

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач випускової кафедри

_____ Надія АНТИПЕНКО

“ _____ ” _____ 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ЗДОБУВАЧА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТР
СПЕЦІАЛЬНОСТІ 075 «МАРКЕТИНГ»
ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «МІЖНАРОДНИЙ МАРКЕТИНГ»

Тема: «Удосконалення маркетингової діяльності франчайзингової компанії на ринку beauty-послуг»

Виконавець: Шахова Влада Віталіївна

Керівник: к. держ-упр., доцент Казанська Олена Олександрівна

Нормоконтролер: д.е.н., доцент Полоус Ольга Вікторівна

КИЇВ 2023

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет економіки та бізнес-адміністрування
Кафедра маркетингу
Спеціальність: 075 «Маркетинг»
Освітньо-професійна програма: «Міжнародний маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач випускової кафедри
_____ Тетяна КНЯЗЄВА
«_____» _____ 2023 р.

ЗАВДАННЯ
на виконання кваліфікаційної роботи
Шахової Влади Віталіївни
(П.І.Б. здобувача)

1. Тема роботи «Удосконалення маркетингової діяльності франчайзингової компанії на ринку beauty-послуг» затверджена наказом ректора від 07.07.2023 року № 1077/ст
2. Термін виконання роботи: з 02.10.2023 року по 31.12.2023 року
3. Вихідні дані роботи: статистичні дані, нормативно-правова база, електронні інформаційні джерела, матеріали періодичних видань
4. Зміст пояснювальної записки: вступ; теоретичні основи дослідження маркетингової діяльності компанії на ринку beauty-послуг; аналіз маркетингової діяльності мережі готелей та SPA «Marriott International»; рекомендації щодо удосконалення маркетингової діяльності мережі готелей та SPA «Marriott International»; висновки
5. Перелік обов'язкового ілюстративного матеріалу: обсяги глобального ринку велнесу, 2017-2022 рр.; двадцять найбільших ринків спа-послуг у 2022 році; рада директорів Marriott International станом на 2023 рік; найбільші франчайзингові точки Marriott Hotel Franchise станом на 2021 рік; результати економічної діяльності Marriott International за звітними бізнес-сегментами; портфель брендів Marriott International станом на кінець 2022 року; Customer Journey Map для компанії Marriott International; SWOT-аналіз мережі готелей та SPA «Marriott International»; типовий проект SPA-салону бренду Marriott International на Близькому Сході та Африці (Saray Spa); карта цілей SPA-салонів мережі Marriott International; апробована схема організації ERP-системи SPA-салону; оцінка дотримання працівниками стандарту надання послуг на основі анкетування клієнтів SPA-салонів мережі Marriott International

6. Календарний план-графік

№ пор.	Завдання	Термін виконання	Підпис керівника
1.	Видача завдання	02.10.2023	
2.	Збір та обробка статистичної інформації	03.10.2023-08.10.2023	
3.	Вивчення стану проблем, опрацювання джерел	09.10.2023-15.10.2023	
4.	Написання теоретичної частини	16.10.2023-29.10.2023	
5.	Написання аналітичної частини	30.10.2023-12.11.2023	
6.	Написання практичної частини	13.11.2023-26.11.2023	
7.	Написання вступу та висновків	27.11.2023-28.11.2023	
8.	Оформлення пояснювальної записки, наочного та графічного матеріалу, підготовка доповіді, передзахист	29.11.2023-03.12.2023	
9.	Проходження перевірки на плагіат та нормоконтролю	04.12.2023-10.12.2023	
10.	Оформлення документів до захисту, рецензування роботи, подання роботи на кафедру	11.12.2023-15.12.2023	

7. Дата видачі завдання: 02.10.2023 р.

Керівник кваліфікаційної роботи _____ Олена КАЗАНСЬКА
(підпис керівника) (П.І.Б.)

Завдання прийняла до виконання _____ Влада ШАХОВА
(підпис здобувача) (П.І.Б.)

АНОТАЦІЯ

Пояснювальна записка до кваліфікаційної роботи «Удосконалення маркетингової діяльності франчайзингової компанії на ринку beauty-послуг» 117 с., 33 рис., 30 табл., 61 літературне джерело.

МАРКЕТИНГ, ПОСЛУГИ, ФРАНЧАЙЗИНГ, РИНОК, BEAUTY-ПОСЛУГИ, УПРАВЛІННЯ, УДОСКОНАЛЕННЯ, КЛІЄНТСЬКИЙ ДОСВІД, МІЖНАРОДНІ СТАНДАРТИ ЯКОСТІ

Предметом дослідження в даній кваліфікаційній роботі виступили соціально-економічні та маркетингові відносини, які виникають в процесі розвитку сервісної діяльності компаній, які надають оздоровчі beauty-послуги, а об'єктом - маркетингова діяльність франчайзингової компанії «Marriott International» на ринку оздоровчих beauty-послуг та шляхи її удосконалення.

Метою даної кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних положень щодо організаційно-економічного забезпечення удосконалення маркетингової діяльності франчайзингової компанії на ринку beauty-послуг і розробка відповідного практичного інструментарію.

Під час практичного дослідження застосовувалися наступні методи: абстрактно-логічний, економіко-статичний, порівняльний, графічний, аналіз причинно-наслідкових зв'язків, соціологічний та ін.

Практичне значення кваліфікаційної роботи полягає в можливості використання окремих результатів проведеного дослідження при удосконаленні маркетингової діяльності франчайзингової компанії на ринку beauty-послуг. Зокрема, особливої уваги заслуговують Customer Journey Map (карта подорожі клієнта) для компанії Marriott International, SWOT-аналіз мережі готелів та SPA «Marriott International», карта цілей SPA-салонів мережі Marriott International та оцінка дотримання працівниками стандарту надання послуг на основі анкетування клієнтів SPA-салонів мережі Marriott International.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ НА РИНКУ BEAUTY- ПОСЛУГ	10
1.1 Теоретична характеристика оздоровчих beauty-послуг	10
1.2. Фактори становлення та розвитку оздоровчих beauty-послуг	20
1.3. Організаційні підходи до створення та функціонування компаній в сфері надання оздоровчих beauty-послуг	28
Висновок до першого розділу.....	35
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МЕРЕЖІ ГОТЕЛЕЙ ТА SPA «MARRIOTT INTERNATIONAL»	37
2.1. Дослідження глобальних трендів економіки здоров'я та оздоровчих beauty-послуг	37
2.2. Організаційно-економічна характеристика мережі готелей та SPA «Marriott International»	48
2.3. Оцінка ефективності маркетингової діяльності мережі готелей та SPA «Marriott International»	58
Висновок до другого розділу.....	72
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МЕРЕЖІ ГОТЕЛЕЙ ТА SPA «MARRIOTT INTERNATIONAL»	75
3.1. Раціоналізація управління якістю послуг із використанням стандартів обслуговування	75
3.2. Практичний підхід до підвищення оперативності обслуговування клієнтів мережі готелей та SPA «Marriott International» за рахунок раціоналізації функцій	86
3.3. Рекомендована методика проведення маркетингового аудиту компетенцій персоналу мережі готелей та SPA «Marriott International»	94
Висновки до третього розділу	103
ВИСНОВКИ	105
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	111

ВСТУП

Світ, що динамічно розвивається, фінансові та інші види криз призводять до нарощення ступеня втомлюваності у мешканців великих міст та урбанізованих територій, до зниження імунітету робітників, задіяних у виробничій та комерційній діяльності різних видів. З метою культивування здорового способу життя та профілактики більшості захворювань почали створюватися та активно розвиватися такі види бізнесу як фітнес, салони краси із оздоровчими beauty-послугами, медичні центри тощо. Максимальну популярність в останні роки стали набувати SPA-салони, що надають оздоровчі послуги – комплекс процедур із використанням води, а також морських водоростей, солі, лікувальних грязей та цілющих рослин. Тобто те, що раніше вважалося полем діяльності виключно курортних міст, тепер стало частиною життя людей, що проживають в мегаполісах в різних регіонах світу.

Стрімке зростання даного сектору економіки викликало появу ряду проблем, вирішення яких повинно стати актуальним завданням сучасних наукових досліджень. По-перше, це низька якість послуг, що надаються, що результатом бажання власників SPA-салонів швидко перетворити свій бізнес в модну одиницю індустрії оздоровчого beauty-сервісу. При цьому, незначна увага до сервісної сторони процесу надання SPA-послуг може сформувати негативне відношення до них у споживачів, чинячи вплив на інших учасників даного ринку. Поряд із цим, низький попит на даний вид послуг призводить до недостатньої диференціації оздоровчих сервісів.

По-друге, дуже широкий діапазон цін на SPA-послуги, починаючи від послуг економ-класу та закінчуючи високим ціновим рівнем послуг класу люкс є також помітним викликом. Настільки відчутна різниця в розподілі цін на дані послуги призводить до того, що сутність SPA-послуг починає трактуватися не зовсім вірно и споживачі починають сприймати її як дещо елітне та недоступне, притаманне лише західним країнам та практикам, а не як оздоровлення та омолодження організму через використання водних та природних ресурсів.

І, нарешті, існує проблематика низької кваліфікації спеціалістів в даному секторі економіки через не зовсім якісну та профільну освіту саме в сфері надання SPA-послуги, реальний дефіцит професіоналів на ринку праці, які знайомі із особливостями даного виду послуг, а також неефективної системи управління SPA-салонами.

За нашим переконанням, вирішення перелічених вище проблем на основі ринкового підходу до управління SPA-салонами дозволить організаціям, які надають оздоровчі beauty-послуги розвиватися більш ефективно, а споживачам даних послуг – мати можливість отримувати високоякісний сервіс, що відповідатиме міжнародним стандартам.

Метою даної кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних положень щодо організаційно-економічного забезпечення удосконалення маркетингової діяльності франчайзингової компанії на ринку beauty-послуг і розробка відповідного практичного інструментарію.

У відповідності до визначеної мети в кваліфікаційній роботі були поставлені та вирішені наступні завдання:

- дослідити теоретичну характеристику оздоровчих beauty-послуг;
- визначити фактори становлення та розвитку оздоровчих beauty-послуг;
- розглянути організаційні підходи до створення та функціонування компаній в сфері надання оздоровчих beauty-послуг;
- дослідити глобальні тренди економіки здоров'я та оздоровчих beauty-послуг;
- проаналізувати організаційно-економічну характеристику мережі готелей та SPA «Marriott International»;
- оцінити ефективність маркетингової діяльності мережі готелей та SPA «Marriott International»;
- обґрунтувати процес раціоналізації управління якістю послуг із використанням стандартів обслуговування;

- розробити практичний підхід до підвищення оперативності обслуговування клієнтів мережі готелей та SPA «Marriott International» за рахунок раціоналізації функцій;

- запропонувати рекомендовану методіку проведення маркетингового аудиту компетенцій персоналу мережі готелей та SPA «Marriott International».

Предметом дослідження в даній кваліфікаційній роботі виступили соціально-економічні та маркетингові відносини, які виникають в процесі розвитку сервісної діяльності компаній, які надають оздоровчі beauty-послуги.

Об'єктом дослідження даної кваліфікаційної роботи є маркетингова діяльність франчайзингової компанії «Marriott International» на ринку оздоровчих beauty-послуг та шляхи її удосконалення.

Наукова новизна положень кваліфікаційної роботи полягає в науковому обґрунтуванні пропозицій та рекомендацій із організаційно-економічного забезпечення удосконалення маркетингової діяльності франчайзингової компанії на ринку beauty-послуг.

Основою написання даної кваліфікаційної роботи стали концептуальні методологічні та теоретичні положення, що представлені в класичних та сучасних економічних працях українських та зарубіжних дослідників із питань забезпечення удосконалення маркетингової діяльності франчайзингової компанії на ринку beauty-послуг.

