

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ**

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий  
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент  
Кафедра инженерного предпринимательства

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА**

Тема работы
КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСТИНИЧНОЙ СЕТИ

УДК 005.336.5:005.57:338.488.2:640.41

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
14А2А	Цзаожигули Айнива		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Е.В. Галанина	к.ф.н.		

**КОНСУЛЬТАНТЫ:**

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ассистент	Е.А. Грахова	-		

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ**

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИП	С.В. Хачин	к.т.н		

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ**

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий  
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент  
Кафедра инженерного предпринимательства

УТВЕРЖДАЮ:  
Зав.кафедрой ИП ИСГТ  
С.В.Хачин

\_\_\_\_\_  
(Подпись) (Дата)

**ЗАДАНИЕ**

**на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

выпускной квалификационной работы бакалавра

Студенту:

Группа	ФИО
14A2A	Цзаожигули Айнива

Тема работы:

Клиентоориентированный менеджмент в деятельности гостиничной сети	
Утверждена приказом директора ИСГТ	№3108/с от 21.04.2016
Срок сдачи студентом выполненной работы:	15.06.2016

**ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:**

<b>Исходные данные к работе</b> (публикации в периодической печати, отчетность организации, самостоятельно собранный материал)	Материалы производственной практики Самостоятельно собранный материал Анализ источников литературы
<b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b> (соотносится с названием параграфов или задачами работы)	1. Рассмотреть клиентоориентированность в деятельности гостиничной сети 2. Разработка рекомендаций по управлению взаимоотношениями с клиентами гостиничной сети
<b>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы</b> (с указанием разделов)	
<b>Раздел</b>	<b>Консультант</b>
«Социальная ответственность»	Е.В. Грахова

<b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы</b>	8.02.2016
--	-----------

**Задание выдал руководитель**

<b>Должность</b>	<b>ФИО</b>	<b>Ученая Степень, звание</b>	<b>Подпись</b>	<b>Дата</b>
доцент	Е.В. Галанина	к.ф.н.		8.02.2016

**Задание принял к исполнению студент:**

<b>Группа</b>	<b>ФИО</b>	<b>Подпись</b>	<b>Дата</b>
14A2A	Цзаожигули Айнива		8.02.2016

**ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП**  
**НАПРАВЛЕНИЕ 38.03.02 «МЕНЕДЖМЕНТ»**  
**БАКАЛАВР**

<b>Код результата</b>	<b>Результат обучения (выпускник должен быть готов)</b>
<b><i>Профессиональные компетенции</i></b>	
P1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности. Проводить теоретические и прикладные исследования в области современных достижений менеджмента в России и за рубежом в условиях неопределенности с использованием современных научных методов
P2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой деятельности
P3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности
P4	Применять профессиональные знания в области предпринимательской деятельности
P5	Разрабатывать стратегии развития организации, используя инструментарий стратегического менеджмента; использовать методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организаций
P6	Систематизировать и получать необходимые данные для анализа деятельности в отрасли; оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование предприятий отрасли, анализировать поведение потребителей на разных типах рынков и конкурентную среду отрасли. Разрабатывать маркетинговую стратегию организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию.
P7	Разрабатывать финансовую стратегию, используя основные методы финансового менеджмента; оценивать влияние инвестиционных решений на финансовое состояние предприятия
P8	Разрабатывать стратегию управления персоналом и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию. Применять современные технологии управления персоналом, процедуры и методы контроля и самоконтроля, командообразования, основные теории мотивации, лидерства и власти
<b><i>Общекультурные компетенции</i></b>	
P9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности.
P10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности.

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
<i>Профессиональные компетенции</i>	
Р11	Эффективно работать индивидуально и в коллективе, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации.

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 75 страниц, таблиц 7, рисунков 2, источников 51, приложений 3

**Ключевые слова:** клиентоориентированный менеджмент, лояльность клиентов, гостиничная сеть

**Актуальность** темы выпускной квалификационной работы связана с тем, что сегодня в условиях рыночной экономики и конкуренции успешная деятельность гостиничной сети определяется тем, насколько предприятие успешно в установлении отношений с клиентами. Концепция клиентоориентированности призвана сконцентрировать в себе все аспекты, влияющие на эффективность взаимодействия предприятия гостиничного сервиса с клиентами; ее цель – построение долгосрочных отношений с клиентами в целях устойчивого развития компании.

**Объектом исследования** является клиентоориентированный менеджмент в деятельности гостиничной сети.

**Предметом исследования** является уровень клиентоориентированности гостиничной сети «7 Days».

**Целью исследования** является разработка рекомендаций по управлению взаимоотношениями с клиентами гостиничной сети «7 Days».

**В процессе исследования проводились:** swot-анализ гостиницы «7 Days», анализ уровня клиентской лояльности методом NPS, анализ потребителей услуг «7 Days», анализ уровня клиентоориентированности «7 Days».

**Теоретическая и практическая значимость работы** состоит в том, что был проведен анализ клиентоориентированности предприятия «7 Days», а также в том, что разработанная стратегия повышения уровня клиентоориентированности предприятия позволит, при применении на практике, повысить уровень лояльности клиентов гостиничной сети «7 Days».

## ABSTRACT

Graduate research paper consists 75 pages, tables 7, figures 2, references 51, appendixes 3

**Key words:** customer focused management, customer loyalty, hotel chain.

**Applicability** of the research theme is related to contemporary definition of the hotel chain success. Nowadays amid market economy and competition the success of a hotel chain is defined by the success of its client onboarding. The concept of customer focus is to accumulate all the factors influencing the interaction efficiency between hotel facilities and customers. It aims at establishing long term relationships with customers for sustainable development of the venture.

**Object of the research** is customer focused management in hotel facilities.

**Scope of the research** is the level of customer focus in the 7 Days hotel chain.

**Purpose of the research** is to generate recommendations on customer relationship management for the 7 Days hotel facility. The recommendations are based on international experience.

**Methods used:** swot analysis of the 7 Days hotel facility, analysis of the loyalty of a firm's customer relationships by NPS, analysis of the 7 Days service receivers, analysis of the 7 Days customer focus level.

**Theoretical and practical relevance of the research** is in customer focus analysis of 7 Days venture and in developing the strategy to enhance the level of the customer focus at the venture. The practical application of the strategy will increase the customer loyalty level of the 7 Days hotel chain.

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>Определения</b>	
<b>Введение</b>	10
<b>Глава 1. Клиентоориентированный менеджмент в гостиничном бизнесе</b>	14
1.1. Клиентоориентированный менеджмент: понятие, функции	14
1.2. Клиентоориентированность в деятельности гостиничной сети	20
1.3. Лояльность потребителей как показатель уровня клиентоориентированности предприятия гостиничного сервиса	24
<b>Глава 2. Анализ уровня клиентоориентированности гостиничной сети «7 Days» и пути её повышения</b>	44
2.1. Характеристика деятельности предприятия гостиничного сервиса «7 Days»	44
2.2. Оценка уровня клиентоориентированности гостиничной сети «7 Days»	51
2.3. Рекомендации по управлению взаимоотношениями с клиентами гостиничной сети «7 Days»	58
<b>Глава 3. Социальная ответственность гостиничной сети «7 Days»</b>	
3.1. Корпоративная социальная ответственность «7 Days»	63
3.2. Определение стейкхолдеров гостиничной сети «7 Days»	64
3.3. Затраты на программы корпоративной социальной ответственности гостиничной сети «7 Days»	66
<b>Заключение</b>	68
<b>Список публикаций студента</b>	70
<b>Список использованных источников</b>	71
Приложение А. Сравнительный анализ гостиничных сетей эконом-класса в Китае	76
Приложение Б. Анкета исследования потребителей услуг гостиницы «7 Days» в г. Урумчи	78
Приложение В. Результаты анализа уровня клиентоориентированности гостиницы «7 Days» в г. Урумчи	81



## ОПРЕДЕЛЕНИЯ

**Гостиничная сеть** – объединение гостиничных предприятий, а также фирм предоставляющих сопутствующие услуги в единую систему с единым узнаваемым брендом.

**Клиентоориентированный менеджмент** (CRM – *customer relation management*) или клиентоориентированность – стратегия работы компании, при которой решения о каких-либо изменениях в деятельности и внедрениях разного рода принимаются только при соответствующей реакции потребителя (клиента).

**Потребительская лояльность** – приверженность покупателей торговой марке, мотивированная прочно укоренившейся привычкой покупать одно и то же изделие, товар или пользоваться одной и той же услугой, невосприимчивость к цене товара, отвержение альтернативы.

**Программы повышения лояльности** – долгосрочные программы взаимовыгодного сотрудничества между клиентами и компанией.

**NPS-метод** – это метод оценки лояльности потребителей, выраженный через их склонность рекомендовать или критиковать компанию и предлагаемые ей продукты и услуги.

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность** темы выпускной квалификационной работы связана с тем, что сегодня в условиях рыночной экономики и конкуренции успешная деятельность гостиничной сети определяется тем, насколько предприятие успешно в установлении отношений с клиентами. Концепция клиенториентированности призвана сконцентрировать в себе все аспекты, влияющие на эффективность взаимодействия предприятия гостиничного сервиса с клиентами; ее цель – построение долгосрочных отношений с клиентами в целях устойчивого развития компании.

Гостиничный бизнес в последнее время занимает важное место в экономике большинства стран. Перенос акцента с процесса производства и качества товара на способы удовлетворения потребностей клиентов, замена стратегии компании с товароориентированной на клиентоориентированную, процесс построения эффективных методов организации клиентских отношений сегодня являются наиболее востребованными.

На сегодняшний день все больше компаний в сфере гостиничных услуг стремится к выстраиванию системы по удовлетворению потребностей клиента, и формированию клиентоориентированной стратегии ведения бизнеса. Становится актуальным мониторинг изменений потребностей клиентов, повышение ценности услуг и продукта для клиента, в том числе повышение качества услуг.

Однако большинство компаний в сфере гостиничного сервиса не имеют опыта установления партнерских отношений со своими клиентами. Основными трудностями являются: отсутствие системного подхода к управлению клиентской лояльностью и недостаток научно-методических знаний по формированию систем управления гостиничным бизнесом, ориентированных на удержание потребителей и повышение их лояльности.

Вышесказанное обуславливает актуальность разработки рекомендаций по повышению уровня клиентоориентированности и формированию программ повышения потребительской лояльности в сфере управления предприятиями гостиничного сервиса. А также предопределяет выбор темы исследования.

**Проблема** – каков существующий уровень клиентоориентированности гостиничной сети «7 Days», и каковы способы улучшения показателей клиентоориентированных процессов предприятия?

### **Степень разработанности проблемы**

Тема развития клиентоориентированного менеджмента в целом достаточно полно освещена в научной литературе. Прежде всего, необходимо отметить работы А.Е. Гавриленко, где раскрываются основы клиентоориентированного подхода в управлении предприятием. Автор также рассматривает автоматизированные системы управления взаимоотношениями с клиентами. В работах Н.А. Ермолаевой рассматривается практическое значение ведения на предприятии стратегии клиентоориентированности, её выгоды и конкурентные преимущества. Работы А.Б. Кудинова и Т.З. Артюховой раскрывают специфику клиентоориентированного менеджмента в России. Муллагалиев А.Р. рассматривает особенности клиентоориентированных технологий на рынке гостиничных услуг. В работах Н. А. Носовой рассматривается лояльность клиентов как показатель уровня клиентоориентированности предприятия, а так же способы повышения уровня лояльности клиентов. Кристин Андерсон раскрывает сущность CRM-технологий как основы новых отношений с клиентом. К.Бланшар определяет значение лояльности клиентов в сфере услуг. Однако необходимо отметить, что тема клиентоориентированности в гостиничном бизнесе на данный момент достаточно слабо разработана.

**Объектом исследования** является клиентоориентированный менеджмент в деятельности гостиничной сети.

**Предметом исследования** является уровень клиентоориентированности гостиничной сети «7 Days».

**Целью исследования** является разработка рекомендаций по управлению взаимоотношениями с клиентами гостиничной сети «7 Days» на основе международного опыта.

Для реализации указанной цели в работе поставлены следующие **задачи**:

1. Исследовать понятие и функции клиентоориентированного менеджмента;
2. Изучить клиентоориентированность как конкурентное преимущество гостиничной сети;
3. Рассмотреть лояльность клиентов как показатель клиентоориентированной деятельности предприятия гостичного сервиса;
4. Дать характеристику деятельности предприятия «7 Days»;
5. Провести анализ уровня клиентоориентированности предприятия «7 Days»;
6. Разработать рекомендации по управлению взаимоотношениями с клиентами гостиничной сети «7 Days».

**Теоретической и методологической основой исследования** являются концептуальные положения теории и практики менеджмента в сфере гостиничных услуг, а также работы, раскрывающие сущность сервиса, клиентоориентированного менеджмента и потребительской лояльности.

В процессе исследования для выполнения поставленных задач использовались следующие общенаучные методы и приемы: систематизация, типология, SWOT-анализ, сравнительный анализ, метод включенного наблюдения, NPS - метод.

**Теоретическая значимость** работы состоит в том, что был проведен анализ клиентоориентированности предприятия «7 Days». Были выделены проблемы на пути формирования клиентоориентированности гостиницы. На основе данных анализа были разработаны направления совершенствования и повышения уровня клиентоориентированности гостиницы «7 Days». Основные

выводы, сформулированные в работе, делают возможным использование их в дальнейших исследованиях клиентоориентированных процессов.

**Практическая значимость** исследования заключается в том, что разработанная стратегия повышения уровня клиентоориентированности предприятия позволит, при применении на практике, повысить уровень лояльности клиентов гостиничной сети «7 Days».

Во введении указана актуальность исследуемой проблемы и основные направления проведения исследования.

Первая глава посвящена исследованию принципов развития клиентоориентированного подхода в управлении предприятием гостиничного сервиса.

Во второй главе на основе данных анализа уровня клиентоориентированности гостиницы «7 Days» были разработаны рекомендации по управлению взаимоотношениями с клиентами гостиничной сети «7 Days».

В заключении приведены основные положения, полученные в ходе исследования, указаны возможные направления и перспективы развития клиентоориентированного подхода в управлении компанией.

# ГЛАВА 1. КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ГОСТИНИЧНОМ БИЗНЕСЕ

## 1.1. Клиентоориентированный менеджмент: понятие, функции

В современных условиях рынка успех и процветание компании на рынке услуг зависит от того, насколько выпускаемые ей продукты востребованы потребителем. Одной из особенностей услуги является её неотделимость от источника производства, то есть, она производится и потребляется одновременно, это означает, что ориентация предприятия на максимальное удовлетворение клиента имеет большое значение. Эта ориентация носит название клиентоориентированность.

