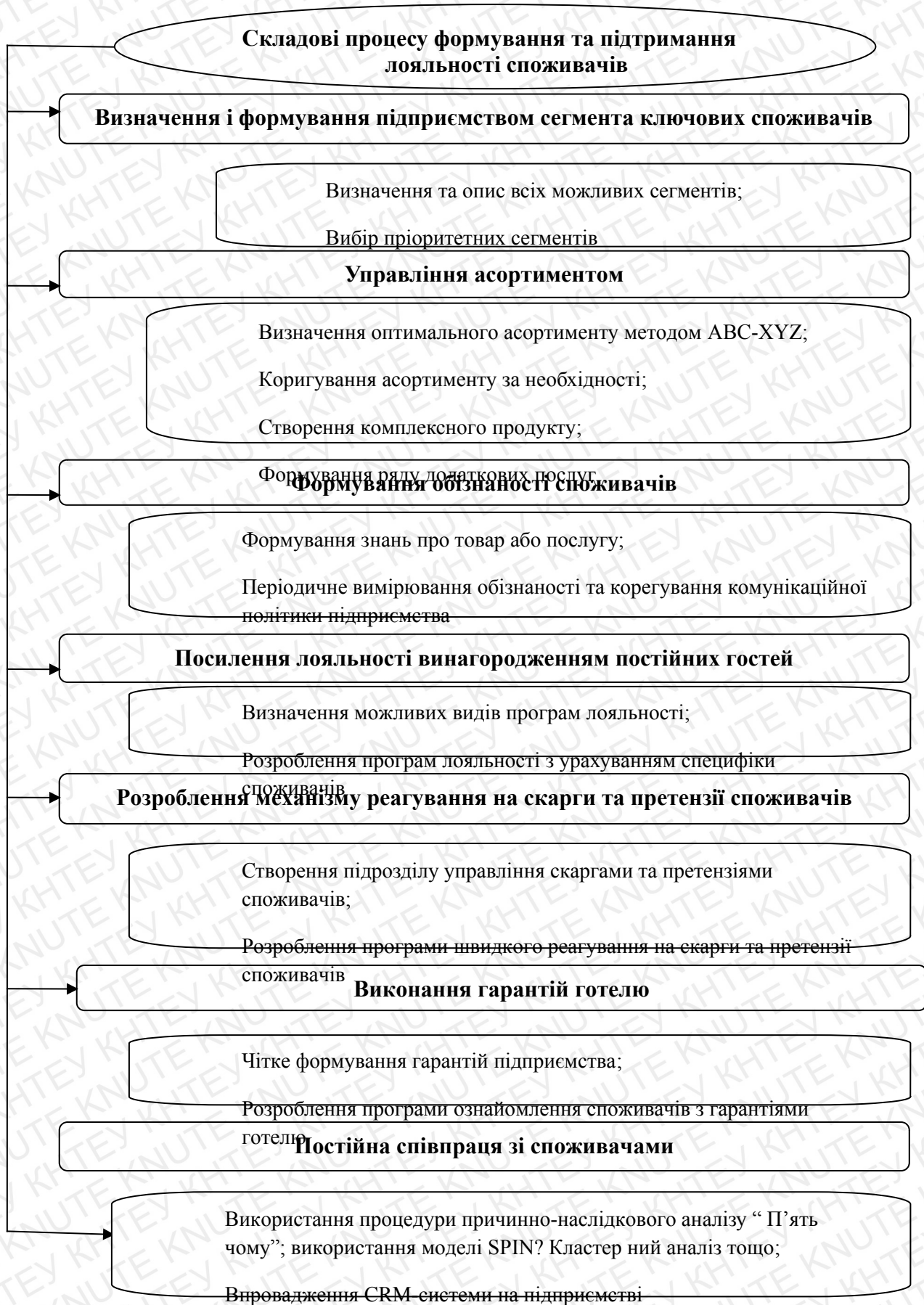


Рис.1.4. Складові процесу управління формуванням і підтримкою лояльності споживачів готелю

Недосконалість готельного ринку, яка виявляється у нерозвиненості пропозиції, обмеженій можливості використання ресурсів, одночасно підсилює значущість розробки заходів щодо підвищення споживчої лояльності, орієнтованих на сучасного платоспроможного споживача.

Другою складовою є управління асортиментом, що є одним із засобів посилення лояльності споживачів. Ця складова передбачає визначення показників асортименту послуг, що пропонує готельне підприємство, а також перспективних товарних груп за методом ABC-XYZ аналізу, коригування асортименту.

Для покращення діяльності підприємства доцільно впроваджувати нововведення, орієнтовані на безперечних прихильників, терпимих прихильників та на непостійних прихильників.

Формування ряду нововведень надасть можливість зберегти конкурентні позиції на ринку та обмежити перехід споживачів до інших підприємств або готельних мереж. Існує сім категорій нововведень [11, с. 360–361], а саме:

- головні нововведення в обслуговуванні – нові послуги для нових ринків. Ці послуги зазвичай передбачають як нові характеристики послуги, так і радикально нові атрибути або процеси;
- головні нововведення в процесі обслуговування полягають у використанні нових процесів для надання базових послуг новими способами з додатковими вигодами;
- розширення лінії послуг – доповнення до поточної лінійної послуги;
- розширення лінії процесу менш інноваційне, ніж нововведення у самих процесах, але часто використовує нові шляхи постачання існуючих послуг чи пропозицію більшої кількості зручностей і різного сприйняття наявними споживачами або залучення нових – тих, які вважають традиційний підхід непривабливим;

- додаткові нововведення в обслуговуванні мають форму впровадження нових полегшувальних елементів послуги, що збільшують існуючу базу послугу чи значно поліпшують додаткові послуги;
- удосконалення послуги – найпоширеніший тип нововведення. Він передбачає невеликі зміни у виконанні поточних виробів;
- зміна стилю являє собою найпростіший тип нововведення, що не передбачає жодних змін у будь-якому процесі. Однак такі зміни часто досить помітні й можуть стати мотивацією для персоналу.

Третьою складовою є формування обізнаності споживачів. Питання вимірювання поведінкової, емоційної реакції та реакції пізнання активно вивчають дослідники питань поведінки споживачів, зокрема Ж.-Ж. Ламбен, І. Альошина, О. Прокопенко та М. Троян та ін. Знання споживачів про готель або послугу – це вся інформація про готель або послугу, яка зберігається в його пам'яті. Знання про готель або послугу слід розглядати в складі трьох основних компонентів: 1) обізнаність про існування категорії послуг та специфічної марки в певній категорії послуг; 2) термінологія послуг; 3) атрибути або характеристики послуг [49, с.165].

Управління лояльністю клієнтів будується в першу чергу на побудові відносин, заснованих на емоціях і довірі, пропозиції унікальних і високо цінується привілеїв в рамках програм лояльності, що зміцнюють репутацію компанії і її імідж. Крім того, частина найбільш лояльних до компанії клієнтів готова прийняти на себе особисті репутаційні ризики і позитивно рекомендувати дану компанію на ринку. Отже, особливо важливо забезпечувати надійність і висококласний сервіс, в якому досягається синергетичний ефект від поєднання налагоджених технологічних та інформаційних процесів, кваліфікованого і компетентного персоналу та унікальною організаційної культури, спрямованої на створення комфортного середовища, що об'єднує клієнтів і співробітників.

1.3. Програми лояльності як інструменти управління споживчою лояльністю готелю

Одним із сучасних підходів до формування та підтримання споживчої лояльності є програми лояльності. Програма лояльності - це комплекс заходів в рамках клієнтоорієнтованого підходу, спрямованих на підвищення лояльності клієнтів до бренду готелю. Характерними рисами таких програм є нематеріальні заохочення членів програми, а саме - надання особливих привілеїв, а також матеріальні заохочення, наприклад, накопичувальна система нарахування бонусів або балів. А маркетинговим завданням стає збереження і стимулювання купівельної активності клієнтської бази готелю.

Тому з метою і впливу на різні рівні та сегменти лояльності є необхідність у запровадженні програм. Як зазначають науковці В. Іванова та Т. Музика [36] програми лояльності – це маркетингові програми, які стимулюють довгостроковий «спортивний» інтерес до купівлі і враховують не тільки (і не скільки) фінансову мотивацію споживачів, скільки емоційну. Інакше кажучи, ці програми побудовані на пошуку унікальної складнокопійованої конкурентної переваги не стільки товарів/послуг, скільки особливого роду відношень з клієнтами. Для того, щоб вибудувати такі відносини, недостатньо використовувати тільки раціональний підхід, думаючи про потреби і переваги споживачів. Основа побудови унікальних відносин лежить у площині психологічних аспектів здійснення купівлі, у сфері ірраціонального, у сфері емоцій, у спробі вгадати мрію споживача. Саме використання термінології мрії, на наш погляд, дає змогу утримувати постійний фокус істинної мети програм лояльності. З позиції категорії мрії окрема нагорода (бонус, знижка, бал) – ніщо порівняно з мрією про зручність, красу, затишок й ін. [36]

Отже, погоджуємося із думкою Бояршинова, що «програма лояльності – це інструмент маркетингу, який характеризується системним підходом та спрямований на формування лояльності обраної цільової групи споживачів з

метою створення та підтримки з ним довгострокових відносин» [Бояршинов].

У науковій літературі виділяють декілька критеріїв класифікації програм лояльності. У табл. 1 подані їхні типи.

Таблиця 1.4

Критерії та типи програм лояльності [34]

Критерії класифікації програм лояльності	Типи програм лояльності
За кількістю учасників	Коаліційні Індивідуальні
За змістом вступних бар'єрів та умов	Відкриті Закриті
За умовами заохочення споживачів	Прямі Непрямі
В залежності від наданої вигоди споживачу	Цінові Нецінові
В залежності від характеру цільової групи	Споживацькі Підприємницькі Посередницькі

Варто зазначити, що при формуванні програм лояльності варто враховувати різноманітні фактори, зокрема, сегмент споживачів, ринок, на якому працює готель, послуги, що надаються та багато іншого. Тому, враховуючи перераховані типи програм лояльності запропонуємо певні їх види щодо організаційно-економічної компоненти та рівню привілею відносно цільової групи споживачів (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Рекомендовані види програм лояльності

Види програм	Організаційно-економічна компонента	Рівень привілею відносно цільової групи споживачів
Дисконтні програми	Повернення частини вартості послуги в момент придбання. Вартісні привілеї	Високий
Накопичувальні дисконтні картки	Накопичення відсоткового розміру знижок на наступне придбання. Вартісні привілеї	Високий
Бонусні програми заохочень	Накопичення балів для наступної знижки на придбану послугу. Вартісні привілеї	Середній

--	--	--

Види програм	Організаційно-економічна компонента	Рівень привілею відносно цільової групи споживачів
Подарункові сертифікати	Отримання сертифікату, який можна подарувати чи використати як дисконтну картку. Соціально-вартісні привілеї	Середній
Розіграші призів	Розіграші призів серед споживачів, що здійснили придбання у відповідний період часу. Соціальні привілеї	Середній
Брендові клуби споживачів	Надання споживачам VIP-статусу для надання соціальних і вартісних привілеїв	Низький

Програми лояльності в готельному бізнесі спрямовані на реалізацію маркетингової стратегії з формування та розвитку взаємовідносин між клієнтом та закладом, яка передбачає:

- створення клієнтської бази даних;
- інформування клієнтів про нові пропозиції готельних послуг, про нові тарифи;
- визначення вимог і побажань клієнтів ще до заїзду в готель;
- бронювання номерного фонду та готельних послуг тощо [34].

Чітких директив по розробці програм споживчої лояльності не існує, кожна організація приймає це рішення самостійно виходячи зі своїх фінансових і організаційних можливостей. Однак, в дослідженні А.Кабанова звертається увага, на те, що існують принципи, якими доцільно керуватися, зокрема [38]:

- програма повинна бути очевидною і зрозумілою для споживача, не повинні виникати якісь труднощі у клієнта з розумінням нарахування балів або привілеїв;
- програма не повинна бути тягарем клієнту, не треба приділяти йому зайву увагу і засипати його непотрібною електронною або поштовою розсилкою;
- програму лояльності готелю доцільно пов'язати з компаніями_партнерами, що працюють в суміжних галузях, що дозволить

збільшити базу можливих, потенційних клієнтів готелю за рахунок споживачів компаній партнерів;

- пакет привілеїв і пільг програми повинен формуватися на основі маркетингових досліджень споживчого ринку, що дозволить пропонувати гостям готелю цікаві для них знижки, додаткові послуги та привілеї;

- поєднання матеріального і нематеріального заохочення споживачів дає можливість збільшити зацікавленість гостей готелю в участі в програмах лояльності;

- використання різноманітних інструментів комунікації з постійними клієнтами, збір для цього необхідної інформації, створення клієнтської бази даних;

- постійний контроль ефективності роботи програми лояльності, коригування її в міру необхідності;

- отримання результатів від функціонування програми споживчої лояльності для готелю носить пролонгований характер, як правило, ефект досягається при тривалому функціонуванні програми [38].

Також досить важливим при розробці програм споживчої лояльності чітко дотримуватися певних етапів, оскільки відсутність спланованих результатів може погано позначитися на ефективності зазначених програм. Етапи формування програми лояльності споживачів готельних послуг показані на рис. 1.5.

Для оцінки ефективності функціонування програми лояльності в готельному закладі використовують методіку КПЕ (NPS Net Promoter Score), попередньо оцінюючи вплив кожного фактора на підсумковий результат - прибуток. Такий підхід дозволяє здійснювати ефективне управління всіма чинниками, що впливають на формування лояльних споживачів [53]

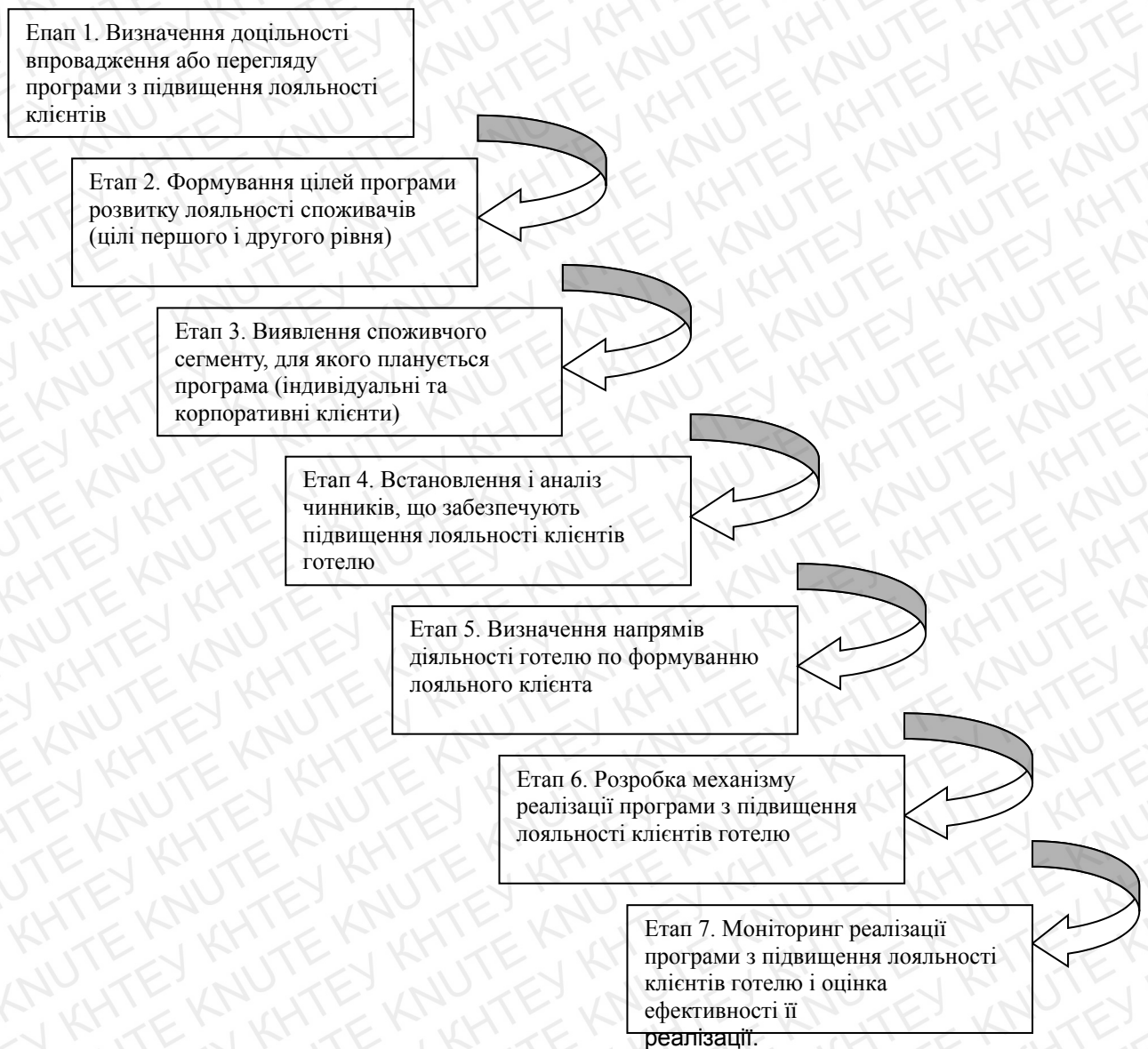


Рис. 1.5. Етапи формування програми лояльності споживачів готельних послуг

Здійснити моніторинг ефективності програми з підвищення лояльності клієнтів готелю дозволяє побудова індексу NPS (Net Promoter Score). Цей метод дослідження лояльності, шляхом опитування респондентів, розділяє споживачів на три групи: промоутери (клієнти, які лояльні компанії і готові рекомендувати її своїм знайомим (так звані, «адвокати»), нейтралі (пасивні клієнти компанії, які в цілому задоволені, але не хочуть рекомендувати іншим) і критики (не задоволені компанією та не будуть її рекомендувати). При цьому індекс NPS (Net Promoter Score) є чистим коефіцієнтом

лояльності, який розраховується як різниця між процентним співвідношенням «промоутерів» і «критиків» [53].

Хоча рівень задоволеності споживачів є важливим індикатором, дослідження якого надають багато корисної інформації, але його недостатньо для визначення стратегії компанії або процесу інновації нових продуктів. Основною передумовою успішності стратегії задоволення потреб є використання компанією 5 основних компонентів:

1) індекс задоволеності споживачів, дослідження якого дозволяє менеджерам зрозуміти відношення споживача до компанії й до конкретного продукту зокрема. Можливе порівнювання показань за різні періоди часу, між різними підрозділами й територіями тощо;

2) зворотний зв'язок. Компанія не може вирішувати проблеми, якщо не знає, в чому конкретно вони виражаються. Ретельний аналіз коментарів та пропозицій споживачів, скарг та питань, своєчасне реагування на них є дуже важливим для формування та підтримки лояльності споживачів компанії.

3) дослідження ринку. Проводячи дослідження, компанії повинні не тільки прислухатися до тих, хто тільки-но став споживачем, але й до тих, хто відмовився від продукції/послуг. Головні питання: а) які основні мотиви підштовхнули споживача до того, що він вирішив спробувати/придбати продукцію; б) що найбільшою мірою вплинуло на рішення припинити купувати послуги готелю? Процес опитування повинен проводитись досвідченим персоналом.

4) персонал, що працює зі споживачами (frontline personnel). Співробітники, які безпосередньо перебувають у контакті зі споживачами, можуть бути дуже корисні як слухачі споживачів. Але для цього вони повинні бути відповідним чином підготовлені, тобто знати як це робити, і як зберігати й передавати інформацію далі по інформаційних каналах компанії.

5) Стратегічні дії. Залучення споживачів до ведення бізнесу. Так, наприклад, при розробці програмного забезпечення компанії залучають майбутніх споживачів уже на етапі розробки товару [54].

Висновки до розділу 1

1. Управління лояльністю клієнтів будується в першу чергу на побудові відносин, заснованих на емоціях і довірі, пропозиції унікальних і високо цінних привілеїв в рамках програм лояльності, що зміцнюють репутацію готелю і його імідж. Крім того, частина найбільш лояльних до готелю клієнтів готова прийняти на себе особисті репутаційні ризики і позитивно рекомендувати даний готель на ринку. Отже, особливо важливо забезпечувати надійність і висококласний сервіс, в якому досягається синергетичний ефект від поєднання налагоджених технологічних та інформаційних процесів, кваліфікованого і компетентного персоналу та унікальною організаційної культури, спрямованої на створення комфортного середовища, що об'єднує споживачів готелю і співробітників.

2. На формування лояльності споживача до готельного підприємства впливають п'ять основних груп факторів: бренд готелю (послуги, унікальні пропозиції); належність до світового бренду (ціна, якість, асортимент, стиль і ін.); особливості особистості споживача (сукупність культурних, соціальних, особистісних і психологічних характеристик); відношення громадськості, ЗМІ, родичів, друзів і знайомих готелю; ситуаційні фактори (ситуація в навколишньому ринковому середовищі, пропозиції конкурентів).

3. Управління лояльністю споживачів готелю тісно пов'язане з таким поняттям, як система лояльності. Сьогодні готелі мають в своєму розпорядженні потужний інструментарій, покликаний встановити міцні відносини між споживачем і готелем та створити умови, що стимулюють підтримку встановленого контакту - програми лояльності бренду.

4. Програма лояльності - це не лише короткостроковий маркетинговий інструмент підвищення прибутковості готелю, а й стратегічна й комплексна ініціатива формування конкурентоспроможного та високоякісного готельного продукту, спроможного задовольнити смаки та уподобання різних цільових груп споживачів. Недостатньо надати клієнту лише бонус чи

дисконт для того, щоб він став постійним клієнтом закладу, для цього необхідно запустити ефективний механізм підвищення споживчої лояльності з продуманим ланцюжком дій та взаємодій.