Методи, що використовувалися при написанні кваліфікаційної роботи відповідають поставленим задачі та особливостям об'єкта дослідження. Для вивчення проблематик, що розглядалися в кваліфікаційній роботі, були задіяні методи аналізу та синтезу, індукції та дедукції, узагальнення та систематизації. Під час практичного дослідження застосовувалися наступні методи: абстрактно-логічний, економіко-статичний, порівняльний, графічний, аналіз причинно-наслідкових зв'язків, соціологічний та ін.

Практичне значення кваліфікаційної роботи полягає в можливості використання окремих результатів проведеного дослідження при удосконаленні маркетингової діяльності франчайзингової компанії на ринку beauty-послуг.

Зокрема, особливої уваги заслуговують Customer Journey Map (карта подорожі клієнта) для компанії Marriott International, SWOT-аналіз мережі готелей та SPA «Marriott International», карта цілей SPA-салонів мережі Marriott International та оцінка дотримання працівниками стандарту надання послуг на основі анкетування клієнтів SPA-салонів мережі Marriott International.

Результати проведеного дослідження були апробовані на наступній всеукраїнській науково-практичній конференції:

Shakhova V. Development trends of the Ukrainian market of beauty services. Сучасні технології управління туристичним та готельно-ресторанним бізнесом: Матеріали XV Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених 26 вересня 2023 р. Київ: МДУ, 2023. С. 119.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ НА РИНКУ BEAUTY-ПОСЛУГ

1.1. Теоретична характеристика оздоровчих beauty-послуг

Сучасна світова економіка характеризується трансформацією індустріальної економіки в постіндустріальну, що дедалі частіше в економічній літературі визначається як економіка послуг. Такому розвитку сприяють такі фактори, як ускладнення техніки, технологій, структури виробництва, зростання життєвого рівня населення, вдосконалення самої людини та її діяльності та ін. Чим вищий рівень розвитку національного господарства, продуктивності праці, тим вищою є роль у структурі економіки трудової діяльності, спрямованої на виробництво нематеріальних, невловимих видів продукції, виражених у формі послуги [1].

Після того, як сфера послуг стала домінуючим сектором в економіці, в тому числі українській (зайнято майже 60% населення та створюється 55% ВВП), у ній відбулися радикальні зміни. Значними темпами зростає кількість торгових працівників, консультантів, дизайнерів, спеціалістів у галузі комп'ютерної техніки та телекомунікацій. Слід зазначити, що основна особливість сервісної економіки полягає в тому, що між працівниками сфери послуг та споживачами виникає безпосередній контакт, отже, умови роботи, вимоги до персоналу, методи організації праці та управління повинні безперервно вдосконалюватися [3].

Основою продуктивності праці більшості сучасних співробітників будь-якої організації є їх здоров'я та настрої, знання, навички та особисті якості. Результати праці двох працівників за однакових організаційних умов можуть значно відрізнитися за рахунок зазначених вище факторів. Тому робота із розвитку підприємств у секторі послуг є одним із пріоритетних стратегічних

завдань, спрямованих на підвищення ефективності управління організаціями сервісної економіки [4].

Насамперед необхідно звернути пильну увагу на сам термін «послуга», а також на різницю між послугами та матеріальним виробництвом товарів. Спираючись на думку сучасних учених, таких як Ф. Котлер, К. Лавлок, зазначимо, що послуга - це вид економічної діяльності із надання споживачеві певних невлених (нематеріальних) благ та вигод в обмін на його грошові та часові ресурси. Послуга характеризується такими властивостями, як невлених та нестабільність властивостей, невіддільність від постачальника та незбереження у часі [3; 4].

На думку В. Дж. Стівенсона, виробничі підприємства та компанії, що надають послуги, відрізняються в основному тим, що перші орієнтовані на виробництво матеріальної продукції, а другі - на виробництво дії. Вони відрізняються за параметрами, що наводяться в табл. 1.1 [5].

Таблиця 1.1

Різниця в характеристиках виробництва матеріальних товарів
та надання послуг

№ п/п	Параметри	Виробництво матеріальних товарів	Надання послуг
1	Продукція, що випускається	Відчутна (матеріальна)	Невідчутна (нематеріальна)
2	Контакт зі споживачем	Низький	Високий
3	Величина матеріальних витрат	Більше	Менше
4	Кількість варіантів робіт	Менше	Більше
5	Номенклатура продукції	Більше	Менше
6	Визначення продуктивності праці	Легше	Складніше

Відповідно до положень Світової організації торгівлі (СОТ) всі послуги поділяються на 12 секторів:

- послуги для бізнесу (ділові послуги);
- будівельні послуги;
- послуги зв'язку (інформаційні: поштові, кур'єрські та телекомунікаційні);

- дистриб'юторські послуги (послуги торгових агентів, маркетинг, роздрібна) та оптова торгівля, франчайзинг);
- транспортні послуги;
- фінансові послуги;
- освітні послуги;
- послуги охорони здоров'я;
- туристичні послуги;
- рекреаційні послуги;
- послуги з охорони навколишнього середовища;
- послуги, що не класифіковані [6].

У перерахованих вище секторах зосереджено понад 600 різних видів послуг, неоднорідних за формою та змістом. Наприклад, фінансові, дистриб'юторські, транспортні послуги – це великі блоки самостійних видів діяльності. Тому таке різноманіття послуг прийнято поєднувати в три блоки:

1. Послуги, тісно пов'язані із відтворювальним процесом.
2. Послуги, пов'язані із людиною, відтворенням особистого фактора виробництва, а також рекреаційні для накопичення фізичного та духовного елементів потенціалу людини.
3. Послуги глобального характеру (наприклад, послуги зв'язку чи бізнесу).

Варто, зазначити, що у промислово розвинених країнах попит на послуги, що надаються населенню, зростає. За останні 15 років зростання кількості підприємств даної сфери обслуговування склало понад 50%. Важливим є той факт, що щороку зростає кількість жителів міст, які звертаються до оздоровчих, туристичних послуг та послуг у сфері краси. З економічної точки зору все більший інтерес представляють послуги SPA, що виникли на стику оздоровчого туризму, рекреаційного відпочинку та індустрії краси. Пропонується зупинитися на них докладніше [10].

Існує багато визначень SPA, проте найбільш повним може бути наступне - це оздоровчий комплекс процедур із використанням будь-якої води

(мінеральної, морської, прісної), а також морських водоростей та солі, лікувальних грязей та цілющих рослин. SPA - це бренд, що гарантує, що відпочинок та лікування клієнт отримає разом із найвищим рівнем сервісу. На сьогоднішній день в Україні спостерігається певний розподіл: паралельно розвиваються санаторно-курортна мережа SPA та мережа автономних SPA-салонів з високим рівнем сервісу [6].

SPA-послуги повинні включати кілька обов'язкових елементів:

- вода;
- здорова їжа, активні добавки, дієта;
- заняття фізкультурою;
- контактні процедури (масаж, рефлексотерапія, тілесно-орієнтована косметологія);
- комплексний вплив на тіло, розум та психіку;
- послуги краси, що базуються на натуральних продуктах;
- приміщення, де дотримується правило життєвого простору, екології та кліматології;
- культура та мистецтво в інтер'єрі, музиці, спілкуванні;
- сучасний менеджмент, маркетинг та стиль обслуговування;
- ритмічність та циклічність процедур [13].

Як і будь-яким іншим послугам, SPA властиві певні функції. Виділимо їх докладніше: оздоровча функція (покращення самопочуття, корекція фізичних недоліків), релаксаційна функція (отримання людиною розслаблення), рекреаційна функція (отримання відпочинку, зміни звичної обстановки), організаційна функція (організація дозвілля), розважальна функція (отримання яскравих емоцій, нових вражень) (рис. 1.1).

Міжнародною асоціацією оздоровчого туризму (ISPA) запроваджено вісім категорій оздоровчих об'єктів (табл. 1.2). Дана класифікація, що була розроблена американськими фахівцями, визнається у багатьох країнах. За даною класифікацією розробляються національні класифікації зі своїми критеріями.

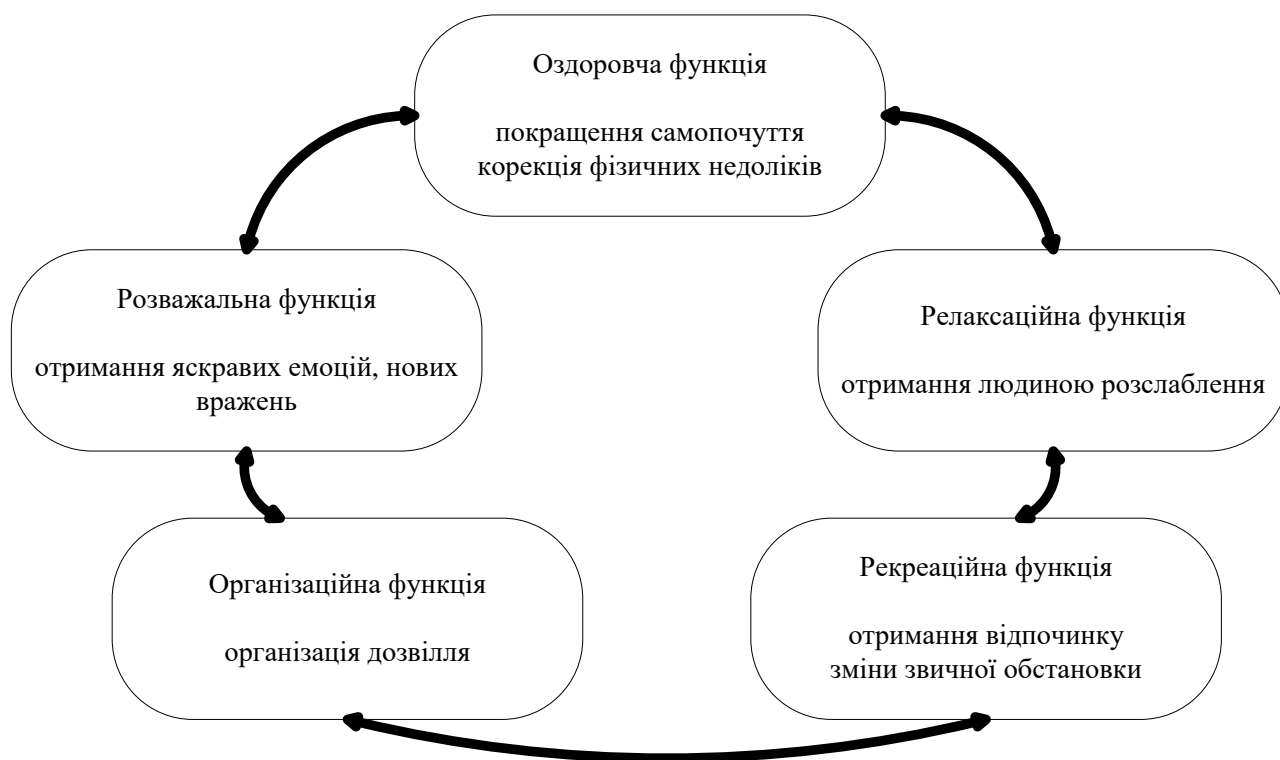


Рис. 1.1. Функції SPA-послуг

Так, українські SPA ввібрали риси своїх суміжних послуг – салонів краси, фітнесу, лазень (саун) та медичних центрів – всього того, що так чи інакше відноситься до сектору Health Care (підтримка здоров'я) сфери послуг. Але, разом з тим, SPA серйозно відрізняються від усіх перелічених груп послуг, займаючи свою власну нішу, залучаючи клієнтів, стаючи конкурентом цих галузей [13].

