

ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГУ ВІДНОСИН У ТУРИСТИЧНОМУ КОМПЛЕКСІ

Г. П. ЩУКА, доктор педагогічних наук, професор
(Закарпатський угорський інститут ім. Ференца Ракоці II);
Л. І. ГАЛЬКІВ, доктор економічних наук, професор
(Національний університет «Львівська політехніка»)

Анотація. Метою статті є подання результатів запровадження маркетингу відносин у діяльність туристичного підприємства та визначення чинників, що впливають на ефективність цього процесу. **Методика дослідження.** Використання системного, ситуаційного та процесного підходів дозволило розглядати підприємство як комплекс взаємопов'язаних підсистем; впроваджувати маркетинг взаємовідносин як наскрізний бізнес-процес, враховуючи вплив чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. Основний метод дослідження – внутрішній бенчмаркінг. **Результати.** Визначено основні етапи впровадження маркетингу відносин: переконання власника в необхідності зміни філософії бізнесу; формування лояльності співробітників; визначення очікувань споживачів; розробка та впровадження програми лояльності. Встановлено чинники, що впливають на ефективність цього процесу: готовність власника/керівника підприємства до постійного вдосконалення, кадрове забезпечення, автоматизація основних виробничих процесів, наявність фінансової моделі нововведень та ін. **Практична значущість результатів дослідження.** Це успішний приклад взаємодії науки та бізнесу. Представлено досвід упровадження маркетингу відносин у туристичному комплексі; визначено основні дії, що забезпечують результативність цього процесу.

Ключові слова: маркетинг відносин, туристичний комплекс, лояльність, лояльність споживачів, лояльність персоналу, програма лояльності.

Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями. У результаті стрімких темпів розвитку, які демонструє світовий туризм на фоні нестабільної політичної ситуації, діяльність підприємств вітчизняної індустрії туризму ускладнюється. До всіх тих проблем, що стримують її розвиток більше двох десятиків років (вади податкового законодавства, недоліки в системі управління, інституційні деформації бізнес-середовища тощо) і з якими туристичні фірми більш-менш навчилися співіснувати, додалася ще зміна ціннісних орієнтирів.

Перехід від традиційного маркетингу до маркетингу відносин, що розглядається науковцями як парадигмальне зрушення, – процес закономірний. В умовах посилення конкуренції все більше зростає значимість наявності постійних клієнтів. За підрахунками Ф. Райхельда і У. Сассер, фірма, утримуючи лише 5 % своїх постійних клієнтів, може збільшити

прибуток від 25 до 85 % [1, с. 64]. Очевидно, що ці показники будуть іншими для різних галузей, проте загальна тенденція зберігається. Ми поділяємо думку М. Laškarin, який називає постійного клієнта «рятувальним колом» для компанії, а наявність лояльних споживачів порівнює з роллю кисню для живого організму [2, с. 109].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Над проблемою переходу від традиційного маркетингу до маркетингу відносин учені почали працювати ще в минулому столітті. Нині існує значна кількість досліджень зарубіжних і вітчизняних науковців, що демонструють ефективні результати впровадження маркетингу відносин шляхом формування лояльності співробітників (К. Оксінойд [7], І. Рущенко [4] та ін.) і споживачів (У. Сассер, Ф. Райхельда [1], W. Moyer, М. Laškarin [2], Е. Kolsky, О. Ойнер [3], О. Кулейкіна, В. Сідак [5], Л. Іванова [6], І. Сорокіна [1] та ін.). Проте впровадження маркетингу відносин у діяльність вітчизняних

туристичних підприємств відбувається з великими ускладненнями.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета цієї публікації – подати підсумок трирічної роботи щодо впровадження маркетингу відносин на підприємстві індустрії туризму. Основними завданнями є: визначити специфіку формування лояльності споживача туристичних послуг; описати етапи формування програми лояльності; розглянути помилки, допущені в процесі роботи, та визначити чинники, що їх спричинили.

Як основний метод дослідження використано внутрішній бенчмаркінг. Також застосувалися системний, процесний і ситуаційний підходи, методи економічного та системного аналізу, аналогії, анкетування, інтерв'ю, експертного оцінювання, порівняння, групування, систематизації, узагальнення тощо.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Після розгромної оцінки «Ревізору» один із туристичних комплексів Закарпаття втратив значну кількість своїх споживачів, як постійних, так і потенційних. Серед заходів, що мали підвищити конкурентоспроможність закладу, було вирішено впровадити маркетинг відносин. Робота розпочалася в травні 2017 р. Специфіка підприємства полягала в невеликому розмірі, відсутності в штаті маркетолога, виконанні управлінських функцій власником паралельно з директором (обидва без відповідної освіти та досвіду роботи в туризмі), низькій обізнаності управлінського персоналу з інструментарієм маркетингу відносин.