Клиентоориентированный подход в управлении компанией носит название CRM – customer relation management. В дословном переводе с английского языка означает «управление отношениями с клиентами».

Клиентоориентированный менеджмент (CRM – customer relation management) или клиентоориентированность – это характеристика бизнеса, которая отражает *место интересов клиента в системе приоритетов* руководства и собственников [3, с.35].

Клиентоориентированность – стратегия работы компании, при которой решения о каких-либо изменениях в деятельности и внедрениях разного рода принимаются только при соответствующей реакции потребителя (клиента) [5, с.149].

Клиентоориентированность отражает степень соответствия предприятия ожиданиям потребителей.

Необходимость и актуальность обращения к понятию клиентоориентированности обуславливается требованиями современных рынков, которые отличаются рядом характерных особенностей:

- Избыток похожих предложений;
- Жесткая конкурентная борьба;
- Постоянный или снижающий спрос (мода);

- Особые требования покупателей к качеству товаров и услуг;
- Возросшие запросы покупателей услуг к квалификации персонала;
- Наличие на рынке специфических предложений (экзотика);
- Постоянное пополнение рынка новыми товарами [41, с.176].

*Клиентоориентированность* – ориентация человека в своей работе на внутреннего или внешнего клиента с целью определения его потребностей и интересов, а также принятия их во внимание и учета в дальнейшей работе [18].

### **Внутренний и внешний клиент**

*Внешний клиент* – это лицо, обратившееся в компанию извне с целью получения оказываемых организацией услуг. *Внутренним клиентом* будет любой сотрудник компании, который может по каким-то вопросам обращаться в любое подразделение. Ориентированность сотрудника в своей работе на внутреннего клиента дает возможность быстро решать задачи за счет налаженного взаимодействия с другими подразделениями [27].

Клиентоориентированность – это способность организации извлекать дополнительную прибыль за счет глубокого понимания и эффективного удовлетворения потребностей клиентов [37, с.76].

Недаром акцент сделан на том, что это должна быть дополнительная прибыль (материальная или нематериальная). В ином случае, любое смещение внимания в сторону клиента, включая качественный сервис, может выдаваться за клиентоориентированность. Но если в результате всех этих мероприятий, организация не получает дополнительной прибыли или конкурентного преимущества, то понесенные затраты неоправданны. Более того, вредны для бизнеса, т.к. отвлекают ресурсы от других задач.

### **Пока бизнес не интересуется тем:**

- как клиент оценивает предлагаемые продукты и сервис,
- как система взаимоотношений с организацией влияет на его удовлетворенность и частоту покупок,

- как маркетинговые инициативы воздействуют на уровень доверия к фирме,
- как повысить пожизненную ценность клиента и увеличить конкурентную долю его кошелька,

он остается товаро-ориентированным! [28]

Компания может получить дополнительную прибыль от отношений, ориентированных на клиента. Существуют варианты получения дополнительной прибыли в результате повышения ориентации на клиента:

1. Когда клиент увеличивает частоту и объем закупок, т.е. физически приносит больше денег.
2. Делится с вашей организацией информацией (обучает), которая помогает улучшить продукт и качество сервиса, оптимизировать бизнес-процессы (за счет этого вы можете повысить цену или ценность своему продукту).
3. Рекомендует вашу организацию другим покупателям, которые приносят вам прибыль [16, с.46].

Резюмируя многочисленные взгляды на эффективность внедрения клиентоориентированного подхода в деятельность компании, можно сформулировать ряд принципиальных преимуществ внедрения такой стратегии:

- Повышение прибыли (за счёт увеличения частоты и/или объема закупок и/или снижения издержек по сделкам)
- Обучение компании (клиент выступает в роли поставщика информации, помогающей развивать и улучшать свой бизнес)
- Продвижение бизнеса (клиент начинает рекомендовать компанию своим друзьям и знакомым, то есть другим потребителям, которые становятся клиентами компании)
- Рост конкурентоспособности благодаря рыночной направленности деятельности компании, соответствующей тенденциям современного рынка



- Построение системы отношений с клиентом, которая направлена на их лояльность и долгосрочность, а не на разовые продажи.
- Сопоставление интересов компании и удовлетворенности клиента и поддержание баланса между ними.
- Снижение затрат компании – изучение поведения клиентов с целью повышения уровня удовлетворенности наиболее выгодных из них, разработка мер по их удержанию, а так же одновременное выявление малоприбыльных клиентов.
- Совершенствование процесса продаж за счет подключения до- и после-продажных отношений, традиционная вертикальная модель продаж преобразовывается в горизонтальную модель бизнес-процесса по привлечению и обслуживанию клиентов, включающая все подразделения компании и её ресурсы.
- Целевая установка на удовлетворение потребностей, присутствующая в философии компании, транслируется на всех сотрудников, позволяя разрешить противоречия, связанные с межфункциональным взаимодействием [5, с.132].

Понятие клиентоориентированность по значимости можно сопоставить с понятием конкурентоспособность. Разница заключается в том, что конкурентоспособность подразумевает соответствие компании ситуации на рынке в целом, а клиентоориентированность показывает степень соответствия компании потребностям и пожеланиям потребителей. В данном контексте можно говорить о стратегическом управлении клиентоориентированностью, так как компания, которая ставит интересы клиента превыше всего и делает их целью своей деятельности, делает свой выбор в пользу долгосрочных взаимоотношений с клиентом, зачастую жертвуя сиюминутными продажами и выгодами.

Ключевым моментом формирования клиентоориентированного подхода также является создание регламентов и правил работы персонала с клиентами,

некого свода правил и система контроля его соблюдения. Также важна организация коммуникации с клиентами различными способами, например использование интернета, проведение встреч руководства с ключевыми клиентами, возможно создание каких-либо удаленных терминалов. Для поддержания уже достигнутого уровня удовлетворенности клиентов и роста потенциала организации в этом направлении также необходима организация систематического повышения уровня квалификации персонала, мониторинг качества обслуживания клиентов, анализ степени удовлетворенности клиентов услугами [42, с.43].

Таким образом, благодаря применению инструментов клиентоориентированности, организация имеет возможность извлекать дополнительную прибыль благодаря глубокому пониманию и эффективному удовлетворению потребностей клиентов компании. Увеличение производительности и доходности компании за счет взаимодействия с правильными клиентами, с правильными предложениями, в нужный момент времени и использование правильных каналов – совершенная цель клиентоориентированного бизнеса.

Как уже говорилось, в рамках клиентоориентированного подхода для удержания клиента необходимо учитывать его интересы и пожелания. Но при обширной базе клиентов, учет интересов каждого клиента является труднодостижимой целью.

Выходом из данной ситуации является внедрение в компании CRM-системы.

CRM-система (сокр. от англ. *Customer Relationship Management System* – система управления взаимодействием с клиентами) – корпоративная информационная система, предназначенная для улучшения обслуживания клиентов путём сохранения информации о клиентах и истории взаимоотношений с клиентами [2, с.14].

Это системы, реализующие концепцию, направленную на построение устойчивых деловых отношений с клиентом и бизнес стратегия, ядром которой является клиентоориентированный подход в управлении.

Это информационная система, назначение которой – автоматизировать бизнес-процессы компании, обеспечивающие взаимодействие всех ее подразделений с клиентами. Такая система, с одной стороны, решает задачи, направленные на удовлетворение и удержание клиентов, с другой – служит оптимизации деятельности компании, сокращая издержки, связанные с поиском и обработкой информации, анализом данных, управлением продажами и т.д. [11, с. 206].

Существуют три базовые цели использования CRM систем:

1. Оперативное использование (оперативный доступ к информации в ходе контакта с клиентом в процессе продаж и обслуживания).

2. Аналитическое использование (совместный анализ данных, характеризующих деятельность, как клиента, так и фирмы, получение новых знаний, выводов, рекомендаций).

3. Коллаборационное использование (клиент непосредственно участвует в деятельности фирмы и влияет на процессы разработки продукта, его производства, сервисного обслуживания) [29, с. 24].

Отрасли, в которых наблюдается наибольший спрос на CRM-решения: финансы, страхование, телекоммуникации, на предприятиях торговли, сервисного обслуживания компании, предоставляющие услуги связи, туризма, перевозок.

CRM решения берут на себя управление полным циклом взаимоотношений с клиентом: установка первого контакта, реализация бизнес процесса компании по удовлетворению потребностей клиента, дальнейшее плодотворное сотрудничество и удержание клиента [36, с.38].

CRM-система позволяет упорядочить информационное обеспечение людей, которым необходимы данные о деятельности канала продаж, создать

базу знаний о клиентах и быть уверенным в том, что бизнес-модели в области продвижения продуктов и работы с клиентами будут работать эффективно[16, с.27].

## **1.2. Клиентоориентированность в деятельности гостиничной сети**

Для гостиничной сети значимым является раскрытие понятия «клиентоориентированная компания» и «лояльность клиентов». Сегодня чтобы оставаться конкурентоспособным гостиничной сети необходимо выстроить собственную CRM-стратегию и внедрить CRM-систему для эффективного обслуживания и удержания клиентов.

CRM-система позволяет анализировать стратегию действий и демонстрирует эффективность работы хозяйствующих субъектов сферы гостиничного бизнеса.

Решение задачи автоматизации отеля позволяет персоналу получать оперативную информацию о загрузке номерного фонда, размещении гостей, бронировании номеров за любой период, наличии свободных мест, планируемых заездах и выездах и т.п. Ведение номерного фонда тесно связано с другими задачами – учетом денежных средств, услуг, товаров, расходных материалов и т.д. [15, с.279].

Кроме того, в отеле применяется специфическое оборудование – например, электронные замки, обеспечивающие контроль доступа в номера. Все выполняемые персоналом действия, связанные с оборотом денежных средств, необходимо проводить через регистраторы расчетных операций, поэтому система должна уметь работать с фискальными принтерами, а также принимать платежные карточки. Сейчас очень популярно онлайн-бронирование: на сайте отеля клиент может увидеть информацию о том, какие номера будут свободны в интересующий его период, и сделать заявку. «Продвинутые» программы взаимодействуют с такими модулями на сайтах и обрабатывают поступающую от них информацию.

Все эти задачи решены практически в любой системе управления отелями. Они позволяют автоматизировать работу персонала (портье, администраторов, бухгалтеров т.д.), обрабатывать информацию и приводить ее к виду, пригодному для формирования регламентированной отчетности, требуемой законодательством [40, с.258].

Сделаем обзор существующих систем управления гостиницей. В настоящее время на рынке присутствует множество CRM-продуктов от разных производителей, как зарубежных (например, американские OPERA, Fidelio и Eritome, так и российских «Интеротель», «Эдельвейс», Servio, R-Keeper, InStyle).

Выбирая систему управления, отельер должен взвешивать целый ряд факторов, таких как надежность продукта, качество работы компании-инсталлятора и уровень после проектного сопровождения, поддерживаемые интерфейсы и гибкость расширения, цена. Дорогие признанные бренды гарантируют качество функционирования и многообразие возможностей на все случаи жизни, но для того чтобы внести в них какие-то изменения или дополнения, необходимо обращаться в Россию, если не в США. С местными разработчиками таких проблем не возникает, но не у всех программный продукт достаточно зрелый, бывает нужно что-то дорабатывать под заказчика [21, с. 137].

Обзор существующих систем можно начать с OPERA и Fidelio корпорации MICROS-Fidelio.

Система Fidelio позиционируется как решение для всех типов гостиниц: сетевых и независимых, загородных клубов, мотелей и бизнес-отелей. Fidelio предназначена для решения различных задач: от продаж, бронирования, размещения гостей и организации конференций и банкетов до предоставления данных для финансового контроля и управленческого учета деятельности предприятия. Встроенный модуль управления связями с клиентами (CRM) позволяет учитывать пожелания гостя «вплоть до размера тапочек».

OPERA PMS имеет ряд функций, упрощающих управление сетевыми отелями. Система централизованного бронирования позволяет контролировать доступность номеров всех отелей, входящих в сеть, и осуществлять заказ сразу в нескольких из них. В централизованную информационную базу клиентов, интегрированную с системой бронирования, стекается информация о гостях и компаниях-партнерах; кроме того, система обеспечивает обмен информацией о профайлах гостей между всеми отелями. Гость может жить в одном отеле и пользоваться услугами другого, а оплата перечисляется на счет в отеле проживания.

Решения компании MICROS Fidelio являются корпоративным стандартом для международных гостиничных сетей, таких как Marriott, Sheraton, Hilton, Hyatt, Accor, Radisson, Intercontinental, Kempinski, HolidayInn, LeMeridian и т.д. В Украине клиентами компании HRS являются более 50 гостиниц – от небольших (санаторий «Вилла Амбассадор» на 8 номеров в Трускавце) до крупных (отель «Ялта-Интурист» на 1140 номеров).

Система управления гостиницей Epitome является продуктом американской компании Soft Brands. Epitome PMS построена по модульному принципу и позиционируется как продукт для гостиниц любого типа, категории и размера – от небольших отелей до крупных гостиничных комплексов и сетей. Клиенты могут настраивать систему в соответствии со своими потребностями, выбирая нужные модули в зависимости от типа гостиницы. Базовый модуль обеспечивает функции портье, бронирования, кассира, управления номерным фондом, тарифами и отчетностью. В систему интегрированы также модули групповых продаж, управления турагентствами, истории гостей и компаний и др. С системой работает веб-приложение Libra Control Panel, предназначенное для отображения информации по загрузке отеля и основных показателей его работы.

Система «Интеротель» – одна из самых популярных отельных систем. Гостиничная система «Интеротеля» называется «Отель-2.3» и рассчитана на

самые различные гостиницы: от двух- до пятизвездочных, от десяти до тысяч номеров. Она имеет стандартный набор модулей («Портье», «Касса», «Бронь», «Хозяйственные службы», «Отчеты» и др.), причем эти модули могут дополняться новыми возможностями.

Система Servio HMS разработана российской компанией «НКТ», которая изначально занималась автоматизацией сетей АЗС; гостиничная программа вышла на рынок около трех лет назад. Изначально она была написана для сети отелей «Рейкарц». Servio имеет веб-интерфейс и поддерживает разные режимы отображения данных – в виде графической «шахматки» или в табличном формате. Последняя опция рассчитана на крупные отели: чем больше номерной фонд и, соответственно, объем отображаемых данных, тем более громоздким и медленным становится интерфейс. Еще одна особенность программы – наличие функции репликации данных между центральным офисом бронирования и компаниями-клиентами. Вся информация о заявках поступает непосредственно в базу данных, благодаря чему не возникает повторного бронирования одних и тех же номеров. В Servio есть возможность переключения режимов поселения гостей – по номерам или по местам [39].