5. Відповідно, програма лояльності є інструментом маркетингу, що характеризується системним підходом та спрямованим на формування лояльності обраної цільової групи споживачів з метою створення та підтримки з ним довгострокових відносин. Для оцінки ефективності програми лояльності пропонується застосовувати низку методик, обираючи серед них тільки ті, що відповідають параметрам отримання споживацької лояльності та додаткового економічного ефекту.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СПОЖИВЧОЮ ЛОЯЛЬНІСТЮ У ГОТЕЛІ «RAMADA ENCORE KIEV», м. КИЇВ

2.1. Організаційно-економічні передумови формування споживчої лояльності у готелі «Ramada Encore Kiev»

Готель «Ramada Encore Kiev» входить до глобальної корпорації Wyndham Hotel & Resorts. Загальна інформація про діяльність компанії Wyndham Hotel & Resorts представлена в табл. 2.1

Таблиця 2.1

Загальна інформація про діяльність компанії Wyndham Hotel & Resorts

Критерії	Характеристика
Головний офіс	Parsippany-Troy Hills
Засновник	Траммелл Кроу
Дата і місце заснування	1981 р., м. Даллас, США
Головна організація	Wyndham Hotel Group LLC
Дочірні компанії	Super 8 Motels, Wyndham hotel Asia Pacific Co. Limited, Ramada Worldwide

У Wyndham Hotels & Resorts місія полягає в тому, щоб зробити приїзд в готель доступними для всіх людей і скрізь. Тому завдяки уважному обслуговуванню, розслаблюючій обстановці та унікальним аспектам, Wyndham Grand створює справжній, єдиний у своєму роді досвід у виняткових місцях у всьому світі. Причому, здійснюється постійне запрошення для власників готелів приєднатися до цієї корпорації, які б перетворили існуючі готелі на бренд Wyndham або створили новий готель. А також де б люди не подорожували, незалежно від їхнього доходу і незалежно від обставин, бренд Wyndham буде там вітати їх. Щоб полегшити спосіб, бренд Wyndham створив екстенсивну структуру підтримки власників, яка спирається на досвід, масштаб та розподіл найбільшої в світі готельної компанії. Масштаби діяльності компанії Wyndham Hotel & Resorts представлено в табл. 2.2

Таблиця 2.2

Масштаби діяльності компанії Wyndham Hotel & Resorts

Кількість брендів	Кількість готелів / номерів	Готелі представлені у країнах	Кількість учасників програми лояльності
20	8,0 тис. готелів на понад 700,0 тис. номерів	82 країнах	57 млн.

Основними брeдами Wyndham Hotel & Resorts є такі (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Брeди Wyndham Hotel & Resorts

Рівень бренду	Назви брендів	
Унікальні	Wyndham Grand	
Висококласні	Dolce Hotels & Resorts	Wyndham
Як спосіб життя	TRYP	Esplendor
	Dazzler Wyndham	Trademark Collection Wyndham
Середньокласні	La Quinta	Wingate by Wyndham
	Wyndham Garden	AmericInn Wyndham
	Ramada Worldwide	Baymont by Wyndham
Знакові	Microtel by Wyndham	Days Inn Wyndham
	Howard Johnson by Wyndham	Travelodge by Wyndham
Для розширеного перебування	Hawthorn Suites by Wyndham	

Корпорація Wyndham Hotel & Resorts надає послуги з проектування та реконструкції готелів. Реконструюючи власний готель Wyndham Hotels & Resorts або перетворивши існуючий готель на бренд Wyndham, власники можуть отримати підтримку та визнання брендом світового класу готелю. Як власник, можна отримати доступ до Wyndham Advantage - набору переваг, які спеціально створено для підтримки власників через процес перетворення та за його межами. Команда Wyndham зі стратегічного розвитку, яка складається з різноманітної групи фахівців, що спеціалізуються на розробці, проекті та управлінні проектами, використовуватимуть потужність Wyndham для зменшення витрат на проект на кожному кроці.

Фінансові показники корпорації Wyndham Hotel & Resorts є вражаючими. На рис. представлено динаміку обсягів сукупних активів, зобов'язань, сукупного капіталу та доходів.

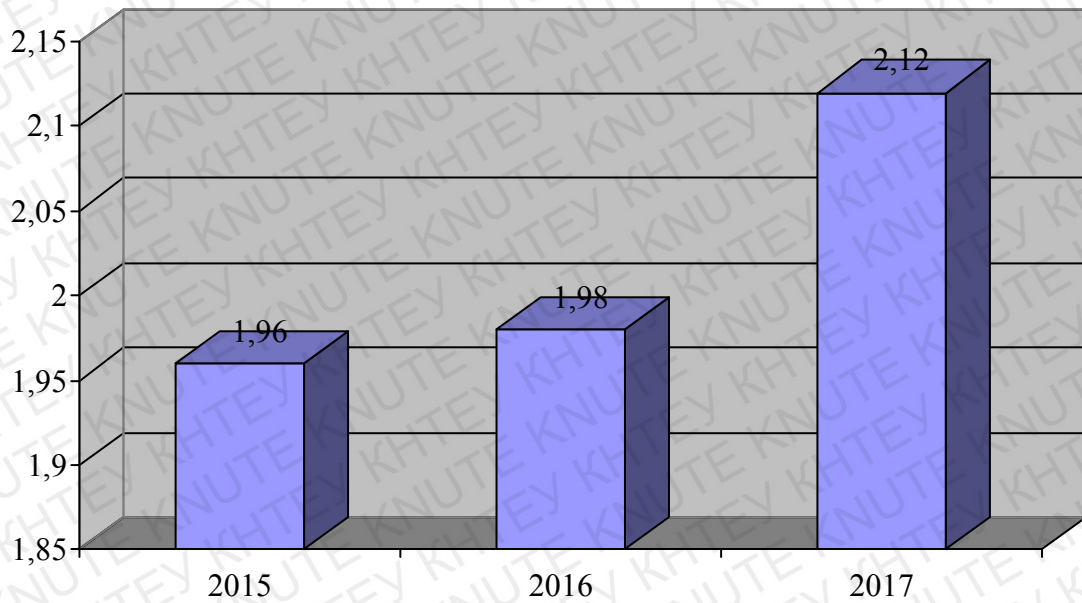


Рис. 2.1. Динаміка обсягів сукупних активів корпорації Wyndham Hotel & Resorts у 2015-2017 рр., млрд. дол. США

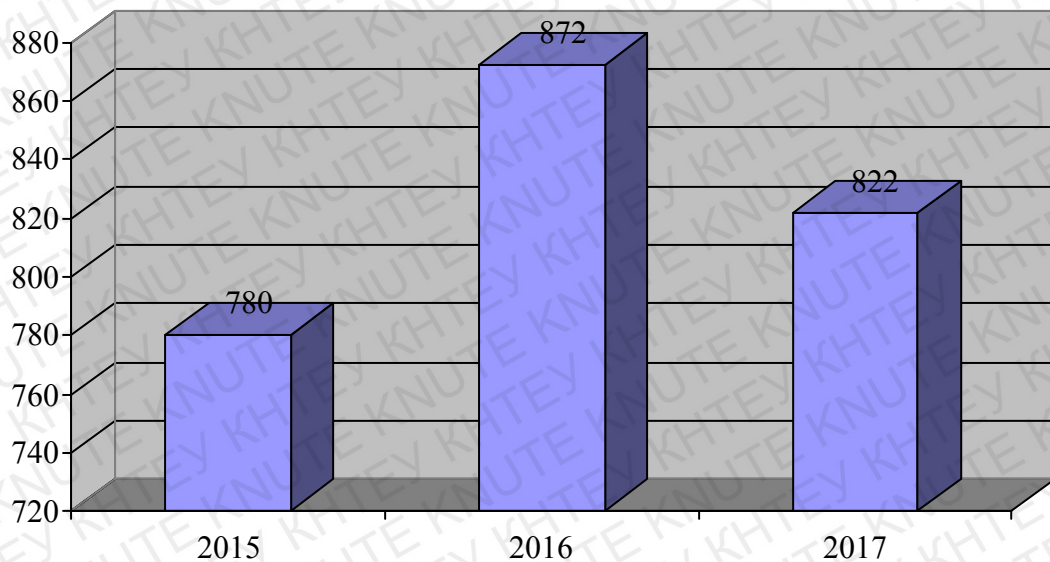


Рис. 2.2. Динаміка обсягів сукупних зобов'язань корпорації Wyndham Hotel & Resorts у 2015-2017 рр., млн. дол. США

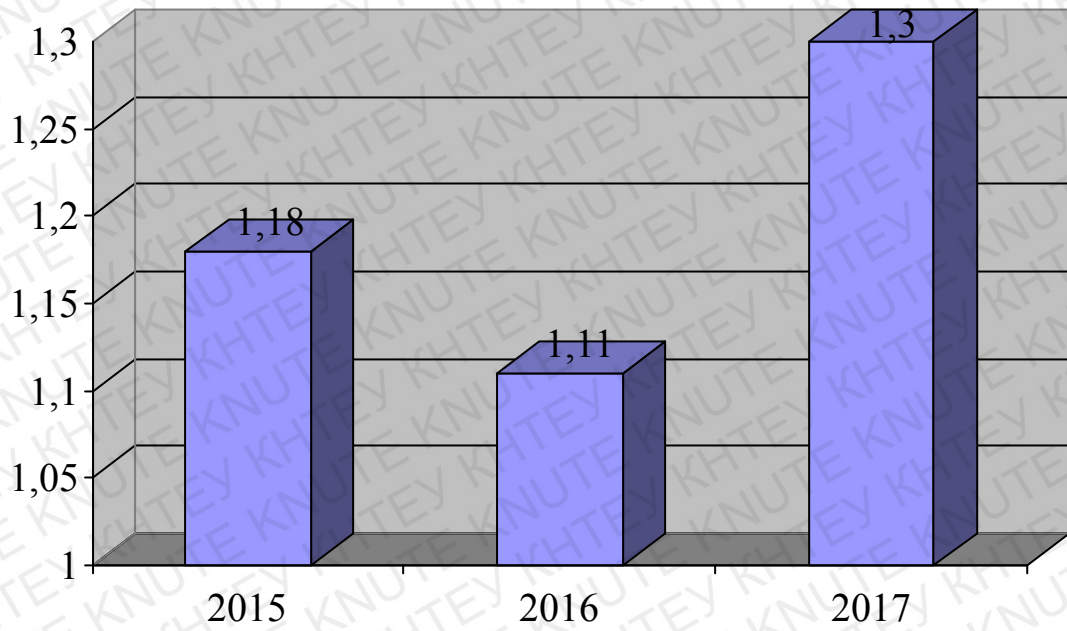


Рис. 2.3. Динаміка обсягів сукупного капіталу корпорації Wyndham Hotel & Resorts у 2015-2017 рр., млрд. дол. США

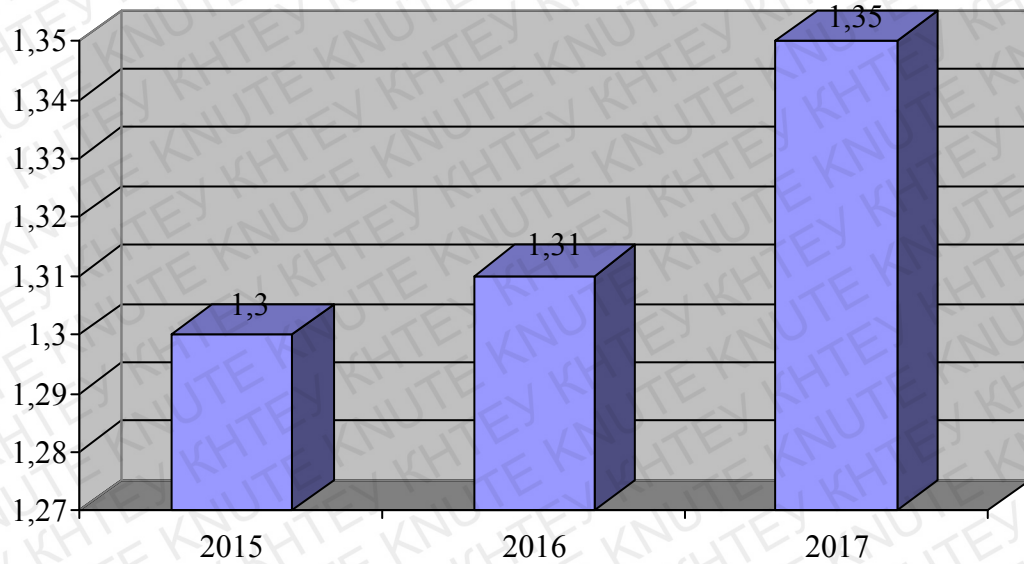


Рис. 2.4. Динаміка обсягів доходів корпорації Wyndham Hotel & Resorts у 2015-2017 рр., млрд. дол. США

Отже, доходи корпорації щорічно зростають, досягши у 2017 р. 1,35 млрд дол.. США.

Одним із брендів Wyndham Hotel & Resorts є готелі бренду Ramada, що налічує близько 850 готелів у власному спектрі послуг діє у 65 країнах світу. Більшість готелів розташовані поблизу аеропортів. Відмінною особливістю готелів Ramada є комфортабельність з уважним сервісом, регіонально натхненними конструкціями готелів та відмінним декором додають особистого дотику, щоб забезпечити незабутнє перебування гостей.

Готель «Ramada Encore Kiev» є одним із структурних підрозділів Wyndham Hotel & Resorts. Основною діяльністю готелю «Ramada Encore Kiev» є надання послуг конференц-послуг, послуг розміщення та банкетингу та надання окремих видів послуг індивідуальним туристам чи організованим групам, встановлення безпосередніх зв'язків з транспортними підприємствами, з туристичними фірмами, екскурсійними бюро.

Готель «Ramada Encore Kiev» розташований в м. Київ. Адреса: м. Київ, Столичне шосе, 103. Форма власності - приватна. Всі повноваження управління здійснює директор. Статут затверджений власником майна. В статуті визначені власники і найменування підприємства, його місце знаходження, предмет і цілі діяльності, його органи управління, порядок їх формування, компетенція і повноваження трудового колективу, порядок створення майна підприємства, умови реорганізації і припинення діяльності підприємства.

Режим роботи готелю: цілодобово та цілорічно. Служба прийому та розміщення працює цілодобово, розрахунковий час: час виїзду – 12:00, час поселення – 12:00. Готель надає основні і допоміжні послуги.

До послуг гостей пропонується 264 комфортабельних номерів та 58 апартаментів, які відповідають міжнародним стандартам та вимогам мандрівників і бізнесменів. В готелі є 2 ресторани з широким асортиментом страв та багатим вибором напоїв, який розрахований та суши-бар і літня тераса. Конференц-центр Ramada Encore Kiev охоплює понад 4000 кв.м. і включає 4 великі конференц-зали та 18 конференц-кімнат від 50 до 100 кв.м.

Таблиця 2.4

Інформація про інфраструктуру готелю «Ramada Encore Kiev»

Показники	Одиниці виміру	Характеристика
Номери	одиниць	264
Апартаменти	одиниць	58
Конференц-зали	одиниць	4
Конференц-кімнати	одиниць	18
Ресторани	одиниць	2
Суші-бар	одиниць	1
Літня тераса	одиниць	1
Паркінг	Парко-місць	1150

Вартість проживання в готелі «Ramada Encore Kiev» з 01 січня 2017 року показана в табл. 2.5

Таблиця 2.5

Вартість проживання в готелі «Ramada Encore Kiev» з 01 січня 2017 р.

Категорія номеру	Кількість номерів	Вартість за добу, Євро
Стандартний	257	від 79 € в робочі і у вихідні дні
Покращений	7	від 94 € у робочі дні та у вихідні
Апартаменти студіо	20	Індивідуально визначено
Двокімнатні апартаменти	33	Індивідуально визначено
Трикімнатні апартаменти	5	Індивідуально визначено

Оплата за надання готельних послуг здійснюється у гривні, згідно курсу НБУ на день оплати, шляхом безготівкового або готівкового розрахунку. В готелі приймають такі міжнародними платіжні системи як VISA, Master Card, Eurocard, American Express.

Всі номери оснащені міжнародним телефонним зв'язком, Інтернетом, супутниковим і готельним телебаченням, індивідуальною системою кондиціонування, сейфом, сучасною системою охорони і протипожежної безпеки. У кожному номері передбачені міні-бар, фен, халати, тапочки. номери обладнані меблями відомих виробників, з італійськими ортопедичними матрацами фірми «Flex», сантехнікою ексклюзивної англійської фірми «Royal Product» та італійської фірми «Inda».

У вартість проживання включено: сніданок, Інтернет на території всього

готелю, паркова, податки, відвідування спортивно-оздоровчого комплексу, що знаходиться на території готелю, трансфер з аеропорту чи залізничного вокзалу в готель і назад, послуги бізнес центру.

Готель «Ramada Encore Kiev» безкоштовно надає проживаючим у готелі наступні послуги: піднос багажу при заїзді, виїзді; користування спортивно-оздоровчим комплексом; доставка в номер факсів та іншої кореспонденції, повідомлень, що надійшли для гостя; трансфер з аеропорту чи залізничного вокзалу в готель і назад для всіх категорій номерів; послуги бізнес-центру: користування комп'ютером, електронна пошта, Internet, принтер; персональний сейф у номері; чистка взуття (автомати в холі, чистка покоївкою на житлових поверхах); виклик швидкої допомоги; відкрита автостоянка; користування мережею «Internet» на території всього готелю; картографічна довідка на двох мовах; послуга «Wake-up call»; послуги камери схову; виклик таксі.

Готель «Ramada Encore Kiev» надає проживаючим наступні платні послуги: послуги автотранспорту (групові трансфери понад 11 осіб, VIP трансфери (Mercedes, Chrysler); оренда конференц-залів та інших приміщень для проведення конгресів, виставок, презентацій, фуршетів, бенкетів, переговорів та ін (у вартість оренди залів входить екран, фліпчарт, мікрофон; за додаткову плату надається мультимедійний проектор); послуги салону краси (косметичні процедури, манікюр, педикюр); послуги пральні та хімчистки; послуга Room-Service (замовлення в номер); міні-бар у номері; послуги масажиста; екскурсійне обслуговування, замовлення квитків до театру, на виставки; бронювання та доставка авіаційних та залізничних квитків; замовлення та доставка квітів; пункт обміну валют, банкомат.

Перебуваючи у складі міжнародного готельного оператора Wyndham Hotel & Resorts, готель «Ramada Encore Kiev» управляється на основі контрактного управління. Компанією, що здійснює управління готелем «Ramada Encore Kiev» є компанія «DBI Hotel Management», головний офіс якої розміщено в м. Лозанна, Швейцарія, а регіональний підрозділ – в готелі «Ramada Encore Kiev».

Інформація про управляючу компанію готелем «Ramada Encore Kiev»

«DBI Hotel Management»

Головний офіс	Voie du Chariot 3 1003 Лозанна, Швейцарія Тел. : +41 21 560 55 33 E-mail: info@dbihotels.com
Регіональний офіс	103, Столичне шосе 03131 Київ, Україна BC Eurora, поверх 19 Тел. : +38 044 205 15 15 Факс: +38 044 205 15 16

Компанія DBI Hotel Management надає власникам готелів та курортів повне управлінське рішення, включаючи маркетинг та управління доходами. Управлінські рішення використовують сильні сторони, досвід та репутацію креативного та ефективного вирішення завдань, що стоять перед індустрією гостинності та бізнесу, у постійно мінливому та складному ринковому середовищі.

Компанія DBI Hotel Management пропонує добре розроблену інфраструктуру та досвідчену команду управління, яка розуміє, як вирішити основні проблеми, які допомагають оптимізувати дохід - від збільшення продажів, покращення доходів від фінансування та збуту, а також максимально можливостей зустрічей та конференцій для покращення унікальних якостей та розташування готелів.

Таблиця 2.7

Види комісій компанії DBI Hotel Management за управління готелем «Ramada Encore Kiev»

Назва комісії	Призначення
Базова плата за управління	для покриття витрат на надання базових послуг. Як правило, це відсоток загальних

доходів або мінімальна щомісячна сума. Відсоток становить від 1% до 6%. Існує також початкова плата за встановлення систем для якщо це необхідно.

Продовження таблиці 2.7

Назва комісії	Призначення
Стимулююча комісія	прив'язує рентабельність готелю до результатів зусиль компанії. Коли фінансові цілі для готелю зрозумілі і досягнуті досяжні результати узгоджені, компанія погоджується з платою, яка відповідає цим цілям. Плата зазвичай відноситься до валової операційної вигоди, а відсоток становить від 5% до 12%.
Комісія на електронну комерцію та маркетинг	Щомісячна плата покриває великі маркетингові та доходи активізації діяльності DBI Hotel Management робить від імені готелю і базується на 2% від вартості доходів і 1% інших доходів.

В Україні готель зареєстровано у формі ТОВ «Хотел менеджмент груп ЛЛС».

Структурні підрозділи готелю «Ramada Encore Kiev» визначаються згідно з призначенням готелю, місцем його розташування, специфікою контингенту гостей та іншими факторами. Основними структурними підрозділами готелю «Ramada Encore Kiev» є: адміністративно-управлінський апарат; служба прийому та розміщення; служба банкетингу; бізнес-служба; інженерна (технічна) служба; оздоровчий комплекс; ресторан.

Адміністративно-управлінський апарат відповідає за організацію управління всіма службами підприємства, вирішує питання кадрового забезпечення, займається створенням і підтриманням необхідних умов праці для персоналу, контролює виконання встановлених норм та правил охорони праці, техніки безпеки, протипожежної та екологічної безпеки.

Служба прийому та розміщення забезпечує прийом, реєстрацію, розміщення туристів по номерах, розрахунки, бронювання місць і організацію відправлення туристів у наступний пункт подорожі або додому. У його підпорядкування входять: адміністратори, портьє, швейцари та менеджер по конференц-залам та бронюванню. Також служба прийому та розміщення забезпечує обслуговування туристів у номерах, підтримує

необхідний санітарно – гігієнічний стан номерів і рівень комфорту в житлових приміщеннях, займається наданням побутових послуг гостям.

Ресторан є невід'ємною складовою в забезпеченні повноцінного обслуговування проживаючих. Ресторан у повному обсязі надає послуги щодо харчування протягом доби, також пропонує послуги щодо організації та обслуговування банкетів, прийомів, презентацій та кофе-брейків на конференціях.

Фінансово-облікова служба підприємства займається питаннями господарської та фінансової діяльності. Інженерно-технічна служба здійснює нагляд за функціонуванням систем кондиціонування, тепло-забезпечення, санітарно-технічного обслуговування; організовує роботу по ремонту електротехнічних приладів, обладнання, автотранспорту, систем телебачення, зв'язку тощо.

Система управління в готелі «Ramada Encore Kiev» є простою та гнучкою, що дає їй змогу бути конкурентоспроможною. Вона має такі характеристики, як: невелика кількість рівнів керування; невеликі підрозділи, укомплектовані кваліфікованими фахівцями; виробництво послуг та організація роботи, орієнтовані на споживачів (гостей підприємства).

Загальні рішення стратегічного характеру приймаються директором. В готелі «Ramada Encore Kiev» застосовуються такі методи управління: адміністративні; економічні; соціально-психологічні.

В цілому господарська діяльність готелю за досліджуваних період не покращила свій стан, і проблеми в готелі все ж таки існують, більшість з них пов'язані з недоліками в організаційній структурі.