Організовано низку корпоративних тренінгів, у процесі яких колектив ознайомили з базовими засадами *маркетингу відносин* – інтегрованих зусиль, націлених на побудову, підтримку та розвиток мережі взаємин з окремими споживачами для обопільної користі шляхом налагодженої взаємодії, індивідуалізації відносин упродовж тривалого часу. У практичному зрізі маркетинг відносин розглядається як усвідомлена концентрація на тому, що підприємство робить для свого клієнта та що – зі своїм клієнтом, щоб підвищити його задоволеність. Мета компанії при цьому набуває довгострокових орієнтирів, що налаштовують її систему менеджменту на взаємодію з клієнтами як з цінними партнерами, передбачають

ретельне з'ясування їхніх потреб і розвиток лояльності через якісний сервіс.

Лояльність (англ. «loyal») – коректне, доброзичливе ставлення до будь-кого або чогонебудь. *Лояльність споживача* проявляється у бажанні та повторному придбанні обраного товару чи послуги, незалежно від маркетингової політики інших компаній [3, с. 243]. *Лояльність співробітника* – у свідомому позитивному ставленні до компанії, її цілей та керівництва [4, с. 317].

Наголошувалося на економічній вигоді, яку отримує фірма від збільшення кількості лояльних споживачів. За результатами досліджень витрати організацій на завоювання нових клієнтів в 11 разів перевищують витрати на зміцнення вже існуючої клієнтської бази [5, с. 88] за рахунок економії на рекламі, різних акціях з просування тощо, оскільки споживачі вже обізнані з пропонованими послугами. Більше того, лояльні клієнти самі, виступаючи як експерти, рекомендують комплекс для відвідування. Практика показує, що туристи, які звернулися в компанію за рекомендацією, більш вигідні їй, оскільки частіше стають постійними.

Виходячи з того, що лояльний покупець:

- регулярно здійснює повторні покупки;
- купує широкий спектр продукції компанії;
- привертає увагу інших покупців;
- не реагує на пропозиції конкурентів [6, с. 171],

ставилося завдання визначити, кого з гостей досліджуваного туристичного комплексу можна вважати лояльними.

Досліджуваний туристичний комплекс, поперше, мав у своєму складі готель, три заклади харчування, термальні басейни з саунами, винний підвал та ін., у кожній структурі були свої постійні клієнти; по-друге, звітність за минулі роки була недоступною; по-третє, автоматизація більшості процесів відсутня і вся CRM система комплексу – це рецепціоністи (старші жінки, які працюють з часу відкриття комплексу та знають усе про всіх відвідувачів). Тому за жодним із показників не було достовірної інформації.

Початкова робота стосувалася визначення існуючого рівня лояльності персоналу комплексу та встановлення ключового й постійного клієнта. Анкетування проводилося за підрозділами.

Збір інформації про клієнта передбачав визначення типу клієнта (вік, місце проживання,

мета приїзду, тривалість перебування), індивідуальність клієнта (чому віддає перевагу, які потреби хоче задовольнити). Особлива увага зверталася на оцінку задоволеності турпродуктом (окремо визначали якість обслуговування, якість послуги та рівень поінформованості туриста). Лояльність встановлювали за результатами відповіді на запитання: «Чи порекомендуєте наш комплекс друзям і знайомим?».

Аналіз лояльності персоналу передбачав отримання інформації про рівень кваліфікації персоналу, ступінь задоволеності від виконання професійних обов'язків і працевлаштування на даному комплексі. У результаті анкетування встановлено (див. рис. 1), що лише 17 % працівників мали вищу освіту. Здебільшого це жінки пенсійного віку. Тоді як менеджери середньої ланки повної вищої освіти не мали.