Отдельный класс гостиничных систем – программы, написанные на основе продуктов «1С». В 2010 году появились два новых продукта на базе восьмой версии программы «1С: Предприятие»: «1С: Предприятие 8. Отель» («1С:Отель») и «1С-Рарус: Управление отелем» Первый лицензируется по количеству номеров (базовая лицензия – 30 номеров), второй - по рабочим местам (базовая лицензия предоставляется на одно рабочее место). Лицензии для расширения систем нужно приобретать дополнительно.

Решение «1С-Рарус: Управление отелем» имеется в ассортименте украинских дистрибьюторов и инсталляторов (в частности, «ГлобалСофт», «Хвоя Интегра», «Центр Бизнес-Технологий»), но реализованных проектов пока не замечено.

Таким образом, развитие рынка гостиничных систем напрямую связано со развитием самих гостиничного бизнеса. И здесь в последние годы столкнулись две тенденции. С одной стороны, кризис не мог не сказаться на строительстве новых отелей. С другой - системы управления, как и всякий инструмент оптимизации расходов, именно в это время становятся особенно интересными для отельеров.

### **1.3. Лояльность потребителей как показатель уровня клиентоориентированности предприятия гостиничного сервиса**

Ключевой целью концепции клиентоориентированного менеджмента является достижение и укрепление **лояльности** потребителей.

Понятие лояльности клиентов сегодня широко и можно встретить достаточно много определений, относящихся к термину лояльность.

Термин «лояльность» происходит от английского слова «loyal» – верный, преданный. В некоторых книгах авторы используют вместо термина «лояльность» слово «преданность».

**Лояльность клиента** – это положительное отношение и постоянство в обращении к услугам одной и той же компании. Лояльности клиента последнее время маркетологи уделяют особое место в функционировании компании [34, с. 39].

**Лояльность** клиента можно определить как характеристику потребителя, обеспечивающую его преданность и положительное отношение к бренду, продукту, услуге либо в целом к компании [22, с.14].

**Лояльность** – намеренная (неслучайная) поведенческая реакция (повторные посещения), демонстрируемая в течение периода времени каким-либо субъектом по отношению к одному поставщику из ряда имеющихся. Эта реакция психологически обусловлена на уровне принятия решения и оценки и имеет результатом приверженность бренду. Лояльность является центральным условием успешного удержания (приверженных) потребителей [13, с. 39].



Потребительскую лояльность традиционно разделяют на поведенческую и эмоциональную. Мониторинг метрик поведенческой лояльности осуществляется путем наблюдения за фактическим поведением клиента и является методом реализации ретроспективного транзакционного анализа его потребительской активности. В свою очередь, эмоциональная лояльность покупателей выражается в уровне их осведомленности о деятельности организации и о том, какие свои нужды они могут удовлетворить, воспользовавшись ее продуктами или услугами, а также в уровне удовлетворенности клиентов предложениями компании, их качеством и сервисом, предоставляемым организацией [35, с.128].

Лояльность – это понятие многогранное, поэтому целесообразно проводить мониторинг и поведенческих, и воспринимаемых показателей клиенткой лояльности для наиболее точной оценки. Комплексная лояльность – представляет собой сочетание поведенческой и воспринимаемой лояльности [7, с. 68].

Лояльность включает в себя три уровня:

1. Эмоциональный. Для лояльности к товару/компании необходимо положительное отношение к нему.
2. Рациональный. Потребитель должен понимать выгоды от приобретаемого продукта. Выгоды могут быть функциональными или нефункциональными, настоящими или придуманными.
3. Поведенческий. У потребителя должен быть опыт покупки и/или потребления товара или опыт взаимодействия с компанией [19, с. 17].

Н.А. Носова выделяет типы лояльности клиентов, которые отражают разные рыночные ситуации [34, с 107].

1. **Лояльность к компании – монополисту.** Это та ситуация, когда у потребителя или у клиента просто нет выбора, и он вынужден обращаться к монополисту. Внешне это может напоминать лояльность, однако, по сути, она такой не является. С одной стороны, клиент постоянно возвращается к одному и

тому же продавцу (поставщику). Но это обусловлено только тем, что на рынке не представлены конкуренты. Клиенту даже не с чем сравнить, и у него нет возможности сделать это. Лояльность предполагает положительное отношение к компании, однако в этом случае последнее из постоянства обращения к ней не следует. Очень часто клиенты на самом деле недовольны фирмой – монополистом. Это недовольство может возникать по самым разным причинам: некачественное обслуживание, незаинтересованность. Дело даже не только в том, что у клиента нет выбора, и он не может, сравнить возможные варианты предоставления услуг конкурентами, а в том, что монополист чаще всего действительно работает гораздо хуже, чем те фирмы, которые развивались в условиях конкуренции. У монополиста нет стимула улучшать свою продукцию, более качественно предоставлять услуги, уделять повышенное внимание обслуживанию. У него и без дополнительных затрат будет много клиентов, поэтому излишние усилия ему не нужны. Лояльность к компании – монополисту строится только на основе отсутствия у клиента возможности выбора подходящей именно ему фирмы. Для компании – монополиста такая ситуация не является благоприятной: компания стоит на месте и слабо развивается, а при появлении на рынке конкурентов она может очень быстро сдать свои позиции, ей придется учиться бороться за покупателей.

**2. Лояльность, связанная с процессом смены своего поставщика услуг.** В этом случае у компании есть конкуренты, они могут также успешно действовать на рынке, теоретически могут переманить клиента. Однако не всегда на практике клиент может просто и быстро сменить компанию – поставщика. Могут возникать серьезные трудности, перебои в работе. Это также может быть связано с тем, что смена компании повлечет для клиента существенные затраты, которые не каждая компания сможет принять на себя. Это индивидуальные факторы, которые связаны с деятельностью фирмы, с особенностями сферы функционирования компаний. Наличие трудностей заставляет клиента вести себя практически как в ситуации, когда на рынке

присутствует один монополист: клиент может очень долго терпеть неудобства и мириться с недостатками в работе. Но в отличие от монополии у клиента все же есть выбор, и в крайнем для него случае он может сменить компанию на конкурирующую фирму, так как там ему смогут оказать услуги лучше. Но в связи со всеми вышеперечисленными трудностями черта, за которой клиент готов пойти к конкурентам часто так и остается непересеченной. Поэтому в тех отраслях, где переход от работы с одним поставщиком к работе с другим очень сложен, лояльность клиентов носит весьма условный характер. Компаниям в этой ситуации не следует думать, что клиенты действительно лояльны к ним, необходимо все же наиболее полно удовлетворять их потребности, обслуживать их как можно лучше и добиться той лояльности, при которой клиент действительно будет верным и преданным своей компании.

3. **Лояльность заинтересованности.** Это укрепление лояльности клиента посредством предоставления всевозможных скидок и льгот при пользовании услугами той или иной компании. Это может быть очень эффективным методом, с одной стороны, однако с другой – такая лояльность также не может в полной мере называться лояльностью. Дело в том, что если клиент пользуется услугами какой – либо компании только ради скидок, то он также может пользоваться и услугами конкурирующих компаний, также предлагающих скидки. В качестве примера такого типа лояльности можно привести дисконтные карточки наиболее крупных супермаркетов: у многих людей есть такие карточки, не одной компании, а сразу нескольких, конкурирующих между собой. Поэтому лояльность заинтересованности также имеет свои особенности и требует порой принятия решений, способствующих выделению фирмы среди примерно равных между собой конкурентов.

4. **Лояльность клиента, связанная с привычкой к данной компании.** Лояльность, связанная с привычкой, может быть характерна в тех случаях, когда у компании есть возможность, но нет времени заниматься поиском нового поставщика, а пользоваться услугами старого гораздо удобнее,

чем пробовать что – то новое. Привычка тесно связана с удобством и сложившимся постоянством, поэтому стоит все же отличать истинную лояльность. В случае появления на рынке нового конкурента, который предоставит более качественное обслуживание, будет удобнее расположен, иметь отличия в работе (положительные), выявится истинная приверженность клиента к компании: если он уйдет к конкуренту, то он не был по – настоящему лоялен, у компании были недостатки в работе, она недостаточно полно удовлетворяла все потребности. Если же клиент останется, то он действительно предан компании. Поэтому следует трезво оценивать ситуацию, даже в том случае, если компании удастся удерживать своих клиентов: гораздо важнее причины, которые заставляют их пользоваться услугами вашей фирмы, чем внешнее благополучие в отношениях с покупателями.

Лояльность клиентов открывает компании дополнительные возможности. Дело не только в том что, количество клиентов постоянно растет, в том числе и тех, которые приносят компании значительный доход. Лояльные клиенты гораздо проще отнесутся, например, к повышению цен. Для них важны не цена продукта, а качество, предоставляемые услуги, особое отношение, чувство причастности к кругу избранных. Таким образом, лояльного клиента нельзя переманить просто снижением цены или скидкой: он останется верным компании. Если же клиенты не являются лояльным, то при повышении цен на продукцию они найдут на рынке аналогичный товар, но за меньшую цену. Поэтому лояльность дает серьезные преимущества при увеличении прибыли за счет повышения цены продукции [7, с.94].

Сегодня лояльность клиента – это одна из основных целей для любой компании, ввиду того что намного легче и выгоднее удерживать своих имеющихся клиентов, чем находить и привлекать новых. Для компании очень важно удерживать клиентов. И причина этому не только в трудностях поиска новых: если у компании крупных и постоянных клиентов нет, а сама фирма претендует на достойное место на рынке, то, скорее всего, у нее есть

внутренние проблемы. Непостоянство клиентов может быть вызвано не только явными недостатками (например, невнимание со стороны персонала или некачественными товарами и услугами), как некоторые думают, а скрытыми, внутренними. Для фирмы клиент должен стать центром, быть превыше всего. Именно тогда фирма будет способна добиться лояльности с его стороны. Лояльность можно только заслужить: сама она у клиентов не появится [19, с. 24].

### ***Оценка уровня клиентской лояльности и программы ее повышения***

Из-за многогранности понятия «лояльность» нередко возникают трудности с ее оценкой. Можно выделить следующие подходы к оценке уровня лояльности: [24, с.367]

#### **1. Традиционный подход**

Намерение покупки. Определение намерения респондента приобрести конкретный товар, формулируется следующим образом: «Всякий раз, когда я покупаю товар категории X, я покупаю товар Y»

#### **2. Оценка отношения (Hawkes)**

Выбор потребителем утверждения, наиболее соответствующего его отношению к торговой марке: «Есть много причин, чтобы продолжать использовать, и никаких причин, чтобы отказаться», «Есть много причин, чтобы продолжить использовать, но также много причин, чтобы отказаться», «Есть несколько причин, чтобы использовать, но много причин, чтобы отказаться».

#### **3. Конверсионная модель (J.Hofmeyr и B. Rice)**

Оценка различных аспектов отношения потребителя к бренду (удовлетворенность, важность выбора бренда и т. д.) Показатели лояльности оцениваются при помощи нескольких точных вопросов, анализируется ответ, степень лояльности рассматривается как интегрированный показатель при ответе на вопрос.

#### **4. Разделение потребностей (D.Aaker, J. Hofmeyr и B. Rice)**

Доля покупки, % потребления. Сравнение покупаемой марки с другими марками, определение доли покупок определенного бренда.

#### **5. Цена переключений (Pessemier)**

Цены конкурентов. Определяется максимальная цена на продукт, отнесенный к торговой марке, при которой потребитель отказывается от ее потребления («переключается» на другую торговую марку).

#### **6. Эластичность (Sharp и Dickson)**

Цена, объем продаж. Мониторинг продаж при изменении цены на продукт, отнесенный к данной торговой марке.

#### **7. Время потребления (Hammond)**

Время потребления продукции до переключения на конкурентов. Определяется максимальное время, в течение которого потребитель покупает продукт, отнесенный к данной торговой марке.

#### **8. Доля потребительской лояльности (Hammond)**

Сравнение торговых марок (продуктов) по продолжительности использования одной группой потребителей.

#### **9. Предпочтение (Guest)**

Относительный рейтинг предпочтения конкурентной продукции (предприятий). Рейтинг через выделение торговой марки из списка по уровню предпочтения

#### **10. Относительная лояльность (Sharp)**

Вероятность переключения на потребление конкурентной продукции. 100–балльная шкала в вопросе (опрос потребителей) о его «желании переключиться» на другую торговую марку или продукт.

#### **11. Вербальная вероятность (Danenberg)**

10-балльная шкала в вопросе (опрос потребителя продуктов) о его вероятности сменить торговую марку, используемую в настоящее время.

#### **12. NPS-метод (Райхельд)**

Оценка потребителем своей готовности рекомендовать компанию друзьям и знакомым по десятибалльной шкале [24, с.367]. Основоположник метода Фредерик Райхельд. Методика строится на базе одного вопроса: «С какой вероятностью Вы порекомендуете нас друзьям?». Потребитель делает выбор по 10-ти балльной шкале. По результатам ответов все респонденты делятся на три группы:

- «Промоутеры» (давшие оценки «9-10») – клиенты, которые лояльны Компании и готовы рекомендовать ее своим знакомым (так называемые, «адвокаты»)
- «Нейтралы» (давшие оценки «7-8») – пассивные клиенты Компании, которые в целом удовлетворены Компанией, но не обладают стремлением рекомендовать Компанию другим.
- «Критики» (давшие оценки «1-6») – не удовлетворены Компанией, не будут ее рекомендовать. Возможно, находящиеся в поиске альтернативы.

NPS = Net Promoter Score представляет собой чистый коэффициент лояльности и рассчитывается как разница между процентным соотношением Промоутеров и Критиков [35, с. 173].

### ***Программы повышения уровня лояльности клиентов***

Существует два способа удержания потребителей: первый – создание условий, препятствующих обращению к другим поставщикам, предприятиям; второй – полное удовлетворение потребителя, который вряд ли польстится на предлагаемые конкурентами низкие цены или другие стимулы. Для реализации указанных способов удержания в рамках маркетинга отношений используются программы повышения лояльности клиентов.

Программы повышения лояльности – долгосрочные программы взаимовыгодного сотрудничества между клиентами и компанией. Программы лояльности – это совокупность элементов, формирующих привязанность клиента к бренду, которые работают в определенной единой системе, распределяющей по времени [10, с. 94].

Под программой лояльности клиентов подразумевается набор действий, организованных таким образом, чтобы стимулировать клиентов и находиться в соответствии с их требованиями, а также, чтобы свести к минимуму потери, а именно, потери в количестве клиентов, и увеличить количество продаж [23, с. 89].

Основополагающим мотивом программ лояльности является предоставление покупателям выгод. Лучший способ поощрить любого человека, дать ему какую-либо выгоду материальную, эмоциональную, психологическую.

Стратегической целью таких программ является увеличение прибыльности ключевых сегментов покупателей и продления срока их «жизни».