Недоліком даної структури управління являється неможливість швидкого реагування на зміни умов зовнішнього середовища, відсутність гнучкості в взаємовідносинах між службами готелю із – за формальних правил і процедур. В результаті, всі ці негативні моменти відображаються на швидкості і своєчасності прийняття управлінських рішень.

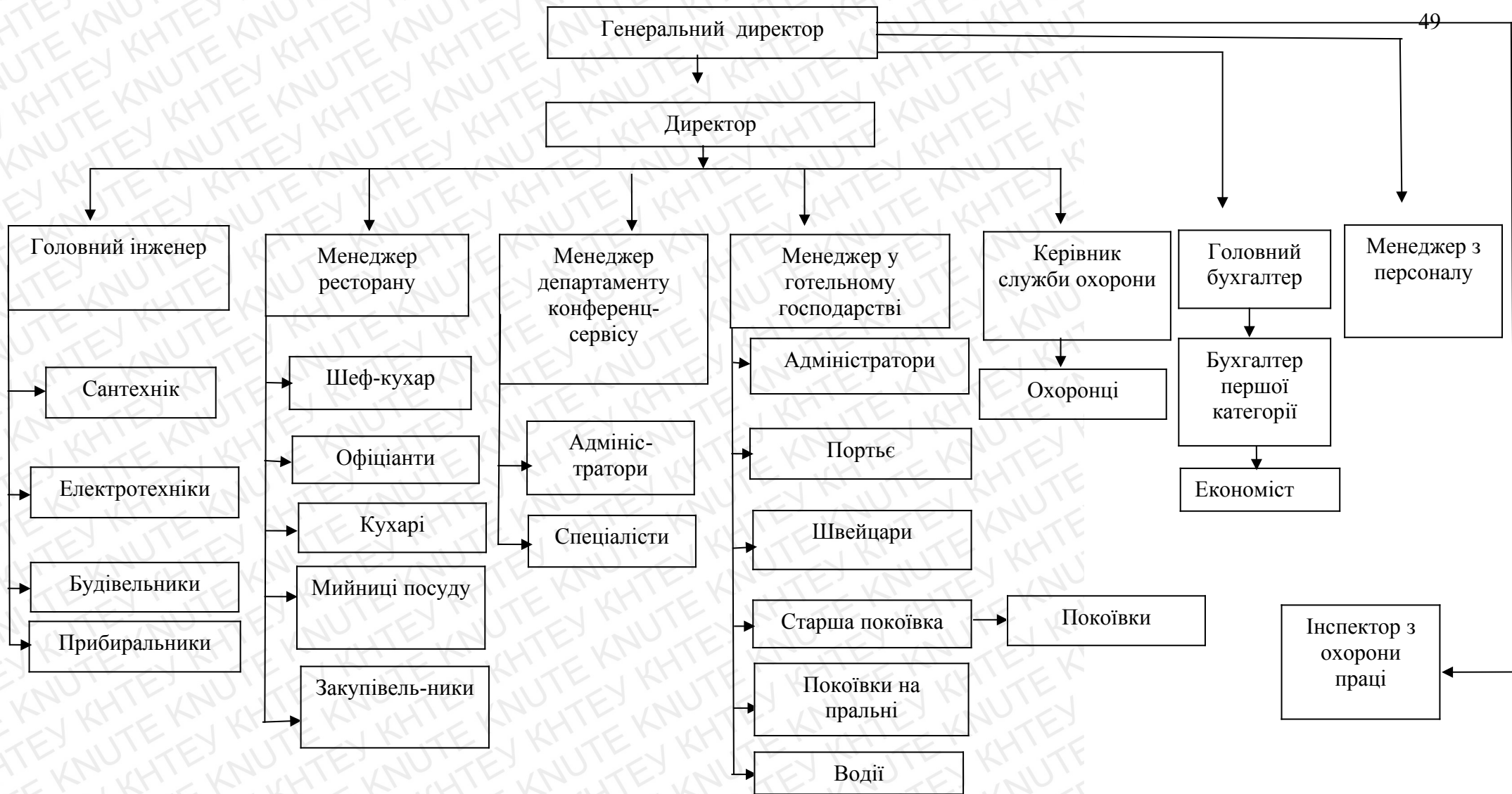


Рис. 2.5. Схема організаційної структури готелю «Ramada Encore Kiev»

Цільові орієнтири є дуже важливими в діяльності «Ramada Encore Kiev», оскільки вони концентрують у собі напрями діяльності, на які орієнтуються усі його працівники. Основними складовими цільових орієнтирів є місія і цілі.

Визначаючи сутність готелю спочатку потрібно розглянути основну місію готелю. Місія - це генеральна мета підприємства, чітко окреслена причина його існування. Основною місією готелю «Ramada Encor Kiev» є «*Ramada Encore – сучасно, модерно, яскравоsimply better*».

Місія, що ставить перед собою готель «Ramada Encore Kiev», слугує згуртованості колективу, визначає цілі, напрями діяльності, допомагає її персоналу максимально розкрити свої трудові здібності. Місія передбачає стимулюючий вплив на працівників готелю. Працівники готелю відчують, що їх праця важлива і приносить користь як суспільству в цілому, так і підприємству, що знаходить своє відображення у матеріальному та нематеріальному вигляді (заробітна плата, доплати, премії, відпочинок). Місія створює фундамент для визначення цілей готелю в цілому, а також для її підрозділів.

Формування місії передбачає визначення основних видів діяльності виробництво послуг та їх реалізація, залучення нових клієнтів. На основі загальної місії формуються та встановлюється загальні організаційні цілі. Будь – якій усвідомленій діяльності людей дає поштовх мета (ціль). Ціль – це бажаний стан об'єкта або бажаний кінцевий результат діяльності.

Розрізняють 3 групи цілей: 1) економічні (максимум прибутку в майбутньому, визначення нових сегментів ринку та клієнтів, покращення збуту послуг та його вдосконалення, збільшення кількості проживаючих). 2) фірмові (підвищення престижу та покращення іміджу; розширення кола клієнтів та збереження стабільної ситуації на ринку); 3)соціальні (покращення роботи готелю).

Головними цілями готелю «Ramada Encore Kiev» є (табл.2.8):

Цільові орієнтири готелю «Ramada Encore Kiev»

Доходність	Споживачі	Персонал	Промоушн
<ul style="list-style-type: none"> - прибутковість від реалізації послуг розміщення, що відображається в показниках величини прибутку, рентабельності; - збільшення об'єму продаж, покращення конкурентоспроможності послуг розміщення відносно основних конкурентів, створення нових видів послуг та збільшення асортименту послуг; - збільшення швидкості кругообігу фінансових ресурсів готелю шляхом орієнтації на цільові ринки, тобто приваблення клієнтів даних ринків високою якістю турпослуг в порівнянні з основними конкурентами 	<ul style="list-style-type: none"> - ефективна співпраця з клієнтами шляхом покращення якості обслуговування, розуміння потреб клієнтів і знання психології особистості; - у випадку виникнення проблем в процесі обслуговування вирішення цих проблем шляхом використання заходів, що згладжують провину; - дослідження і прогнозування мінливих і перспективних потреб клієнтів для визначення нових напрямків діяльності; - максимальне задоволення потреб споживачів; - наростання числа клієнтів 	<ul style="list-style-type: none"> - забезпечення умов для розвитку творчого потенціалу працівників і підвищення їх рівня задоволеності і зацікавленості в праці; - економічне і моральне стимулювання персоналу; - підвищення професійної кваліфікації персоналу; - ефективно використання персоналу шляхом корисного підбору і якісної розстановки кадрів, прогнозування просування працівників по службі та планування їх кар'єри, раціоналізації прийомів і методів роботи, оцінки ефективності діяльності 	<ul style="list-style-type: none"> - розробка і проведення рекламних заходів з цілю розширення збуту основних та додаткових послуг; - створення позитивного іміджу готелю

Таким чином, можемо візуально представити стратегічні орієнтири готелю «Ramada Encore Kiev» (рис. 2.6). Отже, Місія готелю, що полягає у : «Ramada Encore – сучасно, модерно, яскравоsimply better», забезпечується виконанням цілей: дохідність, розвиток персоналу, споживачі та промоушн, які в свою чергу, забезпечуються виконанням виробничої програми готелю.

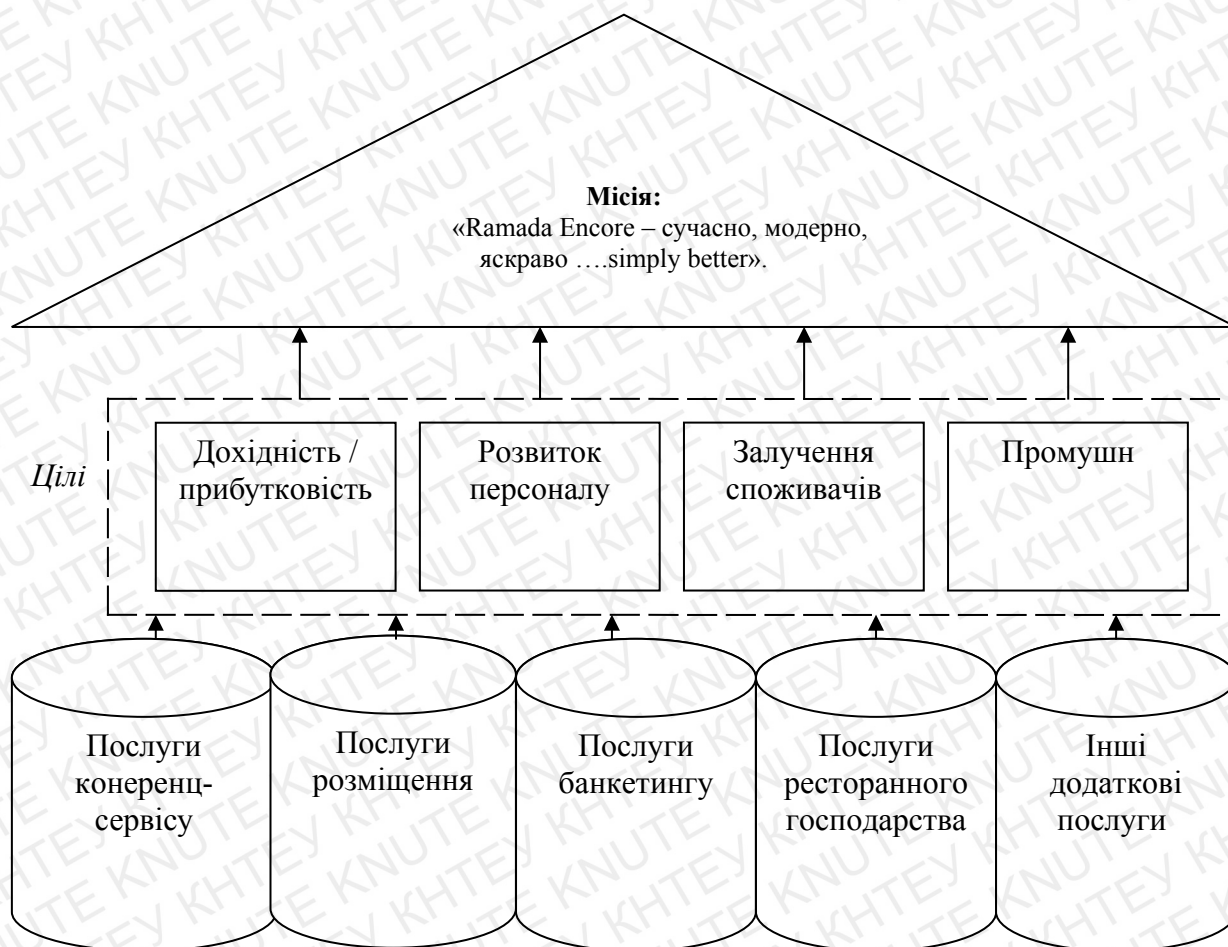


Рис. 2.6. Стратегічні орієнтири готелю «Ramada Encore Kiev»

Аналізуючи зовнішнє середовище готелів в м. Києві, виявляються зовнішні по відношенню до готелю фактори і нові сприятливі можливості і потенційні загрози. Ціллю аналізу зовнішнього середовища є отримання інформації, необхідної для прийняття ефективних управлінських рішень по адаптації готелю «Ramada Encore Kiev» до зовнішніх умов, які змінюються. Аналіз зовнішнього середовища проводиться у двох напрямках: аналіз макросередовища та аналіз мікросередовища (ринкове середовище).

Фактори макросередовища неконтрольовані і розглядаються в якості заданих умов діяльності готелю «Ramada Encore Kiev». Але вони враховуються при управлінні готелю (політичні, економічні, правові, науково-технічні, природні фактори). Дослідження ринкового середовища готелю «Ramada Encore Kiev» проводиться за допомогою використання засобів

масової інформації (переглядів газет, журналів для отримання інформації про конкурентів, які надають аналогічні або подібні послуги), опитування потенційних споживачів.

2.2. Оцінка програми лояльності споживачів готелю «Ramada Encore Kiev»

Оскільки готель «Ramada Encore Kiev» належить до міжнародної мережі Wyndham Rewards, де запроваджено загальні положення та умови, що регулюють всі аспекти участі у Wyndham Rewards («Програма винагороди Wyndham») по всьому світу.

Програма лояльності Wyndham Rewards – це накопичувальна бонусна програма, яка діє у всіх готелях всіх брендів, що входять в готельну групу Wyndham Hotel Group. 2017 року року вона посіла позицію №1 серед всіх програм лояльності, пропонуваніх світовими готелями. За кожний витрачений долар нараховується певна кількість балів. У тому, як можна заробити бали, немає практично жодних обмежень. Накопичені бали можна витратити в будь-якому готелі, що входить до мережі, у будь-якій країні – обміняти їх на приємні бонуси. Наприклад, ніч у будь-якому готелі групи. Можна збирати милі для безкоштовних польотів в одній з авіакомпаній-партнерів групи. Можна використовувати накопичені бали для великого бонусу – обміняти їх на роздрібну подарункову карту, авіаквитки, побутові, спортивні товари, електроніку. Оскільки готельна група співпрацює з Apple, бонуси можна міняти на iPhone, iPad або MacBook.

Wyndham Rewards пропонує членам чотири рівні членства: Blue, Gold, Platinum та Diamond. Члени спочатку заробляють Блакитний рівень після зарахування та мають право на отримання вищих рівнів членства, заповнивши зазначені номінали кваліфікаційних ночей. Окрім отримання переваг, доступних членам «Блакитного рівня», члени Золотого, Платинового та

Діамантового рівня отримуватимуть додаткові пільги, які різняться залежно від рівня члена.

Таблиця 2.9

Загальна інформація про програму лояльності Wyndham Rewards, що діє в готелі «Ramada Encore Kiev»

Складові програми	Детальна характеристика
Сутність програми	накопичувальна бонусна програма, яка діє у всіх готелях всіх брендів, що входять в готельну групу Wyndham Hotel Group
Відзнаки	За результатами 2017 р. програма посіла позицію №1 серед всіх програм лояльності, пропонованих світовими готелями
Нарахування бонусів/балів	За кожний витрачений долар нараховується певна кількість балів.
Розрахунок бонусами/ балами	Накопичені бали можна витратити в будь-якому готелі, що входить до мережі, у будь-якій країні та обміняти їх на прийнятні бонуси. Також можна збирати милі для безкоштовних польотів в одній з авіакомпаній-партнерів групи; обміняти їх на роздрібну подарункову карту, авіаквитки, побутові, спортивні товари, електроніку (зокрема на iPhone, iPad або MacBook)
Рівні учасників	Синій, золотий, платиновий, діамантовий

Кожен учасник досягає наступного рівня після того, як оплачує і використовує певну кількість кваліфікаційних ночей (табл. 2.10), інформацію, що містяться в таблиці можна назвати як «Формування рівня винагороди».

Таблиця 2.10

Формування рівня винагороди до членства у програмі лояльності Wyndham Rewards

Рівень членства	Кваліфікаційні ночі
Блакитний/ синій	Після реєстрації
Золотий	5
Платиновий	15
Діамантовий	40

Поняття «кваліфікаційна ніч» визначається наступним чином: оплачувана ніч упродовж кваліфікованого перебування учасника, має середню щоденну ставку в розмірі 25 доларів за ніч.

Члени програми. Членами програми можуть бути тільки особи, які є віком від 18 років; такі особи будуть надалі називатися "Членами" Програми або "Учасниками Wyndham Rewards". Корпорації, групи та інші організації не мають права. Члени можуть не підтримувати більше одного облікового запису чи спільного використання облікових записів.

Бали та валюта. Під програмою члени можуть заробити очки Wyndham Rewards або аналогічну валюту у партнерських програмах для поїздок партнерів (наприклад, милі авіакомпанії, афілійовані туристичні пункти та інші валютні програми для партнерських програм туризму) (така валюта поїздки партнерів-партнерів, називається - "Валюта подорожей партнера").

Спонсор може час від часу розміщувати рекламу, надаючи можливість членам заробити Wyndham Rewards за допомогою кваліфікованих перебувань відповідно до положень та умов.

Кваліфіковане перебування. Кваліфіковане перебування відбувається, коли: А) Гість залишається протягом однієї або кількох послідовних ночей в тому самому готелі і кількість днів відповідає вимогам мінімальної тривалості перебування;

В) тариф за таку кімнату, що застосовується впродовж терміну перебування цього члена є загальною сумою щонайменше 25,00 доларів США ("Мінімальна загальна ставка");

С) у випадку участі WVO Properties та Participating Caesars Entertainment Properties, гість забезпечує своє членство Wyndham Rewards при здійсненні бронювання;

Варіанти додаткових переваг:

- а) різноманітні форми безкоштовних премій Go Free, більш конкретно
- б) різноманітні форми швидкої нагороди Go Fast,
- в) винагороди від програм участі партнерів-партнерів;
- г) роздрібні подарункові картки.

Переваги участі в програмі лояльності для учасників різних рівнів представлені в табл. 2.11

Таблиця 2.11

Переваги участі в програмі лояльності Wyndham Rewards, що діє в готелі «Ramada Encore Kiev» для учасників різних рівнів

Персональний рівень членства	При зарахуванні СИНІЙ	Після 5 ночей ЗОЛОТО	Після 15 ночей ПЛАТИНА	Після 40 ночей ДІАМАНТ
Можливість заощадження з певним коефіцієнтом винагороди	+	+	+	+
Можливість заробити 10 балів за долар або 1000 балів, залежно від того, що більше	+	+	+	+
<i>Програма go free award nights</i>	+	+	+	+
Ночівля ніколи не закінчується	+	+	+	+
Безкоштовний WiFi	+	+	+	+
Програма go free PLUS	+	+	+	+
За кожну безкоштовну номінальну нагороду, яку замовлено, споживач отримує подарунковий код або 2 безкоштовні пропуски на місцевий захід, залежно від категорії учасника	5 доларів США	10 доларів США	10 доларів США	2 безкоштовних квитки на певні заходи
Програма go fast PLUS Для кожної швидкої номінальної винагороди, яку споживач замовив у найпопулярніших напрямках, він отримує подарунковий код, який забезпечить заощадження на певному заході	5 доларів США знижка	5 доларів США знижка	5 доларів США знижка	10 доларів США знижка
Виділені служби учасників програми Для швидшого, більш персоналізованого сервісу дзвінки обробляються представником учасника програми	-	+	+	+
Переважна кімната	-	+	+	+
Пізній виїзд	-	+	+	+

Продовження таблиці 2.11

Персональний рівень членства	При зарахуванні СИНІЙ	Після 5 ночей ЗОЛОТО	Після 15 ночей ПЛАТИНА	Після 40 ночей ДІАМАНТ
Рання реєстрація заїзду	-	-	+	+
Отримання спеціальних бонусів			3000 балів	6000 балів
Програма Caesars Entertainment Можливість відвідування із певними привілеями в напрямках 30 казино			+	+
Оренда автомобілів Avis та Budget (лише США та Канади)				
Люкс оновлення, включаючи винагороди вночі та постійне оновлення номеру	-	-	-	+
Програма Ласкаво просимо! Готелі пропонують розпочати початок перебування гостя прямо з безкоштовного перекуску або напою. Це такий спосіб допомогти гостю оселитися, освіжити і підготуватися до магічного перебування.	-	-	-	+
Програма Дайте золото! Кожного року одному члену родини чи друзям надається один членський квиток Золотого рівня.	-	-	-	+

Зазначеною програмою лояльності користується значна кількість споживачів. На рис. представлена динаміка обсягів обслугованих споживачів та учасників програми лояльності Wyndham Rewards, що діє в готелі «Ramada Encore Kiev» у 2015-2017 рр. Отже, щорічно більше, ніж 50% споживачів готелю «Ramada Encore Kiev» є учасниками програми лояльності.

Так, у 2015 р. їх було 29,7 тис. осіб, у 2016 р. – 33,6 тис. осіб і у 2017 р. – 39,8 тис. осіб.

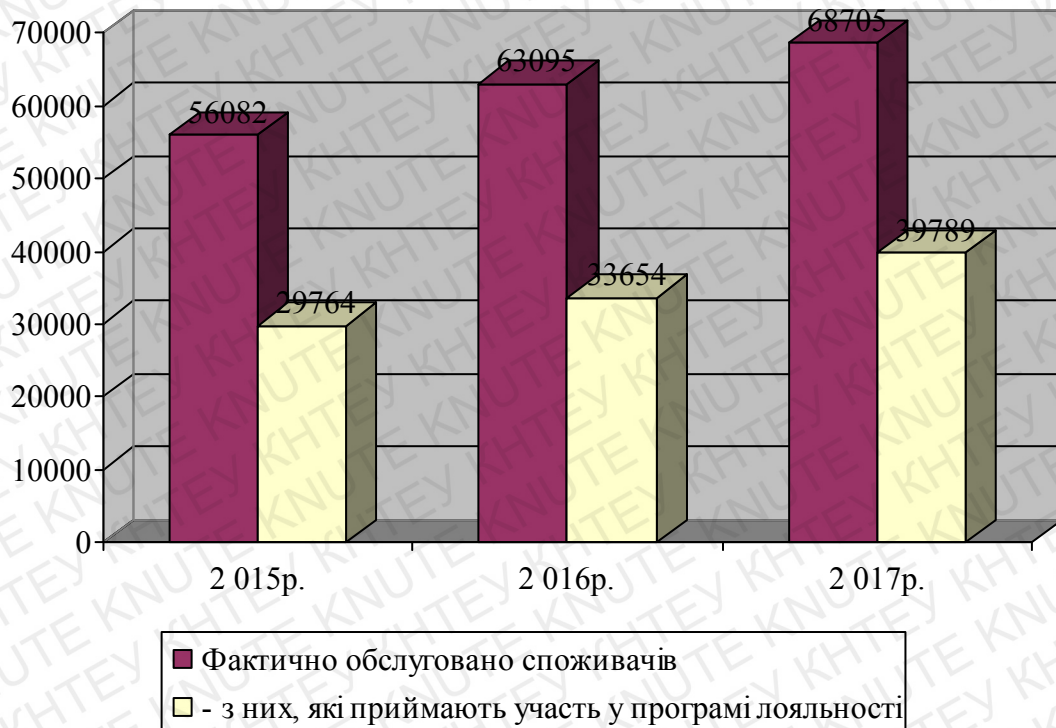


Рис. 2.7. Динаміка обсягів обслугованих споживачів та учасників програми лояльності Wyndham Rewards, що діє в готелі «Ramada Encore Kiev» у 2015-2017 рр.