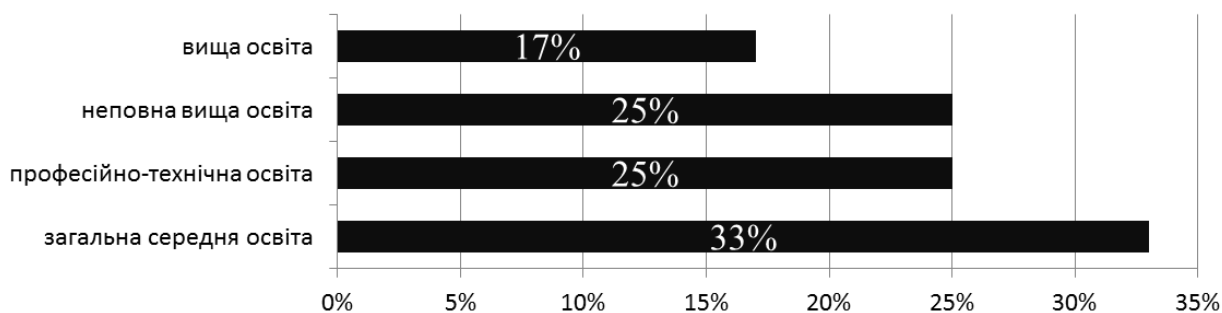


Рис. 1. Частка працівників досліджуваного підприємства за рівнем освіти

Рівень задоволеності працівників умовами праці та зарплатою у підрозділах відрізнявся. У готелі, де працювали переважно жінки та нещодавно відбулося підвищення заробітної плати, 97 % задоволених. Натомість, в обслуговуванні басейнів переважно задіяні чоловіки, рівень задоволення яких становив лише 47 %.

Крім того, чітко простежувався вплив віку опитуваних на оцінку своєї заробітної плати: молодь хотіла отримувати більше. Цікаво, що ці запити ніяк не пов'язані ні з виконуваними обов'язками, ні з компетентністю самого працівника. До того ж, хоча оплата праці персоналу комплексу на рівні міста була вищою за середній показник, 35 % респондентів зазначили, що думають про пошуки роботи за кордоном, і 6 % – що вже шукають. В основному це працівники ресторану та басейнів. Отримані показники нелояльності працівників були вищими за середньостатистичні [7], але звичними для туристичних підприємств даного регіону.

Очевидно, щоб запустити нову філософію бізнесу, маркетинг відносин, що фокусується швидше на утриманні поточних споживачів, ніж на залученні нових, кожен зі співробітників повинен розуміти сутність цілей і завдань, що стоять перед підприємством. І хоча 78 % опитуваних показали, що вони усвідомлюють свою причетність і вплив на якість послуг, що надають споживачам, 23 % заявили про не-

готовність до нововведень, 28 % – проявляти ініціативу.

Отже, під час впровадження маркетингу відносин очікувався певний супротив, від спалахів незадоволення до остаточного звільнення окремих співробітників. В умовах кадрового голоду, що характерно для прикордонних територій, діяти треба поступово та дуже вважливо. Тому робота велася в кількох напрямках:

- створення та впровадження внутрішніх стандартів, що регламентували вид співробітника, правила спілкування та ін..;
- розробка нової системи мотивації праці;
- визначення форми лояльності кожного працівника: нормативна («я повинен»), прагматична («мені потрібно»), емоційна («мені подобається»);
- підбір кадрів у інших регіонах країни;
- навчання персоналу.

Зазначимо, що досить швидко вдалося пройти через стадії дотримання трудової дисципліни та введення внутрішніх стандартів, проте залишалася проблема зі спілкуванням: рівень комунікативної компетентності був низьким, що пояснювалося неналежним рівнем фахової освіти, браком корпоративних практик розвитку специфічного людського капіталу та мовним бар'єром (85 % місцевих мешканців – угорці).

Нова система мотивації праці передбачала преміювання за результатами роботи в кінці місяця та року, соціальний пакет, знижки на власний продукт, корпоративні заходи. Це позитивно вплинуло на лояльність співробітників.

На жаль, навчання персоналу не дало бажаного ефекту. Низький потенціал не дозволив надати їм необхідні знання, довелося обмежитися 4 циркулярами (за основними виробничими процесами та показниками роботи), що передавали основну ідею маркетингу взаємовідносин.

Головна ідея, яку доносили до співробітників – потрібно бути готовими до співпраці з клієнтами, щоб зрозуміти, чого вони хочуть. З цією метою проводилася ґрунтовна робота з результатами анкетування щодо задоволеності очікувань клієнтів.