Перед программами лояльности чаще всего ставят следующие основные цели:

1. Повышение уровня удержания клиентов в прибыльных сегментах бизнеса путем повышения удовлетворенности и ценности, обеспечиваемых определенной группе клиентов.

2. Привлечение новых клиентов. Этого возможно добиться благодаря предложению покупателям действительно привлекательных привилегий или посредством рекомендаций существующих клиентов.

3. Программы лояльности создают возможность для общения компании с клиентами, как опосредованно (например, при помощи прямой рассылки) так и лично.

4. Построение продолжительных взаимоотношений с клиентами за счет предложения вознаграждения за их приверженность.

5. Создание базы данных клиентов, которая включает в себя данные о самих клиентах и их покупательском поведении (предпочтениях и частоте покупок). Такие базы являются кладезем бесценной информации, незаменимой для решения ряда маркетинговых задач.



6. Программы лояльности представляют возможность другим подразделениям компании, занимающимся исследованием и разработкой продукции, получать сведения о клиентах для последующей переработки.

Можно выделить следующие типы программ лояльности:

### **1. Материальные и нематериальные программы**

Материальные программы связаны с предоставлением скидок, денежных бонусов, подарков и других дополнительных материальных благ.

Нематериальные – программы, в которых предоставляются различные привилегии (членство в клубе с последующими материальными выгодами, особые формы оплаты).

### **2. Сегментированные и несегментированные программы**

Сегментированные – направлены на определенный круг клиентов (женщины, мужчины, дети, выделение возрастных категорий). Несегментированные – предназначены для всех без исключения клиентов.

### **3. Программы открытого и закрытого типа**

В открытой программе может участвовать практически каждый желающий. Участие в открытой программе не требует выполнения каких-либо условий. Основное преимущество открытой программы заключается в том, что компании могут собрать достаточно обширную базу данных. В закрытых программах участникам для вступления необходимо выполнить ряд требований, например, оплата членского взноса, совершить покупку на определенную сумму денег, или являться клиентом в течение длительного времени. Преимуществом закрытой программы является то, что компания может сконцентрироваться на целевой группе.

### **4. Индивидуальные и коалиционные программы**

Индивидуальные программы лояльности возникли раньше коалиционных и являются своего рода начальным этапом в развитии программ лояльности. Под индивидуальной программой лояльности подразумевают программу, созданную специально для одной компании.

*Основные плюсы индивидуальных программ лояльности:*

- 1) Учет индивидуальных особенностей компании;
- 2) Более пристальное и детальное изучение клиентов, чем в коалиционных программах.

Таким образом, индивидуальные программы лояльности выигрывают за счет более простой реализации, так как при отсутствии необходимости постоянно работать совместно с партнерами фирма может осуществлять более гибкий подход к клиенту.

*Основные минусы индивидуальных программ лояльности:*

- 1) Высокие денежные затраты на разработку, внедрение и реализацию индивидуальной программы лояльности;
- 2) Относительно низкая привлекательность индивидуальных программ для клиентов.

Коалиционная программа лояльности объединяет несколько компаний, работающих в различных сегментах и не являющихся конкурентами.

Операторов всех коалиционных программ можно разделить на тех, которые организуют коалиционную программу для развития собственного бизнеса («якорные операторы») и на независимых операторов, для которых единственным бизнесом является сама программа.

*Якорный оператор* создает программу поощрения с целью удержать уже имеющихся у них клиентов, а затем к ним присоединяются и другие компании.

*В независимые коалиционные программы поощрения* объединяются несколько компаний из разных сфер бизнеса. Программа отдается на аутсорсинг профессионалам, которые не привязаны к определенному бизнесу и определенной базе клиентов, что позволяет расширить возможности каждого предприятия, участвующего в программе. Оператор выступает в роли посредника, проводящего мероприятия по организации, проведению и контролю за программой поощрения. Участие в такой программе позволяет существенно снизить затраты на ее поддержку для каждого участника, а также

увеличить ее привлекательность в глазах потребителя. Самым ярким примером такой компании может быть коалиционная программа «Mnogo.ru». Несомненным плюсом коалиционных программ лояльности является объединение клиентских баз различных компаний.

### **5. Локальные и международные программы**

Локальные программы действуют только на территории одной или нескольких стран. Международные программы лояльности гораздо сложнее, что объясняется необходимостью контроля за их выполнением сразу нескольких странах. Участвуют в международных программах, как правило, очень крупные компании, способные вложить в них большие средства, а также компаниями – участниками. На примере рассмотрим Международные программы «Countdown». Эта программа лояльности, появившаяся в 1970 г. в Великобритании, представляет собой систему скидок. Сначала эта программа была местной, а международной она стала постепенно, в результате своего развития. Сегодня у этой программы около 10 млн. клиентов по всему миру, в 33 странах. За определенную плату компания может стать участником этой программы, получить специальные реквизиты и осуществлять свою деятельность в новом качестве. Но в международной программе участвовать может не любая компания, способная заплатить требуемую сумму, а только та, которая покажется операторам программы достойной, уважаемой, заслуживающей доверие. При участии в программе «Countdown» клиенты получают скидки по всему миру, причем размер скидки колеблется от 6% до 50%. Эта программа лояльности рассчитана на средний класс.

**6. Ко-брендинговые программы.** Они основаны на объединении усилий по привлечению и удержанию клиентов двух брендов – банка и ритейлера. Запуск совместной бонусной программы лояльности для торговой сети и для банка – это взаимовыгодный союз, каждая из сторон которого получает дополнительные преимущества. В качестве партнера банка может выступить ритейлер, авиакомпания, сотовый оператор, платежная система. Для клиента

оформляется банковско-бонусная карта, по сути это кредитная банковская карта, при оплате которой клиенту начисляются бонусы (или «мили», или «минуты»). Банк заинтересован в новой клиентской базе, которую обеспечивает партнёр. А также в увеличении частоты покупок по банковской карте и суммы чека. Если говорить о торговой сети, то для нее совместная программа лояльности с банком – это не только способ удержания и привлечения клиентов, но и возможность повысить средний чек. Вполне возможно, что именно оформленная банковская карта позволила человеку купить товар в магазине, билет на самолет, подключиться к новому тарифу. Наиболее популярными ко-брендинговыми проектами являются «Сбербанк-Аэрофлот» и «Альфа-банк-Аэрофлот [38, с. 23].

Можно выделить следующие виды программ лояльности:

### **1. Дисконтные программы**

Покупатель получает при этом сугубо материальную выгоду – сэкономленные деньги. Но дисконтная система изживает себя из-за высокой распространенности дисконтных карт. Самое же главное – засчет скидки нельзя сделать покупателей действительно лояльными. Ведь всегда найдется конкурент, который предложит цену ниже, и покупатель в один прекрасный момент предпочтет другую компанию.

### **2. Подарочные карты или сертификаты**

Довольно разнообразный вид программ. Например, возможно предоставление подарочной карты на бесплатное пользование определенным видом услуг в течение какого-то времени или гарантированная определенная скидка на определенный вид услуг. Одним из эффективных методов является использование предоплаченных подарочных карт на конкретную сумму или указанные услуги. Такие подарочные карты клиент может избрать в качестве подарка друзьям, которые в будущем пополнят ряды клиентов комплекса.

### **3. Предоставление привилегий членам клуба**

Представляет собой группу людей или фирм, объединённых общением, основанную и управляемую какой – либо компанией. В рамках этой группы организаторы клуба могут регулярно и напрямую контактировать со своими клиентами, предлагая им определённый ценных для них пакет привилегий. Цель создания такого клуба – повышение активности клиентов и выработка у них лояльности к компании на основе эмоциональных взаимоотношений.

Этот достаточно эффективный вид программ лояльности не только дарит положительные эмоции постоянным клиентам, являющимся членами клуба, но и побуждает других клиентов тоже стать членами клуба. Данным программам присущ индивидуальный подход к VIP-клиентам. В основе создания программы лежит предложение членам клуба эксклюзивных услуг, недоступных остальным потребителям. Одна из основных задач – создание эмоциональной связи между потребителями и компанией.

Объединяют клубы постоянных клиентов, как, впрочем, и другие ориентированные на ценности потребителей программы лояльности, следующие черты:

- Их создают и управляют ими компании, а не клиенты;
- Они предлагают своим членам реальную и ощутимую выгоду, выраженную в оптимальном соотношении материальных и нематериальных привилегий;
- Они обеспечивают возможность общения между членами клуба и компанией – организатором;
- В рамках программы лояльности компания может проводить сбор данных, необходимых для улучшения работы её подразделений;
- Цель любой программы лояльности – повысить активность клиентов, поощряя их к совершению покупки; рекомендовать продукт; предоставить возможность для общения с членами клуба.

**4. Розыгрыши призов** – один из наиболее популярных видов программ лояльности. Безусловно, и здесь присутствует материальная выгода, но все-таки

основная выгода больше эмоциональна – это приз, полученный в результате «счастливого случая». Призы разыгрываются среди определенных сегментов клиентов – покупателей, совершивших покупки на указанную общую сумму. Однако эффективность таких программ не слишком высока, механизм определения победителя зачастую непрозрачен.

**5. Накопительные дисконтные программы** – увеличение количества и стоимости покупок увеличивает скидку, предоставляемую клиенту. В данном случае разрабатывается шкала скидок: например, до пяти покупок скидка 3%, от пяти до десяти – 5%, с одиннадцатой до двадцатой покупки – 7% и т.д.

В них выгода зависит от покупательской активности клиента. Здесь уже появляется элемент игры: чаще и на большую сумму покупаешь – большую выгоду получаешь. Теперь почти каждый супермаркет и магазин бытовой техники имеет свою накопительную программу. Однако накопительная дисконтная система существенно снижает доходы с основного объема продаж, ведь, как известно, чаще всего покупают постоянные клиенты, а именно они и имеют самые большие скидки.

**6. Сезонные распродажи** предусматривают действие определенной дисконтной системы в течение определенного месяца или сезона.

**7. Специальные предложения или акции** – это перечень определенных услуг, действующих в течение ограниченного времени или для ограниченного круга потребителей.

**8. Льготные условия обслуживания** – особые условия, действующие для определенного сегмента потребителей (пенсионеров, студентов).

**9. Подарки** – этот вид программы дает огромные возможности для выбора. Это могут быть подарки клиентам ко дню рождения, поздравительные открытки к праздникам.

**10. Бонусные программы** – совершая покупки, клиент получает призовые очки, бонусы, накопив определенное количество которых, он может выбрать и получить приз. Тут на лицо материальная выгода, но такой же или

даже гораздо больший вес имеют другие составляющие: игра (процесс накопления баллов) и эмоциональная выгода, сопутствующая получению приза. Этот приз, кстати, в отличие от розыгрышей, человеку чаще всего желанен и нужен, потому что он может выбрать его сам, в соответствии со своими желаниями и потребностями [22, с.35].

Программы лояльности способны принести компании большую прибыль и сделать всю ее деятельность более эффективной. Но это только в том случае, когда программы лояльности построены правильно. Правила при построении программ лояльности дают ту основу, на которой в зависимости от особенностей каждой компании выстраивается собственная программа лояльности. Правила построения программ лояльности не навязывают определенную модель поведения, однако являются сводом рекомендаций для тех, кто хочет, чтобы выстроенная программа лояльности действительно работала и давала максимальный результат для компании.

#### *Основные этапы построения программ лояльности*

С. Бутчер рекомендует «в первую очередь собрать многопрофильную команду для осуществления проекта, задачей которой будет разработка эффективной программы». В создании программы должна быть задействована вся компания. Собрав команду из сотрудников разных отделов, вы сможете учесть все нюансы, касающиеся будущей программы.

Процесс создания программы лояльности и основные этапы внедрения изображены на рис. 1.



Рис.1 Процесс создания программы лояльности

Чтобы программа была эффективна, необходимо основательно подходить к её разработке. Ее нельзя провести и закончить за несколько недель или даже месяцев. И именно поэтому все вышесказанное делает таким ответственным принятие решения о проведении программы лояльности [12, с.49].

Можно выделить наиболее важные вопросы, на которые, необходимо ответить сотрудникам компании в процессе разработки программы:

1. Какие основные цели преследует программа лояльности?

- удержание существующих клиентов
- поиск новых клиентов
- создание базы данных клиентов



- построение коммуникаций и развитие отношений с клиентом
2. На какие целевые группы будет рассчитана программа?
- постоянные клиенты
  - VIP-клиенты
  - случайные клиенты
  - потенциальные клиенты
  - розничные продавцы и дистрибьюторы
  - все целевые группы
3. Какой вид программы лояльности будет больше всего отвечать поставленным целям?
- дисконтная программа
  - акции и розыгрыши
  - бонусы
4. Какие привилегии будет предоставлять программа лояльности?
- материальные (скидки, специальные цены, денежные бонусы, подарки)
  - нематериальные (членство в клубе с последующими материальными выгодами, особые формы оплаты, специальное обслуживание, участие в семинарах и конференциях)
5. Какой будет концепция коммуникаций программы лояльности?
- используемый вид рекламы для афиширования программы лояльности и выделения ее среди других?
  - доведение информации о программе лояльности до сотрудников и менеджеров самой компании (например, обучение персонала, инструктаж торговых представителей, внутренние средства информации компании)
6. Каким образом должна быть организована программа лояльности?
- необходимость создания сервисного центра программы внутри компании или в виде обособленной от нее структуры
  - персонал (количество сотрудников, их обучение)

- техническое обеспечение (компьютеры, база данных, телефонные коммуникации)

- вопросы логистики товаров-привилегий программы, связанные с их хранением, перевозкой и сотрудничеством с внешними партнерами

- сотрудничество с внешними фирмами, предоставляющими услуги в ходе программы

7. Каким образом программа лояльности может быть интегрирована в организационную структуру компании?

- Перед кем должны отчитываться менеджеры программы лояльности?
- Каким образом добиться того, чтобы другие подразделения компании могли тесно сотрудничать с персоналом программы, вносить свой вклад в ее развитие и использовать ее возможности?

8. Какая база данных будет сформирована в рамках программы лояльности?

- Какие данные и в каком количестве следует собирать?
- Каким образом собранные данные должны анализироваться (какие результаты должны быть получены из этого анализа, какая информация потребуется другим подразделениям компании, необходимость более подробного анализа каких-то отдельных сегментов данных)?

9. Каким образом будет оцениваться успех программы лояльности?

- По каким показателям он будет оцениваться?
- По какой шкале будут оцениваться эти показатели и какие их значения будут свидетельствовать об успешности или не успешности программы?
- Как будут фиксироваться и расшифровываться эти данные?
- Кто будет отвечать за оценку успешности программы?

Перечисленные правила построения программы лояльности отражают наиболее важные аспекты, которые являются ключевыми для обретения лояльности клиентов, их преданности и постоянства. Поэтому, при всем разнообразии возможных вариантов создания таких программ, стоит учитывать все эти рекомендации, поскольку игнорирование правил приведет к тому, что

построенная программа лояльности, несмотря на затраченные на нее время и деньги, не сможет принести того результата, на который рассчитывала компания при ее создании и внедрении.