Варто розібратися, чим SPA відрізняється від своїх попередників.

1. Салон краси пропонує своїм клієнтам іміджеві послуги (перукарні, нігтьові, солярій тощо), а також косметологічні. У SPA-салоні подібні послуги відходять на другий план, оскільки пріоритетними є оздоровчі послуги. У класичному салоні також можуть робитися деякі із процедур, що входять до обов'язкової SPA-програми (масаж, обгортання, догляд за тілом тощо). Але в SPA вони входять у комплексні пакети (тривалі програми, іноді багатоденні) з термічними та водними процедурами. Таким чином, класичний салон краси може запропонувати клієнтам лише окремі елементи, які у відриві від

повноцінного SPA-ритуалу, та ще поза специфічною атмосферою, властивою SPA-салонам, не надто ефективні.

Таблиця 1.2

Міжнародна класифікація оздоровчих об'єктів

Види оздоровчих об'єктів	Особливості послуг	Особливості розташування об'єкта, проживання споживачів
Денні - Day SPA	Центри, де пропонуються різноманітні професійні оздоровчі послуги, включаючи харчування та відпочинок, розраховані на перебування клієнта від кількох годин до повного дня	Розташовані у місті, як правило, без проживання
Клубні	Клуби, що спеціалізуються в галузі фітнесу та надають різноманітні професійні оздоровчі послуги	Розташовані, як правило, у місті, без проживання
Круїзні	Центри, що надають широкий вибір професійних оздоровчих та фітнес-послуг, а також оздоровче меню	Розміщуються на борту круїзних лайнерів, з проживанням
Спеціалізовані	Головним завданням таких центрів є популяризація та навчання здоровому способу життя за допомогою професійних оздоровчих послуг, фізичних вправ, освітніх програм та здорового харчування	Найчастіше розташовуються за містом, з проживанням
Медичні	Основне завдання об'єктів – надання послуг із використанням сучасних оздоровчих процедур, а також методів традиційної та альтернативної медицини	Розташовуються як у місті, так і за містом
На мінеральних джерелах	Центри оздоровлення, що спеціалізуються на водолікуванні із використанням природних мінеральних або термальних джерел, морської води, оздоровчих меню	Розташовуються на природних водних курортах, з проживанням
Курортно-готельні	Центри оздоровлення, що пропонують професійні оздоровчі послуги з елементами фітнесу, здорового способу життя, а також оздоровчі меню	Розташовуються на території готелю, курорту в унікальних природних ландшафтах

2. Салон фітнесу, як і SPA, вирішує завдання оздоровлення. Найбільш популярними завданнями в галузі оздоровлення в Україні є зниження ваги та корекція фігури. Досягнення потрібних результатів із зазначених проблем можливе і у фітнесі, і в SPA. Різниця між фітнесом та SPA полягає в процесі - у фітнес відправляються ті, хто готовий через системні процедури заняття фітнесом отримати результат, у SPA - ті, хто хоче досягти потрібного

результату без великих затрат фізичних сил, особливо якщо не дозволяє здоров'я.

3. Лазні та сауни із появою SPA втратили частину своїх клієнтів. Викликано це тим, що в лазнях самообслуговування, тоді як у SPA клієнт – це власник та оцінювач процесу, якого «ведуть» за етапами SPA-програми, доглядають, намагаючись догодити бажанням та задовольнити якнайбільше його потреб.

4. У багатьох медичних центрах, як й у SPA-салонах, є душ Шарко, підводний масаж, простий масаж, гідроколонотерапія, озокеритові аплікації, тобто медична складова, як правило, набагато сильніша, ніж у звичайному SPA-салоні, а отже, найчастіше результативніша. Однак клієнту, як правило, не хочеться називатися «пацієнтом», перебувати серед хворих людей, йому потрібний затишок, атмосфера, що сприяє відпочинку і багато інших «дрібниць», що відрізняють SPA від лікарні. Тому велика кількість споживачів оздоровчих послуг обирають саме SPA [6].

Слід нагадати, що сучасні SPA-салони з'явилися на базі салонів краси. Однак, не кожен салон краси може називатися SPA-салonom. Відзначимо ключові відмінності SPA-салону від салону краси.

1. Суворо індивідуальний підхід до кожного відвідувача, створення індивідуальних програм з догляду та відновлення життєвих сил.

2. Вхідний медичний контроль та тестування нових відвідувачів щодо протипоказань до тих чи інших процедур.

3. Холістичний підхід, чи комплексний вплив на людини цілісну систему, тобто, одночасний вплив на всі органи чуття - зір, слух, нюх, дотик і смак, в результаті якого людина розслабляється та відновлюється.

4. Обов'язкова наявність в штаті фахівців з вищою та середньою медичною освітою.

5. Проведення гідротерапевтичних процедур на професійному обладнанні.

6. Проведення таласотерапевтичних або бальнеологічних процедур (наявність спеціального професійного обладнання та використання спеціальних косметичних ліній).

7. Використання кліматичного обладнання для комплексних процедур та доглядів (сауни, парова кабіна, капсули мікроклімату, інфрачервоні кабіни, кріокамери та ін.).

8. Спеціалізація за одним або декількома напрямками та програмами, такими як дієтологія, холістика, велнес, традиційні цілительські практики (йога, аюрведа, цігун), елементи фітнесу, лікування мінеральними водами, боротьба із зайвою вагою, профілактична медицина.

9. Особливе планування робочих приміщень, що дозволяє забезпечити максимальний комфорт під час всього відвідування та процедур, зокрема.

10. Висока організація з боку співробітників часу перебування відвідувача у центрі SPA.

11. Високий професіоналізм та емоційний інтелект спеціалістів центру SPA.

12. Злагоджений, дружній колектив, доброзичлива атмосфера, запобігливість, максимальна увага до відвідувачів.

13. Проведення одного або декількох видів професійного масажу та використання мануальних технік.

14. Можливо, наявність у структурі SPA дієтичного бару або кафе, що пропонує SPA-меню.

15. Використання альтернативних цілительських методів (ароматерапії, акупунктури, суджок-терапії, аюрведи, музикотерапії, кольоротерапії).

16. Продаж засобів і препаратів для домашнього догляду.

17. Організація та проведення додаткових послуг та занять (аутотренінги, психологічні консультації тощо) [14].

На наш погляд, концепція українського SPA ще повністю не сформувалася, тому підприємцям доводиться часто запозичувати ідеї та технології із закордонного досвіду. Деякі експерти стверджують, що SPA в

Україні за своїм розвитком ближче до європейської та американської традиції, оскільки сучасна апаратура для цього виду бізнесу в основному поставляється з цих країн (капсули мікроклімату, обладнання для душу тощо). Іноді власники SPA-салонів, переносячи на український базис щось із європейських SPA-концепцій, щось із американських чи східних, створюють дивовижні гібриди, що «поєднують непоєднуване».

Більшість досліджуваних салонів, як самостійних, так і на базі готелів, поруч із основними послугами надають і супутні (наприклад, масаж, перукарські послуги тощо). Визначимо послуги, що надаються SPA-салонами (табл. 1.3). Далі на підставі запропонованого переліку послуг представимо класифікацію послуг, що надаються SPA-салонами (табл. 1.4).

Таблиця 1.3

Послуги, що надаються SPA-салонами

Вид послуги	Перелік послуг
1. Оздоровчі SPA-послуги	
1.1. Водні	Душ Шарко; душ Віші; акупунктура; ампелотерапія; ароматерапія; бальнеотерапія; ванна Клеопатри; винотерапія; водоростева ванна; гідротерапія; грязьове обгортання; інфрачервона сауна; іонофорез; кріотерапія; SPA-ванна; SPA-капсула; сауна; соляне обгортання; стоунтерапія; таласотерапія; хамам; фітогідротерапія
1.2. Масаж	Oil-масаж; акупунктурний масаж; антистресовий масаж; антицелюлітний масаж; апаратний масаж; ароматерапія; аюрведичний масаж; баночний масаж; гідромасаж; класичний масаж; кріомасаж; масаж бамбуковими віниками; масаж мішечками; масаж шиацу; медовий масаж; стоунмасаж; тайський масаж; хіромасаж; шоколадний масаж
2. Супутні послуги	
2.1. Догляд за обличчям	Дарсонвалізація; фотоомолодження; догляд за проблемною шкірою (лікування акне); догляд за жирною шкірою; догляд anti-age; догляд за шкірою навколо очей; чистка обличчя механічна; чистка обличчя ультразвукова; пілінг; лікування куперозу; процедура насичення шкіри киснем; процедура глибокого очищення обличчя; маски косметичні; маски колагенові; масаж обличчя; процедури elos-омолодження
2.2. Догляд за тілом	Пілінг; ліфтинг; процедури elos-омолодження; пресотерапія; ліпосакція; мезотерапія; ліполіз; антицелюлітна програма; релаксаційна програма; програми з виведення шлаків; лімфатичний дренаж
2.3. Епіляція	Біоепіляція (воском); фотоепіляція; електроепіляція; лазерна епіляція
2.4. Манікюр	Класичний манікюр; апаратний манікюр; чоловічий манікюр; SPA-манікюр; парафінотерапія для рук; нарощування нігтів

Продовження табл. 1.3

2.5. Педикюр	Класичний педикюр; апаратний педикюр; чоловічий педикюр; SPA-педикюр; парафінотерапія для ніг; видалення мозолів
2.6. Парикмахерські послуги	Стрижка; стрижка гарячими ножицями; мелірування; фарбування волосся; тонування; блондування; декапірування волосся; вечірне та весільне укладання; хімічна завивка волосся; нарощування волосся; лікування волосся; стрижка бороди; стрижка вусів; фарбування бороди та вусів
2.7. Макіяж	Корекція брів; фарбування брів; дюралаж (нарощування вій); фарбування вій; хімічна завивка вій; перманентний макіяж; татуаж губ; демакіяж

Таблиця 1.4

Класифікація послуг, що надаються SPA-салонами

Ознака	Групи оздоровчих послуг
1. За видами SPA-програм	- SPA-програми для жінок - SPA-програми для чоловіків - SPA-програма для вагітних - SPA-програма для пар
2. За спеціалізацією програм	- догляд за шкірою - догляд за волоссям - догляд за нігтями - очисні процедури
3. За спрямованістю програм	- медичні послуги - косметологічні послуги - перукарські послуги - релаксаційні послуги - оздоровче харчування
4. За складністю процедур	- використанням обладнання та медичних препаратів (складні) - без використання обладнання та препаратів (прості)
5. За тривалістю надання послуг	- короткочасні - кількогадинні - одноденні - кількаденні (із періодичним повторенням)
6. За вартістю послуг	- високоціновий сегмент (4-5 зірок) - середньоціновий сегмент (2-3 зірки)

Отже, SPA-послуги – це відносно новий напрямок у світовій економіці. Вони дозволяють у комплексі доглядати тіло, підтримувати красу і здоров'я на необхідному рівні. Однак сучасний SPA-бізнес стикається з низкою проблем, які мають вирішитися найближчими роками: це низький попит на SPA-послуги у менш розвинених регіонах, недостатня кваліфікація персоналу, що працює в

SPA-салонах, висока конкуренція з боку салонів краси та фітнес-залів, відсутність законодавства, що регулює цю сферу надання послуг тощо.

1.2. Фактори становлення та розвитку оздоровчих beauty-послуг

Досвід світової SPA-індустрії показує, що організація концептуального SPA – прибутковий бізнес. Адже клієнти платять не стільки за масаж та кисневий коктейль, скільки за душевну рівновагу та задоволення, а це коштує дорого. Рушійною силою виникнення SPA стала платоспроможна потреба в комплексних послугах, які дозволяють за дуже короткий час відновити фізичний та емоційний стан та зовнішній вигляд людини. Додаткову динаміку даного процесу забезпечило розуміння, що тільки комплексний пакет процедур може дати відчутний результат. Продаж пакету SPA-послуг дозволяє отримати більший прибуток, ніж продаж разових процедур. Взаємозв'язок платоспроможної потреби з можливістю підняти рівень продажів надав процесу створення SPA хорошу динаміку у розвитку [2].