Як бачимо практично паралельно зростають обсяги обслугованих споживачів та учасників програми лояльності Wyndham Rewards, що діє в готелі «Ramada Encore Kiev» у 2015-2017 рр. Так, в цілому готелем було обслуговано 68,7 тис. споживачів у 2017 р., з них 39,7 тис. осіб – це постійні споживачі-учасники програми лояльності.

Позитивним у програмі лояльності є наявність мобільного додатка Wyndham Rewards, яку завантажено більше ніж 500 тис. разів. Варто зазначити, що конкуренція серед мобільних додатків є дуже високою. Так, за даними 2017 . у світі завантажено понад 150 млрд. додатків і з них 20% - програми у сфері туризму і готельного бізнесу. Основними перевагами мобільних додатків є: спрощення комунікації між брендом і користувачем, економічна вигода і зручність використання.

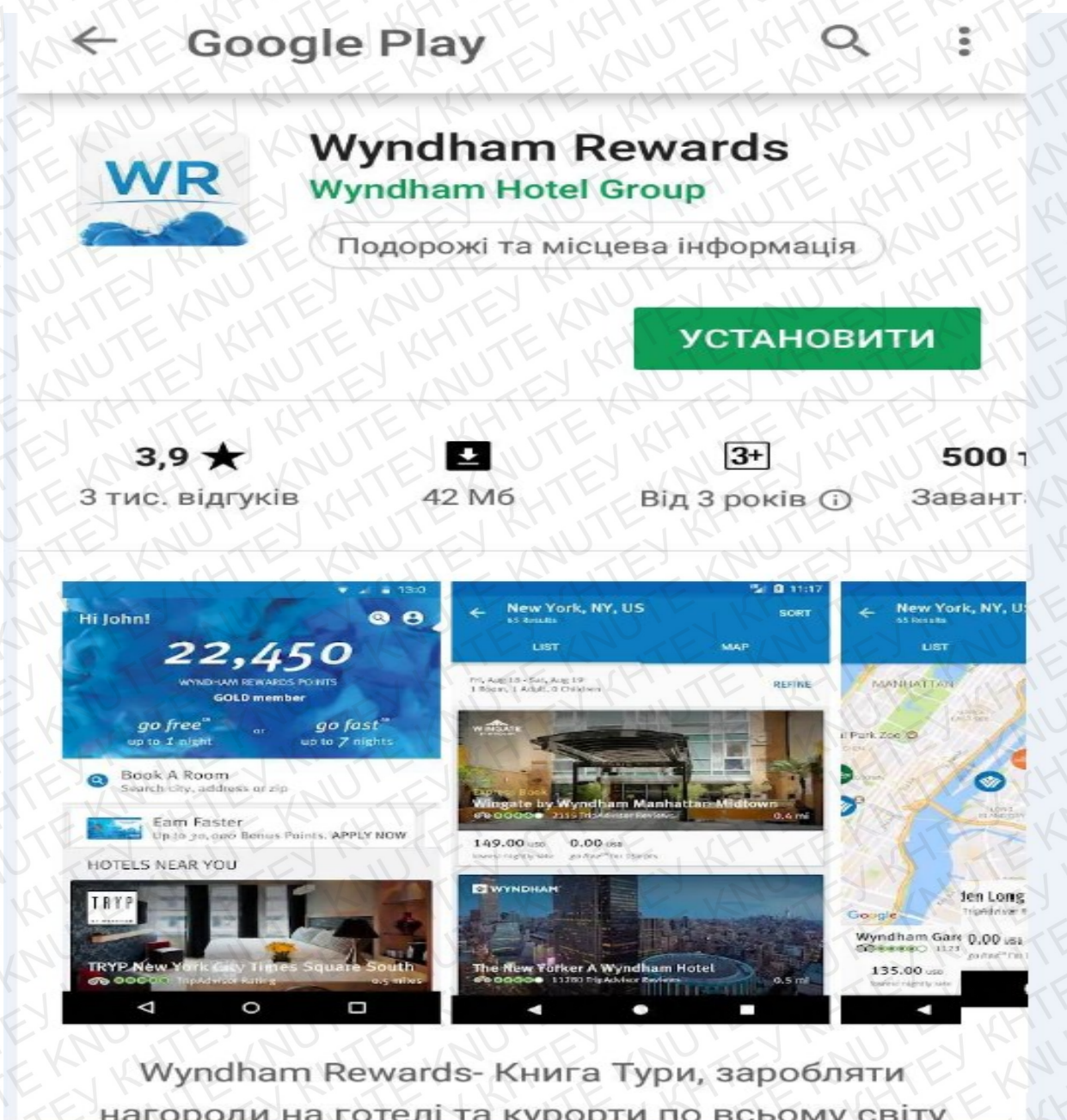


Рис. 2.8. Сторінка Google Play із інформацією про можливості встановлення мобільного додатку Wyndham Rewards

Мобільний додаток Wyndham Rewards має оцінку 3,9 і 5 максимальних. Оцінка базується на відгуках 3220 споживачів. В цілому більшість споживачів, а саме 1839 осіб. Тобто 57% оцінили мобільний додаток на 5 балів. Розподіл оцінок споживачами мобільного додатку Wyndham Reward представлено на рис.

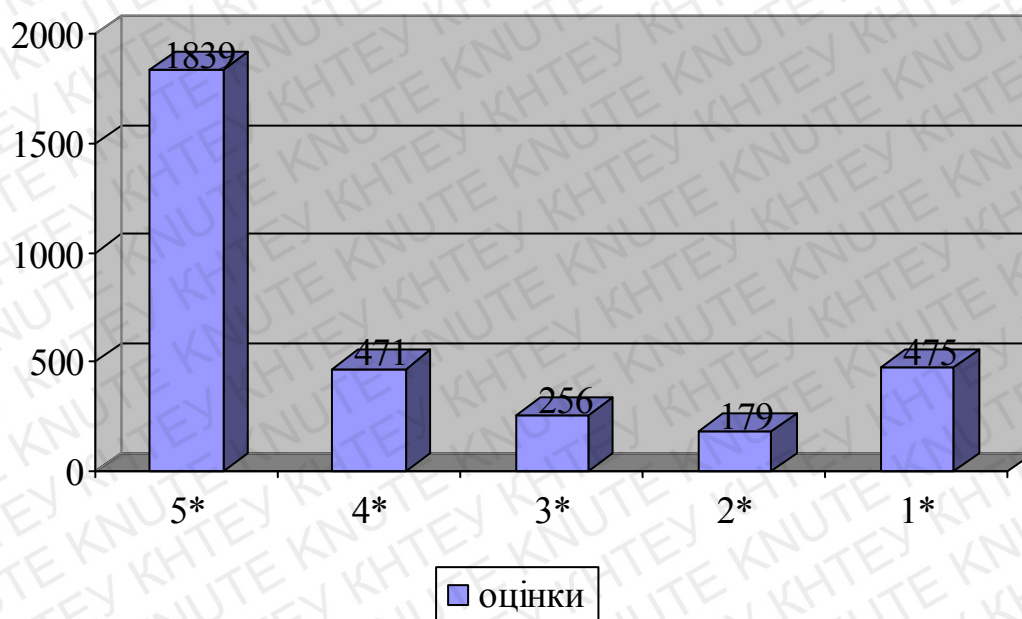


Рис. 2.9. Розподіл оцінок споживачами мобільного додатку Wyndham Reward

Причому споживачами оцінено позитивно складові мобільного додатку Wyndham Reward: на 93% - програму лояльності, на 88% бронювання і Можливості перегляду фото готелів

Таблиця 2.12

Оцінка споживачами складових мобільного додатку Wyndham Reward

Програма лояльності	Бронювання	Можливості перегляду фото готелів
93%	88%	88%

Щодо структури гостей за громадянством, то варто зазначити, що більшість гостей – іноземці. Громадяни України орієнтовно займають 20-25%. Кількість країн, громадяни яких відвідують сервісу готелю «Ramada Encore Kiev» щорічно розширяється, що теж є дже позитивним і характеризує позитивно програму лояльності та й спричинено позитивними її наслідками.

Для оцінки програми лояльності, в готелі Ramada Encore Kiev було проведено 2 опитування споживачів у листопаді 2017 р. та у березні 2018 р. У

опитуваннях взяло участь 250 споживачів готелю. Метою опитування було визначити маркетингову та комунікативну ефективність системи лояльності гостей готелю. Маркетингова стосувалась динаміки структури гостей (визначення частки постійних і незадоволених); розрахунок динаміки ставлення гостей до готелю (популярність, оцінка, намір скористатися послугами); ставлення до програми лояльності (впізнаваність, привабливість пропозиції, намір взяти участь, якість сервісу), а комунікативна - кількість згадок готелю і програми лояльності в засобах масових інформації; цитування та відгуки гостей: співвідношення позитивних, негативних і нейтральних згадок, динаміка частки згадок про готель, її послуги і програму лояльності в порівнянні з конкурентами. Результати опитування за 5-ти бальною системою представлено в табл..

Таблиця 2.13

Результати опитування гостей готелю «Ramada Encore Kiev» у грудні 2017 р. і травні 2018 р. за 5-ти бальною системою

Показники	листопад 2017 р.	березень 2018 р.
Питома вага постійних споживачів, % (загалом, без опитування)	59,7	60,3
Питома вага незадоволених споживачів, % (загалом, без опитування)	1,2	1,0
Оцінка популярності	4,7	4,8
Оцінка наміру скористатися послугами	5	5
Оцінка ставлення до програми лояльності	4,3	4,5
Оцінка впізнаваності бренду	4,2	4,7
Оцінка привабливості пропозиції послуг готелю	4,1	4,2
Оцінка якості сервісу	4,4	4,5

Отже, за проведеним опитуванням впливає, що його результати є досить позитивними, причому у другому опитуванні вони ще й покращилися. Більшість гостей (96,0%) мають намір скористатися послугами готелю; 90,0% (оцінка 5) гостей мають позитивне ставлення до програми лояльності (оцінка 4,5). Впізнаваність бренду також є високою: 94,0% (оцінка 4,7). Дещо нижчі оцінки стосуються оцінки привабливості пропозиції послуг готелю – 84,0% гостей. І висока оцінка якості сервісу – 90,0% (оцінка 4,5).

Комунікативна ефективність була проведена оглядово за даними Booking і Facebook. І визначено, що кількість згадок готелю і програми лояльності в засобах масових інформації зростає; у цитуваннях та відгуках гостей набагато переважають позитивні згадки, та частки згадок про готель, її послуги і програму лояльності в порівнянні з конкурентами є позитивною.

Щодо оцінки лояльності, то варто також розглянути враження споживачів від готелю на порталах Booking та Tripadvisor.

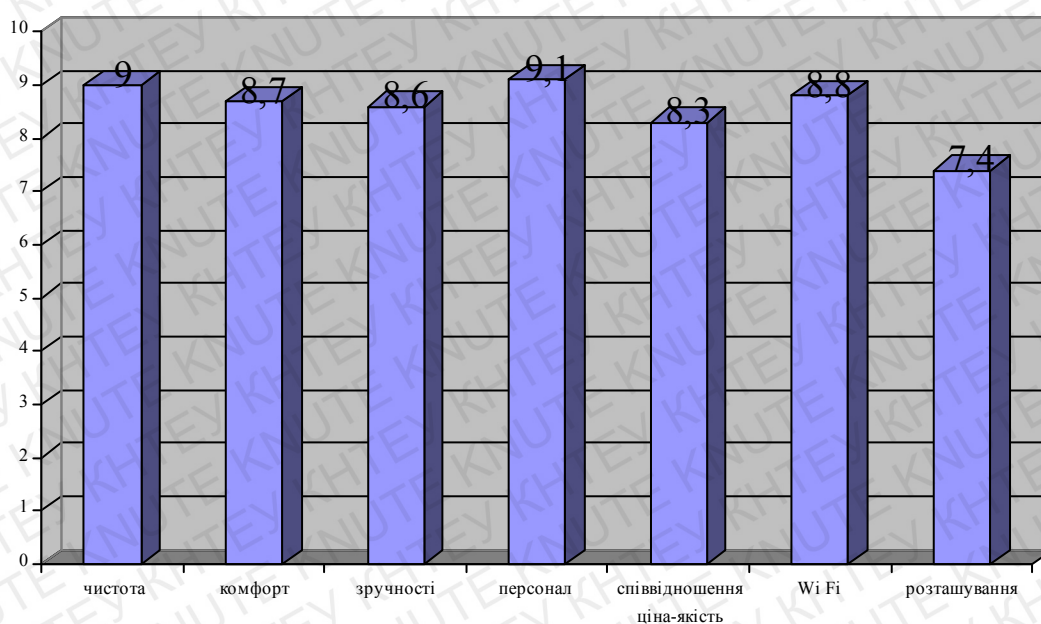


Рис. 2.10. Оцінка споживачами складових сервісу готелю «Ramada Encore Kiev» за даними потралу Booking

Загалом із 920 відгуків порталів Booking більшість є позитивними. Загальна оцінка готелю складає 8,5 із 9-ти максимальних. Причому, найнижчі оцінки – 7,4 стосуються місця розміщення готелю, а не рівня сервісу.

Далі розглянемо відгуки споживачів про готель «Ramada Encore Kiev на порталі Tripadvisor

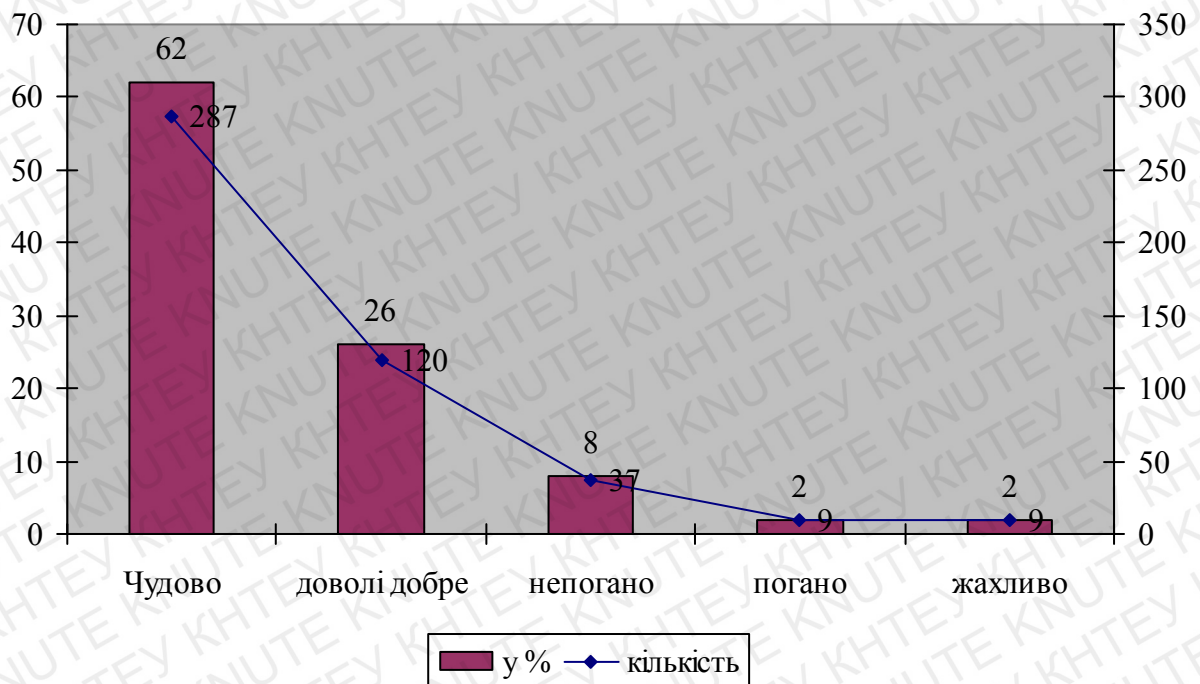


Рис. 2.11. Оцінка споживачами складових сервісу готелю «Ramada Encore Kiev» за даними порталу Tripadvisor

Отже, із 462 відгуків на порталі Tripadvisor середній бал послуг готелю «Ramada Encore Kiev» складає 4,5 із 5 максимальних бали. Причому для 278 осіб (62%) рівень обслуговування є чудовим, а для 120 осіб (26%) – доволі добрим. І лише для 18 споживачів (4%) він є поганим та жахливим.

Отже, можемо підсумувати, що дієва та логічно побудована система лояльності споживачів готелю «Ramada Encore Kiev» сформована і базується на програмі лояльності міжнародного готельного оператора. Функції відповідального за лояльність покладено на операційного директора, який готує рішення для директора щодо певних модифікацій тарифної політики, організовує опитування споживачів, розглядає скарги та зауваження. В готелі «Ramada Encore Kiev» можна виділити такі основні складові впливу на задоволеність споживачів: 1) основні ознаки послуги, які споживачі очікують від усіх конкурентів підприємства; 2) основна система пропозиції послуги та її підтримка; 3) здатність готелю компенсувати збитки; 4) здатність готелю

задовольняти персональні запити споживачів (або диференціювати товар/послугу).

Програма лояльності, тобто маркетингова програма, яка стимулює довгостроковий інтерес до придбання послуг готелю і враховує не тільки (і не скільки) фінансову мотивацію споживачів, скільки емоційну, в готелі готелю «Ramada Encore Kiev» функціонує. В цілому, можна говорити, що лояльний споживач готелю «Ramada Encore Kiev» відповідає таким вимогам: 1) регулярно здійснює повторні придбання послуг готелю; 2) купує широкий спектр послуг готелю; 3) привертає увагу інших споживачів; 4) не реагує на пропозиції конкурентів.

2.3. Дослідження економічної ефективності управління лояльністю

При оцінці економічної ефективності програми лояльності споживачів готелів враховуються такі показники: динаміка продажів; показник повернення маркетингових інвестицій ROI (відношення середнього збільшення прибутку до обсягу інвестицій); рентабельність програми лояльності (співвідношення чистого прибутку і витрат на програму лояльності, виражену у %); порівняльний аналіз поведінки клієнтів, які беруть участь в програмі і які не беруть участь (середня ціна і кількість придбань ночівель, прибуток від нових споживачів).

Програма лояльності споживачів готелю «Ramada Encore Kiev» розглядається як інвестиційний проект, тому оцінка економічної ефективності виконується з урахуванням вкладених коштів, терміну окупності та очікуваного прибутку. В таб. представлено розрахунок економічної ефективності програми лояльності споживачів готелю «Ramada Encore Kiev» за 2015 - 2017 роки

**Розрахунок економічної ефективності програми лояльності споживачів
готелю «Ramada Encore Kiev» за 2015 - 2017 роки**

Показники, тис. грн. / %	2015	2016	2017	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
				2015/ 2016	2016/ 2017	2015/ 2016	2016/ 2017
Чистий дохід від реалізації послуг	234561	287645	328828	53084	41183	23	14
Витрати на збут	30567	42765	56347	12198	13582	40	32
З них на програму лояльності	9345	12456	14678	3111	2222	33	18
у %	30,6	29,1	26,0	-1	-3	-5	-11
Чистий прибуток	12801	21412	30136	8611	8724	67	41
Розрахунок ROI (відношення середнього збільшення прибутку до обсягу інвестицій на програму лояльності)	відсутні дані ЧП 2014 р.	8611 / 12456	8724 / 14678	-	-	-	-
ROI лояльності (повернення маркетингових інвестицій)	-	0,69	0,59	-	-0,10	-	-14,0
Рентабельність програми лояльності, %	137,0	171,9	205,3	34,9	33,4	25,5	19,4

Провівши аналіз показників економічної ефективності програми лояльності споживачів готелю «Ramada Encore Kiev» за 2015 - 2017 роки можна зробити висновки, що динаміка обсягів продажів є позитивною; показник повернення маркетингових інвестицій ROI (відношення середнього збільшення прибутку до обсягу інвестицій) розраховано лише за результатами 2016-2017 рр., без 2015 р., оскільки потребує знання обсягу чистого прибутку 2014 р. складає 69,0% та 59,0%, тобто показники у абсолютному відношенні є досить значними, проте у 2017 р. зафіксовано скорочення даного показника на 14,0%, тому це вже показує на незначні проблеми; рентабельність програми лояльності (співвідношення чистого прибутку і витрат на програму

лояльності, виражену у %) зафіксовано дуже високі результати: 137-205%, причому вони мають тенденцію до зростання.

Ще однією групою показників, що визначають ефективність програми лояльності є динаміка показників, що характеризують поведінку споживачів готелю «Ramada Encore Kiev» за 2015 - 2017 роки (табл.2.15).

Таблиця 2.15

Динаміка показників, що характеризують поведінку споживачів готелю «Ramada Encore Kiev» за 2015 - 2017 роки

Показники	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
				2015/ 2016	2016/ 2017	2015/ 2016	2016/ 2017
Фактично обслуговано споживачів	56082	63095	68705	7013,0	5610,0	12,5	8,9
- з них, які приймають участь у програмі лояльності	29764	33654	39789	3890,0	6135,0	13,1	18,2
у %	53,1	53,3	57,9	0,3	4,6	0,5	8,6
- з них, які не приймають участь у програмі лояльності	26318	29441	28916	3123,0	-525,0	11,9	-1,8
у %	46,9	46,7	42,1	-0,3	-4,6	-0,6	-9,8
Середня тривалість перебування 1 гостя в готелі	3,2	3,3	3,3	0,1	0,0	3,1	0,0
- з них, які приймають участь у програмі лояльності	3,8	3,9	4,1	0,1	0,2	2,6	5,1
- з них, які не приймають участь у програмі лояльності	2,8	2,9	3	0,1	0,1	3,6	3,4

Провівши порівняльний аналіз динаміки показників, що характеризують поведінку споживачів готелю «Ramada Encore Kiev» за 2015 - 2017 роки, можна зробити висновок, що кількість споживачів готелю, що приймають участь у програмі лояльності зростає і в абсолютних і у відносних показниках. Так, у 2015 р. їх кількість становила 29764 особи, що складало 53.1 усіх споживачів готелю, а вже у 2017 р. – 39789 осіб і 57,9%.