## **ГЛАВА 2. АНАЛИЗ УРОВНЯ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТИ ГОСТИНИЧНОЙ СЕТИ «7 DAYS» И ПУТИ ЕЁ ПОВЫШЕНИЯ**

### **2.1. Характеристика деятельности предприятия гостиничного сервиса «7 Days»**

Предприятие гостиничного сервиса «7 Days Inn Group» (7 Days Group Holdings Limited) было основано в 2005 году. Акции компании были выставлены на Нью-Йоркской фондовой бирже 20 ноября 2009 года. Это первая китайская гостиничная сеть, акции которой котируются на Нью-Йоркской фондовой бирже (NYSE).

«7 Days Inn» – китайская гостиничная сеть экономического класса. Главный офис находится в г. Гуанчжоу. В 2008 году данная сеть была признана пятой крупной гостиничной сетью в Китае. «7 Days» – крупнейшая гостиничная сеть в Китае. Имеет более 2000 филиалов, почти в 30 провинциях и муниципалитетах и 300 крупных городах Китая. «7 Days» является ведущим брендом гостиничной индустрии Китая. Данная гостиничная сеть основана на модели, которая в дополнение к предоставлению услуг размещения, обеспечивает здоровье клиентов и охрану окружающей среды.

Компании активно использует технологические инновации в своей деятельности: предоставляет возможность онлайн-бронирования 7 дней в неделю/ 24 часа в сутки; использует бронирование по телефону, WAP-бронирование, SMS- бронирование, услуги «Мобильный клиент» и другие удобные способы бронирования мест размещения в сети отелей.

Основной деятельностью гостиничной сети является предоставление основных и дополнительных услуг. Основные гостиничные услуги заключаются в предоставлении мест временного проживания, питание. К дополнительным услугам относится: заказ такси.

*Организационная структура гостиницы «7 Days»  
(на примере «7 Days» г. Урумчи)*

Организационная структура предприятия индустрии гостиничного сервиса характеризуется совокупностью рабочих мест, должностей, органов управления и производственных подразделений, фирм их взаимосвязей, обеспечивающих достижение стратегических целей гостиницы.

Для эффективного управления гостиницей необходимо, чтобы все управленческие решения, направленные на удовлетворение потребностей гостей, опирались на строго зафиксированную управленческую иерархию.



Рисунок 2. Организационная структура гостиницы «7 Days»

Рассмотрим более подробно обязанности персонала.

Генеральный менеджер отеля:

1. Обеспечение функционирования гостиницы;
2. Планирование, реализация планов и контроль за уровнем издержек;
3. Ответственный за улучшения качества предоставляемых услуг;
4. Ответственный за поддержание бренда и репутации компании.

Помощник генерального директора отеля:

1. Содействие осуществлению резолюций генерального директора гостиничной компании для реализации различных отделов гостиницы.

2. Ответственный за обеспечение безопасности отеля;
3. Обучение, контроль, надзор за персоналом гостиницы
4. Обеспечение высокого уровня удовлетворенности каждого гостя.

Дежурный менеджер:

1. Отвечает за филиалы, ответственные за торговые операции;
2. Управление командой продаж и повышение квалификации персонала;
3. Отвечает за повышение продаж гостиницы.

Дежурный диспетчер:

1. Ответственный за организацию и координацию приема гостей, что предполагает прием, запрос, сдача в аренду, выставление счетов и другие услуги;

2. Ответственный за организацию и координацию лобби для обслуживания клиентов. Своевременное устранение всех видов проблем, связанных с взаимоотношениями с клиентами.

3. Контроль и обучение регистраторов, и внедрение стандартов и процедур, необходимых для выполнения поставленных задач.

Бригадир номера:

1. Ответственный за размещение и поддержание общественных мест в чистоте;

2. Контроль и обучение персонала для выполнения задачи в соответствии со стандартом.

Портье:

1. Ответственный за прием гостей, выставление счетов и другие услуги;
2. В вестибюле отеля отвечает за работу по обслуживанию клиентов.
3. Гарантирует, что любые услуги прием соответствуют требованиям отеля
4. Принимает задания дежурного диспетчера и дежурного менеджера.

Официант номера:

1. Ответственный за уборку номера и связанные с ними в зонах общественного пользования.

Официант:

1. Ответственный за обслуживание и питание клиентов ресторанов.
2. Оказание помощи шеф-повару по техническому обслуживанию посуды и кухонной утвари.

Шеф-повар:

1. Ответственный за организацию питания гостей и персонала отеля;

Техник по обслуживанию:

1. Ответственность по ремонту и техническому обслуживанию материально-технической базу гостиницы.

Охрана:

1. Отвечает за ежедневную работу охраны и пожарной безопасности;
2. Поддержание законности и порядка отеля;
3. Эффективное управление и пожарная инспекция пожарной работы;
4. Обеспечение безопасности жизни и имущества безопасности гостей и персонала отеля;
5. Помощь соответствующим службам приема гостей.

SWOT-анализ гостиничной сети «7 Days»

С целью определения сильных и слабых сторон деятельности гостиничной сети «7 Days» в связи с внешними возможностями и угрозами нами был проведён SWOT-анализ.

SWOT – метод анализа в стратегическом планировании, заключающийся в разделении факторов и явлений на четыре категории: Сильные стороны, Слабые стороны, Возможности и Угрозы.

Для успешного применения SWOT-анализа важно не только вскрыть угрозы и возможности, сильные и слабые стороны, но и попытаться оценить их с точки зрения того, сколь важным для организации является учет в стратегии своего поведения каждой из выявленных сторон.

Для этого составим матрицу SWOT-анализа «7 Days»:

Таблица 1. SWOT-анализа «7 Days»

Сильные стороны	Возможности
1. Широкое применение информационных технологий в деятельности гостиничной сети 2. Крупная и известная гостиничная сеть 3. Гостиничная сеть эконом-класса, предоставляет возможность отдыха по низким ценам	1. Хорошие рыночные возможности и окружающая среда предприятия 2. Адекватное финансирование 3. Активное использование Интернет – ресурсов 4. Расширение рекламной деятельности 5. Повышение квалификации персонала
Слабые стороны	Угрозы



<ul style="list-style-type: none"><li>1. Ограниченный спектр предоставляемых услуг</li><li>2. Отсутствие специалистов, получивших образования в области гостиничного дела</li><li>3. Неактивная рекламная политика, (отсутствие рекламы, кроме Интернет-продвижения)</li><li>4. Недостаточное техническое оснащение номеров (отсутствие сейфов)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>1. Возрастающее конкурентное давление</li><li>2. Изменение потребностей и вкуса потребителей</li><li>3. Отсутствие финансирования</li></ul>
---	---

Проанализировав данные SWOT-анализа гостиницы «7 Days», можно сделать следующие выводы.

В основном, угрозы гостиницы исходят из внешней среды, и повлиять на них руководство гостиницы не может, но, проводя постоянный мониторинг внешней среды, гостиница может под нее подстраиваться, выгодно при этом используя свои сильные стороны. Также возможно усиление позиций в конкурентной борьбе за счёт укрепления и развития сильных сторон. Разработка стратегии минимизации слабых сторон через использование предоставленных возможностей. Например, повышение уровня квалификации персонала за счёт предоставления возможности обучения, деятельность по усилению рекламы.

Таким образом, выявленные сильные и слабые стороны предприятия позволяют выявить те аспекты, которые находятся в выигрышной позиции и их нужно поддерживать на должном уровне, и аспекты, модернизация которых может ускорить процесс совершенствования гостиницы и избежать потери имиджа компании.

*Анализ конкурентной среды гостиницы «7 Days»*

Гостиничная индустрия сегодня представляет собой отрасль с растущим уровнем конкуренции. Контроль над конкурентами дает возможность

удовлетворить специфические запросы покупателя и потребителя раньше и лучше других фирм. Зная сильные и слабые стороны конкурентов можно оценить их потенциал и цели, настоящую и будущую стратегии. Это позволяет фирме стратегически точно сконцентрировать свое внимание на том направлении, где конкурент слабее. Таким образом, можно расширить свои собственные преимущества в конкурентной борьбе.

Нами был проведен анализ конкурентной среды гостиницы «7 Days» в Китае. С целью сравнительного анализа конкурентов гостиницы «7 Days» были применены следующие методы исследования: анализ информации об отелях, расположенной в информационных системах, сравнительный анализ наличия и ассортимента услуг, цен на номера, квалификации персонала и т.д.

В настоящее время, на рынке отелей экономичного класса Китая можно в качестве конкурентов выделить гостиничные сети: «Homeinn» и «HAN TING».

Объектами исследования выступили следующие предприятия:

1. «Homeinn» – крупная гостиничная сеть экономичных отелей в Китае. Имеет 2 500 отелей в 330 городах Китая.

2. «HAN TING» – крупная гостиничная сеть экономичных отелей в Китае. Имеет 2 200 отелей в крупных городах Китая.

Таблица сравнительного анализа конкурентов гостиничной сети «7 Days» представлена в Приложении А.

Сравнительный анализ конкурентов гостиницы «7 Days», позволил выявить их сильные и слабые сторон, а также проанализировать конкурентные преимущества гостиницы «7 Days». Проведенный анализ показал, что гостиница «7 Days» находится в условиях значительной конкуренции.

*Среди конкурентов гостиничная сеть «7 Days» выигрывает по следующим параметрам:*

1.Стоимость размещения. Диапазон цен на размещение в гостинице «7 Days» колеблется от 77 юаней до 477 юаней, что позволяет потребителям с разным уровнем достатка пользоваться услугами гостиницы;

2. Удобство и быстрота бронирования услуг гостиницы;
3. В номерах и на территории гостиницы есть бесплатный WIFI.

*Гостиничная сеть «7 Days» отстает от конкурентов по таким показателям, как:*

1. Оснащение номеров. В номерах отсутствуют сейфы для хранения личных вещей;
2. Небольшой спектр дополнительных услуг. Из дополнительных услуг гостиница предоставляет лишь услуги прачечной;
3. Персонал владеет слабо иностранным языкам;
4. Неактивная рекламная политика, отсутствие рекламы вне сети Интернет.

Следовательно, руководству гостиницы необходимо предпринять меры по разработке стратегии, позволяющей повысить данные факторы конкурентоспособности, что в свою очередь позволит повысить статус предприятия на рынке гостиничных услуг.

## **2.2. Оценка уровня клиентоориентированности гостиничной сети «7 Days»**

Девиз компании «7 Days Inn» в работе с клиентами: «Вы будете хорошо отдыхать каждый день». Компания стремится удовлетворить требования взыскательных клиентов по стоимости, экологичности, комфортности и безопасности услуг размещения.

Гостиничная сеть «7 Days» имеет более 16 миллионов членов клиентской базы, что является крупнейшей в Китае системой членства в отелях эконом-класса.

### *Анализ потребителей услуг гостиницы «7 Days»*

Для анализа потребителей услуг гостиницы «7 Days» было проведено исследование. Вид исследования – аналитическое. Метод исследования – опрос.

В ходе исследования было опрошено 50 человек с целью анализа целевой аудитории гостиницы «7 Days». Нами была разработана анкета, включающей в

себя вопросы для анализа клиентов гостиницы, их статуса, возраста, целей визита (см. Приложении Б).

Таблица 2.Результаты исследования:

Ваш пол:

Пол	Количество человек	Пропорция
Женщина	10	20%
Мужчина	40	80%

Ваш возраст:

18-30	15	30%
31-40	25	50%
41-50	10	20%

Ежемесячный доход (в юань):

1000-2000	10	20%
2000-3000	30	60%
3000-5000	10	20%

Статус клиента:

Молодежь	15	30%
Бизнес	15	30%
Турист	20	40%

Уровень удовлетворенности клиентов средством размещения:

Критерий	Удовлетворен	Неудовлетворен
Скорость заселения	75%	25%
Комфортабельность номера	70%	30%
Чистоплотность в номерах	80%	20%
Техническое оснащение номера	60%	40%

Уровень удовлетворенности клиентов персоналом отеля и качество обслуживания:

Критерий	Удовлетворен	Неудовлетворен
----------	--------------	----------------

Внимательность персонала	50%	50%
Доброжелательное отношение персонала	70%	30%
Скорость обслуживания	50%	50%

Уровень удовлетворенности клиентов безопасностью отеля:

Критерий	Удовлетворен	Неудовлетворен
Пожарная безопасность	50%	50%
Безопасность здоровья и имущества	70%	30%

Данные, полученные нами в результате исследования, позволили проанализировать, кто является основными потребителями услуг гостиницы «7 Days». В основном, это клиенты со средним уровнем достатка и уровнем достатка выше среднего. Как правило, данная категория потребителей – это люди, которые ценят комфорт и качество предоставляемых услуг. Кроме основных услуг, они нуждаются в дополнительных услугах, неотъемлемо связанных с их привычным образом жизни.

Большинство клиентов гостиницы – это мужчины. Они составляют 80% опрошенных. В основном, клиентами гостиницы являются люди среднего возраста. Они составляют 50% опрошенных. Большую часть клиентов составляют люди среднего дохода 60%.

***Анализ клиентоориентированности гостиницы «7 Days»***

Для понимания того, насколько компания клиентоориентированна, важно рассмотреть сам процесс обслуживания клиентов изнутри, проанализировать понимание компанией и её сотрудниками принципов клиентоориентированного менеджмента.

Для оценки уровня клиентоориентированности гостиницы было проведено исследование на основе метода Жака Горовица [30, с.189]. Данный

метод заключается в опросе сотрудников и руководства компании. Респондентам предлагается оценить 60 сформулированных признаков работы компании по шкале от 1 до 5. Анкета (см. Приложение В) состоит из 7 блоков утверждений:

1. Формирование представления о потребительской психологии.
2. Роль руководителя в процессе формирования сервисной культуры.
3. Вовлечение персонала в этот процесс и наделение его соответствующими полномочиями.
4. Применение системы стимулов с целью повышения ориентации деятельности компании на клиентов.
5. Осуществление коммуникативной деятельности и продвижение клиентской культуры.
6. Необходимость уделять приоритетное внимание вопросам оценки эффективности ориентированных на клиентов процессов.
7. Приверженность компании стандартам обслуживания, ставшим результатом мер по совершенствованию качества сервиса, непрерывное улучшение качества сервиса.

В опросе приняли участие 10 сотрудников гостиницы из разных отделов. Результаты опроса представлены в таблице 4, где приведены суммированные результаты по каждому из разделов анкеты.