Розвиток сучасного ринку SPA-послуг характеризується посиленням конкурентної боротьби за клієнта, орієнтацією підприємств даного сервісу не тільки на суспільні запити, а й на особисті потреби конкретних споживачів оздоровчих послуг. У зв'язку з цим виробництво послуг, покликане обслуговувати клієнта, задовольняючи його нагальні потреби, стає основою сучасного менеджменту оздоровчого SPA-сервісу, а його концепції, методи і механізми визначають конкурентні стратегії [7].

Важливо зазначити, що сервісна економіка прагне підвищити ефект своєї корисності за рахунок:

- більш повного задоволення потреб клієнта;
- встановлення міцних та довготривалих відносин з клієнтами;
- ефективного менеджменту, що базується на швидкості та якості управлінських рішень, гнучкості та відкритості структур управління.

Тому основою сервісної економіки стає здатність організації задовольняти запити клієнта. Генеральна стратегія орієнтації на споживача означає, що останній перебуває в центрі уваги організації, яка повинна прагнути якнайкраще зрозуміти тенденції розвитку його системи потреб. У той самий час організація певною мірою може впливати на поведінку споживача і ринок, надаючи змогу задовольнити неусвідомлювані потреби [8].

Однією із головних задач діяльності будь-якої підприємницької структури є досягнення лідируючого становища на ринку, яке дозволить отримувати максимальний прибуток від економічної діяльності. Цей стан досягається перемогою у конкурентній боротьбі, розвитком сервісної діяльності тощо. При цьому розвиток салону залежить від попиту на послуги, що ілюструє, наскільки вони кращі в порівнянні із аналогами чи послугами інших фірм.

Зазвичай під затребуваністю (попитом) послуги розуміють певну відносну інтегральну характеристику, що відображає її відмінності від послуги конкурента та визначає її привабливість в очах споживача.

З цією метою було виділено фактори, що визначають, на наш погляд, затребуваність SPA-послуг (рис. 1.2):

- якість послуг;
- різноманітність послуг;
- вартість послуг;
- рівень кваліфікації сервісного персоналу та менеджерів;
- технологічний рівень сервісу;
- доступність джерел фінансування;
- якість обслуговування та просування.

Якість SPA-послуг є визначальним чинником їх затребуваності. Оздоровча послуга може бути затребуваною, тобто, зайняти гідне місце у ряді аналогів, тільки в тому випадку, якщо вона відповідатиме такому важко вловимому та багатозначному поняттю, як якість. Якість як основна характеристика послуги означає її здатність виконувати свої функції. Крім

цього послуга має задовольняти потреби покупців як явні, так і приховані (наприклад, статусні, психологічні тощо). Можна виділити такі якості SPA-послуг: фізичні (безпека та ефективність медичних процедур), естетичні (дизайн приміщень салону, наявність музики тощо), символічні (сегмент послуг, престиж, клас), додаткові (медичні гарантії) [9].



Рис. 1.2. Фактори, що визначають розвиток SPA-послуг

Таким чином, прагнення SPA-бізнесу надавати послуги максимально високої якості буде основою ефективності бізнесу, до того ж це обов'язкова умова медичних процедур, оскільки їх якість – перша вимога споживача. Для споживачів важливими є також різноманітність, асортимент послуг, можливість одночасно отримати комплексний сервіс [11].

Ціна оздоровчих послуг - грошове вираження вартості послуги - економічна категорія, що слугує для непрямого виміру величини витраченого

на виробництво послуги суспільно необхідного робочого дня. Це вартісне визначення ціни. А ринкова вартість – це максимальна кількість грошей, які покупець готовий заплатити за придбання цінної для себе послуги.

Перелічимо фактори, що впливають визначення ціни послуги:

1. Сукупні витрати виробництва.
2. Витрати суспільної праці.
3. Якість послуги.
4. Функція та властивості послуги.
5. Кваліфікація персоналу.
6. Податкове законодавство держави.
7. Витрати, пов'язані з орендою приміщень для реалізації послуги.
8. Популярність компанії.
9. Маркетингова діяльність компанії.
10. Попит та пропозиція на дану послугу.
11. Торгівельна націнка компанії.
12. Асортимент, різноманітність послуг.

При виборі стратегії ціноутворення компанії потрібно вирішити, яких цілей вона прагне досягти за допомогою конкретної послуги. Чим ясніше уявлення про них, тим легше встановлювати ціну. Прикладами таких цілей, що часто зустрічаються на практиці, можуть бути: забезпечення виживання, максимізація поточного прибутку, завоювання лідерства за показниками частки ринку або за показниками якості послуги (табл. 1.5) [12].

Попит на послуги у багатьох випадках визначається і рівнем кваліфікації обслуговуючого персоналу та менеджерів. Високий рівень базової освіти дозволяє фахівцям SPA-сервісу швидко навчатися, освоювати нові професії та набувати навичок, необхідних для роботи в умовах ринку. Таким чином, наявність кваліфікованого персоналу є суттєвою перевагою, що сприяє забезпеченню максимальної затребуваності послуг підприємств оздоровчого SPA-сервісу.

Таблиця 1.5

Стратегії ціноутворення SPA-послуг

Стратегія ціноутворення	Суть стратегії ціноутворення
Забезпечення виживання	Забезпечення виживання стає основною метою компанії у випадках, коли на ринку занадто багато організацій оздоровчих послуг і панує гостра конкуренція чи різко змінюються потреби клієнтів. Щоб забезпечити роботу салонів та збут своїх послуг, організації змушені встановлювати низькі ціни в надії на доброзичливу реакцію у відповідь від споживачів. Виживання важливіше прибутку до того часу, поки знижені ціни покривають витрати, компанія може деякий час продовжувати комерційну діяльність. Такий варіант ціноутворення є прийнятним лише для салонів краси, оскільки низька ціна сьогодні не є перевагою для оздоровчих SPA-послуг
Максимізація поточного прибутку	Багато компаній прагнуть максимізувати поточний прибуток. Вони проводять оцінку попиту та витрат по відношенню до різних рівнів цін і вибирають таку ціну, яка забезпечить максимальне надходження поточного прибутку та готівки та максимальне відшкодування витрат. У даному випадку поточні фінансові показники для компанії важливіші за довгострокові. Ціноутворення, що підходить для більшості діючих SPA-салонів, центрів, клінік, що закріпилися на ринку оздоровчих послуг
Завоювання лідерства за показниками частки ринку	Деякі компанії хочуть бути лідерами за показниками частки ринку. Вони вірять, що компанія, якій належить найбільша частка ринку, матиме найнижчі витрати та найвищий довгостроковий прибуток. Досягаючи лідерства за показниками частки ринку, вони йдуть на максимально можливе зниження цін. Варіантом цієї цілі є прагнення досягти конкретного збільшення частки ринку. Якщо компанія хоче протягом одного року збільшити свою частку ринку з 10 до 15%, то із урахуванням цієї мети вона формуватиме і ціну. Варіант є прийнятним для новачків на ринку SPA-послуг, а також інвесторів в умовах кризової економіки
Завоювання лідерства за показниками якості послуги	Компанія може поставити собі за мету домогтися, щоб її послуга була найякіснішою з усіх запропонованих на ринку. Зазвичай це вимагає встановлення на неї високої ціни, щоб покрити витрати на досягнення високої якості та проведення дорогих досліджень. Ця стратегія ціноутворення рекомендована для явних лідерів у SPA-сервісі

Високий технологічний рівень надання SPA послуг забезпечується за рахунок використання спеціалізованого обладнання (гідромасажне обладнання, косметологічне обладнання, турбосолярії, косметика). Воно, зазвичай,

відрізняється рівнем класу, вартістю, ефектом, що отримується. Залежно від встановленого обладнання можливим є надання, крім традиційного обгортання, сучасних SPA-послуг - бальнеотерапія, енотерапія та ін. Сучасне та багатофункціональне обладнання дозволяє підвищити ефективність надання послуг SPA-салонів за рахунок впровадження найбільш інноваційних рішень у галузі оздоровчого сервісу.

Доступність джерел фінансування є одним із найголовніших факторів забезпечення ефективності в індустрії SPA, оскільки обладнання, приміщення, висококваліфікований персонал як основні ресурси вимагають значних інвестицій для придбання та утримання. Тому високий запас готівкових засобів чи доступність комерційних джерел фінансування здатні забезпечити ефективність на ринку SPA-сервісу [20].

Опираючись на сучасну теорію управління організацією, можна розглянути наступні рівні розвитку якості обслуговування та просування SPA-послуг.

Характерні риси SPA-компаній першого рівня розвитку у сфері велнесу виражаються в наступному:

- розуміння маркетингу сервісу краси та здоров'я як однієї із функцій управління, причому більш важливої, ніж інші, віра у безмежні можливості реклами;

- не виправдана відданість примітивній ціновій конкуренції (наприклад, достатньо знизити ціну, і будь-які проблеми з попитом зникнуть самі собою);

- несприйняття досліджень ринку та впровадження новацій;

- недостатня увага до кваліфікації та мотивації працівників, питань управління персоналом;

- нерозуміння провідної ролі фактора управління у діяльності організації.

Таким чином, основними проблемами такого типу організацій є: висока плинність кадрів та відсутність ефективного менеджменту.

Компанії другого рівня розвитку прагнуть зробити свої технологічні та управлінські системи ефективними. Це означає, що такі компанії мають

повністю відповідати стандартам, встановленим міжнародною практикою бізнесу в галузі оздоровчих послуг та їх основними конкурентами на конкретному ринку SPA. Вони намагаються відтворити у себе те, що роблять компанії-лідери: максимально запозичувати технічні прийоми, технології, методи надання оздоровчих послуг, купувати обладнання, матеріали, косметику з тих самих джерел, що й їх головні конкуренти [44].

До особливостей організацій другого рівня розвитку належать:

- перетворення маркетингу на головну функцію управління (ці компанії зазвичай віддають перевагу концепції маркетингу, орієнтованій на послуги, вивчення ринку для них не є порожнім звуком, а планомірна повсякденна аналітична робота вітається);

- прагнення стати маркетингово-орієнтованими компаніями, у яких усі процеси планування та розвитку надання послуг базуються на прогнозах попиту;

- використання більш витончених форм та методів конкуренції, коли цінова конкуренція витісняється конкуренцією за якістю, рівнем та комплексністю обслуговування споживачів;

- зміна кадрової політики (керівники компаній прагнуть запросити на роботу керівників та фахівців з інших компаній даної галузі чи з-за кордону, покладаючись на їх високу кваліфікацію та професійні якості);

- орієнтація на найпоширеніші, типові управлінські технології, що забезпечують успіх на ринку основним конкурентам.

З розвитком ринку SPA-послуг у багатьох організаціях виникає потреба у зростанні до третього рівня розвитку послуг.

Відмінні риси компаній третього рівня розвитку проявляються в наступному:

- у цих компаніях у центрі уваги опиняються потреби та запити споживача, маркетинг орієнтований на споживача;

- будь-які нововведення, зміни у сфері надання послуг здійснюються лише тоді, коли є впевненість у схваленні їх кінцевими споживачами;

- сильна кадрова політика, присутня розвинена система стратегічного та тактичного управління.