За методикою SERVQUAL за кожним структурним підрозділом визначено показники, за якими оцінювали його діяльність. Наприклад, у ресторані оцінювалися продукція, персонал, атмосфера, ціна, імідж. Персонал оцінювався за такими критеріями: рівень професійної підготовки, дотримання санітарно-гігієнічних норм, майстерність обслуговування, привітність, комунікабельність, етичність, знання блюд меню, їх складу, фактичність і коректність тощо. Споживачам пропонувалося розставити ці показники за пріоритетністю (важливістю) та визначити за 5-бальною системою, наскільки вони задоволені за кожним із них.

Потім власнику та співробітникам теж запропоновано розставити ці показники за пріоритетністю. Виявилось, що взаєморозуміння на цьому етапі відсутнє. Власник звертав увагу та вкладав гроші у ті напрями розвитку комплексу, які його відвідувачами не вважалися важливими, і навпаки, нехтував пріоритетними. Щоб задовольнити очікування гостей, найперше зверталася увага на ті показники, які вони визначили як важливі, але виставили низькі оцінки. У результаті кількість схвальних відгуків про відпочинок на комплексі значно зросла.

Крім того, велася скрупульозна робота з кожним гостем готелю, оскільки була зацікавленість у споживачеві, який всі послуги отримує на місті. Тоді як відвідувачі басейнів (за результатами анкетування) переважно мешкали в приватному секторі та харчувалися в їдальнях міста, а послугами ресторану

користувалися лише мешканці готелю. Недозавантаженість готелю відразу негативно позначалася на роботі ресторану та басейну, хоча останнього і меншою мірою.

Наступним етапом була робота з вивчення та задоволення очікування кожного конкретного гостя, а не всього сегмента споживачів. Спочатку інформація про невинуваті очікування збиралася в соціальних мережах, аналізувалися також відгуки в книзі скарг і пропозицій. З часом, коли персонал був достатньо підготовлений, вдалося попереджувати скарги, визначаючи та задовольняючи побажання гостей.

Взаємодія персоналу з клієнтами передбачала також дослідження досвіду перебування останніх у подібних комплексах: що сподобалося, що ні, що треба ввести в даному комплексі? Це дало можливість значно підвищити рівень сервісу.

Після завершення процесу формування лояльності співробітників (основної частини) і встановлення високої якості послуги й обслуговування, розпочалася розробка *програми лояльності* – комплексу заходів, що дозволяють втримати постійних споживачів і залучити нових, забезпечуючи стабільні прибутки підприємству. З цією метою визначено основну ціль (завантаження комплексу протягом року), підцілі для кожного структурного підрозділу та для різних сезонів (наприклад, збільшення завантаження готелю в березні наступного року на 50 %); вивчено пропозиції конкурентів і розроблено варіанти акцій відповідно до поставлених завдань. У результаті прийнято рішення про введення спеціальних цін на ті періоди, коли послуги користуються найменшим попитом; бонуси за придбання послуг на значну суму.

Головну ж увагу зосереджено на нематеріальних заохоченнях, розрахованих на формування у туриста позитивних емоцій щодо комплексу загалом та отриманих послуг, зокрема резервування столика чи шезлонгу на весь період проживання, персональний офіціант, можливість вносити пропозиції щодо організації відпочинку, кава з керівництвом тощо. З часом додали можливість отримати бонус за відгук у мережі, участь в опитуванні чи в конкурсі, пропозицію щодо покращення діяльності фірми, підписку на розсилку, рекомендацію до відвідування і т. д.

У результаті підвищення лояльності співробітників і покращення якості послуги/обслуговування повну завантаженість комплексу вже в перший рік вдалося втримати майже до кінця вересня. З кінця вересня здійснювалося поступове впровадження програми лояльності. Згодом вона стала не лише диференційованою, але й багаторівневою. Це дозволило забезпечити повне завантаження на новорічно-різдвяні свята (чого не було кілька років поспіль) та збільшити завантаженість комплексу в осінньо-весняний період на 30 %. Додатково акумульовані фінансові ресурси використано для урізноманітнення спектра послуг, що збільшило лояльність споживачів і посилило позиції підприємства в конкурентному середовищі. За результатами діяльності в 2018 р. комплекс отримав нагороду «Вибір споживача».