Таблица 3. Результаты опроса сотрудников гостиницы «7 Days»

Раздел	Результаты
1. Формирование представления о потребительской психологии	32
2. Определение роли руководителя в процессе формирования сервисной культуры	32
3. Вовлечение персонала в этот процесс и наделение его соответствующими полномочиями	29
4. Применение системы стимулов с целью повышения ориентации деятельности компании на клиентов	22
5. Осуществление коммуникативной деятельности и продвижение клиентской культуры.	20
6. Необходимость уделять приоритетное внимание вопросам	15

оценки эффективности ориентированных на клиентов процессов	
7. Приверженность компании стандартам обслуживания, ставшим результатом мер по совершенствованию качества сервиса непрерывное улучшение качества сервиса.	25
<b>Общий итог (количество баллов по пунктам)</b>	<b>175</b>

Коэффициент уровня клиентоориентированности компании рассчитывается следующим образом:

$$\text{Коэффициент} = \frac{\text{Общий итог (количество баллов)}}{350}$$

Таким образом, коэффициент уровня клиентоориентированности гостиницы «7 Days» =  $175/350=0,5$

Интерпретация результатов в рамках данного метода звучит следующим образом:

**менее 0,4** – Ваша компания имеет низкий уровень клиентоориентированности.

**0,4 – 0,75** – Ваша компания имеет средний уровень клиентоориентированности.

**0,75 и выше** – Ваша компания имеет высокий уровень клиентоориентированности.

Таким образом, как показывает исследование, гостиница «7 Days» имеет средний уровень клиентоориентированности. Подробный анализ показателей исследования позволяет сделать следующие выводы:

Что касается вопросов обслуживания, в гостинице «7 Days» делается все возможное для качественного обслуживания клиентов. Все работники гостиницы имеют представление о ключевых элементах деятельности по удовлетворению потребностей клиентов. Весь персонал четко знает свои задачи в части, касающейся более полного удовлетворения потребностей клиентов, и несут за это ответственность. Руководство уделяет внимание рассмотрению жалоб клиентов и предпринимает все возможные меры для максимально быстрого решения возникающих проблем. Также необходимо отметить, что

персонал передней линии, который непосредственно контактирует с клиентами, уполномочен решать проблемы потребителей по мере их возникновения.

Говоря о роли главы компании в процессе формирования сервисной культуры, необходимо отметить, что руководители «7 Days» уважительно относятся к подчиненным, как и к клиентам.

Но, тем не менее, ряд факторов не позволяют отнести гостиницу «7 Days» к предприятию с высоким уровнем клиентоориентированности. Прежде всего, это касается обучения персонала. Руководство гостиницы не ставит своей задачей обучение своих подчиненных методам повышения качества обслуживания клиентов. При поступлении на работу сотрудники передней линии не проходят должной подготовки, которая могла бы помочь сотруднику получить умения и навыки в части, касающейся обслуживания клиентов. Система поощрения сотрудников недостаточно хорошо продумана. Ориентация на клиентов не рассматривается как важный фактор поощрения менеджеров, т.е. размер вознаграждения, получаемого персоналом, регулярно взаимодействующего с клиентами, не зависит от степени удовлетворенности клиентов.

Необходимо отметить, что руководство гостиницы уделяет не достаточно внимания сбору информации с целью формирования более полного представления об ожиданиях клиентов. В компании не используется инструмент обратной связи с клиентами и не оценивается уровень удовлетворенности клиентов для повышения качества их обслуживания. Также не проводится оценка уровня удовлетворенности сотрудников.

Для оценки уровня клиентской лояльности предприятия «7 Days» был использован метод Фредерика Райхельда– NPS, основанный на постановке одного вопроса, задаваемого клиенту, который позволяет предсказать возможность, как повторной покупки, так и рекомендации.

Вопрос для анализа уровня лояльности клиентов был включён в анкету по оценке уровня удовлетворённости (см. Приложение Б). Вопрос для оценки



уровня лояльности клиентов звучал следующим образом: «По шкале от 0 до 10 оцените, пожалуйста, насколько вероятно, что Вы порекомендуете нашу гостиницу своим друзьям и знакомым?»).

- Ответы клиентов классифицируются следующим образом:*
- «Критики» (давшие оценки «1-6») – не удовлетворены Компанией, не будут ее рекомендовать. Возможно, находящиеся в поиске альтернативы.
  - «Нейтралы» (давшие оценки «7-8») – пассивные клиенты Компании, которые в целом удовлетворены Компанией, но не обладают стремлением рекомендовать Компанию другим.
  - «Промоутеры» (давшие оценки «9-10») – клиенты, которые лояльны Компании и готовы рекомендовать ее своим знакомым (так называемые, «адвокаты»)

*Таблица 4 . Результаты опроса клиентов гостиницы «7 Days»*

Классификация респондентов	Количество ответов	Процент %
«Критики» (давшие оценки «1-6»)	8	16 %
«Нейтралы» (давшие оценки «7-8»)	30	60 %
«Промоутеры» (давшие оценки «9-10»)	12	24 %

Рассчитаем показатель NPS путем вычета процентной доли респондентов, отнесенных к «Критикам», из процентной доли респондентов, отнесенных к «Промоутерам»:

$$\begin{aligned} \text{NPS} &= \% \text{ промоутеров} - \% \text{ критиков} \\ \text{NPS} &= 24\% - 16\% = 8\% \end{aligned}$$

Поскольку показатель лояльности всегда отображается как целое число, а не проценты, то показатель NPS равен 8.

Таким образом, анализ показал, что уровень лояльности потребителей к предприятию находится на уровне ниже среднего. Однако, было установлено, что 60 % клиентов настроены нейтрально по отношению к компании, что позволяет разработать стратегию изменения их поведения в пользу компании и повышения уровня их лояльности. Администрация гостиницы, руководствуясь результатами исследования, имеет возможность для разработки стратегии,

направленной на повышение уровня клиентской лояльности, например создание и внедрение программы повышения уровня лояльности.

### **2.3. Рекомендации по управлению взаимоотношениями с клиентами гостиничной сети «7 Days»**

На основе данных анализа уровня клиентоориентированности гостиницы «7 Days» разработаны следующие рекомендации по повышению уровня клиентоориентированных процессов и улучшению качества обслуживания:

#### **1. Улучшение качества сервиса**

- Обсуждение вопросов, касающихся удовлетворенности клиентов услугами, а также освещение потребностей и ожиданий клиентов;
- Формирование представления сотрудников о ключевых элементах деятельности по удовлетворению потребностей клиентов;
- Формулирование чётких целей в части, касающейся повышения степени удовлетворенности клиентов;
- Анализ возможных препятствий на пути повышения степени удовлетворенности клиентов;
- Регулярный анализ хода реализации мероприятий, направленных на удовлетворение потребностей клиентов.

#### **2. Вовлечение персонала в процесс формирования сервисной культуры**

- Активный сбор идей касательно повышения качества обслуживания клиентов, генерируемых персоналом, который поддерживает регулярные контакты с клиентами;
- Реализация проектов и осуществление инициатив, направленных на повышение качества обслуживания клиентов.

**3. Обучение персонала** навыкам работы с клиентами, направленным на повышение уровня обслуживания и более полное удовлетворение потребностей гостей.

#### **4. Разработка системы стимулов с целью повышения ориентации деятельности компании на клиентов:**

- Выделение и материальное поощрение сотрудников, обеспечивающих максимально высокое качество обслуживания клиентов (премии и иные выплаты);
- Распространение информации о сотрудниках, добившихся наибольших успехов в обслуживании клиентов в рамках организации, в качестве примера для остальных сотрудников.

**5. Совершенствование автоматизированных систем управления гостиницей,** в том числе компьютерных продуктов, CRM-программ, позволяющих вести базу данных клиентов, их предпочтений, специфики, также учёт динамики пользования клиентами услугами гостиницы и учёт гостей, участвующих в различных программах лояльности.

#### **6. Разработка программы по оценке эффективности ориентированных на клиентов процессов и уровня удовлетворенности клиентов.**

- Введение инструмента обратной связи с клиентами для повышения качества их обслуживания;
- Проведение опросов среди клиентов и оценка их удовлетворенности качеством обслуживания в гостинице для повышения уровня обслуживания и получения от клиентов пожеланий и предложений;
- Проведение опросов потерянных клиентов для того, чтобы проанализировать причины, по которым они перестали пользоваться услугами гостиницы;
- Сопоставление данных анализа удовлетворенности клиентов с аналогичными показателями других компаний и конкурентов.

Проведённые в ходе работы исследования, такие как SWOT-анализ, анализ конкурентной среды, анализ степени удовлетворённости клиентов гостиницы и уровня их лояльности, а также изучение мнений и пожеланий клиентов, позволили разработать следующие рекомендации:

#### **1. Повышение уровня профессионализма персонала**

- Проведение различных тренингов и мастер-классов по повышению качества обслуживания клиентов;
- Обучение персонала в процессе работы и при приёме на работу;
- Организация изучения персоналом иностранных языков.

## **2. Усиление рекламной политики**

- Расширение используемых средств рекламы;
- Распространение информации о гостинице в социальных сетях.

## **3. Улучшение оснащения номеров**

- Установка в номерах сейфов для хранения личных вещей гостей;
- Установка в номерах мини-баров.

## **4. Акции для клиентов**

- предоставление 10% скидки на бронирование номеров онлайн в сети Интернет и через мобильное приложение;
- 10 % скидка на оплату средства размещения (каждая седьмая ночь)
- за 15 дней до и после дня рождения клиента скидка на размещение 10% и подарок от гостиницы.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту

Группа	ФИО
14А2А	Цзаожигули Айнива

Институт	ИСГТ	Кафедра	ИП
Уровень образования	бакалавриат	Направление/специальность	080200 Менеджмент

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»	
1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения: - вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения) - опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) - негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу) - чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера)	<ul style="list-style-type: none"><li>Методические указания к М00 выполнению раздела «Социальная ответственность» выпускной квалификационной работы для студентов направления 38.03.02 «Менеджмент» и 38.03.01 «Экономика» / сост.: Н.В. Черепанова; Томский политехнический университет. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2015. – 21 с.</li><li>Изучение объекта исследования - «7 Days»,</li><li>Внутренняя и отчетная документация фирмы, информация из различных источников,</li><li>Официальный сайт: <a href="http://www.7daysinn.cn/">http://www.7daysinn.cn/</a></li></ul>
2. Список законодательных и нормативных документов по теме	ГОСТ Р ИСО 26000-2010 «Руководство по социальной ответственности», Трудовой кодекс РФ
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке	
1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности: - принципы корпоративной культуры исследуемой организации; - системы организации труда и его безопасности; - развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; - системы социальных гарантий организации; - оказание помощи работникам в критических ситуациях.	Проанализировать внутреннюю социальную политику предприятия, направленную на работу с персоналом Проанализировать программы КСО, направленные на внутренних стейкхолдеров компании; Определить затраты на них и их эффективность.
2. Анализ факторов внешней социальной ответственности: - содействие охране окружающей среды; - взаимодействие с местным сообществом и местной властью; - спонсорство и корпоративная благотворительность; - ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров); - готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.	Проанализировать внешнюю социальную политику предприятий. Описать стейкхолдеров компании «7 Days»
3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности: - анализ правовых норм трудового законодательства;	Определить наличие внутренних нормативных документов и регламентов организации в области КСО и их соответствия нормам трудового

- анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов; - анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.	законодательств
<b>Перечень графического материала:</b>	
При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)	-

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	8 февраля 2016
--	----------------

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Ассистент	Е.А. Грахова			

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
14A2A	Цзаожигули Айнива		

## **ГЛАВА 3. СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ГОСТИНИЧНОЙ СЕТИ «7 DAYS»**

### **3.1. Корпоративная социальная ответственность «7 Days»**

Сегодня в условиях рыночной экономики и конкуренции успешная деятельность гостиничной сети определяется тем, насколько предприятие успешно в установлении отношений с клиентами. С одной стороны целью гостиничная сеть «7 Days» является оказание качественных услуг клиентам, с другой стороны целью гостиничной сети «7 Days» выполнение основных обязательств бизнеса для общества. Под основным обязательством бизнеса следует понимать своевременную оплату налогов, выплату заработной платы, по возможности предоставление новых рабочих мест, обеспечение работников адекватными условиями не только работы, но и жизни.

При разработке и реализации своей бизнес-стратегии гостиничная сеть «7 Days» ориентируется на системное, сбалансированное управление социальными аспектам деятельности. Гостиничная сеть «7 Days» стремится обеспечить динамичный рост и повышение эффективности основной деятельности при последовательном повышении эффективности социальных инвестиций в персонал и местные сообщества.

Гостиничная сеть «7 Days» последовательно выстраивает комплексный подход к управлению своим воздействием на социально-экономические системы, внедряет современные, соответствующие международным стандартам системы социального менеджмента.

Гостиничная сеть «7 Days» регулярно анализирует воздействие своей деятельности на общество, и внешнюю торговлю, внимательно оценивает потенциал новых социальных проектов. Гостиничная сеть «7 Days» поддерживает активный диалог со всеми заинтересованными сторонами и стремится учитывать их ожидания при принятии управленческих решений.

3.2. Определение стейкхолдеров гостиницы «7 Days»

В Таблице 5. Представлен пример стандартных стейкхолдеров организации.

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
собственники	органы государственной и местной власти
акционеры	конкуренты (внутренние, международные),
поставщики	население регионов присутствия гостиницы
топ-менеджеры	партнеры
сотрудники	
потребители (внутренних, зарубежных),	
налоговые органы	

Так, основным объектом социальной ответственности компании являются сотрудники компании, которые, помимо того, что защищены различными социальными пакетами от компании, еще и пользуются различными социальными программами, проводимыми в компании для своих сотрудников. Важнейшей частью деятельности в области корпоративной социальной ответственности является поддержка регионов присутствия гостиничной сети «7 Days». Компания вносит свой вклад в социально-экономическое развитие территорий как крупный налогоплательщик, работодатель и партнер органов власти и местных сообществ в решении актуальных задач регионального развития. Также гостиничная сеть «7 Days» вносит свой вклад для развития туризма города Урумчи.

Налоговые органы и государственные внебюджетные также относятся к прямым стейкхолдерам, поскольку получают от компании плату (налоги, сборы) за осуществление деятельности, а также взносы на социальное обеспечение своих работников (пенсионное обеспечение, социальное страхование, медицинское обеспечение).