Компанії, яким вдалося досягти четвертого рівня розвитку, опиняються попереду конкурентів на багато років. Вони не тільки не прагнуть копіювати досвід інших компаній галузі та хочуть перевершити найжорсткіші з існуючих стандартів, але й готові кинути виклик будь-якому конкуренту у будь-якому аспекті надання послуг. Будь-які зміни в управлінні, організації бізнесу, стратегії розвитку здійснюються із урахуванням результатів вивчення ринку. Такі організації надають сервіс світового класу та є представниками постіндустріальної ери.

Для уявлення повної картини відмінностей рівнів розвитку організацій SPA-бізнесу, було побудовано табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Ознаки чотирьох рівнів розвитку SPA-салонів

Ознаки розвитку	1-й рівень	2-й рівень	3-й рівень	4-й рівень
1. Активна рекламна діяльність	+	+	+	+
2. Маркетинг, орієнтований на споживача	-	-	+	+
3. Маркетингові дослідження ринку	-	+	+	+
4. Розрахунок економічної активності споживачів SPA-услуг	-	-	+	+
5. Ефективна цінова конкуренція	-	+	+	+
6. Висока кваліфікація робітників	-	+	+	+
7. Низька плинність кадрів	-	-	+	+
8. Регулярне підвищення кваліфікації працівників	-	-	+	+
9. Серйозне технологічне оснащення салону	-	+	+	+
10. Інноваційні послуги в сегменті SPA	-	-	-	+
11. Наявність послуг найвищого рівня	-	-	+	+
12. Оперативний менеджмент	+	+	+	+
13. Стратегічний менеджмент	-	-	+	+
14. Високий рівень рентабельності	-	-	+	+

Крім організації та просування SPA-салонем основних послуг на ринку додатковий розвиток та більш високу рентабельність бізнесу можна отримати за рахунок роздрібного продажу супутніх товарів, що доповнюють SPA-

послуги. Справа в тому, що більшість столичних SPA-салонів, крім основного напряму бізнесу, займаються роздрібною торгівлею професійною косметикою. Аналіз статистики підтверджує, що продаж препаратів та аксесуарів у SPA-салоні багато в чому визначає матеріальний добробут даного салону. За даними американських фахівців, 78% доходу приносить продаж косметики у SPA-салоні.

Після детального розгляду загальної теорії розвитку оздоровчих SPA-послуг було зроблено висновок, що найбільш важливим у сучасних умовах стає комплексний підхід до організації економічного забезпечення розвитку SPA-бізнесу, а саме управління всіма факторами розвитку: якістю, диференціацією та ціною послуг, рівнем кваліфікації персоналу, технологічною стороною сервісу. Також важливим аспектом розвитку стає можливість реалізації продажів косметичних лінійок споживачам SPA послуг.

1.3. Організаційні підходи до створення та функціонування компаній в сфері надання оздоровчих beauty-послуг

Щоб підійти до процедури організації SPA-салону, важливо визначити функції та методи управління SPA послугами, а також виділити структурований об'єкт управління. Під функціями управління слід розуміти класичні функції управління, а саме: планування діяльності салону, організація робочого процесу, мотивація працівників SPA-салону на досягнення поставленої мети, координація зусиль працівників, контроль за діяльністю, досягненням кількісних та якісних показників. При визначенні методів управління SPA-салonom, нагадаємо, що їх поділяють на три категорії: економічні (наприклад, заробітна плата, собівартість, прибуток, ціна кінцевих послуг); організаційно-розпорядчі (наприклад, організаційне проектування, регламентування, а також накази, розпорядження, рекомендації); соціально-психологічні (моральне заохочення, переконання, навіювання, особистий приклад, підтримання морального клімату). І функції, і методи управління оздоровчими SPA-

послугами мають знайти своє відображення у процедурі організації об'єкта управління. Структурований об'єкт управління - це відносини, процедури, процеси, що виникають при організації діяльності салону, на які повинні поширюватися функції та методи управління (рис. 1.3) [17].

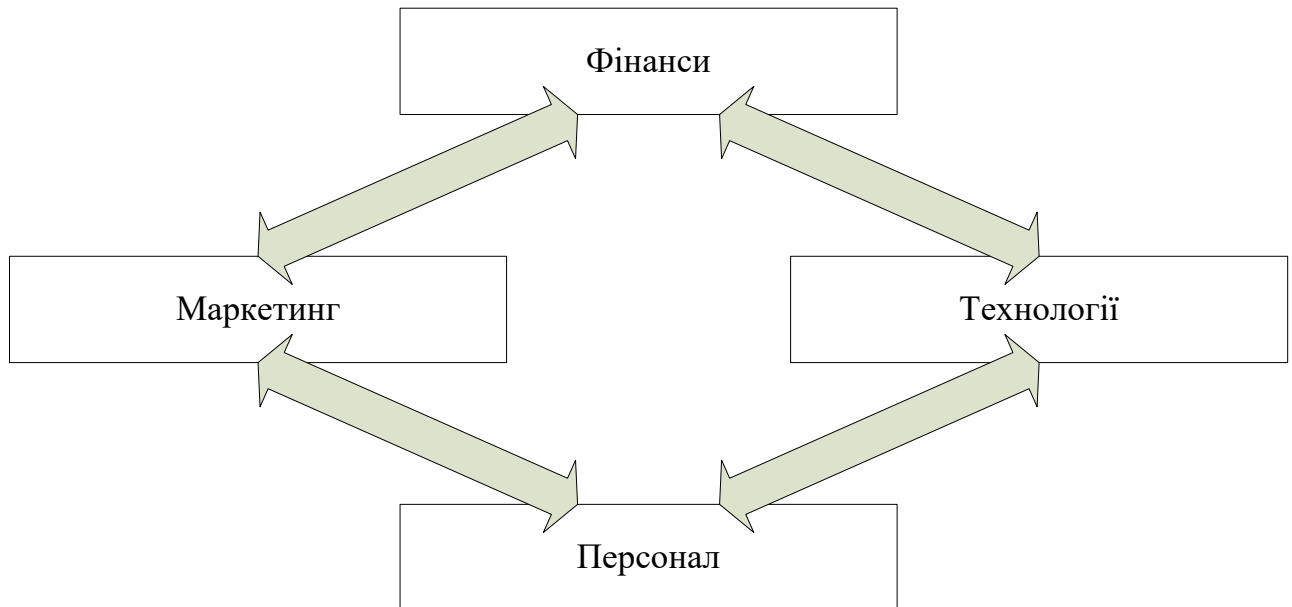


Рис. 1.3. Основні фактори розвитку оздоровчих SPA-послуг

Щоб кількість помилок при побудові організації SPA-сервісу була мінімальною, щоб підприємцям не доводилося проводити ущільнення бізнесу та скорочення штату, рекомендується використовувати ефективні підходи до організації підприємницької діяльності. Процес організації SPA-салону має проходити низку етапів, що забезпечують підприємницький успіх (рис. 1.4) [19].

У моделі організації SPA-салону вказаний досить тривалий термін організації бізнесу - 2,5 місяця на попередню підготовку, написання бізнес-плану, експертну оцінку; 5 місяців на підготовку, проведення ремонту, закупівлю нового обладнання; 2 роки на виведення даного бізнесу на рівень самоокупності, на рівень необхідної рентабельності. Більші терміни будуть свідчити про неефективне планування, а швидший запуск салону може

спровокувати виникнення непередбачених проблем, які збільшать терміни ефективного реалізації проекту на тлі конкуренції, що зростає.

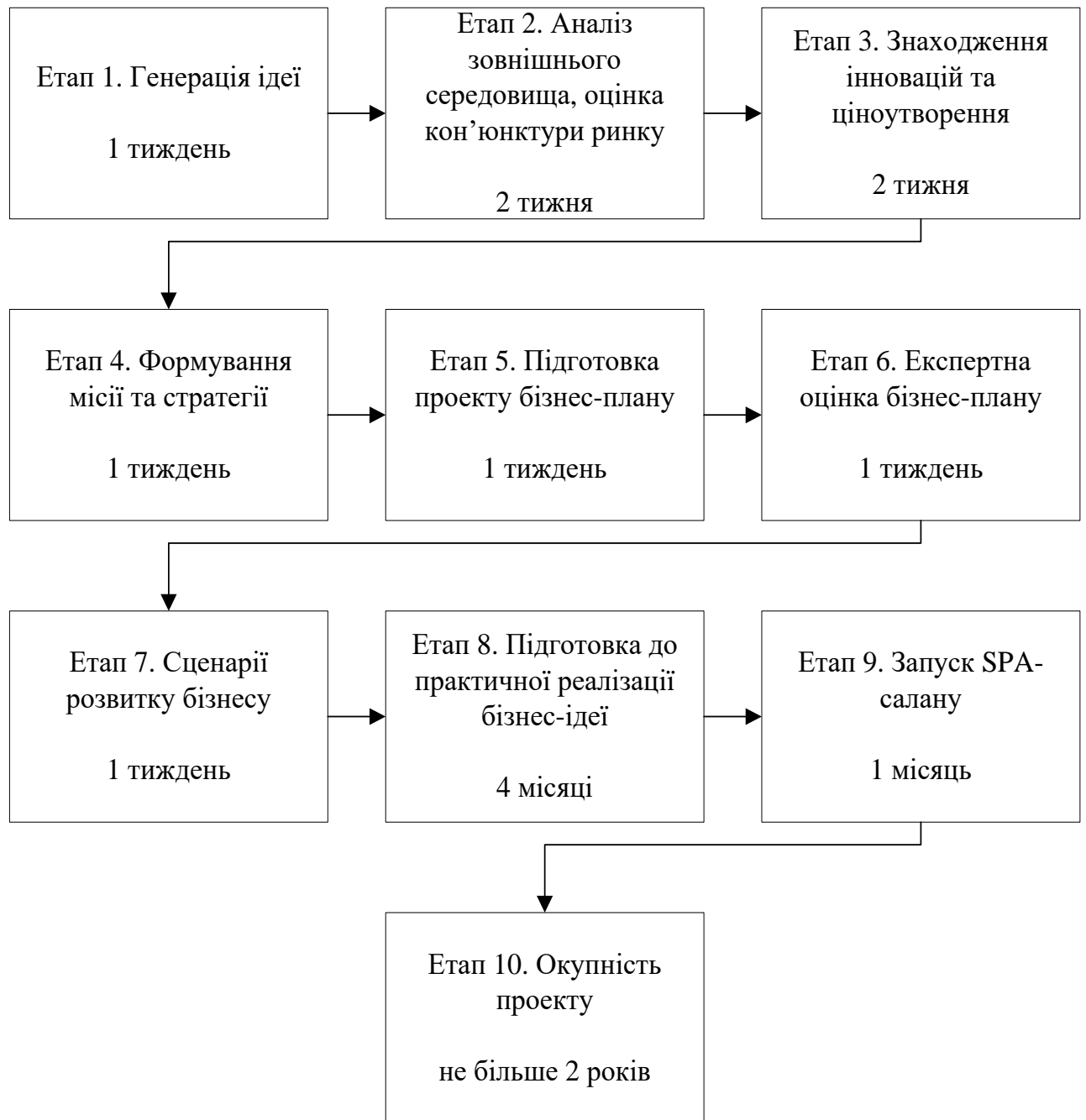


Рис. 1.4. Модель створення SPA-салону

Першим кроком за запропонованою схемою є формулювання ідеї. Як було зазначено, не варто на етапі розвитку ідеї бізнесу формулювати мету - максимальне отримання прибутку. Підприємець на даному етапі має отримати відповіді на найважливіші запитання: чому саме SPA, а не пивний ресторан чи магазин модного одягу, якою є мета створення бізнесу. Переконливі цілі,

мотивація, що лежать не тільки в матеріальній площині, швидше за все дозволять створити чітку місію та бачення, які так необхідні працівникам салону та споживачам [23].