Ще одним важливим є показник позиттєвої цінності споживача (Customer Lifetime Value CLV), що відображає сукупний обсяг отриманих від споживача грошових коштів. Розрахунків є багато для визначення CLV, проте скористаємося одним із таких, а саме Customer Acquisition Cost або вартість залучення споживача (CAC) = сума всіх витрат за період / кількість залучених споживачів (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

Динаміка показників, що характеризують вартість залучення споживачів готелю «Ramada Encore Kiev» за 2015 - 2017 роки

Показники	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
				2015/ 2016	2016/ 2017	2015/ 2016	2016/ 2017
Фактично обслуговано споживачів, осіб	56082	63095	68705	7013,0	5610,0	12,5	8,9
Витрати на збут, тис.грн.	30567	42765	56347	12198	13582	40	32
Вартість залучення споживачів САС, грн.	545	678	820	133	142	24,4	21,0

Узагальнено проведені розрахунки на рис. 2.12

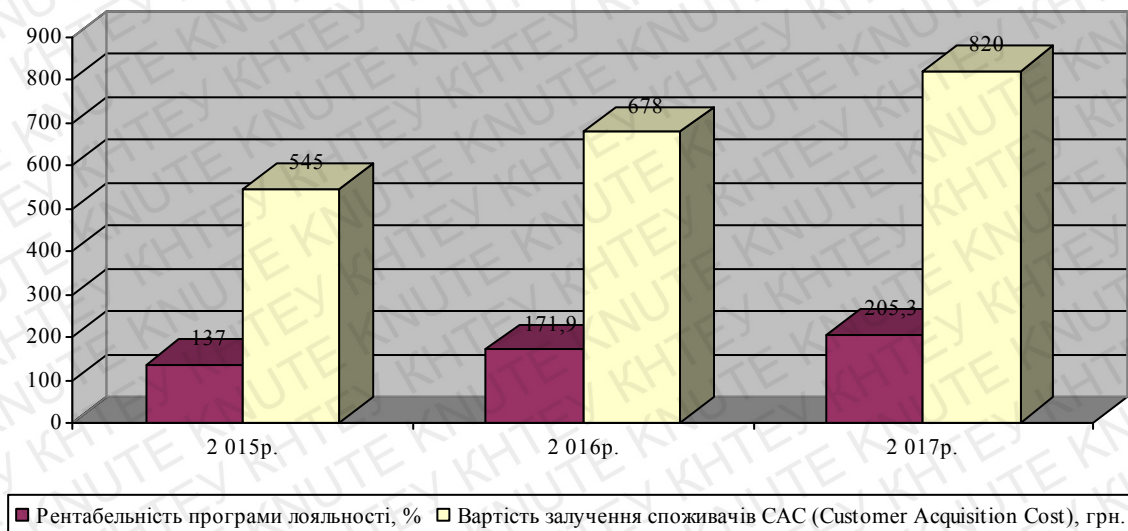


Рис. 2.12. Динаміка показників ефективності програми лояльності готелю «Ramada Encore Kiev» за 2015 - 2017 роки

Проте, основними показниками, що характеризують ефективність діяльності готелю в цілому є показники прибутковості (2.17).

Таблиця 2.17

Динаміка фінансових результатів готелю «Ramada Encore Kiev» за 2015 - 2017 роки

Показники, тис. грн. / %	2015	2016	2017	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
				2015/2016	2016/2017	2015/2016	2016/2017
Чистий дохід від реалізації послуг	234561	287645	328828	53084	41183	23	14
Собівартість послуг	168884	215733	230179	46849	14446	28	7
у % до чистого доходу	72	75	70	3	-5	4	-7
Валовий прибуток	65677	71912	98649	6235	26737	9	37
у % до чистого доходу	28	25	30	-3	5	-11	20
Інші операційні доходи	32130	76542	98764	44412	22222	138	29
у % до чистого доходу	14	27	30	13	3	94	13
Адміністративні витрати	35087	55452	76589	20365	21137	58	38
Витрати на збут	30567	42765	56347	12198	13582	40	32
Інші операційні витрати	17652	21459	23498	3807	2039	22	10
Разом поточні	252190	335409	386613	83219	51204	33	15

витрати							
<i>у % до чистого доходу</i>	<i>108</i>	<i>117</i>	<i>118</i>	<i>9</i>	<i>1</i>	<i>8</i>	<i>1</i>
Прибуток від операційної діяльності	14501	28778	40979	14277	12201	98	42
<i>у % до чистого доходу</i>	<i>6</i>	<i>10</i>	<i>12</i>	<i>4</i>	<i>2</i>	<i>62</i>	<i>25</i>
Інші фінансові доходи	2763	3876	4537	1113	661	40	17
Інші витрати	1653	6542	8765	4889	2223	296	34
Прибуток до оподаткування	15611	26112	36751	10501	10639	67	41
<i>у % до чистого доходу</i>	<i>7</i>	<i>9</i>	<i>11</i>	<i>2</i>	<i>2</i>	<i>36</i>	<i>23</i>
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2810	4700	6615	1890	1915	67	41

Показники, тис. грн. / %	2015	2016	2017	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
				2015/ 2016	2016/ 2017	2015/ 2016	2016/ 2017
Чистий прибуток	12801	21412	30136	8611	8724	67	41
у % до чистого доходу	5	7	9	2	2	36	23

За звітом про фінансові результати готелю «Ramada Encore Kiev» за 2015 - 2017 роки, дохід його щорічно покращується. Так, у 2015 р. обсяг чистого доходу становив 234561 тис. грн., у 2016 р. він зріс на 23,0%, досягнувши показника у 287645 тис. грн. і у 2017 р. зріс ще до 328828 тис. грн, тобто ще на 14,0%. Собівартість послуг теж зростала, але позитивно, що темпи приросту є дещо нижчими: так у 2016 р. в порівнянні із 2015 р. на 28%, а вже у 2017 р. – лише на 7%. На основі цього, прибутки готелю, зокрема валовий зріс на 9% та 37% відповідно. В цілому, у підсумку, готель отримав чистий прибуток у розмірі 30136 тис. грн., який зріс у 2016 р. на 67%, а у 2017 р. на 41%.

На рис. представлена динаміка основних фінансових результатів готелю «Ramada Encore Kiev» за 2015 - 2017 роки.

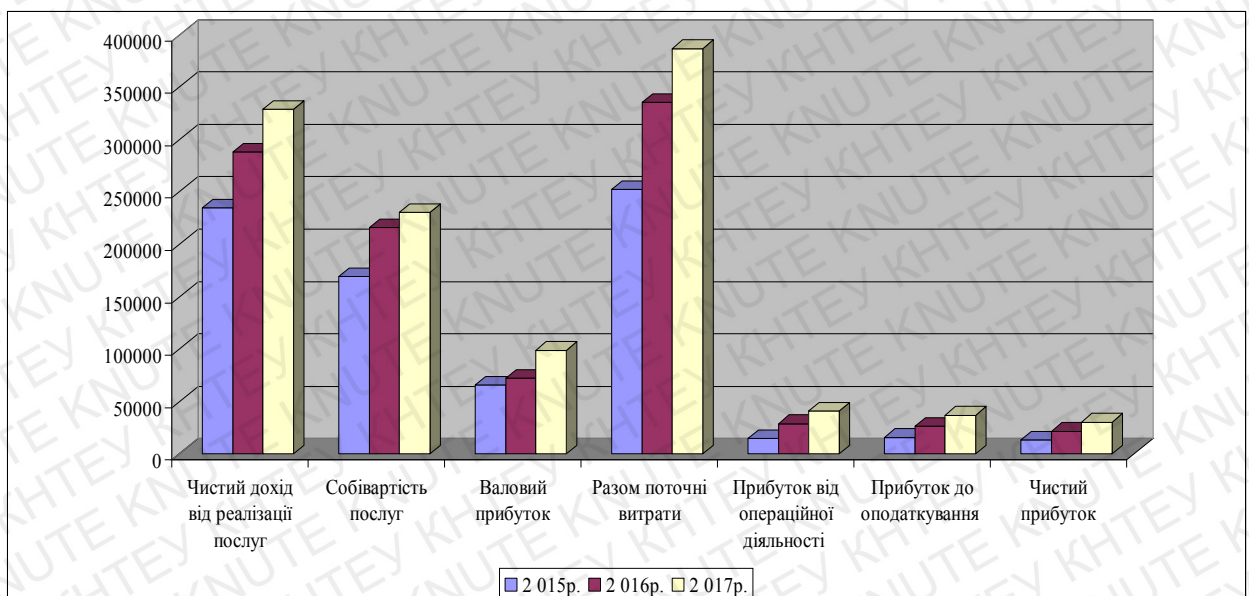


Рис. 2.13. Динаміка фінансових результатів готелю «Ramada Encore Kiev» за 2015 - 2017 роки

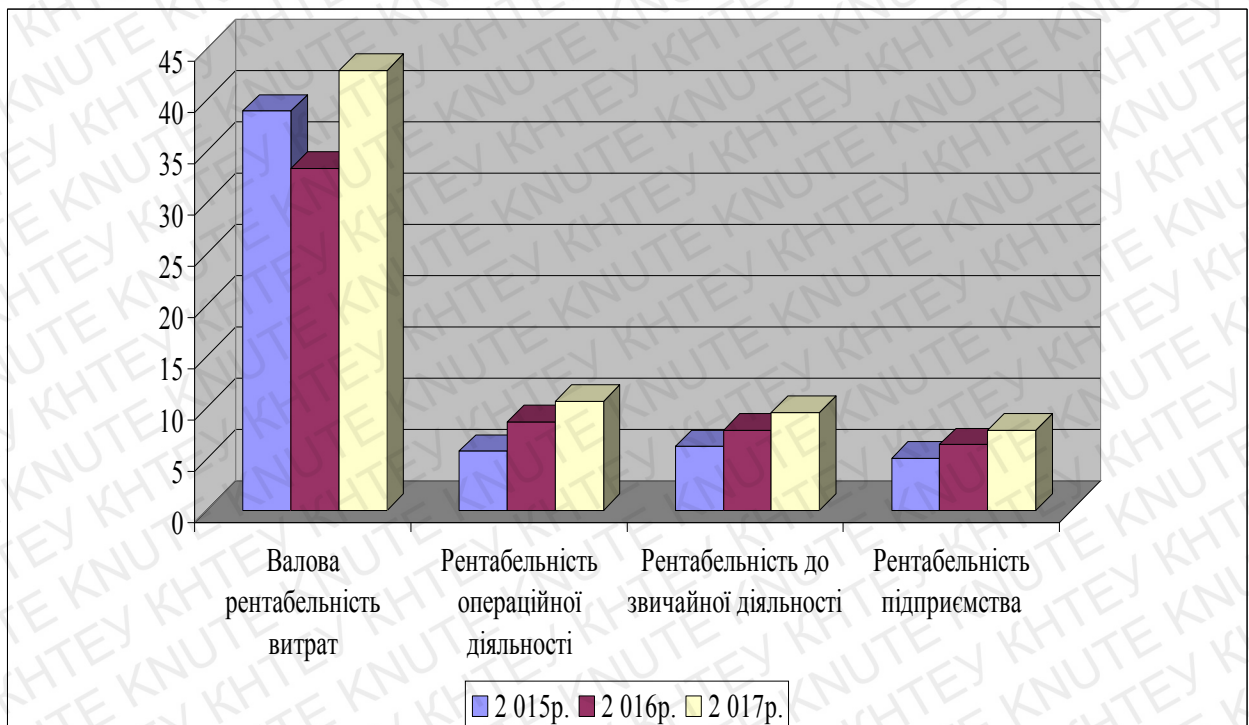
Основними показниками, що характеризують прибутковість підприємств є показники рентабельності. В табл.2.18 розраховано і представлено динаміку показників рентабельності готелю «Ramada Encore Kiev» за 2015 - 2017 рр.

Таблиця 2.18

**Показники рентабельності готелю «Ramada Encore Kiev»
за 2015 - 2017 рр.**

Показники, %	2015	2016	2017	Абсолютне відхилення	
				2015/ 2016	2016/ 2017
Валова рентабельність витрат	39	33	43	-6	10
Рентабельність операційної діяльності	6	9	11	3	2
Рентабельність до звичайної діяльності	6	8	10	2	2
Рентабельність підприємства	5	6	8	1	1

На рис. наочно представлені результати динаміки рентабельності готелю «Ramada Encore Kiev» за 2015 - 2017 рр.



**Рис. 2.14. Динаміка рентабельності готелю «Ramada Encore Kiev»
за 2015 - 2017 рр.**

Отже, готель «Ramada Encore Kiev» за 2015 - 2017 рр. є рентабельним, причому усі розглянуті показники рентабельності характеризуються зростанням, що позитивно характеризує рівень прибутковості готелю і його діяльності загалом.

Висновки до розділу 2

1. Готель «Ramada Encore Kiev» входить до глобальної корпорації Wyndham Hotel & Resorts. Одним із брендів Wyndham Hotel & Resorts є готелі бренду Ramada, що налічує близько 850 готелів у власному спектрі послуг діє у 65 країнах світу. Більшість готелів розташовані поблизу аеропортів. Готель «Ramada Encore Kiev» розташований в м. Київ. Адреса: м. Київ, Столичне шосе, 103. Форма власності – приватна. Перебуваючи у складі міжнародного готельного оператора Wyndham Hotel & Resorts, готель «Ramada Encore Kiev» управляється на основі контрактного управління. Компанією. Що здійснює управління готелем «Ramada Encor Kiev» є компанія «DBI Hotel Management».

2. Оскільки готель «Ramada Encore Kiev» належить до міжнародної мережі Wyndham Rewards, де запроваджено загальні положення та умови, що регулюють всі аспекти участі у Wyndham Rewards («Програма винагороди Wyndham») по всьому світу. Програма лояльності Wyndham Rewards – це накопичувальна бонусна програма, яка діє у всіх готелях всіх брендів, що входять в готельну групу Wyndham Hotel Group. 2017 року року вона посіла позицію №1 серед всіх програм лояльності, пропонованих світовими готелями. За кожний витрачений долар нараховується певна кількість балів. У тому, як можна заробити бали, немає практично жодних обмежень. Накопичені бали можна витратити в будь-якому готелі, що входить до мережі, у будь-якій країні – обміняти їх на приємні бонуси. Наприклад, ніч у будь-якому готелі групи. Можна збирати милі для безкоштовних польотів в одній з авіакомпаній-

партнерів групи. Можна використовувати накопичені бали для великого бонусу – обміняти їх на роздрібну подарункову карту, авіаквитки, побутові, спортивні товари, електроніку. Оскільки готельна група співпрацює з Apple, бонуси можна міняти на iPhone, iPad або MacBook.

3. Провівши аналіз показників економічної ефективності програми лояльності споживачів готелю «Ramada Encore Kiev» за 2015 - 2017 роки можна зробити висновки, що динаміка обсягів продажів є позитивною; показник повернення маркетингових інвестицій ROI (відношення середнього збільшення прибутку до обсягу інвестицій) розраховано лише за результатами 2016-2017 рр., без 2015 р., оскільки потребує знання обсягу чистого прибутку 2014 р. складає 69,0% та 59,0%, тобто показники у абсолютному відношенні є досить значними, проте у 2017 р. зафіксовано скорочення даного показника на 14,0%, тому це вже показує на незначні проблеми; рентабельність програми лояльності (співвідношення чистого прибутку і витрат на програму лояльності, виражену у %) зафіксовано дуже високі результати: 137-205%, причому вони мають тенденцію до зростання.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СПОЖИВЧОЮ ЛОЯЛЬНІСТЮ У ГОТЕЛІ «RAMADA ENCORE KIEV»

3.1. Удосконалення стратегії клієнтоорієнтованості як засіб забезпечення споживчої лояльності у готелі «Ramada Encore Kiev»

На даний момент ключовими стратегічними орієнтирами готельних корпорацій ХХІ ст. є: створення гнучких бізнес-процесів, орієнтація на споживача і максимізація споживчої цінності. Клієнтоорієнтований підхід останнім часом стає провідною парадигмою ведення бізнесу. Це пов'язано з тим, що унікальні конкурентні переваги досить складно створювати за рахунок нових технологій, за рахунок асортименту послуг, підвищення операційної ефективності і зниження цін, так як все це можна швидко скопіювати. А ось ставлення до клієнта скопіювати найскладніше. А коли весь готель перебудовується таким чином, щоб створити максимальну цінність для клієнта, створюються унікальні внутрішні компетенції для задоволення потреб клієнтів.

Клієнтоорієнтований підхід укладається в уявлення сучасних теорій організації, оскільки:

- він орієнтований на максимізацію цінності для споживачів і зниження їх транзакційних витрат за рахунок довгострокового співробітництва;
- здатний стати унікальним конкурентною перевагою готелю і забезпечити його сталий розвиток і зростання.

Ключова характеристика бізнесу готелю «Ramada Encore Kiev», що відображає ступінь його орієнтації на споживача, називається орієнтованістю на клієнта. Клієнтоорієнтованість - це зацікавленість і націленість на задоволення запитів клієнта. Можна так описати клієнтоорієнтованість готелю «Ramada Encore Kiev»:

- відношення до споживача як до джерела благоденства;
- побудова бізнес-процесів з урахуванням розуміння пріоритетів «очима клієнта»;
- стратегія максимізації прибутковості готелю за рахунок створення умов, коли клієнт бажає придбати готельний продукт, потім другий і т.д., а також рекомендує своєму колу спілкування брати з нього приклад;
- бажання отримати й утримати кожного відповідного клієнта максимально довго на взаємовигідних умовах;
- передбачення бажань клієнта і готовність зробити невеликий крок назустріч.

На нашу думку, головне у визначенні клієнтоорієнтованості готелю «Ramada Encore Kiev» НЕ позитивні емоції і захоплення клієнта, а побудова довгострокових і взаємовигідних відносин з клієнтами на основі максимального задоволення їх потреб і передбачення їх очікувань. У кінцевому підсумку такі відносини з клієнтами дозволяють їх утримувати досить довго і отримувати з цього прибуток, що дозволяє характеризувати клієнтоорієнтованість як джерело конкурентної переваги готелю.

Останнім часом ключовим стратегічним орієнтиром став клієнтоорієнтований підхід і створення більш привабливої цінності для клієнта. На ринках реалізації клієнтоорієнтована стратегія є виправданою, оскільки створити унікальну перевагу на сучасних ринках можна виключно за рахунок пропозиції клієнтам більш високої, ніж конкуренти, цінності. При цьому більш висока цінність може виражатися не тільки в унікальних продуктах, але і створюватися в процесі взаємодії за рахунок орієнтованих на даних клієнтів бізнес-процесів, структури, систем управління.

Для готелю «Ramada Encore Kiev» пропонуємо наступні рівні клієнтоорієнтованості:

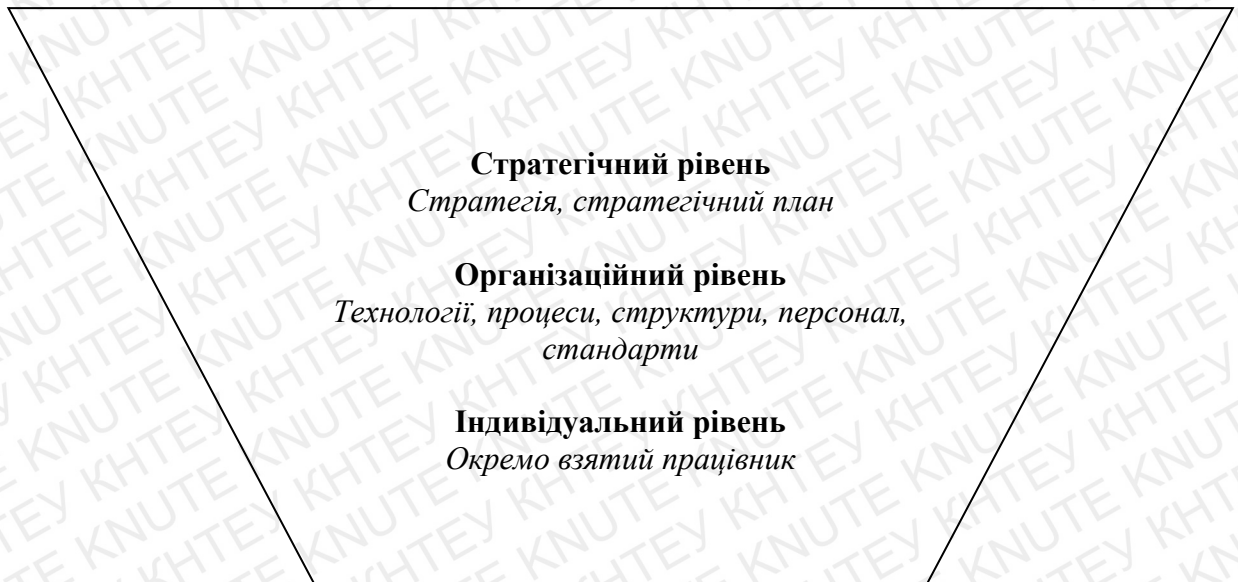


Рис. 3.1. Рівні клієнтоорієнтованості готелю «Ramada Encore Kiev»

Окрім того, зважаючи на специфіку готельного бізнесу, готелю «Ramada Encore Kiev» варто керуватися такою ідеєю: У готелі ніколи не буде добре споживачу, якщо в ньому погано персоналу. Відповідно, готель не зможе мати лояльних споживачів, якщо не будуть лояльними працівники. Тобто готелю «Ramada Encore Kiev» повинен звертатися до власних співробітників, як до своїх споживачів. Якщо готель «Ramada Encore Kiev» буде правильно поводитись зі своїми «Внутрішніми споживачами», тоді й буде правильно поводитись і із зовнішніми споживачами (рис. 3.2).