Отже, процес впровадження маркетингу відносин завершився високим результатом завдяки послідовному виконанню таких етапів: переконання власника підприємства в необхідності формування нових взаємовідносин зі споживачем; постійна робота над формуванням лояльності співробітників; забезпечення високої якості послуги й обслуговування; визначення очікувань споживачів; впровадження програми лояльності. Проте після припинення наукового супроводу комплекс почав стрімко втрачати свої позиції, і проблема завантаження актуалізувалася. Причин цієї ситуації можна виділити декілька:

1. Вади управлінської системи. Невраховання менеджментом змін, що відбуваються на туристичному ринку та пов'язані зі зростанням вимогливості споживача, а також опортуністична поведінка щодо інновацізації бізнес-процесів. Нерозуміння того, що робота над посиленням лояльності споживача має носити перманентний характер, а існуюча програма лояльності має реагувати на зовнішні (наприклад, посилення гривні, звідси – можливість дешево відпочити в термальних басейнах Угорщини) та внутрішні (введення нових послуг) чинники.

2. Вади кадрової політики (нестача кваліфікованих кадрів, неналагодженість системи розвитку персоналу, висока плинність персоналу на підприємствах галузі та в регіоні).

3. Вади цінової політики та системи контролінгу (припинено практику відстеження впливу ціни на продаж і прибуток). Введення знижок забезпечило миттєвий прибуток за рахунок залучення менш забезпеченого спо-

живача, але призвело до відтоку більш платоспроможного клієнта.

4. Вади інформаційної політики. Розроблена «місцевим умільцем» CRM не відповідала потребам бізнесу. Зі звільненням реєстраційних дані про постійних клієнтів і комплекс комунікацій зникли.

5. Вади комунікаційної системи. Персонал виявився неготовим фахово вести діалог з клієнтом, корпоративні повідомлення в соцмережах з'являлися з грубими граматичними помилками, що викликало шквал невдоволення серед освічених споживачів.

Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі. Підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств сфери туризму вимагає встановлення тісних взаємовідносин бізнесу та науки. Значна кількість наукових досліджень не знаходить свого впровадження в практичну діяльність дрібних підприємств. Ментальність вітчизняних підприємців не сприяє їхньому зближенню з науковцями, як і не наближує до розуміння потреб споживача.

Позитивні зрушення, що відбулися в результаті впровадження маркетингу відносин на конкретному підприємстві, свідчать про можливість взаємодії науки та бізнесу. Тому подальшими напрямками дослідження є визначення умов і принципів такої співпраці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сорокина И. Э. Методы оценки конкурентоспособности хозяйствующих субъектов / И. Э. Сорокина // Маркетинг в России и за рубежом. – 2009. – № 4. – С. 63–74.
2. Laškarin M. Developing of loyalty programmes in the hotel industry / M. Laškarin // Tourism and Hospitality Management. – 2013. – № 19 (1). – С. 109–123.
3. Ойнер О. К. Управление результативностью маркетинга : учебник для магистров / О. К. Ойнер. – Москва : Юрайт, 2012. – 343 с.
4. Робота з персоналом організацій : навч. посіб. / за ред. І. П. Рушенка. – Харків : Видво «Форт», 2013. – 460 с.
5. Кулейкина О. Клиентский журнал как клю-

- чевой элемент программы лояльности / О. Кулейкина, В. Сидак // Директор по маркетингу и сбыту. – 2008. – № 2. – С. 88–92.
6. Іванова Л. О. Лояльність споживачів та формування їх видів на споживчому ринку / Л. О. Іванова // Науковий вісник НЛТУ України. – 2013. – № 23 (7) – С. 165–171.
7. Оксинайд К. Э. Лояльность и преданность персонала [Электронный ресурс] / К. Э. Оксинайд // Элитариум. – Режим доступа: http://www.elitarium.ru/lojalnost_predannost_personala/ (дата звернення: 11.01.20). – Назва з екрана.
3. Ojner, O. K. (2012). *Upravlenie rezul'tativnost'ju marketinga [Marketing Performance Management]*. Moscow : Jurajt [in Russian].
4. Rushhenko, I. P. (Eds.). (2013). *Robota z personalom organizacij [Work with staff of organizations]*. Harkiv : Fort [in Ukrainian].
5. Kulejkina, O., Sidak, V. (2008). Klientiskij zhurnal kak kljuchevoj jelement programmy lojal'nosti [Client magazine as a key element of the loyalty program]. *Direktor po marketingu i sbytu – Marketing and Sales Director*, 2, 88–92 [in Russian].