Другим етапом є аналіз зовнішнього середовища діяльності, а також наявних ресурсів. Підприємцям сфери оздоровчих послуг вкрай важливо аналізувати державні закони, що регламентують цю сферу, економічну та політичну ситуацію в країні, соціально-культурні фактори, що забезпечують наявність попиту з боку населення, науково-технічні досягнення у сфері SPA-сервісу, а також конкурентне оточення. В умовах незадоволеного попиту на подібні послуги, зростання купівельної спроможності населення та підвищення доходів на ринку праці, а також обмежених програм, що пропонуються салонами краси, низької конкуренції даний бізнес має вагомий потенціал для розвитку [27].

На третьому етапі найбільш важливими для підприємця є пошук інновацій, ціноутворення, при якому послуги будуть найбільш затребуваними. Пошук новацій та їх використання важливо здійснювати у послідовності, представлений на рис. 1.5.

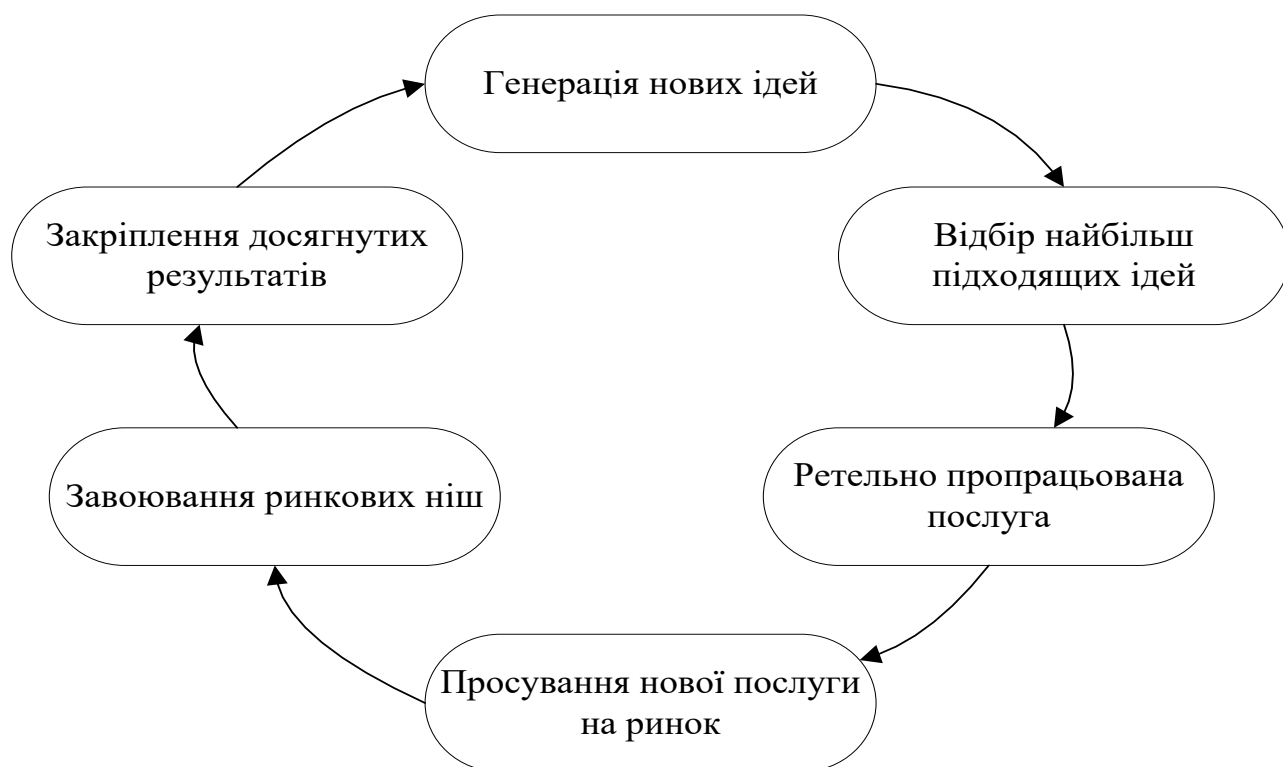


Рис. 1.5. Інноваційний процес у підприємницькій діяльності SPA-сервісу

Виділивши нові ідеї або запозичивши передовий досвід, необхідно встановити таке ціноутворення, яке могло б за нижчу ціну, ніж у конкурентів, пропонувати послуги або це повинні бути спеціальні послуги.

Для успішного розвитку бізнесу на четвертому етапі важливо сформулювати місію та стратегію організації. Місія, бачення та стратегія дозволять сформулювати ті цілі, які важливо досягти у підприємницькій діяльності, при цьому кожна ціль та завдання мають порівнюватися з місією та баченням на предмет відповідності. Якщо даний етап пропустити, то велика ймовірність того, що ключових цілей так і не буде досягнуто, а підприємство не отримає сталого розвитку [38].

На п'ятому етапі підприємець повинен, виходячи із даних дослідження ринку, скласти прогноз обсягу продажу послуг. Плановий обсяг продажів дозволить скласти фінансовий план та план виробництва послуг SPA-салону. Виробничий план орієнтується на розрахунок собівартості послуг і прибуток від їх реалізації. Фінансовий план визначає характер грошових надходжень та виплат, план доходів та витрат, а також порядок використання коштів.

Отримані дані становлять значну частину передбачуваного бізнес-плану, поданого на затвердження експертної комісії (інвесторів).

На шостому етапі підприємцю для оцінки ефективності бізнес-ідеї необхідно запросити експертів, бажано в галузі маркетингу, продажів, консультантів, які мають досвід провадження подібних проектів [42]. На нашу думку, не обов'язковою є участь експертів з інвестицій, адже важлива думка людей, які мають певний підприємницький досвід, що застерігає від скоєння помилок чи непродуманих дій.

На сьомому етапі підприємцям слід звернути увагу на можливі сценарії розвитку бізнесу. На появу нового суб'єкта господарювання на ринку зовнішнє середовище може відреагувати сприятливо (оптимістичний сценарій розвитку подій), нейтрально (реалістичний сценарій) та агресивно (песимістичний сценарій). Песимістичний сценарій може реалізуватися, якщо не враховувати, по-перше, вплив світової економіки та політики на економіку країни, по-друге, реакцію конкурентів на появу нової організації. Це може знизити передбачувану прибутковість, а в результаті мати негативний вплив на сервісну діяльність організації. Оптимістичний сценарій здатний забезпечити значний приплив клієнтів, що може супроводжуватися небезпекою надавати послуги не дуже хорошої якості, і як наслідок - втратити імідж організації, яка надає високоякісні SPA-послуги. Тому на даному етапі дуже важливо описати можливі дії при настанні того чи іншого сценарію. Політика розвитку бізнесу в даному випадку може вписуватися в рамки дій щодо досягнення цілей за чотирма основними напрямками: цінова стратегія (показник доходів, показник витрат, норма рентабельності, собівартість послуг, норма витрат та ін.); виробнича стратегія (асортимент послуг, інноваційні послуги, обладнання, дизайн інтер'єру тощо); комунікаційна стратегія (кваліфікація персоналу, чисельність штату, рівень корпоративної культури, політика заробітних плат та ін.); збутова стратегія (цільовий сегмент ринку, спосіб просування послуг, витрати на залучення клієнтів та ін.) [57].

Восьмий етап - підготовка до практичної реалізації бізнес-ідеї - передбачає основні заходи щодо організації SPA-салону, а саме:

- оренду чи придбання у власність приміщення;
- організацію робіт зі створення фірмового стилю, назви салону;
- розробку дизайн-проекту інтер'єру та екстер'єру салону;
- технічну реалізацію проекту;
- закупівлю та введення в експлуатацію необхідного обладнання;
- підбір та навчання персоналу.

При цьому, паралельно до низки заходів, що були розглянуті вище, виконується дев'ятий етап. Він полягає в організації та проведенні рекламної кампанії із залучення клієнтів. Тут дуже важливо провести цілий ланцюжок заходів, спрямованих на формування основної частки постійних клієнтів салону для забезпечення реалізації сценаріїв, що плануються [58].

При виконанні робіт за описаними етапами важливим є використання проектного підходу, що визначає бажаний результат, відповідальних осіб, терміни виконання, стандарт якості роботи, а також розмір передбачуваних інвестицій на кожному етапі роботи. Часто буває так, що підприємець, встановлюючи бюджет відкриття SPA-салону під час запуску проекту, розуміє, що до початку рекламної кампанії у нього не залишилося грошей, оскільки гроші витрачені на інтер'єр та обладнання. Зрив рекламної кампанії, недоукомплектований штат (відсутність високопрофесійного персоналу) здатні навіть на тлі сприятливого ринку запустити песимістичний сценарій розвитку SPA-салону.

Протягом усього наступного часу від підприємця потрібна вся сила знань, навичок і навіть мистецтва в галузі менеджменту, щоб забезпечити досягнення поставленої мети. Окупність проекту протягом певного терміну дає змогу підприємцю здійснювати ефективну господарську діяльність. Важливо пам'ятати, що метод оцінки ефективності підприємницької діяльності полягає у простій схемі взаємодії початкових цілей та кінцевих результатів (рис. 1.6).

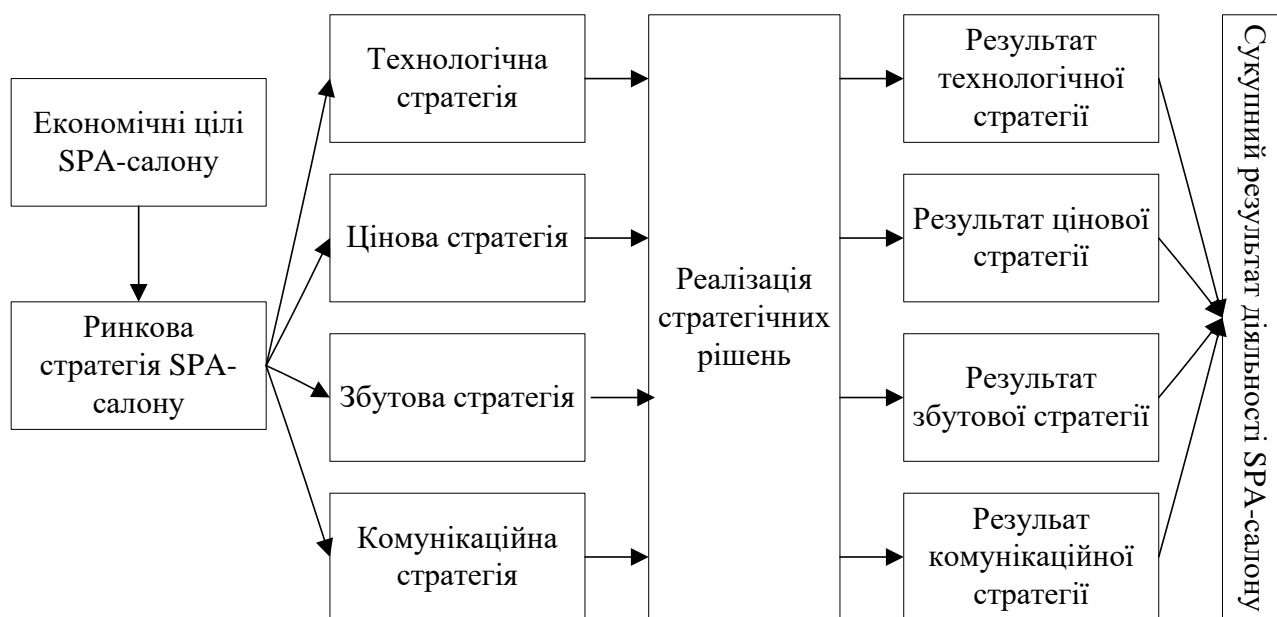


Рис. 1.6. Схема взаємодії цілей та кінцевого результату діяльності SPA-салону

Варто підкреслити, що відкриття салонів зараз відбувається в основному із використанням приватного капіталу. Однак концепцією самого SPA-бізнесу можуть виступати ідеї власника, бенчмаркінг, консультаційний проект або придбання франшизи. При цьому, концепцію SPA можна порівнювати із концепцією ресторанного бізнесу. Найбільш успішними стають комплексні ідеї, спрямовані на створення сприятливих емоцій (інтер'єр, послуги, персонал, стандарти та ін.). Найбільш опрацьованими на сьогоднішній день концепціями є ідеї, що передаються за допомогою франчайзингу [38].