**Таблица 6 - Структура программы Корпоративная социальная ответственность гостиницы «7 Days»**

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдер	Сроки реализации программы	Ожидаемый результат
Конкурс «Лучший менеджер года», «Лучший работник года»	Развитие менеджеров, работников,	Сотрудники компании,	2 раза в год	Повышение доходность служащих рабочих, стабильность заработной платы
Производственная безопасность, охрана труда	Развитие пожарной, транспортной безопасности, здоровья в рамках деятельности компании	Сотрудники компании	Ежегодно	Рост производительности труда в компании поддержание работоспособности и сотрудников, минимизация риска возникновения пожара авария
Программа развития человеческих ресурсов	Развитие человеческих ресурсов через программы подготовки и повышения квалификации	Сотрудники компании	Ежегодно	Обеспечение на всех уровнях профессионально подготовленными рабочими

Таким образом, из таблицы 6 можно сделать вывод что, наибольшее отражение в поставленных целях корпоративной социальной ответственности организации находят стейкхолдеры прямого влияния, то есть сотрудники гостиницы «7 Days».

Конкурс «Лучший менеджер года», «Лучший работник года», «Лучший работник года» направлен на повышение доходность служащих и рабочих и их стабильность заработной платы. Руководство компании мотивирует служащих и рабочих путем проведение конкурса. Конкурс проводится в течение 6 месяц и победителям конкурса руководство выплатит денежную сумму на церемоня конкурса. На основе трудового результата и по мнению клиентов объявляет победителя.

В целом, рассматривается компания осуществляет программы, мероприятия, которые направленные на рост производительности труда в компании поддержание работоспособности сотрудников, минимизация риска возникновения пожара авария, укрепление, сохранения здоровья сотрудников. Также руководство компания должна уделить немало внимания на меры, направленные на обеспечение на всех уровнях профессионально подготовленными рабочими массовых профессий, специалистами и руководителями.

**3.3. Затраты на программы корпоративной социальной ответственности гостиничной сети «7 Days»**

**Таблица 7. Затраты на мероприятия КСО гостиничной сети «7 Days»**

№	Мероприятие	Еденица измерения	Цена	Стоимость реализации на планируемый период
1	Конкурс «Лучший менеджер года», «Лучший работник года»	Юань КНР	7000.юань	7000.юань
2	Производственная безопасность, охрана труда	Юань КНР	10000.юань	10000.юань
3	Программа развития человеческих ресурсов	Юань КНР	20000.юань	20000.юань.
Итого:				37000.юань

В целом, на основании данных, представленных в табл. 7, можно сделать следующие выводы:

1. Проводимые в «7 Days» программы корпоративной социальной ответственности полностью соответствуют цели компании.
2. Для гостиничной сети «7 Days» одинаково важна внутренняя корпоративная социальная ответственность.
3. Программы КСО полностью удовлетворяют интересам стейкхолдеров.
4. Затрачиваемые компанией средства на выполнение КСО адекватны, а достигнутые в результате проведения мероприятий социальные последствия важны как для самой компании, так и для населения.

Таким образом, мы видим, что выбранные программы КСО являются оптимальными для гостиницы «7 Days».

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В мировой рыночной экономике в последнее время всё большее значение приобретает рынок услуг, представляющий собой сложную систему, основной задачей которой является удовлетворение потребностей населения в услугах. В основе рынка услуг лежит обширная и быстрорастущая часть мирового хозяйства – сфера услуг. Особая роль в ней принадлежит гостиничному бизнесу. В условиях рыночной экономики и конкуренции успешная деятельность предприятий гостиничного сервиса возможна лишь при правильной организации управления ими.

Клиентоориентированный подход в менеджменте позволяет управлять отношениями с клиентами, проводить мониторинг клиентов и рынка, поддерживать и развивать отношения с наиболее ценными и значимыми клиентами, выводить из системы клиентов, представляющих для компании балласт и обновлять систему новыми продуктивными клиентами.

Ключевой целью концепции клиентоориентированного менеджмента является достижение и укрепление лояльности потребителей. Лояльность клиентов можно рассматривать как показатель клиентоориентированной деятельности предприятия.

Таким образом, клиентоориентированный подход рассматривает клиентов, как основной ресурс организации, обеспечивающий ее прибыльность, эффективность и конкурентоспособность.

Темой выпускной квалификационной работы является пути повышения уровня клиентоориентированности предприятия размещения.

Поставленная цель в дипломном исследовании достигнута. Был проанализирован уровень клиентоориентированности гостиницы «7 Days» и разработаны рекомендации для улучшения показателей клиентоориентированных процессов на данном предприятии.

В ходе работы были решены задачи, поставленные для достижения цели ВКР:

1. Исследовать понятие и функции клиентоориентированного менеджмента;
2. Изучить клиентоориентированность как конкурентное преимущество гостиничной сети;
3. Рассмотреть лояльность клиентов как показатель клиентоориентированной деятельности предприятия гостичного сервиса;
4. Дать характеристику деятельности предприятия «7 Days»;
5. Провести анализ уровня клиентоориентированности предприятия «7 Days»;
6. Разработать рекомендации по управлению взаимоотношениями с клиентами гостиничной сети «7 Days».

В результате, хотелось бы отметить, что основные задачи данной дипломной работы были решены, максимально раскрыты и имеют потенциал практической реализации.

## **СПИСОК ПУБЛИКАЦИЙ СТУДЕНТА**

1. Ван Ч., Цзаожигули А.. Разработка платформы бренда [Электронный ресурс] // Экономика и социум. - 2014 - №. 4. - С. 1-7. - Режим доступа: [http://iupr.ru/domains\\_data/files/zurnal\\_13\\_2014/Van%20Chzhe%20i%20Ayniva..pdf](http://iupr.ru/domains_data/files/zurnal_13_2014/Van%20Chzhe%20i%20Ayniva..pdf) [601906-2015]

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абрютина М. С. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: учебное пособие / М. С. Абрютина, А. В. Грачев. — 3-е изд., перераб. и доп. — М. : Дело и Сервис, 2001. — 272 с.
2. Албитов А., Соломатин Е. Всё о CRM: [CustomerRelationshipManagement] // Информация и бизнес, — 2002. — №3.
3. Албитов А., Соломатин Е. Всё о CRM: [Customer Relationship Management] // Информация и бизнес, — 2002. — № 6.
4. Албитов А, Соломатин Е. CRM – Customer Relationship Management.[Электронный ресурс]. — 2001. — Режим доступа: <http://www.cfin.ru/itm/crm-review.shtml>
5. Андерсон, Кристин. Менеджмент, ориентированный на потребителя. CRM-технологии как основа новых отношений с клиентом: пер. с англ. / К. Андерсон, К. Керр. — М. : ФАИР-ПРЕСС, 2003. — 288 с.
6. Барышев А.Ф. Маркетинг: учебник / А.Ф. Барышев. — М.: Academia, 2005. — 208 с.
7. Бланшар, К. Как добиться лояльности клиентов в сфере услуг: учебное пособие для вузов / К.Бланшар, Д. Биллард, Ф. Финч. — М.: Эксмо, 2008. — 189 с.
8. Большаков А. С., Михайлов В. М. Современный менеджмент: теория и практика. — СПб.: Питер, 2002. — 416с.
9. Бутчер С. Программы лояльности и клубы постоянных клиентов/ Пер. с англ. — М.: Вильямс, 2004. — 272 с.
10. Васин Ю.В., Лаврентьев Л.Г., Самсонов А.В. Эффективные программы лояльности. Как привлечь и удержать клиентов. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 152 с.
11. Гавриленко А. Е., Замятина О. М. Системы управления взаимоотношениями с клиентами. CRM-система NTR-BCOM // Молодежь и современные информационные технологии: Сборник трудов II-ой Всероссийской научно-практической конференции студентов, г. Томск, 25-26

февраля 2004 г. / Томский политехнический университет; Институт «Кибернетический центр»; Под ред. В. И. Гончарова. – Томск, 2004. – 237 с.

12. Гайкалов А. Директ-маркетинг как способ повышения лояльности потребителя // Маркетинг и маркетинговые исследования в России. – 2008. – № 3.

13. Герпотт Т.Й. Эмпирические исследования лояльности клиентов // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – №3.

14. Горовиц Жак. Сервис стратегия. – М.: Дело и Сервис, 2007. – 288 с.

15. Граничин О.Н., Кияев В.И. Информационные технологии в управлении: Учебное пособие – М.: Интернет-Университет Информационных технологий; БИНОМ. Лаборатория знаний, 2008. – 336 с.

16. Ермолаева Н. CRM: ориентация на клиента // БОСС. – 2002. – №5.

17. Еремина П.В. Основные правила и принципы разработки программ лояльности и этапы их внедрения / П.В. Еремина, Е.Н. Скляр // Материалы региональной научной конференции студентов и аспирантов. – 2003. – 76 с.

18. Журихин С. Клиентоориентированность: определение понятия. [Электронный ресурс]. – 2011. – Режим доступа: <http://planetahr.ru/publication/4151>

19. Зефирова Ю.И. Битвы за лояльность // Маркетинг в России за рубежом. – 2003. – №4.

20. Картышов С. В., Кульчицкая И.А., Поташников Н. М. Управление комплексом маркетинга предприятия на основе CRM-технологий // Маркетинг в России и за рубежом. – 2005. – №2.

21. Кудинов А. CRM: Российская практика эффективного бизнеса / А. Кудинов – М.: ООО «1С: Паблишинг», 2008. – 426 с.

22. Куликова З.В., Плотникова Е.А. Программа лояльности – дань моде или эффективный маркетинговый инструмент? // Маркетинговые коммуникации, 2006. – №12.



23. Куликова З.В. О целесообразности управления лояльностью // Практический маркетинг. – 2004. – № 12.
24. Куликова З.В., Л.А Быкова Измерение лояльности потребителей: способы и классификация / Стратегия бизнеса и социально-экономическое развитие региона: Сб. статей. 6-я научно-практ. конф. Ярославль: Ремдер, 2003. – 686 с.
25. Куликова, Л.А Быкова Измерение лояльности потребителей: способы и классификация / Стратегия бизнеса и социально-экономическое развитие региона: Сб. статей. 6-я научно-практ. конф. Ярославль: Ремдер, 2003. – 382 с.
26. Куликова З.В. Об управлении лояльностью // Сборник трудов Седьмой Всероссийской Научно-практической конференции «Проблемы практического маркетинга в сфере сервиса». – М.: МГУС, 2006. – 344с.
27. Лошков В. Клиентоориентированность, в чем суть? [Электронный ресурс]. – 2006. – Режим доступа: [http://www.rosbo.ru/articles.php?cat\\_id=2&id=2](http://www.rosbo.ru/articles.php?cat_id=2&id=2)
28. Лошков В. Управление взаимоотношениями с клиентами. Заметки о CRM. [Электронный ресурс]. – 2007. – Режим доступа: [http://www.rosbo.ru/articles.php?cat\\_id=2&id=343](http://www.rosbo.ru/articles.php?cat_id=2&id=343)
29. Мальков А. Оценка экономической эффективности внедрения автоматизированной CRM-системы //Международный маркетинг. – 2006. – № 34.
30. Материал из Википедии — свободной энциклопедии. [Электронный ресурс]. – 2013. – Режим доступа <http://ru.wikipedia.org/wiki/SWOT-%E0%ED%E0%EB%E8%E7>
31. Молино П. Технологии CRM: Экспресс-курс. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2004 – 272 с.
32. Муллағалиев А.Р. Особенности конкуренции на рынке гостиничных услуг // Российское предпринимательство. [Электронный ресурс]. – 2010. – № 10. – Режим доступа:<http://www.creativeconomy.ru/articles/11148/>

33. Мусакина А. А., Микешина А. В., Корнеева С. Е. Управление отелем: бизнес-энциклопедия: в 3 т. – СПб. : Бонниер Бизнес Пресс, Т. 2. – 2009. – 443 с.
34. Носова Н.С. Лояльность клиентов, или Как удержать старых и привлечь новых клиентов. – М.: Дашков и Ко, 2009. – 192 с.
35. Райхельд Ф.Ф. Эффект лояльности: движущие силы экономического роста, прибыли и непреходящей ценности/ Пер. с англ. – М.: «Вильямс», 2005. – 255 с.
36. Рамзаев М. CRM - управление отношениями с клиентами //Маркетинг в России. – 2007 – № 1.
37. Рысев Н.Ю. Как завоевать клиента.- М.: Альпина, 2006. – 242с.
38. Спиридонова Е. Программы формирования лояльности клиентов: с кем и как реализовывать // Бизнес и продажи. – 2009. – № 6.
39. 52. Ткаченко В. Обзор систем управления отелем: функции и возможности. [Электронный ресурс]. – 2009. – Режим доступа: <http://prohotelia.com.ua/2012/01/hotels-pms/>
40. Трофимов В.В. Информационные системы и технологии в экономике и управлении: учебник /. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт-Издат, 2009. – 521 с.
41. Черкашин П. Готовы ли Вы к войне за клиента? Стратегия управления взаимоотношениями с клиентами (CRM). – М.: ООО «ИНТУИТ.ру», 2004. – 384 с.
42. Шавровская М.Н. Факторы клиентоориентированности персонала // Система управления современной организации: научно-практ. конф. М.: ООО «Глобус», 2009. – 154 с.
47. Dyche J. The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management, Addison-Wesley Professional. 2001. P. 139.
48. Dowling G. Customer Relationship Management: hi B2C markets, often less is more, California Management Review, 2002. p. 104

50. Piccoli G. Capaccioli C, Alvarez R. Customer Relationship Management - a driver for change 111 the structure of the U.S. Lodging industry, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly. 2007. P.204.

51. Puschmair T. Successful Practices in Customer Relationship Management. Paper presented at the Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences – 2004.