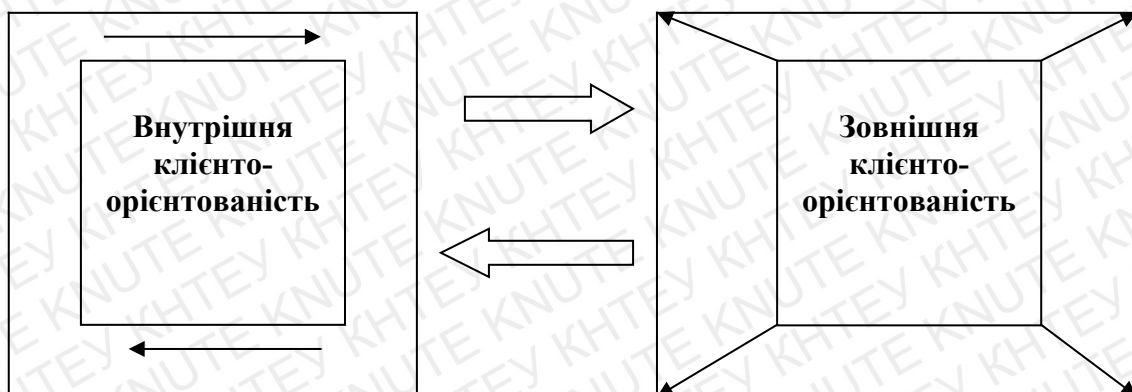


Рис. 3.2. Пропоновані напрями клієнтоорієнтованості готель «Ramada Encore Kiev» та їх взаємозв'язок

Отже, надзвичайно важливим для готелю «Ramada Encore Kiev» є формування внутрішньої клієнтоорієнтованості через покращення відданості (залученості) співробітників, що є ключовим показником сприйняття готелю як роботодавця. Провідні компанії світу оцінюють не просто радість і / або лояльність своїх співробітників, а рівень їх залученості. Зв'язок залученості співробітників з ефективністю роботи готелів підтверджена багаторічними дослідженнями і практикою застосування результатів в сотнях організацій по всьому світу (рис. 3.3).

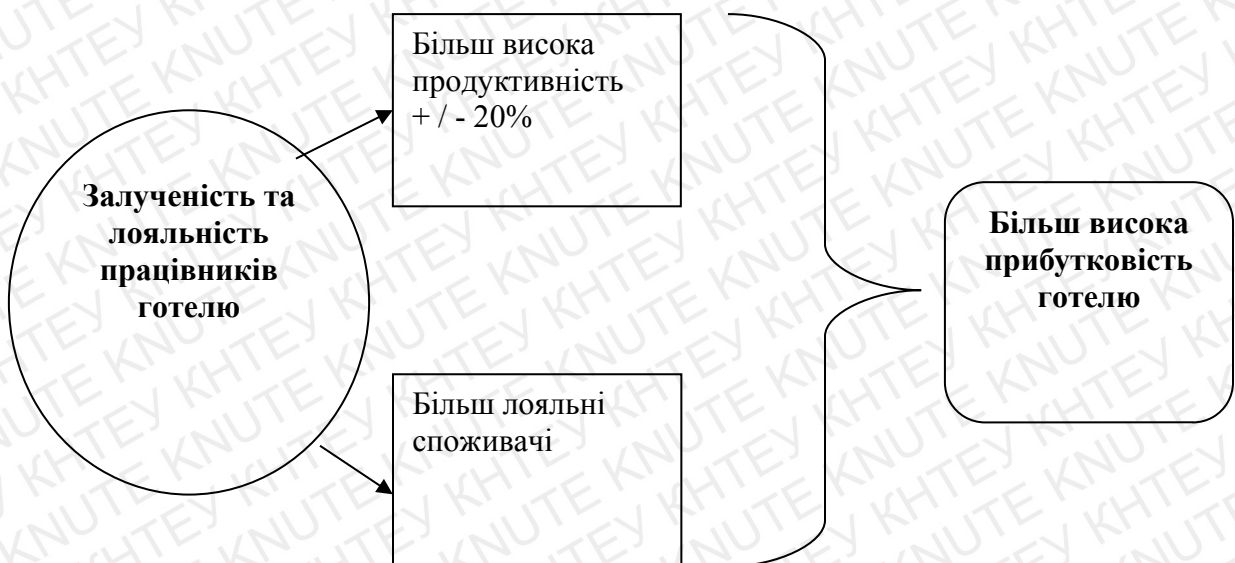


Рис. 3.3. Взаємозв'язок відданості та лояльності працівників готелю «Ramada Encore Kiev» та його прибутковості

При розробці стратегії розвитку клієнтоорієнтованості відбувається зсув парадигми: від центрування на компанії до центрування на клієнті.

Для готелю «Ramada Encore Kiev» як клієнторієнтованій компанії важливо мати єдину, що пронизує всі рівні персоналу, систему навчання та оцінки клієнтоорієнтованості. Для цього пропонуємо створення матриці клієнтоорієнтованості готелю «Ramada Encore Kiev». Структура робіт по формуванню матриці клієнтоорієнтованості:



Рис. 3.4. Структура робіт по формуванню матриці клієнтоорієнтованості працівників готелю «Ramada Encore Kiev»

На основі зазначеного можна запропонувати матрицю клієнтоорієнтованості працівників готелю «Ramada Encore Kiev» (табл. 3.1)

Таблиця 3.1

Матриця клієнтоорієнтованості працівників готелю «Ramada Encore Kiev»

1 ступінь	2 ступінь	3 ступінь	4 ступінь
Зворотній зв'язок учасників Рівень компетентності Рівень розвитку навичок	Зворотній зв'язок учасників Рівень компетентності Рівень розвитку навичок	Зворотній зв'язок учасників Рівень компетентності Рівень розвитку навичок	Зворотній зв'язок учасників Рівень компетентності Рівень розвитку навичок
Формування базових навичок спілкування з клієнтом	Формування навичок ефективної комунікації	Формування навичок ведення і вибудовування відносин з клієнтом	Формування навичок ведення переговорів
Співробітник: • При контакт з клієнтом ввічливий (вітає, називає по імені) • Використовує базові техніки активного слухання • Пропонує допомогу в вирішенні питання клієнта	Співробітник: • При контакт з клієнтом ввічливий (вітає, називає по імені) • Використовує базові техніки активного слухання • У конфліктній ситуації веде себе тактовно	Співробітник: • Спілкується з клієнтом згідно з правилами ділового спілкування • Пропонує варіанти вирішення питання клієнта • Дотримується інтереси клієнта	Співробітник: • При спілкуванні з клієнтом використовує прийняті в компанії стандарти сервісу • Виявляє потреби клієнта • Цікавиться думкою клієнта про роботу з ним

Можна передбачити, що на основі зазначеного, у працівників готелю «Ramada Encore Kiev» буде зростати почуття відданості. Можна наступним чином зобразити філософію оцінки відданості працівників готелю «Ramada Encore Kiev»:

Крок 1: оцінка рівня відданості (залученості) персоналу:

- щира відданість готелю: чи готові працювати довше належного часу заради успіху готелю, чи готові рекомендувати готель в якості місця роботи і як провайдера послуг;
- дорожіння своїм місцем у готелі, воління залишитися в готелі, навіть якщо їм запропонують хорошу роботу в іншому місці;
- ідентифікація себе з готелем: чи відчують працівники себе частиною готелю, вважають важливим успіх готелю, чи відчують гордість за готель, вважають готель престижним.

Крок 2: виявлення чинників, що впливають на відданість працівників. В анкету – в якості гіпотез - закладається ряд факторів (наприклад умови роботи, система заохочення і винагороди, можливість самореалізації та ін.). В ході дослідження відбувається перевірка, які чинники і з якою силою впливають на відданість співробітників готелю. Чим сильніше внесок чинників в відданість, тим важливіше (і вигідніше) для готелю максимально відповідати очікуванням своїх співробітників за цим фактором.

Крок 3: розробка дій для підвищення відданості працівників. За всіма виявленими факторами детально вивчаються оцінки, виставлені співробітниками в ході опитування - таким чином виявляються сильні сторони готелю як роботодавця і визначаються напрямки, які вимагають коректування. Результати даного аналізу стають основною для розробки плану практичних заходів, націлених на підвищення рівня відданості готелю.

В цьому напрямі одним із важливих заходів є впровадження управління в стилі коучинг - навчання керівників готелю «Ramada Encore Kiev» інструментам коучингу в управлінні співробітниками для якнайповнішого

розкриття їх потенціалу, посилення мотивації, розвитку усвідомленості, відповідальності і, як наслідок, збільшення ефективності їх роботи.

Коучинг – це не звичайне консультування чи тренінг. Так, цей метод багато взяв з психологічного консультування та запозичив елементи тренінгу, але він має свої відмінні риси, виражені в цій техніці. Нині відомі різні види коучингу, які розроблялися в міру розвитку цього методу, виходячи з необхідності адаптації його до певних умов або сфери застосування. Для готелю «Ramada Encore Kiev» можна запропонувати впровадження таких параметрів коучингу:

- за кількістю учасників: індивідуальний коучинг, груповий (або корпоративний);
- за сферою застосування: 1) бізнес-коучинг: відшукати ефективні шляхи реалізації цілей готелю; 2) кар'єрний коучинг: його мета може полягати в супроводженні співробітника готелю в оцінюванні професійних можливостей і компетенцій, у виборі найбільш дієвого шляху розвитку тощо; 3) лайф-коучинг: передбачає індивідуальну роботу з клієнтом.

Сучасні технології розкривають широкі можливості для клієнта - готелю «Ramada Encore Kiev». Якщо раніше був доступний тільки очний формат коучингу (особиста зустріч), то тепер успішно впроваджується і заочний формат. Наприклад, популярним стає телефонний коучинг й інтернет-коучинг з використанням соціальних мереж, програм, тобто готель «Ramada Encore Kiev» може використовувати різні його модифікації.

3.2. Удосконалення управління лояльністю споживачів готелю «Ramada Encore Kiev» на основі розрахунку індекса NPS

Лояльними споживачами є ті споживачі, які в результаті споживання послуги отримали позитивний досвід, тому впродовж значного періоду часу вони залишаються вірними компанії, практично не звертаючись за аналогічними рішеннями до конкурентам, вони стабільно замовляють

транспортно-експедиційні послуги, і крім того, часто стають промоутерами компанії і залучають для неї нових споживачів.

Лояльність споживача - суб'єктивно-доброзичливе ставлення щодо всього, що стосується діяльності організації, послуг, персоналу компанії, іміджу організації, логотипу і т.д. Однак визначення лояльності не є синонімом задоволеності. Задоволений покупець задоволений отриманою послугою, але цей досвід може і не визначати повторне вчинення покупки і рекомендацій компанії.

Лояльність базується на почутті задоволеності. Технології оцінки лояльності споживачів представлені численними методами. Одним з найбільш популярних в даний час є вимір лояльності споживачів за допомогою індексу NetPromoterScore (Індекс NPS), який заснований на визначенні готовності споживачів рекомендувати готель і його послуги. Тому пропонується в готелі «Ramada Encore Kiev» проводити опитування споживачів з метою виявлення їх лояльності чи нелояльності.

Слідуючи цим методом, уповноважені готелем «Ramada Encore Kiev» на опитування задають своїм споживачам питання: «Наскільки ви готові порекомендувати наш готель / послуги своїм колегам, партнерам, друзям?». Опитування може проводитися як за допомогою особистих комунікацій, так і за допомогою інформаційних повідомлень або розміщення питальної шкали або шкали Лайкерта на сайті готелю. Споживачам пропонується відповісти на питання за десятибальною шкалою. Залежно від відповіді аудиторія ділиться на три групи. Відповіді респондентів класифікуються наступним чином:

- «Промоутери» (дали оцінки «9-10») - лояльні споживачі, які продовжать обирати готельний продукт готелю «Ramada Encore Kiev» і рекомендувати його іншим;
- «Нейтралі» (дали оцінки «7-8») - задоволені, але байдужі, пасивні споживачі, які можуть змінити свої переваги на користь конкурентів, не володіють прагненням рекомендувати готель «Ramada Encore Kiev» іншим.

- «Критики» (дали оцінки «1-6») - незадоволені споживачі, які можуть нашкодити бренду, відгукуючись про нього негативно, що не будуть рекомендувати готель «Ramada Encore Kiev», можуть надалі не користуватися його послугами.

Опис шкали оцінювання можна інтерпретувати у відповідність з оцінками, представленими в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

**Опис шкали оцінювання при розрахунку індексу NPS для готелю
«Ramada Encore Kiev»**

Бал	Опис	Емоції
10	Споживач або уже фанат готелю / послуги або готовий ним стати в силу унікального досвіду, отриманого внаслідок взаємодії з готелем	дуже сильні
9	Споживач захоплений готелем / послугами, він перевершив його очікування	сильні
8	Споживач задоволений готелем / послугою, його очікування виправдалися	слабкі
7		
6	Споживач вважає, що готель / послуги непогані, але не проявляє ніяких емоцій по відношенню до нього	слабкі
5	Споживач вважає, що готель / послуга не краще і не гірше інших, не вартий особливої уваги	слабкі
4	Споживач вважає, що готель / послуги могли б бути набагато краще	слабкі слабкі
3		
2	Споживач незадоволений готелем / послугами	сильні
1	Споживач обурений, його очікування зовсім не виправдалися	дуже сильні

Розрахунок індексу споживчої лояльності для готелю «Ramada Encore Kiev» здійснюється за формулою:

$NPS = (\text{кількість промоутерів} - \text{кількість критиків}) \times 100\% : \text{кількість респондентів}$. Графічно технологія представлена на рис. 3.5.

Наскільки ви готові порекомендувати готель «Ramada Encore Kiev» / її послуги своїм колегам, партнерам, друзям?									
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Промоутери		Нейтралі			Критики				

Рис. 3.5. Визначення індексу споживчої лояльності

$$NPS (I_{c.l.}) = (П - К) \times 100\% : P \quad (3.1)$$

де NPS ($I_{с.л.}$) - індекс споживчої лояльності, П – кількість промоутерів, К – кількість критиків, Р – кількість респондентів

Вимірювання індексу споживчої лояльності NPS - це спосіб кількісного визначення роботи, виконаної протягом тривалого періоду часу, що дозволяє порівнювати показники поточного і попередніх періодів, відстежувати динаміку індексу. Індекс не завжди відображає ступінь прихильності споживачів до готелю, так як при розрахунку немає ніяких налаштувань на специфіку галузі, специфіку сегментів, сезонність відчуттів і сприйняття, на будь-які інші фактори, тому для управління лояльністю споживачів для готель «Ramada Encore Kiev» повинен сфокусуватися не на самому показнику NPS, а на якості послуг і сервісі.

Використовуючи зазначену методику визначення індексу споживчої лояльності NPS, в готелі «Ramada Encore Kiev» було проведено опитування споживачів у 2 етапи: у березні 2018 р. та у вересні 2018 р., в яких прийняло участь по 250 осіб. Результати опитування для визначення індексу споживчої лояльності NPS готелю «Ramada Encore Kiev» представлені в табл.3.3.

Таблиця 3.3

Результати визначення індексу споживчої лояльності NPS готелю «Ramada Encore Kiev»

Показники	Одиниці виміру	Березень 2018 р	Вересень 2018 р.	Відхилення	
				абсолютне	відносне
Всього респондентів, в т.ч.:	осіб	250	250	0	0,0
- Промоутери	осіб	195	208	13	6,6
- Нейтралі	осіб	52	40	-12	-23,0
- Критики	осіб	3	2	-1	-33,3
NPS	%	76,8	82,4	5,6	7,3

Отже, за результатами опитування у березні більшість осіб виявилися промоутерами – 195 (78,0%), 52 нейтралі (20,0%) і лише 3 особи 1,2% - критики. Результати опитування у вересні стали дещо кращими: уже 83,2%

промоутерів, 16,% нейтралів та 0,8% критиків. Відповідно, NPS склав у березні 76,8% а у вересні – 82,4%.

Отримуючи гідний рівень обслуговування, споживачі послуг готелю «Ramada Encore Kiev» з більшою ймовірністю захочуть поділитися своїми враженнями, а NPS автоматично відобразить ті удосконалення, які були впроваджені в компанії, як в плані впізнаваності бренду, якості послуг, так і в роботі в цілому. Таким чином, незважаючи на позитивні результати, все ж варто прагнути до удосконалення. Компанія не може безпосередньо вплинути на відповідь споживача, але вона може керувати обслуговуванням, яке надає. Існує безліч різних стратегій, якими можуть скористатися готелю «Ramada Encore Kiev» її, щоб позитивно вплинути на NPS:

- використання NPS, щоб з'ясувати, що рекомендація означає для споживачів послуг, тобто наскільки потенційні споживачі готові слідувати за рекомендаціями готелю;
- використання NPS, щоб з'ясувати, що необхідно споживачам для виставлення оцінки 9 або 10;
- використання NPS, щоб з'ясувати, про який невдалий досвід споживачі послуг схильні говорити найчастіше.

В інтерпретації результатів індексу особлива увага приділяється зворотного зв'язку від «критиків» і визначення показників, якими вони були не задоволені при наданні послуги. Завдяки думку критиків компанія може поліпшити своє обслуговування і підвищувати лояльність споживачів, на цій підставі впізнаються слабкі сторони готелю. Дані задають напрямок, і готель розуміє, в який бік рухатися, щоб стати більш споживачоорієнтованим.



Рис. 3.6. Напрями використання NPS готелем «Ramada Encore Kiev»

Одночасно з головним питанням споживачам готелем «Ramada Encore Kiev» можна задавати питання, які в подальшому допоможуть визначити кореневі причини їх невдоволення. У сфері готельного бізнесу можуть бути наступні причини, що знижують індекс споживчої лояльності:

1. Умови: висока вартість на послуги розміщення, висока вартість додаткових послуг, відсутність знижок.
2. Погана якість прибирання номеру та обладнання номеру є застарілим.
3. Відсутність середовища гостинності
4. Не задоволені якістю обслуговування, інформаційної підтримкою, швидкістю реагування на запити.
5. Не задоволені роботою з менеджерів по роботі із споживачами і їх професійними якостями.

Таким чином, для управління лояльністю споживачів готелю готелем «Ramada Encore Kiev» необхідно дотримуватися наступних принципів:

1. Підвищення якості послуг та обслуговування. Отримавши кореневу причину невдоволення споживачів, менеджмент готелю повинен здійснити

контроль над негативними відгуками споживачів, визначити напрями поліпшення якості послуг, вжити відповідних заходів для усунення проблеми.

Програми лояльності повинні створюватися на основі поєднання політики знижок і нематеріальної складової, виражатися в рівні обслуговування, особливе ставлення і поводження, так як лояльність споживачів не купити, її потрібно заслжити.

2. Глибока інтеграція в бізнес-процеси – управління обслуговуванням споживача в цілому, що проявиться у вигляді підвищеної задоволеності споживача, більшу довіру до компанії, і підвищить NPS.

Глибока інтеграція може бути досягнута тільки при пропозиції замовникам комплексних послуг.

3. Цільове обслуговування і постійне спілкування з споживачем. Принцип проявляється в зворотного зв'язку і в роботі з претензіями споживачів, у створенні емоційної прихильності і зв'язку за рахунок персоналізованих комунікацій і індивідуалізованого підходу. Спілкуючись з споживачем, якнайшвидше визначити критерії важливості для співрозмовника, тобто те, що дійсно має для споживачів високу цінність.

4. Розгляд лояльності споживачів як найважливішого бізнес-показника відбивається в надання важливості показника лояльності споживачів, порівняно з результатами фінансових показників. Показники лояльності повинні впливати на заробітну плату співробітників, включатися в матриці KPI всіх рівнів управління готелю і співвідноситися з системою мотивації.

Важливим інструментом управління лояльністю є інформованість споживачів про унікальні послуги, заходи, які відбуваються в компанії, про нові досягнення. Це стосується не тільки сервісу, а й корпоративних заходів, таких як навчання з бізнес-тренером, ділова гра, спрямовані на підвищення професійних компетенцій співробітників, і навіть деяких показників діяльності, наприклад, динаміки NPS.

Таким чином, підрахунок показника NPS є основою для розробки програм лояльності в готелі «Ramada Encore Kiev», він важливий в

перспективі, щоб представники бізнесу могли бачити тренди зміни ставлення споживачів до готелю, сформувані фактори, що формують лояльність споживачів.

Досягти цього можна лише шляхом зв'язку з кожним споживачем, який прийняв участь в опитуванні, незалежно від виставленої ним оцінки, і опрацювання причин, які спонукали респондентів поставити ту чи іншу оцінку.

Як показує статистика, для прийняття рішення про вибір готелю, потенційному споживачу потрібно отримати п'ять-шість позитивних рекомендацій. Кожен промоутер, в середньому, дає від трьох до чотирьох таких рекомендацій. У той же час кожен критик (детрактор), в середньому, може дати чотири-шість негативних відгуків про готель. При цьому одна негативна рекомендація по силі впливу «перебиває» п'ять позитивних рекомендацій. Отже:

6 позитивних рекомендацій = +1 новий споживач

1 негативна рекомендація = -5 позитивних рекомендацій

1 негативна рекомендація = -0,83 нового споживача

1 детрактор = 4-6 негативних рекомендацій

1 детрактор = -3,15 нових споживачів

На основі проведеного дослідження у 2 розділі щодо аналізу відгуків споживачів на порталі Tripadvisor визначено, що переважна більшість відгуків на сайті Tripadvisor споживачів готелю «Ramada Encore Kiev» позитивна – 407, тобто 88,0% і лише 18 відгуків (4%) негативні, проте враховуючи вище приведену інформацію, визначимо, яку перевага у 82% може це призвести (табл..).

Також і згідно цієї інформації проведемо розрахунок NPS:

$$NPS = (407 - 18) : 425 \times 100 = 91,5\%$$

Отже, згідно даних Tripadvisor індекс споживчої лояльності для готелю готелю «Ramada Encore Kiev» є досить високим – 91,5%.

Таблиця 3.4

Розрахунок можливого результату позитивних і негативних відгуків¹ споживачів готелю «Ramada Encore Kiev»

Промоутери (позитивні відгуки)		Критики (детрактори) (негативні)	
Кількість	407	Кількість	18
6 позитивних рекомендацій = +1 новий споживач	+ 68 нових споживачів	1 негативна рекомендація = -0,83 нового споживача	- 15 споживачів
		1 детрактор = -3,15 нових споживачів	- 57 споживачі
+68 нових споживачі		- 72 споживачі	
-4 споживачі			

Отже, всього 18 негативних відгуків проти 407 позитивних в результаті може призвести до зменшення в цілому кількості споживачів готелю «Ramada Encore Kiev» на 4 споживачі.

Іншими словами, для того щоб залучити одного нового споживача, готелю «Ramada Encore Kiev» необхідні «створити» як мінімум двох промоутерів. А всього один детрактор позбавляє готель чотирьох-п'яти нових споживачів. Зрозуміло, що чим більше у готелю «Ramada Encore Kiev» промоутерів, тим вище ймовірність залучення нових споживачів і, отже, тим більше потенціал зростання прибутку. І навпаки.