Отже, у процес відкриття SPA-салону має пройти ряд етапів від генерації ідеї до запуску проекту та виведення його на рівень самокупності. Щоб SPA-бізнес був максимально прибутковим, слід аналізувати зовнішнє середовище, впроваджувати новації, формувати та реалізовувати стратегію. При дотриманні вище зазначених умов, бізнес-проект буде успішним в цілому, а з економічної точки зору буде результативним та ефективним.

Висновок до першого розділу

В першому розділі кваліфікаційної роботи було встановлено, що SPA-послуги – це відносно новий напрямок у світовій економіці. Вони дозволяють у комплексі доглядати тіло, підтримувати красу і здоров'я на необхідному рівні. Однак сучасний SPA-бізнес стикається з низкою проблем, які мають вирішитися найближчими роками: це низький попит на SPA-послуги у менш розвинених регіонах, недостатня кваліфікація персоналу, що працює в SPA-салонах, висока конкуренція з боку салонів краси та фітнес-залів, відсутність законодавства, що регулює цю сферу надання послуг тощо.

Після детального розгляду загальної теорії розвитку оздоровчих SPA-послуг було зроблено висновок, що найбільш важливим у сучасних умовах стає комплексний підхід до організації економічного забезпечення розвитку SPA-бізнесу, а саме управління всіма факторами розвитку: якістю, диференціацією та ціною послуг, рівнем кваліфікації персоналу, технологічною стороною сервісу. Також важливим аспектом розвитку стає можливість реалізації продажів косметичних лінійок споживачам SPA послуг.

Було визначено, що у процес відкриття SPA-салону має пройти ряд етапів від генерації ідеї до запуску проекту та виведення його на рівень самоокупності. Щоб SPA-бізнес був максимально прибутковим, слід аналізувати зовнішнє середовище, впроваджувати новації, формувати та реалізовувати стратегію. При дотриманні вище зазначених умов, бізнес-проект буде успішним в цілому, а з економічної точки зору буде результативним та ефективним.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МЕРЕЖІ ГОТЕЛЕЙ ТА SPA «MARRIOTT INTERNATIONAL»

2.1. Дослідження глобальних трендів економіки здоров'я та оздоровчих beauty-послуг

Згідно із останнім звітом, опублікованим у 2023 році некомерційним Глобальним інститутом здоров'я (Global Wellness Institute) — єдиним авторитетним і вичерпним джерелом даних ринку економіки здоров'я, — глобальна галузь економіки здоров'я вийшла станом на 2023 рік на потужний рівень відновлення. Якщо у 2019 році обсяг ринку становив рекордні 4,9 трильйона доларів, а потім скоротився на 11% до 4,4 трильйона доларів у пандемічному 2020 році, дослідження вказує на те, що останнім часом економіка велнесу переживає небувалий підйом (рис. 2.1) [54].

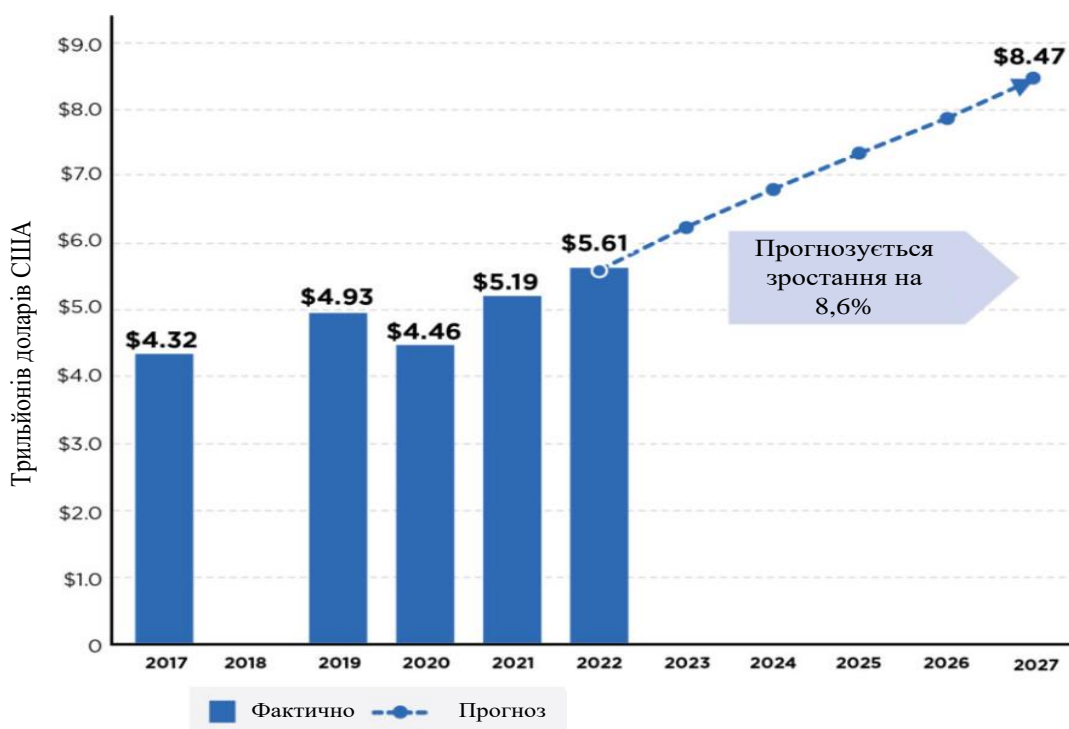


Рис. 2.1. Обсяги глобального ринку велнесу, трильйонів доларів, 2017-2022 рр., із прогнозом до 2027 року [54]

Як і більшість секторів економіки, глобальна економіка велнесу за останні кілька років пережила серйозні зміни та збої, спричинені пандемією COVID-19. До 2020 року економіка велнесу зростала високими темпами, випереджаючи загальне економічне зростання багато років. У 2019 році обсяг велнес-економіки досяг 4,9 трильйона доларів. У 2020 році через пандемію вона скоротилася на 9,5% до 4,5 трильйона доларів. Для порівняння, світовий ВВП у 2020 році скоротився всього на 2,7%. 2020 рік став переломним роком, який назавжди розділить історію (і економіку велнесу) на «до» та «після» COVID-19.

Хороша новина полягає в тому, що економіка велнесу швидко оговталася від масштабного економічного шоку 2020 року. Більшість (але не всі) з одинадцяти секторів велнес-економіки відновилися і зараз перевершують рівень, який існував до пандемії. У 2022 році обсяг світової економіки велнесу становитиме 5,6 трильйона доларів, що майже на 14% більше, ніж у 2019 році. У 2021 році, на початковому етапі відновлення після пандемії, економіка велнесу активно зростала на 16,5%, а в 2022 році її зростання сповільнилося до 8,1%. Для порівняння, світовий ВВП зріс на 13,5% у 2021 році та на 4,1% у 2022 році. Глобальна економіка здоров'я і всі велнес-сектори можуть претендувати на впевнене відновлення і зростання у найближчі роки, чому сприяє довгострокова тенденція зростання інтересу та потреби споживачів у велнесі, які тільки посилюються після пандемії.

В 2022 році Північна Америка обійшла Азіатсько-Тихоокеанський регіон і стала найбільшою регіональною велнес-економікою (табл. 2.1). Це сталося через відносно повільне зростання та відновлення деяких великих азіатських ринків після пандемії COVID-19. Північна Америка (1,9 трильйона доларів), Азіатсько-Тихоокеанський регіон (1,7 трильйонів доларів) та Європа (1,5 трильйонів доларів) становлять 90% усієї світової економіки велнесу. Витрати на велнес на душу населення значно вищі в Північній Америці (5108 доларів) та Європі (1596 доларів), ніж в інших регіонах світу. Важливо зазначити, що деякі із секторів велнесу є «експортними галузями» (тобто продаж послуг

здійснюється клієнтам, які не є резидентами країни, в якій розташоване підприємство).

Таблиця 2.1

Динаміка обсягів економіки здоров'я
за регіонами світу, 2019-2022 рр. [54]

Регіон	Мільярди доларів США				На душу населення 2022	Середньорічний темп зростання	
	2019	2020	2021	2022		2019- 2020, %	2020- 2022, %
Північна Америка	1,551.1	1,463.1	1,692.3	1,901.4	5,108	- 5.7	14.0
Азіатсько-Тихоокеанський регіон	1,589.8	1,468.5	1,653.7	1,698.1	399	-7.6	7.5
Європа	1,293.9	1,133.4	1,383.7	1,469.7	1,596	-12.4	13.9
Латинська Америка Карибський басейн	297.3	219.0	263.7	314.4	476	-26.3	19.8
Близький Схід-Північ Африки	122.2	110.5	126.0	145.4	273	-9.6	14.7
Африка на південь від Сахари	77.6	69.0	73.9	82.6	68	-11.0	9.4
Всього	4,931.7	4,463.5	5,193.3	5,611.6	706	-9.5	12.1

Наприклад, близько 26% всіх витрат на оздоровчий туризм посідають міжнародні поїздки; аналогічним чином значна частина доходів термальних/мінеральних джерел та деяких видів спа-центрів припадає на іноземних відвідувачів. Тому не всі витрати на оздоровчий туризм, наведені в табл. 2.1 за кожним регіоном, припадають на мешканців конкретного регіону [50].

До 2022 року економіка здоров'я країн за всіма регіонами світу відновиться та перевершить свій допандемічний рівень 2019 року. Порівнювати регіональні темпи зростання у 2020-2022 роках як показник того, які ринки зростають найшвидше, може бути непросто, оскільки тенденції зростання за даний період відображають відновлення після пандемічного спаду у 2020 році, і тому регіони з найбільшим спадом у 2019-2020 роках, ймовірно, матимуть вищі

темпи зростання у 2020-2022 роках. Більш точним показником зростання є ступінь, на який кожен регіон перевершив рівень, що існував до пандемії (див. рис. 2.2). Станом на 2022 рік Північна Америка, Європа та Близький Схід – Північна Африка продемонстрували найвищі показники стійкості, відновлення та зростання з моменту початку пандемії.