REFERENCES

1. Sorokina, I. E. (2009). Metody otsenki konkurentosposobnosti khozyaystvuyushchikh sub'ektov [Methods of assessing the competitiveness of economic entities]. *Marketing v Rossii i za rubezhom – Marketing in Russia and abroad*, 4, 63–74 [in Russian].
2. Laškarin, M. (2013). Developing of loyalty programmes in the hotel industry. *Tourism and Hospitality Management*, 19 (1), 109–123 [in English].
6. Ivanova, L. O. (2013). Loialnist spozhyvachiv ta formuvannia yikh vydiv na spozhyvchomu rynku [Loyalty and form of their views on the live market]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy – Science Newsletter NLTU of Ukraine*, 23 (7), 165–171 [in Ukrainian].
7. Okcinojd, K. Je. Lojal'nost' i predannost' personala [Loyalty and loyalty of the staff]. *Jelitarium – Elitarium*. Retrieved from http://www.elitarium.ru/lojalnost_predannost_personala/ (accessed 11 January 2020) [in English].

Г. П. Щука, доктор педагогических наук, профессор (Закарпатский венгерский институт им. Ференца Ракоци II); **Л. И. Галькив**, доктор экономических наук, профессор (Национальный университет «Львовская политехника»). **Формирование маркетинга отношений в туристическом комплексе.**

Аннотация. Целью статьи является подача результатов внедрения маркетинга отношений в деятельность туристического предприятия и определение факторов, влияющих на эффективность этого процесса. **Методика исследования.** Использование системного, ситуационного и процессного подходов позволило рассматривать предприятие как комплекс взаимосвязанных подсистем; внедрять маркетинг взаимоотношений как сквозной бизнес-процесс, учитывая влияние факторов внешней и внутренней среды. Основной метод исследования – внутренний бечмаркинг. **Результаты.** Определены основные этапы внедрения маркетинга отношений: убеждение владельца в необходимости изменения философии бизнеса; формирования лояльности сотрудников; определение ожиданий потребителей; разработка и внедрение программы лояльности. Установлены факторы, влияющие на эффективность этого процесса: готовность владельца/руководителя предприятия к постоянному совершенствованию, кадровое обеспечение, автоматизация основных производственных процессов, наличие финансовой модели нововведений и др. **Практическая значимость результатов исследования.** Это успешный пример взаимодействия науки и бизнеса. Представлен опыт внедрения маркетинга отношений в туристическом комплексе; определены основные действия, которые обеспечивают результативность этого процесса.

Ключевые слова: маркетинг отношений, туристический комплекс, лояльность, лояльность потребителей, лояльность персонала, программа лояльности.

H. Shchuka, Doctor of Pedagogical of Sciences, professor (Transcarpathian Hungarian Institution named after Ferenc Rakoci II); **L. Halkiv**, Doctor of Science in Economics, professor (Lviv Polytechnic National University). **Formation of relationship marketing in the tourist complex.**

Annotation. *The purpose of the article is to present the results of relationship marketing implantation in the activities of the tourism enterprise and identify the factors that affect the effectiveness of this process. **Methodology of research.** The use of systemic, situational and process approaches allowed us to consider the enterprise as a complex of interconnected subsystems; implement relationship marketing as a through-the-business process, taking into account the influence of external and internal environmental factors. The main research method is internal benchmarking. **Findings.** In order to increase the competitiveness of the tourism enterprise, it was decided to introduce marketing relations. The complications were the lack of a marketing staff (small business), proper education and experience with the owner. The main stages of the relationship marketing implementation are identified: the owner's belief in the need to change the philosophy of the business; formation of employee loyalty – by training, creating internal standards, developing a system of work motivation; determination of consumer expectations – according to the SERVQUAL method; defining consumer expectations; development and implementation of loyalty program for each unit individually and for the whole complex: intangible incentives in season and material in season. The factors that influence the effectiveness of this process are identified: the readiness of the owner / manager of the enterprise for continuous improvement, human resourcing, automation of the main production processes, the availability of a financial model of innovations, reasonable pricing policy and an effective control system, continuity of communication with the client etc. **Practical value.** This is a successful example of the interaction between science and business. The experience of relationship marketing implantation in the tourist complex is presented; the main actions that ensure the effectiveness of this process are identified.*

Keywords: *relationship marketing, tourist complex, loyalty, consumer loyalty, staff loyalty, loyalty program.*