Визначення таким чином драйверів лояльності дозволить будувати грамотні програми лояльності і позитивно впливати на фінансові результати готелю «Ramada Encore Kiev».

Каталізатори підвищення лояльності кожного споживача можуть бути строго індивідуальними, проте культура ведення бізнесу і дотримання встановлених в готелі «Ramada Encore Kiev» принципів повинні залишатися запорукою доброї репутації. Довівши, що готель «Ramada Encore Kiev» дотримується своїх принципів і своєї стратегії, набагато легше домогтися поваги з боку споживачів і переходу їх в розряд промоутерів, а чим вище частка промоутерів, тим вище NPS компанії, значить, більше позитивної інформації про неї отримує ринок і більше споживачів вибирають її послуги.

¹ За даними порталу TripAdvisor на 18.11.18 р.

Управління лояльністю споживачів будується в першу чергу на побудові відносин, заснованих на емоціях і довірі, пропозиції унікальних і високо цінних привілеїв в рамках програм лояльності, зміцнюють репутацію готелю і його імідж. Крім того, частина найбільш лояльних до готелю споживачів готова прийняти на себе особисті репутаційні ризики та позитивно рекомендувати даний готель на ринку.

Отже, для покращення лояльності споживачів готелю «Ramada Encore Kiev» особливо важливо забезпечувати надійність і висококласний сервіс, в якому досягається синергетичний ефект від поєднання налагоджених технологічних та інформаційних процесів, кваліфікованого та компетентного персоналу та унікальної організаційної культури, спрямованої на створення комфортного середовища, що об'єднує споживачів і співробітників .

3.3. Ефективність розроблених пропозицій щодо удосконалення лояльності споживачів готелю «Ramada Encore Kiev»

В сучасних дослідженнях особливо зарубіжних аналітиків відзначається, що програми лояльності часто себе не окупають. Причому підраховано, що для того, щоб компенсувати витрати на стимулювання та оперативне управління програмою у розмірі 3% від доходів, продажі повинні зрости на 10%. Тому в усьому світі наразі традиційні способи стимулювання споживачів за допомогою знижок та бонусів стають все менш дієвими. Цьому є ряд пояснень:

- зростання кількості програм лояльності. З кожним роком кількість програм лояльності експотенціально зростає. Гаманець споживачів вже не вміщує всіх карток, частина з них переноситься в мобільні додатки, але суть це не змінює;

- зниження активності учасників і як наслідок зростання кількості програм, середня залученість учасників постійно падає. Споживачі перенасичені однотипними класичними дисконтними або бонусними

програмами. Щоб залучити увагу споживачів, потрібно збільшити привабливість винагороди, але це неможливо зробити без зниження рентабельності програми.

Також поширена проблема програм лояльності - відсутність чіткої стратегії роботи з різними сегментами споживачів. Правильна модель стимулювання споживачів починається з оцінки, наскільки вони є перспективними для готелю. Тому для готелю «Ramada Encore Kiev» пропонується використання методології CLV (Customer Lifetime Value) - пожиттєва цінність споживача - не просто показник, а ідеологія роботи з споживачами, яка будується на тотальному аналізі всіх взаємодій споживача з готелем. Щоб зрозуміти цінність споживача, мало вимірювати фінансові показники, важливі показники споживання, переваги та життєві інтереси. Згідно дослідження використання ціннісного підходу призводить до зростання споживання серед найбільш рентабельних та лояльних споживачів та зниження нецільових витрат на стимулювання збиткових та нелояльних споживачів.

Тому для готелю «Ramada Encore Kiev» пропонуємо особливу увагу звернути на такі шляхи покращення лояльності споживачів:

1. Персоніфікація участі у програмі. Геолокаційні та транзакційні дані, відгуки на акції, активність у соціальних мережах, аналіз звернень у службу підтримки - це основні дані, які в комплексі створюють цифровий ген споживача готелю «Ramada Encore Kiev». Ці дані - нова основа для програм лояльності. Поточний рівень розвитку технологій дозволяє реалізувати індивідуальні траєкторії участі споживача в програмі на основі аналізу безлічі факторів - від історії споживання послуг готелю до аналітики з камер відеоспостереження. Персоналізація системи винагород готелю «Ramada Encore Kiev» впливає на активність і задоволення учасників без зростання витрат на стимулювання. Наприклад, деякі споживачі не використовують бонуси, їх споживча поведінка не змінюється після вступу в програму. Це може бути пов'язано з непривабливістю винагороди, або спосіб мотивації не

відповідає потребам. В цьому випадку апробовуються інші механізми - спеціальні умови обслуговування або інструменти нематеріальної мотивації - участь у соціально значимій ініціативі чи благодійній акції.

2. Поєднання різних типів мотивації споживачів. Є два види лояльності – емоційна і раціональна. На жаль, переважна більшість програм лояльності впливають на раціональну споживчу прихильність, побудовані лише на стимулюванні придбання послуг і повністю ігнорують емоційну складову. У результаті з'ясовуються незрозумілі і подібні програми, які не викликають у споживачів ніякого ентузіазму. Вони стимулюють терпимість до бренду замість того, щоб дійсно формувати довгострокову лояльність. Емоціональне залучення учасників - не разовий креатив, а продумана з інженерною точністю стратегія утримання уваги споживачів та стимулювання потрібної моделі споживання. Гейміфікація, розіграші, ініціативи, не пов'язані безпосередньо з придбанням послуг готелю, освітні проекти, сюрпризи та моментальні призи, конкурси та ін.

Єдина мета більшості програм - стимулювання транзакцій, інші аспекти взаємодії споживача з готелем упускаються з виду. Пожвавлення будь-якої активності по всьому світу, включаючи відгуки, участь у акціях, публікація постів, створює додатковий емоційний зв'язок між брендом готелю «Ramada Encore Kiev» та споживачем. При цьому важливо розуміти, що така активність не повинна стимулюватися матеріальними бонусами, це розбешує споживачів і приваблює охочих за призи.

3. Виховання омніканальної моделі взаємодії з готелем. Впровадження омніканальної моделі взаємодії з готелем «Ramada Encore Kiev» передбачає наявність сучасного зручного сайту, мобільного додатку, соцмереж, чат-ботів ті інших способів спілкування з споживачем. Поєднання різноманітних каналів взаємодії збільшує охоплення аудиторій, так як споживчий досвід не обмежує географічне розташування споживача або час доби. Омніканальна модель споживання зараз досить швидко розповсюджується.



Рис. 3.7. Бачення омніканальної моделі взаємодії споживачів з готелем «Ramada Encore Kiev»

4. Активне керування споживчим досвідом. Варто також зазначити, що програма лояльності готелю не працює з претензіями і проблемами споживачів. Причому, за програму лояльності готелю «Ramada Encore Kiev» відповідає департамент маркетингу, а скарги і пропозиції надходять до відділів обслуговування. Хоча й претензій у споживачів готелю не багато, але все одно вони є. Тому в даному випадку мають бути скоординовані дії різних департаментів.

Програма лояльності - актив готелю «Ramada Encore Kiev» і додаткова конкурентна перевага. При цьому вже недостатньо роздавати бонуси споживачам. На зміну класичним дисконтними і бонусним механізмам варто впроваджувати комплексні програми нового покоління, які вирішують більш широкий спектр завдань, ніж просто стимулювання за повторні придбання.

На основі розроблених пропозицій запропонуємо програму удосконалення лояльності споживачів готелю «Ramada Encore Kiev» (табл. 3.5)

Таблиця 3.5

План «першого етапу» удосконалення програми споживчої лояльності готелю «Ramada Encore Kiev» на I квартал 2019 р.

Програмні заходи	Відповідальний	Термін
------------------	----------------	--------

		виконання
Проведення аналітичних досліджень працівників та споживачів щодо їх лояльності та відданості	Заступник директора, Директор з маркетингу	Січень, 2019 р.
Аналіз результатів програми лояльності	Директор з маркетингу	Січень, 2019 р.
Визначення обсягу «відтоку» споживачів	Директор з маркетингу	Січень, 2019 р.
Модернізація CRM	Інженерний департамент	Лютий, 2019 р.
Формування принципів стратегії клієнтоорієнтованості персоналу і споживачів	Директор з маркетингу	Січень, 2019 р.
Формуванню матриці клієнтоорієнтованості працівників	Директор з маркетингу	Січень, 2019 р.
Впровадження коучингу для керівників підрозділів готелю	Заступник директора	Січень, 2019 р.
Удосконалення діяльності у соціальних мережах, на сайті	Директор з маркетингу	Січень-лютий, 2019 р.
Удосконалення сайту готелю	Інженерний департамент	Лютий, 2019 р.
Запровадження блогів	Директор з маркетингу	Січень-лютий, 2019 р.
Впровадження на сайті чат-ботів	Інженерний департамент	Лютий, 2019 р.
Орієнтація на запровадження методології CLV (Customer Lifetime Value)	Директор з маркетингу	Січень 2019 р.
Проведення благодійних акцій за участю споживачів	Директор з маркетингу	Березень, 2019 р.
Проведення освітніх проєктів	Керівники департаментів	Березень, 2019 р.
Підвищення якості обслуговування споживачів	Керівники департаментів	постійно
Покращення роботи із претензіями гостей готелю	Керівники департаментів	постійно

Узагальнивши аналітичний матеріал, поспілкувавшись із спеціалістами готелю «Ramada Encore Kiev», можна прийти до висновку, що в рамках споживчої лояльності основним завданням є робота по перетворенню пасивних споживачів в промоутерів. Вважаємо, що це найбільш правильний напрям в роботі з лояльністю споживачів, оскільки витрати готелю на конвертацію пасивного споживача в промоутера істотно нижче, ніж витрати на стимулювання переходу споживача з групи критиків (де тракторів) в групу промоутерів. Іншими словами, збільшуючи частку промоутерів за рахунок

зниження частки пасивних споживачів, навіть при збереженні частки детракторів готель «Ramada Encore Kiev» зможе отримати кращий фінансовий результат. Приріст NPS дасть збільшення кількості нових споживачів і приріст операційного доходу на одного споживача. За дуже приблизними оцінками експертів 5% приріст NPS в такому випадку призведе до 5-7% зростання операційного доходу тільки за рахунок змін в лояльності споживачів. Варто зазначити, що значних фінансових витрат запропоновані пропозиції не передбачають, тому передбачимо, що на реалізацію їх витрати на збут зростуть на 25,0%, тобто на 14,0 млн. грн.

Враховуючи середньорічне зростання доходу (2015 – 2017 рр) на 18,5% та витрат на 17,5% та враховуючи, можливе зростання кількості споживачів (обсяг реалізації = чистий дохід) та змінних витрат (постійні залишаються незмінними) за рахунок удосконалення лояльності споживачів на 5,0%, визначимо інші основні фінансові результати готелю «Ramada Encore Kiev» на 2019 р.

Таблиця 3.6

**Планування фінансових результатів
готелю «Ramada Encore Kiev» на 2019 р.
на основі екстраполяції та покращення лояльності споживачів**

Показники, тис. грн. / %	Базові дані (2017 р.)	Планові дані (2019 р.)	Абсолютне відхилення, тис. грн.	Відносне відхилення, %
Чистий дохід від реалізації послуг	328828	406103	77275	23,5
Собівартість послуг	230179	279667	49488	21,5
Валовий прибуток	98649	126435	27786	28,2

Продовження таблиці 3.6

Показники, тис. грн. / %	Базові дані (2017 р.)	Планові дані (2019 р.)	Абсолютне відхилення, тис. грн.	Відносне відхилення, %
Інші операційні доходи	98764	121974	23210	23,5
Адміністративні витрати	76589	93056	16467	21,5
Витрати на збут	56347	70433	14086	25,0
Інші операційні витрати	23498	28550	5052	21,5
Прибуток від операційної діяльності	40979	58341	17362	42,4
Рентабельність операційної діяльності, %	10,6	12,4	1,8	17,2

Отже, використовуючи метод екстраполяції (перенесення тенденцій попередніх періодів на майбутнє) та враховуючи досвід суб'єктів ринку щодо результатів удосконалення лояльності споживачів, визначено, що у 2019 р. доходи готелю «Ramada Encore Kiev» можуть зрости на 23,5%, а поточні витрати – на 21,5%, такі зміни можуть призвести до зростання прибутку від операційної діяльності на 42,4%, що є доволі позитивним результатом. Тому можна вважати, що запропоновані заходи можуть бути ефективними для готелю.

Висновки до розділу 3

1. В роботі запропоновано удосконалення стратегії клієнтоорієнтованості як засіб забезпечення споживчої лояльності у готелі «Ramada Encore Kiev». При цьому клієнтоорієнтований підхід укладається в уявлення сучасних теорій організації, оскільки: 1) він орієнтований на максимізацію цінності для споживачів і зниження їх транзакційних витрат за рахунок довгострокового співробітництва; 2) здатний стати унікальним конкурентною перевагою готелю і забезпечити його сталий розвиток і зростання.

2. Запропоновано використання технології оцінки лояльності споживачів на основі індексу NetPromoterScore (Індекс NPS), який заснований на визначенні готовності споживачів рекомендувати готель і його послуги. Тому пропонується в готелі «Ramada Encore Kiev» проводити опитування

споживачів з метою виявлення їх лояльності чи нелояльності. Залежно від відповіді аудиторія ділиться на три групи. Відповіді респондентів класифікуються наступним чином: 1) «промоутери»; 2) «нейтралі»; 3) «Критики».

3. Тому для покращення лояльності споживачів готелю «Ramada Encore Kiev» особливо важливо забезпечувати надійність і висококласний сервіс, в якому досягається синергетичний ефект від поєднання налагоджених технологічних та інформаційних процесів, кваліфікованого та компетентного персоналу та унікальної організаційної культури, спрямованої на створення комфортного середовища, що об'єднує споживачів і співробітників.

4. На основі розроблених пропозицій запропоновано програму удосконалення лояльності споживачів готелю «Ramada Encore Kiev» та проведено планування фінансових результатів готелю «Ramada Encore Kiev» на 2019 р. на основі екстраполяції та покращення лояльності споживачів. Згідно чого визнано, що запропоновані заходи можуть бути ефективними для готелю.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

1. Управління лояльністю споживачів будується в першу чергу на побудові відносин, заснованих на емоціях і довірі, пропозиції унікальних і високо цінних привілеїв в рамках програм лояльності, що зміцнюють репутацію готелю і його імідж. Крім того, частина найбільш лояльних до готелю клієнтів готова прийняти на себе особисті репутаційні ризики і позитивно рекомендувати даний готель на ринку. Отже, особливо важливо забезпечувати надійність і висококласний сервіс, в якому досягається синергетичний ефект від поєднання налагоджених технологічних та інформаційних процесів, кваліфікованого і компетентного персоналу та унікальною організаційної культури, спрямованої на створення комфортного середовища, що об'єднує споживачів готелю і співробітників.

2. На формування лояльності споживача до готельного підприємства впливають п'ять основних груп факторів: бренд готелю (послуги, унікальні пропозиції); належність до світового бренду (ціна, якість, асортимент, стиль і ін.); особливості особистості споживача (сукупність культурних, соціальних, особистісних і психологічних характеристик); відношення громадськості, ЗМІ, родичів, друзів і знайомих готелю; ситуаційні фактори (ситуація в навколишньому ринковому середовищі, пропозиції конкурентів).

3. Управління лояльністю споживачів готелю тісно пов'язане з таким поняттям, як система лояльності. Сьогодні готелі мають в своєму розпорядженні потужний інструментарій, покликаний встановити міцні відносини між споживачем і готелем та створити умови, що стимулюють підтримку встановленого контакту - програми лояльності бренду.

4. Програма лояльності - це не лише короткостроковий маркетинговий інструмент підвищення прибутковості готелю, а й стратегічна й комплексна ініціатива формування конкурентоспроможного та високоякісного готельного продукту, спроможного задовольнити смаки та уподобання різних цільових груп споживачів. Недостатньо надати клієнту лише бонус чи дисконт для

того, щоб він став постійним клієнтом закладу, для цього необхідно запустити ефективний механізм підвищення споживчої лояльності з продуманим ланцюжком дій та взаємодій. Відповідно, програма лояльності є інструментом маркетингу, що характеризується системним підходом та спрямованим на формування лояльності обраної цільової групи споживачів з метою створення та підтримки з ним довгострокових відносин. Для оцінки ефективності програми лояльності пропонується застосовувати низку методик, обираючи серед них тільки ті, що відповідають параметрам отримання споживацької лояльності та додаткового економічного ефекту.

5. Готель «Ramada Encore Kiev» входить до глобальної корпорації Wyndham Hotel & Resorts. Одним із брендів Wyndham Hotel & Resorts є готелі бренду Ramada, що налічує близько 850 готелів у власному спектрі послуг діє у 65 країнах світу. Більшість готелів розташовані поблизу аеропортів. Готель «Ramada Encore Kiev» розташований в м. Київ. Адреса: м. Київ, Столичне шосе, 103. Форма власності – приватна. Перебуваючи у складі міжнародного готельного оператора Wyndham Hotel & Resorts, готель «Ramada Encore Kiev» управляється на основі контрактного управління. Компанією. Що здійснює управління готелем «Ramada Encore Kiev» є компанія «DBI Hotel Management». До послуг гостей пропонується 264 комфортабельних номерів та 58 апартаментів, які відповідають міжнародним стандартам та вимогам мандрівників і бізнесменів. В готелі є 2 ресторани з широким асортиментом страв та багатим вибором напоїв, який розрахований та суши-бар і літня тераса. Конференц-центр Ramada Encore Kiev охоплює понад 4000 кв.м. і включає 4 великі конференц-зали та 18 конференц-кімнат від 50 до 100 кв.м. Місія готелю, що полягає у: «Ramada Encore – сучасно, модерно, яскравоsimply better», забезпечується виконанням цілей: дохідність, розвиток персоналу, споживачі та пропоушн, які в свою чергу, забезпечуються виконанням виробничої програми готелю.

6. Оскільки готель «Ramada Encore Kiev» належить до міжнародної мережі Wyndham Rewards, де запроваджено загальні положення та умови, що

регулюють всі аспекти участі у Wyndham Rewards («Програма винагороди Wyndham») по всьому світу. Програма лояльності Wyndham Rewards – це накопичувальна бонусна програма, яка діє у всіх готелях всіх брендів, що входять в готельну групу Wyndham Hotel Group. 2017 року вона посіла позицію №1 серед всіх програм лояльності, пропонуваних світовими готелями. За кожний витрачений долар нараховується певна кількість балів. У тому, як можна заробити бали, немає практично жодних обмежень. Накопичені бали можна витратити в будь-якому готелі, що входить до мережі, у будь-якій країні – обміняти їх на приємні бонуси. Наприклад, ніч у будь-якому готелі групи. Можна збирати милі для безкоштовних польотів в одній з авіакомпаній-партнерів групи. Можна використовувати накопичені бали для великого бонусу – обміняти їх на роздрібну подарункову карту, авіаквитки, побутові, спортивні товари, електроніку. Оскільки готельна група співпрацює з Apple, бонуси можна міняти на iPhone, iPad або MacBook.

7. Wyndham Rewards пропонує членам чотири рівні членства: Blue, Gold, Platinum та Diamond. В готелі щорічно більше, ніж 50% споживачів готелю «**Ramada Encore Kiev**» є учасниками програми лояльності. Так, у 2015 р. їх було 29,7 тис. осіб, у 2016 р. – 33,6 тис. осіб і у 2017 р. – 39,8 тис. осіб. Оцінка програми лояльності є досить складною. Вона базується на глибокому розумінні споживачів і коректному виборі метрик в правильних аналітичних і тимчасових розрізах. В роботі ефективність програми лояльності розглядалась з таких сторін: 1) маркетингова; 2) комунікативна; 3) економічна.

8. Для оцінки програми лояльності, в готелі Ramada Encore Kiev було проведено 2 опитування споживачів у листопаді 2017 р. та у березні 2018 р. У опитуваннях взяло участь 250 споживачів готелю. Метою опитування було визначити маркетингову та комунікативну ефективність системи лояльності гостей готелю. Маркетингова стосувалась динаміки структури гостей (визначення частки постійних і незадоволених); розрахунок динаміки ставлення гостей до готелю (популярність, оцінка, намір скористатися

послугами); ставлення до програми лояльності (впізнаваність, привабливість пропозиції, намір взяти участь, якість сервісу), а комунікативна - кількість згадок готелю і програми лояльності в засобах масових інформації; цитування та відгуки гостей: співвідношення позитивних, негативних і нейтральних згадок, динаміка частки згадок про готель, її послуги і програму лояльності в порівнянні з конкурентами. Отже, за проведеним опитуванням випливає, що його результати є досить позитивними, причому у другому опитуванні вони ще й покращилися. Більшість гостей (96,0%) мають намір скористатися послугами готелю; 90,0% (оцінка 5) гостей мають позитивне ставлення до програми лояльності (оцінка 4,5). Впізнаваність бренду також є високою: 94,0% (оцінка 4,7). Дещо нижчі оцінки стосуються оцінки привабливості пропозиції послуг готелю – 84,0% гостей. І висока оцінка якості сервісу – 90,0% (оцінка 4,5).

9. Комунікативна ефективність була проведена оглядово за даними Booking і Facebook. І визначено, що кількість згадок готелю і програми лояльності в засобах масових інформації зростає; у цитуваннях та відгуках гостей набагато переважають позитивні згадки, та частки згадок про готель, її послуги і програму лояльності в порівнянні з конкурентами є позитивною. Загалом із 920 відгуків порталів Booking більшість є позитивними. Загальна оцінка готелю складає 8,5 із 9-ти максимальних. Причому, найнижчі оцінки – 7,4 стосуються місця розміщення готелю, а не рівня сервісу.