## Приложение А. Сравнительный анализ гостиничных сетей эконом-класса в

# Китае

Параметры сравнительного анализа	Название гостиничной сети		
	«7 Days»	«Homeinn»	«HAN TING»
Дата открытия, год	2005	2002	2005
Количество гостиниц	2000	2500	2200
Цена размещения за сутки, юань.	Min —350 Max – 77	Min – 299 Max – 129	Min – 436 Max – 79
Наличие веб-сайта компании	+	+	+
Возможность онлайн- бронирования	+	+	+
Возможность бронирования по телефону	+	+	+
Взимание платы за бронирование	+	—	—
Оснащение номеров	БИЗНЕС ЛЮКС, 1 или 2 комнаты в номере: Кондиционер Электрокамин Телевизор Телефон Диван Холодильник Микроволновая печь, чайник, посуда Фен, утюг, гладильная доска Рабочий стол Душевая кабина, джакузи (или ванна)  ПОЛУЛЮКС: Телевизор Телефон Холодильник Микроволновая печь, чайник Фен, утюг, гладильная доска Душевая кабина, ванна  СТАНДАРТ: Телевизор Телефон	ЛЮКС, 2 комнаты в номере: Кондиционер Телевизор Телефон  Холодильник Микроволновая печь, чайник Фен, утюг, гладильная доска Дополнительная мебель, посуда Душевая кабина, джакузи  СТАНДАРТ: Кондиционер Телевизор Телефон Мини бар Сейф Холодильник Микроволновая печь, чайник, посуда Фен, утюг, гладильная доска Душевая кабина	ЛЮКС: Телевизор Холодильник Микроволновая печь, чайник Посуда Электроплита Фен, утюг, Стиральная машина автомат, ванна  СТАНДАРТ: Телевизор Холодильник Микроволновая печь, чайник Фен, утюг, Посуда Стиральная машина автомат, ванна  ЭКОНОМ: Телевизор Холодильник Микроволновая печь, чайник Фен, утюг, гладильная доска Посуда частично Ванна

	Холодильник, чайник Фен, утюг Душевая кабина		
Возможность выхода в интернет, WIFI в номере/лобби	Бесплатный WIFI в номере и на территории гостиницы	Бесплатный WIFI в номере	—
Услуги трансфера в аэропорт / вокзал	—	—	—
Дополнительные услуги	Услуги прачечной Заказ такси Автостоянка	Автостоянка и охрана транспорта Бесплатный принтер	Банкомат Сауна Бесплатная автостоянка
Наличие предприятия питания на территории гостиницы	+	+	+
Наличие конференц- зала	—	—	—
Наличие спортивно – оздоровительного центра	—	—	—
Наличие зоны для парковки автомобилей возле гостиницы	+	+	+
Способы оплаты услуг	Наличный и безналичный, оплата через интернет	Наличный и безналичный, оплата через интернет	Наличный и безналичный, оплата через интернет
Реклама и продвижение компаний	Реклама только в Интернете	Реклама только в Интернете	Реклама только в Интернете
Наличие мобильного приложения с возможностью онлайн-бронирования услуг	+	+	+

## Приложение Б. Анкета исследования потребителей услуг гостиницы «7 Days» в г. Урумчи

**Уважаемый гость,** мы рады видеть Вас в числе наших клиентов.

Гостиничная сеть «7 Days» стремится оказать особое внимание качеству предоставляемых услуг, для того чтобы в полной мере удовлетворить потребности клиентов.

Пожалуйста, ответьте на вопросы анкеты.

Дата заполнения анкеты \_\_\_\_\_

1. Укажите Ваш пол:

☐ Мужской

☐ Женский

2. Ваш возраст:

☐ До 30 лет

☐ 30-40

☐ 41-50

3. Ежемесячный доход:

☐ 1000-2000

☐ 2000-3000

☐ 3000-5000

4. Статус клиента:

☐ Молодежь

☐ Бизнес

☐ Турист

5. Уровень удовлетворенности клиентов средством размещения:

*Скорость заселения:* ☐ Удовлетворен ☐ Неудовлетворен

*Комфортабельность номера:* ☐ Удовлетворен ☐ Неудовлетворен

*Чистоплотность в номерах:* ☐ Удовлетворен ☐ Неудовлетворен

*Техническое оснащение номера:* ☐ Удовлетворен ☐ Неудовлетворен

6.Уровень удовлетворенности клиентов персоналом отеля и качество обслуживания:

Внимательность персонала: ☐ Удовлетворен ☐ Неудовлетворен

Доброжелательное отношение персонала: ☐ Удовлетворен ☐

Неудовлетворен

Скорость обслуживания: ☐ Удовлетворен ☐ Неудовлетворен

7.Уровень удовлетворенности клиентов безопасностью отеля:

Пожарная безопасность: ☐ Удовлетворен ☐ Неудовлетворен

Безопасность здоровья и имущества: ☐ Удовлетворен ☐

Неудовлетворен

Благодарим Вас за поддержку!

---

附录 B 《7 天连锁酒店》消费者调查问卷

尊敬的客户，我们很高兴你能成为我们的客户，《7 天连锁酒店》为了给客户提供最优质的服务，以满足客户的需求做出了一下调查问卷，请回答：

日期\_\_\_\_\_

1.你的性别：

☐男

☐女

2. 你的年龄:

☐1-30

☐30-40

☐41-50

3. 月收入:

☐1000-2000

☐2000-3000

☐3000-5000

4.职业:

☐青年

☐商人

☐游客

5. 客户对住宿方式的满意度:

入住速度 ☐好 ☐不好

房间舒适度 ☐好 ☐不好

房间清洁度 ☐好 ☐不好

房间指数设备 ☐好 ☐不好

6.客户对酒店员工和服务态度的满意度:

员工注意力 ☐好 ☐不好

员工对客户友善态度 ☐好 ☐不好

服务速度 ☐好 ☐不好

7.对酒店安全的满意度:

消防安全 ☐好 ☐不好

对健康和财产的安全 ☐好 ☐不好

感谢你的支持



Приложение В. Результаты анализа уровня клиентоориентированности  
гостиницы «7 Days» в г. Урумчи

1. Формирование представления о потребительской психологии					
Прочтите каждое утверждение и определите, насколько оно соответствует положению дел в вашей компании В моей компании....	Полностью Согласен 5 баллов	Согласен 4 балла	Трудно сказать 3 балла	Не согласен 2 балла	Категориче ски не согласен 1 балл
Удовлетворение потребностей клиентов – движущая сила стратегии компании		+			
Персонал компании знает, что клиент всегда прав		+			
Разработана и доведена до сведения всего персонала концепция обслуживания клиентов, предусматривающая различные уровни качества сервиса			+		
Практикуется очень серьезный подход к рекламациям клиентов, и предпринимаются все возможные меры для максимально быстрого решения возникающих проблем		+			
Всячески поддерживается деятельность, направленная на поддержание обратной связи с клиентами и получения от них пожеланий и предложений					+
Персонал регулярно выступает в роли потребителей			+		
Приоритет отдается качеству обслуживания существующих, нежели потенциальных клиентов	+				
Регулярно осуществляется сбор информации с целью формирования более полного представления об ожиданиях клиентов					+
Делается все возможное для качественного обслуживания клиентов		+			
Отдается отчет в том, что даже у отделов в рамках структуры компании есть свои клиенты, потребности которых они должны удовлетворять			+		
Общее число баллов по пункту 1	32				
2. Роль руководителя в процессе формирования сервисной культуры					
Прочтите каждое утверждение и определите, насколько оно соответствует положению дел в вашей компании В моей компании....	Полностью Согласен 5 баллов	Согласен 4 балла	Трудно сказать 3 балла	Не согласен 2 балла	Категориче ски не согласен 1 балл
Руководитель всегда уважительно отзывается о клиентах		+			
Руководитель так же уважительно относится к подчиненным, как и к клиентам, в расчете на то, что подчиненный им персонал будет проявлять такое же внимание к клиентам		+			
Для руководителя приоритетная задача – удовлетворение потребностей клиентов, и они гордятся своей приверженностью этой политике		+			
В офисах наших руководителей их готовность максимально полно удовлетворять потребности клиентов принимает визуализированный характер (лозунги, плакаты)					+
Одна из основных задач работы руководителя заключается в обучении своих подчиненных методами повышения качеств обслуживания клиентов и всяческое поощрение усилий своих подчиненных в этом направлении				+	

Руководители подают пример высококачественного обслуживания клиентов			+		
Руководители рассматривают удовлетворение потребностей клиентов как более важный результат своей деятельности, нежели обеспечение соответствующих экономических показателей			+		
Руководители, поддерживая непосредственные контакты с клиентами, всегда разъясняют персоналу передней линии необходимость тех или иных процессов		+			
Руководители видят свою задачу в том, чтобы помочь персоналу передней линии лучше обслуживать клиентов		+			
Руководители иногда не считают приоритетными свои потребности, ставя во главу угла обслуживание клиентов			+		
Общее число баллов по пункту 2	32				
3. Вовлечение персонала в этот процесс и наделение его соответствующими полномочиями					
Прочтите каждое утверждение и определите, насколько оно соответствует положению дел в вашей компании В моей компании....	Полностью Согласен 5 баллов	Согласен 4 балла	Трудно сказать 3 балла	Не согласен 2 балла	Категори чески не согласен 1 балл
Мы достаточно скупы на обещания, но зато делаем для клиента больше, чем обещаем			+		
Мы очень активно занимаемся сбором идей касательно повышения качества обслуживания клиентов, генерируемых персоналом передней линии, который поддерживает регулярные контакты с клиентами				+	
Мы регулярно реализуем проекты и осуществляем инициативы, направленные на повышение качества обслуживания клиентов				+	
Персонал передней линии, который поддерживает регулярные контакты с клиентами, уполномочен искать новые способы решения проблем с клиентами		+			
Персонал передней линии, который поддерживает регулярные контакты с клиентами, уполномочен решать проблемы потребителей по мере их возникновения		+			
Мы доверяем сотрудникам передней линии, зная, что они поступают правильно		+			
Персонал передней линии располагает всеми инструментами, необходимыми для максимально качественного обслуживания клиентов		+			
Персонал передней линии подотчетен клиентам			+		
Мы позволяем своим сотрудникам передней линии допускать ошибки, при этом, не повторяя их				+	
Сотрудники передней линии проходят хорошую подготовку, получая умения и навыки в части, касающейся обслуживания клиентов					+
Общее число баллов по пункту 3	29				
4. Применение системы стимулов с целью повышения ориентации деятельности компании на клиентов					
Прочтите каждое утверждение и определите, насколько оно соответствует положению дел в вашей компании В моей компании....	Полностью Согласен 5 баллов	Согласен 4 балла	Трудно сказать 3 балла	Не согласен 2 балла	Категори чески не согласен 1 балл

Мы четко определяем ключевые элементы деятельности, направленной на удовлетворение потребностей клиентов		+			
Мы связываем размер вознаграждения, получаемого персоналом передовой линии, регулярно взаимодействующего с клиентами, со степенью удовлетворенности клиентов				+	
Ориентация на потребности клиентов рассматривается как важный фактор поощрения менеджеров				+	
Мы выделяем сотрудников, обеспечивающих максимально высокое качество обслуживания клиентов				+	
Мы материально поощряем сотрудников, обеспечивающих максимально высокое качество обслуживания клиентов (премии и иные выплаты)				+	
Действует система командных стимулов, применяемых в тех ситуациях, когда для качественного обслуживания клиентов необходима слаженная командная работа персонала				+	
Мы всячески приветствуем и поощряем выдвижение новых идей касательно повышения качества обслуживания клиентов				+	
В рамках организации мы распространяем информацию о сотрудниках, добившихся наибольших успехов в обслуживании клиентов				+	
Мы делаем предметом широкой гласности благодарственные отклики потребителей (вывешиваем письма, публикуем их в выпускаемых компанией печатных изданиях и т.д.)				+	
Сотрудники передовой линии, добившиеся успехов в обслуживании клиентов, являются примером для подражания для своих коллег				+	
Общее число баллов по пункту 4	22				
5. Осуществление коммуникативной деятельности и продвижение клиентской культуры					
Прочтите каждое утверждение и определите, насколько оно соответствует положению дел в вашей компании В моей компании....	Полностью Согласен 5 баллов	Согласен 4 балла	Трудно сказать 3 балла	Не согласен 2 балла	Категори чески не согласен 1 балл
Мы используем инструмент обратной связи с клиентами для повышения качества их обслуживания					+
Результаты исследований степени удовлетворенности клиентов получают широкую огласку					+
Все работники компании имеют представление о ключевых элементах деятельности по удовлетворению потребностей клиентов		+			
Всячески поощряются визиты в компанию клиентов: во время этого визита обсуждаются вопросы касательно их удовлетворенности нашими услугами/продуктами				+	
На своих заседаниях руководство компании уделяет много внимания вопросам работы с клиентами				+	
Информация о клиентах распространяется в рамках отделов, а также передается в другие отделы				+	
Данные, полученные в качестве результата обратной связи с клиентами, становятся предметом широкой огласки и обсуждения					+
В программах подготовки новых специалистов много				+	

внимания уделяется освещению потребностей и ожиданий клиентов					
Мы гордимся тем, как мы работаем с рекламациями клиентов			+		
Руководство компании использует все имеющиеся средства для того, чтобы подчеркнуть свою приверженность политике качественного обслуживания клиентов				+	
Общее число баллов по пункту 5	20				
6. Необходимость уделять приоритетное внимание вопросам оценки эффективности ориентированных на клиентов процессов					
Прочтите каждое утверждение и определите, насколько оно соответствует положению дел в вашей компании В моей компании....	Полностью Согласен 5 баллов	Согласен 4 балла	Трудно сказать 3 балла	Не согласен 2 балла	Категори чески не согласен 1 балл
Мы регулярно оцениваем уровень удовлетворенности клиентов				+	
Оценке удовлетворенности клиентов уделяем много времени					+
Мы получаем достаточно подробную информацию касательно степени удовлетворенности клиентов, позволяющую нам предпринимать необходимые меры				+	
Результаты анализа степени удовлетворенности клиентов используются в целях мотивации					+
Мы проводим опросы потерянных клиентов для того, чтобы проанализировать причины, по которым они перестали пользоваться нашими продуктами/услугами					+
Мы сопоставляем данные анализа удовлетворенности клиентов с аналогичным показателем других компаний					+
Мы ведем учет рекламаций клиентов				+	
Мы определяем показатель лояльности клиентов					+
Мы определяем показатель степени удовлетворенности клиентов, обеспечиваемой отделами нашей компании в отношении внутренних клиентов				+	
Мы регулярно оцениваем уровень степени удовлетворенности сотрудников				+	
Общее число баллов по пункту 6	15				
7. Приверженность компании стандартам обслуживания, ставшим результатом мер по совершенствованию качества сервиса,непрерывное улучшение качества сервиса					
Прочтите каждое утверждение и определите, насколько оно соответствует положению дел в вашей компании В моей компании....	Полностью Согласен 5 баллов	Согласен 4 балла	Трудно сказать 3 балла	Не согласен 2 балла	Категори чески не согласен 1 балл
Мы регулярно инвестируем средства в деятельность, направленную на повышение потребительской ценности предложений компании				+	
Мы регулярно инвестируем средства в деятельность, направленную на сокращение издержек, сопряженных с взаимодействием с клиентами		+			
Мы четко себе представляем препятствия на пути повышения степени удовлетворенности клиентов				+	
Мы имеем четко сформулированные цели в части, касающейся повышения степени удовлетворенности клиентов				+	

Мы ставим перед собой амбициозные цели в части, касающейся повышения степени удовлетворенности клиентов					+
Топ-менеджмент, руководствуясь предварительно поставленными целями, регулярно анализирует ход реализаций мероприятий направленных на удовлетворение потребностей клиентов				+	
Менеджеры несут ответственность за более полное удовлетворение потребностей клиентов		+			
Весь персонал четко знает свои задачи в части, касающейся более полного удовлетворения потребностей клиентов		+			
В случае потери крупного клиента топ-менеджмент изучает причины этого явления					+
Мы распространяем положительный опыт в части, касающейся повышения качества обслуживания клиентов			+		
<b>Общее число баллов по пункту 7</b>	<b>25</b>				