10. Провівши аналіз показників економічної ефективності програми лояльності споживачів готелю «Ramada Encore Kiev» за 2015 - 2017 роки можна зробити висновки, що динаміка обсягів продажів є позитивною; показник повернення маркетингових інвестицій ROI (відношення середнього збільшення прибутку до обсягу інвестицій) розраховано лише за результатами 2016-2017 рр., без 2015 р., оскільки потребує знання обсягу чистого прибутку 2014 р. складає 69,0% та 59,0%, тобто показники у абсолютному відношенні є досить значними, проте у 2017 р. зафіксовано скорочення даного показника на 14,0%, тому це вже показує на незначні проблеми; рентабельність програми

лояльності (співвідношення чистого прибутку і витрат на програму лояльності, виражену у %) зафіксовано дуже високі результати: 137-205%, причому вони мають тенденцію до зростання. Провівши порівняльний аналіз динаміки показників, що характеризують поведінку споживачів готелю «Ramada Encore Kiev» за 2015 - 2017 роки, можна зробити висновок, що кількість споживачів готелю, що приймають участь у програмі лояльності зростає і в абсолютних і у відносних показниках. Так, у 2015 р. їх кількість становила 29764 особи, що складало 53.1 усіх споживачів готелю, а вже у 2017 р. – 39789 осіб і 57,9%. Отже, можемо підсумувати, що дієва та логічно побудована система лояльності споживачів готелю «Ramada Encore Kiev» сформована і базується на програмі лояльності міжнародного готельного оператора. Функції відповідального за лояльність покладено на операційного директора, який готує рішення для директора щодо певних модифікацій тарифної політики, організовує опитування споживачів, розглядає скарги та зауваження. В готелі «Ramada Encore Kiev» можна виділити такі основні складові впливу на задоволеність споживачів: 1) основні ознаки послуги, які споживачі очікують від усіх конкурентів підприємства; 2) основна система пропозиції послуги та її підтримка; 3) здатність готелю компенсувати збитки; 4) здатність готелю задовольняти персональні запити споживачів (або диференціювати товар/послугу).

11. Програма лояльності, тобто маркетингова програма, яка стимулює довгостроковий інтерес до придбання послуг готелю і враховує не тільки (і не скільки) фінансову мотивацію споживачів, скільки емоційну, в готелі готелю «Ramada Encore Kiev» функціонує. Також можна зробити висновок, що готель «Ramada Encore Kiev» за досліджуваний період працював ефективно та показує в цьому плані позитивні тенденції. В цілому для готелю «Ramada Encore Kiev» програма лояльності є важливою тактичною і стратегічною перевагою, що впливає на фінансові, виробничі, маркетингові та іміджеві показники довгостроковій перспективі.

12. В роботі запропоновано удосконалення стратегії клієнтоорієнтованості як засіб забезпечення споживчої лояльності у готелі «Ramada Encore Kiev». При цьому клієнтоорієнтований підхід укладається в уявлення сучасних теорій організації, оскільки: 1) він орієнтований на максимізацію цінності для споживачів і зниження їх транзакційних витрат за рахунок довгострокового співробітництва; 2) здатний стати унікальним конкурентною перевагою готелю і забезпечити його сталий розвиток і зростання. На нашу думку, головне у визначенні клієнтоорієнтованості готелю «Ramada Encore Kiev» НЕ позитивні емоції і захоплення клієнта, а побудова довгострокових і взаємовигідних відносин з клієнтами на основі максимального задоволення їх потреб і передбачення їх очікувань.

13. Для готелю «Ramada Encore Kiev» запропоновано наступні рівні клієнтоорієнтованості: 1) стратегічний рівень (*стратегія, стратегічний план*); 2) організаційний рівень (*технології, процеси, структури, персонал, стандарти*); 3) індивідуальний рівень (*окремо взятий працівник*). Окрім того, зважаючи на специфіку готельного бізнесу, готелю «Ramada Encore Kiev» варто керуватися такою ідеєю: У готелі ніколи не буде добре споживачу, якщо в ньому погано персоналу. Відповідно, готель не зможе мати лояльних споживачів, якщо не будуть лояльними працівники. Отже, надзвичайно важливим для готелю «Ramada Encore Kiev» є формування внутрішньої клієнтоорієнтованості через покращення відданості (залученості) співробітників, що є ключовим показником сприйняття готелю як роботодавця.

14. Запропоновано використання технології оцінки лояльності споживачів на основі індексу NetPromoterScore (Індекс NPS), який заснований на визначенні готовності споживачів рекомендувати готель і його послуги. Тому пропонується в готелі «Ramada Encore Kiev» проводити опитування споживачів з метою виявлення їх лояльності чи нелояльності. Залежно від відповіді аудиторія ділиться на три групи. Відповіді респондентів класифікуються наступним чином: 1) «промоутери»; 2) «нейтралі»; 3)

«Критики». Використовуючи зазначену методику визначення індексу споживчої лояльності NPS, в готелі «Ramada Encore Kiev» було проведено опитування споживачів у 2 етапи: у березні 2018 р. та у вересні 2018 р., в яких прийняло участь по 250 осіб. За результатами якого у березні більшість осіб виявилися промоутерами – 195 (78,0%), 52 нейтралі (20,0%) і лише 3 особи 1,2% - критики. Результати опитування у вересні стали дещо кращими: уже 83,2% промоутерів, 16,% нейтралів та 0,8% критиків. Відповідно, NPS склав у березні 76,8% а у вересні – 82,4%.

15. Також особливий акцент зроблено на тому, що для того щоб залучити одного нового споживача, готелю «Ramada Encore Kiev» необхідні «створити» як мінімум двох промоутерів. А всього один криток / детрактор позбавляє готель чотирьох-п'яти нових споживачів. Зрозуміло, що чим більше у готелю «Ramada Encore Kiev» промоутерів, тим вище ймовірність залучення нових споживачів і, отже, тим більше потенціал зростання прибутку. І навпаки. Каталізатори підвищення лояльності кожного споживача можуть бути строго індивідуальними, проте культура ведення бізнесу і дотримання встановлених в готелі «Ramada Encore Kiev» принципів повинні залишатися запорукою доброї репутації.

16. Тому для покращення лояльності споживачів готелю «Ramada Encore Kiev» особливо важливо забезпечувати надійність і висококласний сервіс, в якому досягається синергетичний ефект від поєднання налагоджених технологічних та інформаційних процесів, кваліфікованого та компетентного персоналу та унікальної організаційної культури, спрямованої на створення комфортного середовища, що об'єднує споживачів і співробітників .

17. Звернуто увагу, що є така поширена проблема програм лояльності - відсутність чіткої стратегії роботи з різними сегментами споживачів. Правильна модель стимулювання споживачів починається з оцінки, наскільки вони є перспективними для готелю. Тому для готелю «Ramada Encore Kiev» пропонується використання методології CLV (Customer Lifetime Value) пожиттєва цінність споживача - не просто показник, а ідеологія роботи з

споживачами, яка будується на тотальному аналізі всіх взаємодій споживача з готелем. Тому пропонується: 1) персоніфікація участі у програмі лояльності; 2) поєднання різних типів мотивації споживачів; 3) виховання омніканальної моделі взаємодії з готелем; 4) активне керування споживчим досвідом. На основі розроблених пропозицій запропоновано програму удосконалення лояльності споживачів готелю «Ramada Encore Kiev» та проведено планування фінансових результатів готелю «Ramada Encore Kiev» на 2019 р. на основі екстраполяції та покращення лояльності споживачів. Згідно чого визнано, що запропоновані заходи можуть бути ефективними для готелю.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про господарські товариства [Текст]: Закон України від 19.09. 1991 р. № 1576-ХІІ // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 1991. – № 49. – ст. 682.
2. Аакер Д. Створення сильних брендів / Д. Аакер ; пер. з англ. – 2-ге вид. – М. : Видавничий дім Гребеникова, 2008. – 320 с.
3. Адлер Г. Маркетинг будущего: диалог сознаний: Общение с потребителями в XXI веке : пер. с англ. С. Потапенко / Г. Адлер. – М. : Изд-во ФАИР-ПРЕСС, 2003. – 448 с.
4. Андреев А.Г. Лояльный потребитель – основа долгосрочного конкурентного преимущества компании / А.Г. Андреев // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2003. – № 2. – с.
5. Балабаниць А.В., Рвачова І.В. Маркетингова технологія вимірювання лояльності споживачів // Збірник наукових праць «Торгівля і ринок» . – 2014. – Вип. 37. –С. 96-104. - [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://trade.donnuet.dn.ua/download/2014/37/ua/96.pdf>
6. Бойко М. Г. Управління лояльністю споживачів туристичних продуктів // Економіка. Управління. Інновації. Випуск № 2 (10). – 2013. – С. 35-48.
7. Бойко М.Г. Ціннісно орієнтоване управління в туризмі: монографія / М. Г. Бойко.– К.: Київ. нац. торг.-екон.ун-т, 2010.– 524 с.
8. Борисова О.В. Тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні / О. В. Борисова // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2012. – Вип. 1(2). – С. 331–338.
9. Бортник Л. В. Організаційні та економічні засади забезпечення конкуренто- спроможності підприємств готельного бізнесу : дис. канд. екон. наук : спец. 08.00.04 / Л. В. Бортник ; Одес. нац. екон. ун-т. — О., 2014. — 222 с.

10. Босовська М. В. Інтеграційні процеси в туризмі : монографія / М. В. Босовська. — К. : Київ. нац. торг.-екоп. ун-т, 2015. — 832 с.
11. Бояршинов А.А. Потребность бизнеса в повышении лояльности клиентов [Электронный ресурс] / А.А. Бояршинов. — Режим доступа : <http://marketing.spb.ru>.
12. Бриггс С. Маркетинг в туризме / С. Бриггс / Пер. со 2-го англ. изд. — К. : Знання-прес, 2005. — 358 с.
13. Бугорская Ю. От стимулирования сбыта — к повышению лояльности потребителей: программы поощрения // Маркетинговые коммуникации. 2003. № 3.
14. Бутчер С. Программы лояльности и клубы постоянных клиентов : пер. с англ. Е.В. Трибушиной / Стефан Бутчер. — М. : Изд. дом "Вильямс", 2006. — 272 с.
15. Васин Ю., Лаврентьев Л., Самсонов А. Эффективные программы лояльности. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
16. Вендров А.М. Проектирование программного обеспечения экономических информационных систем / А.М. Вендров. — М.: Финансы и статистика, 2006. — 544 с.
17. Ветитнев А. М. Клиентоориентированность дестинации — основные подходы к определению / А. М. Ветитнев, Е. В. Кветенадзе // Материалы 1-й международной научно- практической конференции «Инновации. Менеджмент. Маркетинг. Туризм». (14 мая 2013 г., г. Сочи) ; под науч. ред. А. М. Ветитнева, Н. С. Матющенко. — Сочи : РИЦ ФГБОУ ВПО «СГУ», 2013. — С. 79 – 83.
18. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник для вузов. — 2-е изд. перераб. и доп. — М.: Гардарики, 2003. — 292 с.
19. Гембл П. Маркетинг взаимоотношений с потребителями / Гембл П., Стоун М., Вудкок Н. — М. : Изд-во ФАИР-ПРЕСС, 2002. — 512 с.
20. Глазунова Н.И. Система управления лояльностью / Глазунова Н.И. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. — 298 с.

21. Гольцман І.О. Особливості застосування реклами в туристичній індустрії / І.О. Гольцман // Актуальні проблеми, сучасний стан та перспективи розвитку індустрії туризму в Україні та Польщі: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції / за ред. Саух І.В. – Житомир: Вид-во ЖФ КІБІТ, 2009. – С. 132–136.
22. Горелик Д.Е. Программы лояльности на Западе и в России // Маркетинг и маркетинговые исследования.–2003.–№6(48).– с.55-60.
23. Горіна Г. О. Стратегії розвитку міжнародних готельних мереж : теоретичні засади та механізм реалізації / Г. О. Горіна // Торгівля і ринок України : темат. зб. наук. пр. — Д. : ДонНУЕТ, 2011. — Вип. 31. — Т. 1. — С. 162–169.
24. Григорак М.Ю. Логістичне обслуговування: навч. посібник / М.Ю. Григорак, О.В. Карпунь. – К. : Вид-во Нац. авіац. ун-ту «НАУ-друк», 2010. – 152 с.
25. Гурджиян К. В. Параметри оцінки лояльності споживачів / К. В. Гурджиян // Управління розвитком : зб. наук. робіт. — Х., 2011. — № 4 (101). — С. 217–218.
26. Гурджиян К. В. Програма лояльності: сутність та етапи створення / К. В. Гурджиян // Формування ринкових відносин в Україні : зб. наук. пр. — К., 2011. — Вип. 5 (120). — С. 119–125.
27. Гурджиян К. В. Сутність та типи лояльності споживачів // Економіка розвитку" (Economics of Development), № 2 (74), 2015. – С.78-85.
28. Гутник О. Сучасні форми організації і роботи у готельному бізнесі / О. Гутник // Вісн. Львів. ун-ту. Серія міжнародні відносини. — Л., 2008. — № 24. — С. 64–70.
29. Деян А., Троадек А., Троадек Л. Стимулирование сбыта и реклама на месте продажи / Пер. с франц. М.: «Прогресс», «Универс», 2006 – 350с.
30. Дымшиц М.Н. Потребительская лояльность: механизмы повторной покупки / М.Н. Дымшиц. – М. : Изд-во "Вершина", 2007. – 196 с.

31. Економічна енциклопедія [Електронний ресурс] // Циклоп – енциклопедії та словники [сайт]. – Режим доступу : <http://cyclor.com.ua/content/view/829/58/1/42>.
32. Зозульов О. В. Поведінка споживачів : навч. посіб. / О. В. Зозульов. – К. : Знання, 2004. – 364 с.
33. Иванюк И. Брендинг как часть системы лояльности [Електронний ресурс] / И. Иванюк. – Режим доступа: <http://www.ereklama.ru/useful/brand/0/html>.
34. Іваннікова М. М. Маркетингове управління лояльністю споживачів // Маркетинг і менеджмент інновацій, 2014, №3. – С. 62-66.
35. Іванов Л.О. Лояльність споживачів та формування їх видів на споживчому ринку // Науковий вісник НЛТУ України. – 2013. – Вип. 23.7. – С. 164-169.
36. Іванова Л.О., Музика О.М. Лояльність споживачів та формування їх видів на споживчому ринку // Науковий вісник НЛТУ України. – 2013. – Вип. 23.7. – С.164-173.
37. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу [Текст] : Стимулирование сбыта [пер. с англ.] / Ф. Котлер, Г. Армстронг – 2-е епрор. видання – СПб, изд. дом «Вильямс», 2002. 878 с.
38. Кабанов А.А. Совершенствование управления сферой гостиничных услуг на основе повышения лояльности клиентов / А.А. Кабанов [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://guu.ru/files/dissertations/2016/09/kabanov_a_a/dissertation.pdf
39. Кабанов А.А. Совершенствование управления сферой гостиничных услуг на основе повышения лояльности клиентов / А.А. Кабанов [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://guu.ru/files/dissertations/2016/09/kabanov_a_a/dissertation.pdf
40. Катькало В. С. Сетевые стратегии гостиничного бизнеса : монограф. / В. С. Катькало, В. Н. Шемракова. — СПб. : Высш. школа менеджмента, 2008. — 384 с.

41. Кейнингем Т.Л. Мифы о маркетинге лояльности потребителей / Тимоти Л. Кейнингем, Терри Г. Вавра, Лержан Аксой, Генри Уоллард. – М. : Изд-во "Добрая книга", 2007. – 344 с.
42. Кляченко І.О. Програми лояльності споживачів до бренду / І.О. Кляченко, О.В. Зозульов // Актуальні проблеми економіки та управління : зб. наук. праць. – К. : Вид-во НТУУ "КПІ". – 2012. – Вип. 6. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://probl-economy.kpi.ua/node/263>
43. Князик Ю.М., Лебідь Т.В. Формування лояльності споживачів як один з напрямків збільшення прибутковості підприємства // Вісник НУ Львівська політехніка. – 2006. - №3. – С. 86-90.
44. Корженко К.А. Формування лояльності споживачів на основі оцінки конкурентоспроможності продукції // Траектория науки . – 2015. – № 2-3. – С.57 – 64.
45. Котлер І. В. Основи маркетингу /І. В. Котлер, П. Н. Філіп та ін.— М.; К. : Вільямс, 2008, № 7, ст. 62 – 65.
46. Кувшинов Н. Мотивація: види, методи і контроль. Керування збутом. - М.: Арфа, 2007. - 160 с.
47. Куликова З.В. О принципах эффективного управления лояльностью / З.В. Куликова // Маркетинг и маркетинговые исследования, 2008. – № 2. – 187 с
48. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ламбен Ж. – Ж., Чумпитас Р., Шулинг И.; [пер. с англ. Под ред. В.Б. Колчанова] – [2-е изд. – СПб.: Питер, 2008. – 720с. – (Серия «Классика МВА»)].
49. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок : пер. с англ. / Ж.-Ж. Ламбен, Р. Чумпитас, И. Шулинг / под ред. В.Б. Колчанова. – Изд. 2-ое, [перераб. и доп.]. – СПб. : Изд. дом "Питер", 2008. – 720 с.
50. Літовкіна О. О. Маркетингова стратегія моніторингу задоволення споживачів на основі індексу NPS (Net Promoter Score) // Економічний вісник Національного гірничого університету. – 2013.- Вип.4. – С. 133-

- 138 - [Електронний ресурс]. Режим доступу:
http://ev.nmu.org.ua/docs/2013/4/EV20134_133-138.pdf
51. Лутай А.П. Використання сучасних інформаційних технологій у туристичній галузі / А.П. Лутай // Торгівля і ринок України. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. – Вип.30, т.1. – С.143-148.
52. Мельникович О. М. Значення стимулювання продажів у досягненні стратегічних цілей роздрібною торгівлі / О. М. Мельникович, О. В. Юсупова // Економіка розвитку. – 2015. – № 1 (73). – С. 70–76.
53. Охота В. І. Теоретичні та практичні аспекти формування споживчої лояльності в сфері готельних послуг // Економіка та держава. - 2018. – № 3. – С.80-85.
54. Пан Л. В. Лояльність споживачів як стратегічний показник успішності готелю/Л.В.Пан// Теорії мікро-макроекономіки : зб. Наук. праць професорсько- викладацького складу і аспірантів. – К., 2008. – Вип.28. – С. 193-200.
55. Пан Л.В. Лояльність споживачів як стратегічний показник успішності компанії / Л.В. Пан [Електронний ресурс]. — Режим доступу:
http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/375/Pan_Loyalnist.pdf?_sequence=1
56. Пинчук Н. С. Інформаційні системи і технології в маркетингу / Н. С. Пинчук, Л. І. Браун та ін. — К.: КНЕУ, 2008. Маркетинг и реклама. — Харьков, 2009, - № 2, ст. 38 – 41.
57. Плотникова Е., Куликова З. Программа лояльности — дань моде или эффективный маркетинговый инструмент? // Маркетинговые коммуникации. 2006. № 6.
58. Подсолонко В. А. Управление гостиничными и туристическими предприятиями : монография / В. А. Подсолонко, И. Ф. Карташевская, И. П. Трегулова, Е. М. Юрьевская ; под ред. В. А. Подсолонко. — Симферополь : ДИАЙПИ, 2011. – 349 с

59. Портал гостиничного и ресторанного бизнеса [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://prohotelia.com.ua/>
60. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер; пер с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2011. – 454 с.
61. Райхельд Ф.Ф. Эффект лояльности: движущие силы роста, прибыли и непреходящей ценности / Ф.Ф. Райхельд. – М. : Изд. дом "Вильямс". – 2005. – 384 с.
62. Рыжковский Б. Когда клиент голосует деньгами? / Б. Рыжковский // Управление компанией. – 2005. – № 7 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.advertology.ru/article27313.htm>
63. Смирнов С. Імідж підприємства як фактор впливу на споживчу поведінку в сфері готельних послуг / С. Смирнов, І. Тімар // Збірник наукових праць ЧДТУ. — Випуск 41. — Частина 1. — С. 17—22.
64. Соціально-етичний маркетинг : монографія / А. А. Мазаракі, Є. В. Ромат, Г. В. Алданькова та ін. ; за ред. А. А. Мазаракі та Є. В. Ромата. – К. : КНТЕУ, 2013. – 327 с.
65. Харский К. В. Ценностное управление для бизнеса / К. В. Харский. – М. : Политехника – Сервис, 2010. – 289 с.
66. Хлебович Д.И. Сфера услуг: маркетинг : учебн. пособ. / Д.И. Хлебович / под ред. Т.Д. Бурменко. – М. : Изд-во "Кнорус". – 2007. – 284 с.
67. Хойер Д. Война за клиента. Лояльность раз и навсегда : пер. с англ. И.В. Гродель / Д. Хойер. – Минск : Изд. дом «Попурри», 2010. – 112 с.
68. Цысарь А.В. Лояльность покупателей: основные определения, методы измерения, способы управления / А.В. Цысарь // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2002. – № 5. – С. 56-57
69. Шафалюк О. К. Гуманістична концепція споживача в маркетингу: [моногр] / О.К. Шафалюк. - К.: КНЕУ, 2008. - 200 с.
70. Шаповалова О.М. Інноваційна діяльність, як основа підвищення конкурентоспроможності готельного господарства / О.М. Шаповалова //

- Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2013. – № 16. – С. 224–228.
71. Широченська І. П. Основні поняття та методи вимірювання лояльності // Маркетинг в Росії та за кордоном. 2008. № 2
72. Шмігельська Г. Інформаційні технології в логістичній і маркетинговій діяльності роздрібних підприємств / Г. Шмігельська // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2008. – № 633. – С. 799 – 805
73. Aaker D.A. *Managing Brand Equity* / D.A. Aaker. – N. Y. : The Free Press, 2003. – 300 p.
74. Aranya N. An empirical study of theories of organizational and occupational commitment / N. Aranya, D. Jacobson // *Journal of Social Psychology*. – 1975. – Vol. 97. – P. 15–22.
75. Gremler Dwayne D. Service loyalty: Its nature, importance, implications / Dwayne D. Gremler and Stephen W. Brown // *Proceedings American Marketing Association*, 1996. – Pp. 171-180.
76. Griffin, J. *Customer loyalty: how to earn it, how to keep it*. Second edition. – San Francisco : Jossey-bass, 2002. – Pp. 252.
77. Hofmeyr J. *Commitment-Led Marketing* / J. Hofmeyr and B-John Wiley Rice and Sons. – 2000. – Pp. 85.
78. Hofmeyr J. *Commitment-Led Marketing* / J. Hofmeyr, B. Rice. – John Wiley and Sons, 2000. – 298 p.
79. Lawfer M.R. *Why customers come back: how to create lasting customer loyalty* / M.R. Lawfer // Franklin Lakes : The Career Press, Inc., 2004. – Pp. 219.
80. Novo J., *Drilling down [Text] : Turning Customer Data into Profits with a Spreadsheet* / Jim Novo // Booklocker, 3rd Edition, 2004.- 283c.
81. O'Malley L. Relationship marketing in consumer markets: rhetoric or reality? / L. O'Malley, C. Tynan // *European Journal of Marketing*. – 2000. – Vol. 34, issue 7. – P. 797–815.

82. Sheth J.N. A theory of multidimensional brand loyalty / J.N. Sheth, C.W.

Park // Advances in consumer research, 1974. – Vol. 1. – Pp. 449-459.

<https://www.thestreet.com/quote/WH/details/financials.html>