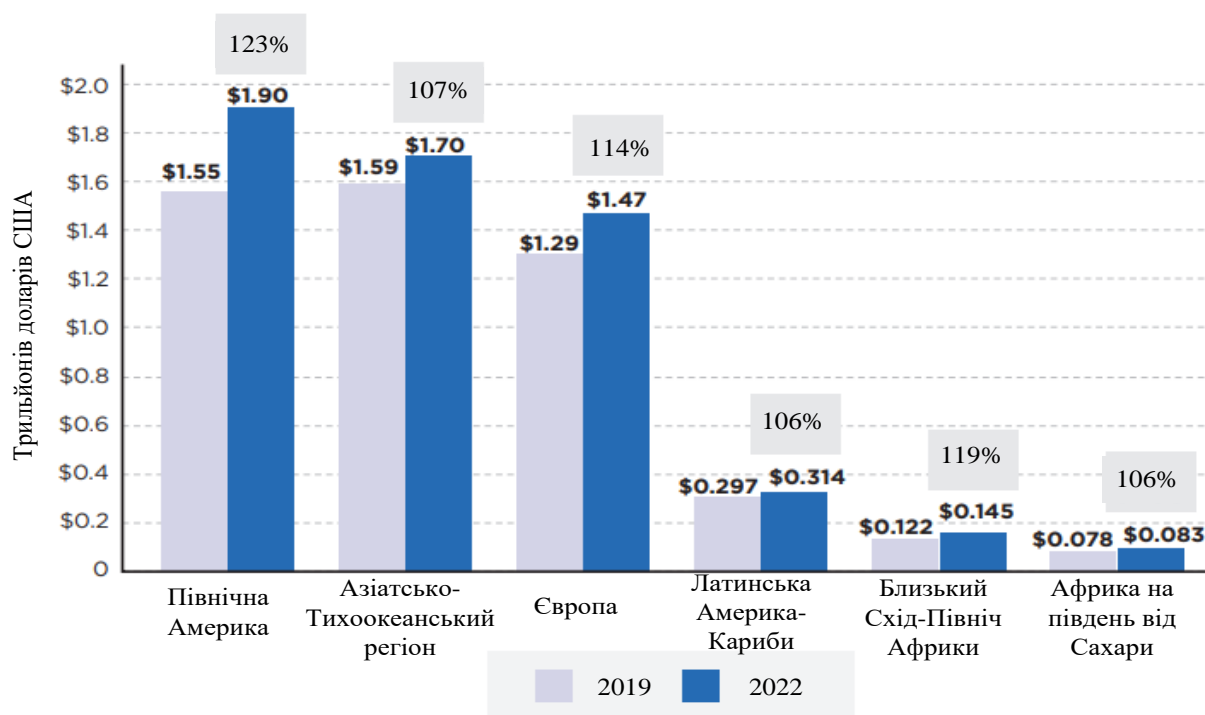


Рис. 2.2. Відновлення економіки здоров'я за регіонами світу, 2019 рік у порівнянні з 2022 роком [54]

Економіка здоров'я складається з одинадцяти секторів, розміри та темпи зростання яких представлені в табл. 2.2. Сім із одинадцяти секторів велнесу скоротилися у 2020 році через пандемію. Оздоровчий туризм, термальні/мінеральні джерела та спа-салони виявилися найбільш схильними до негативного впливу пандемії в 2020 році, і ці три сектори також повільніше відновлювалися після 2020 року. Усі одинадцять секторів відновили позитивну траєкторію зростання у 2021 та 2022 роках, хоча лише сім із них повністю відновилися до рівня, що існував до пандемії. Сектори «особистий догляд та краса», «здорове харчування», «зниження ваги та фізична активність» є

найбільшими секторами економіки здоров'я; разом ці три сектори становили 56% всього світового ринку велнесу у 2022 році. Сектори «оздоровчий туризм» та «громадська охорона здоров'я», «профілактика» та «персоналізована медицина» складають решту п'ять найбільших секторів.

Таблиця 2.2

Динаміка обсягів економіки здоров'я за секторами, 2019-2022 рр. [54]

Сектор	Мільярди доларів США				Середньорічний темп зростання	
	2019	2020	2021	2022	2019-2020, %	2020-2022, %
Особистий догляд та краса	1,066.3	924.2	1,048.2	1,088.7	-13.3	8.5
Здорове харчування, дієтологія та втрата ваги	911.3	948.7	1,046.2	1,079.3	4.1	6.7
Фізична активність	875.9	746.8	927.1	976.3	-14.7	14.3
Оздоровчий туризм	720.4	350.6	466.8	650.7	-51.3	36.2
Громадська охорона здоров'я, профілактика та персоналізована медицина	358.2	537.2	600.9	610.9	50.0	6.6
Традиційна та комплементарна медицина	486.6	449.6	502.4	518.6	-7.6	7.4
Нерухомість в сфері велнесу	225.2	274.0	341.2	397.7	21.6	20.5
Ментальне здоров'я	130.2	142.6	165.5	180.5	9.5	12.5
СПА	113.8	69.9	82.1	104.5	-38.6	22.3
Оздоровлення на робочому місці	52.2	47.9	49.6	50.6	-8.2	2.8
Термальні/мінеральні джерела	65.7	39.9	45.4	46.3	-39.2	7.7
Всього	4,931.7	4,463.5	5,193.3	5,611.6	-9.5	12.1

Як вже зазначалося вище, велнес став домінуючою споживчою цінністю у всьому світі. Хоча пандемія COVID-19 порушила динаміку розвитку економіки здоров'я у короткостроковій перспективі, вона одночасно призвела до серйозних змін у довгострокових її можливостях та траєкторії розвитку велнесу по всьому світу [34]. В цілому, незважаючи на тимчасовий спад, викликаний пандемією COVID-19, основні фактори, що сприяють зростанню економіки

здоров'я, залишаються такими ж стабільними, як і раніше: старіння населення (пошук методів збереження молодості), зростання хронічних захворювань, непосильні витрати, пов'язані з моделлю лікування через хворобу, поширення психічний розладів і зростання поінформованість про здоровий спосіб життя та методи велнесу. На рис. 2.3 наведені прогнозовані середньорічні темпи зростання за секторами економіки здоров'я на 2022-2027 рр.

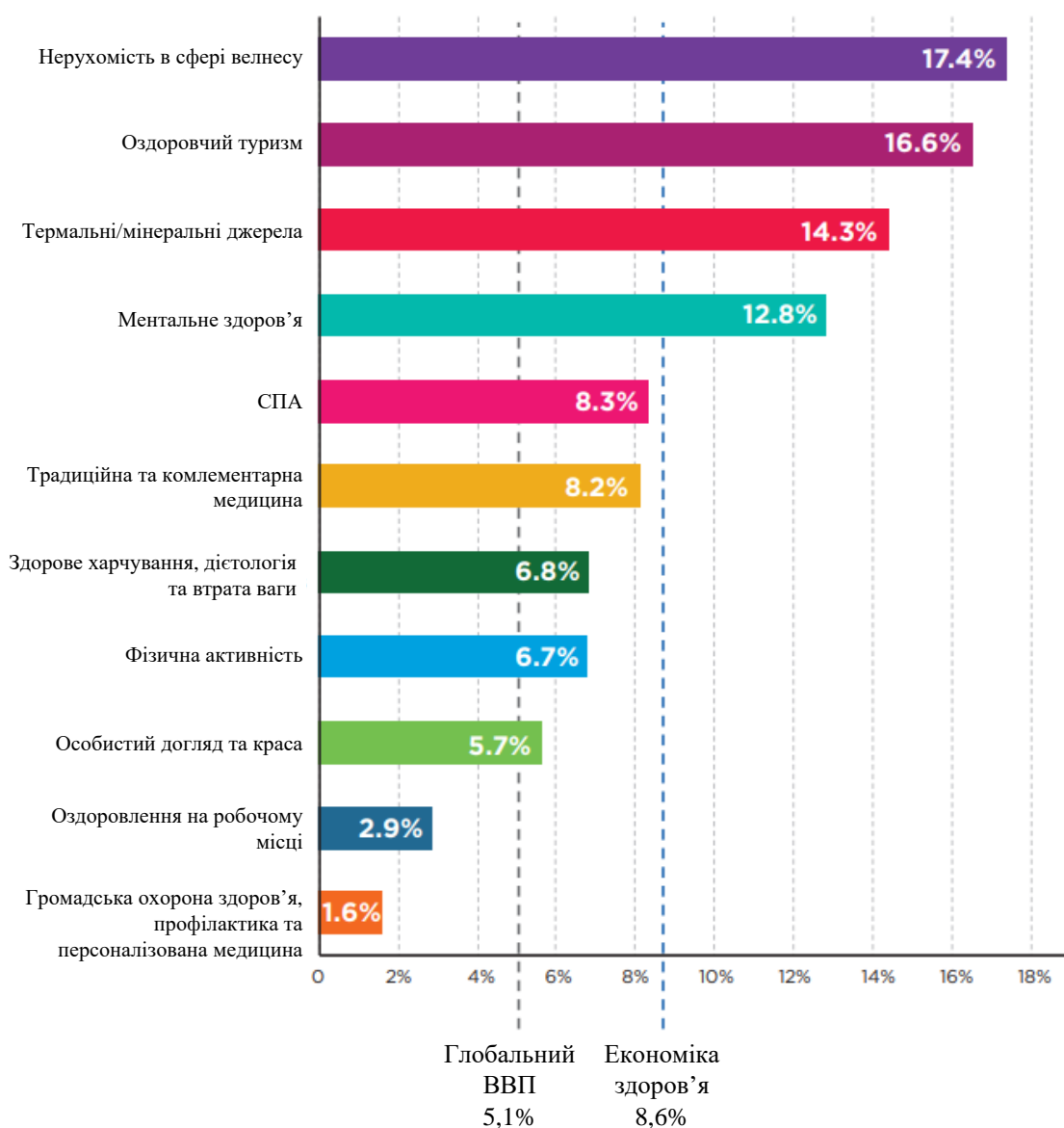


Рис. 2.3. Прогнозовані середньорічні темпи зростання за секторами економіки здоров'я на 2022-2027 рр. [54]

За прогнозами Глобального інституту здоров'я, у найближчі п'ять років темпи зростання світової економіки здоров'я становитимуть 8,6% на рік, що

значно перевищує прогнозоване зростання світового ВВП (5,1% за поточними прогнозами МВФ). У динаміці, під час процесу відновлення всіх одинадцяти секторів після пандемії, економіка здоров'я, як очікується, досягне майже 6,3 трильйона доларів у 2023 році та досягне 8,5 трильйона доларів у 2027 році.

Отже, велнес став домінуючою цінністю способу життя, що міцно увійшла в свідомість споживачів і наше повсякденне життя. Варто зазначити, що ще десять років тому не існувало загальноприйнятого визначення поняття «велнес», а про «індустрію велнеса» мало хто замислювався взагалі. Подібно до інших великих галузей, що з'явилися за останні 50 років, таких як IT-індустрія, індустрія сталого розвитку або «зелена» індустрія, індустрія велнесу не вимірюється в жодних стандартних галузевих базах даних, що складаються урядами та багатонаціональними організаціями.

Нами пропонується приділити окрему увагу дослідженню розвитку сектору SPA в глобальних масштабах, так як в подальшій підпунктах кваліфікаційної роботи планується зосередитися на компанії, яка представляє даний сектор, що потребує попереднього огляду середовища її діяльності. В загальному вигляді, компанії, які надають SPA-послуги можна охарактеризувати як установи, що сприяють оздоровленню шляхом надання терапевтичних та інших професійних послуг, спрямованих на оновлення тіла, розуму та духу, що вже зазначалося нами в першому розділі роботи. На рис. 2.4 представлено обсяги глобального ринку SPA-послуг із прогнозом до 2027 року.

У 2022 році у світі налічувалося 181 175 спа-салонів, які приносили дохід у 104,5 мільярда доларів їх власникам та інвесторам. Індустрія спа сильно постраждала на ранніх стадіях пандемії COVID-19: обмеження на поїздки, закриття підприємств та заборони на перебування на певних територіях призвели до зниження доходів на 38,6% та втрати понад 5 600 підприємств даного сектору у 2020 році [34]. Обмеження, пов'язані із пандемією, і спад туризму продовжували впливати на багато спа-салонів по всьому світу в 2021 і 2022 роках, але, незважаючи на це, сектор стабільно відновлювався і демонстрував високі темпи зростання доходів в за ці самі роки. Станом на 2022

рік глобальні доходи сектору становили 92% від піку до пандемії, що є досить непоганим показником, враховуючи вище зазначені негативні фактори впливу.

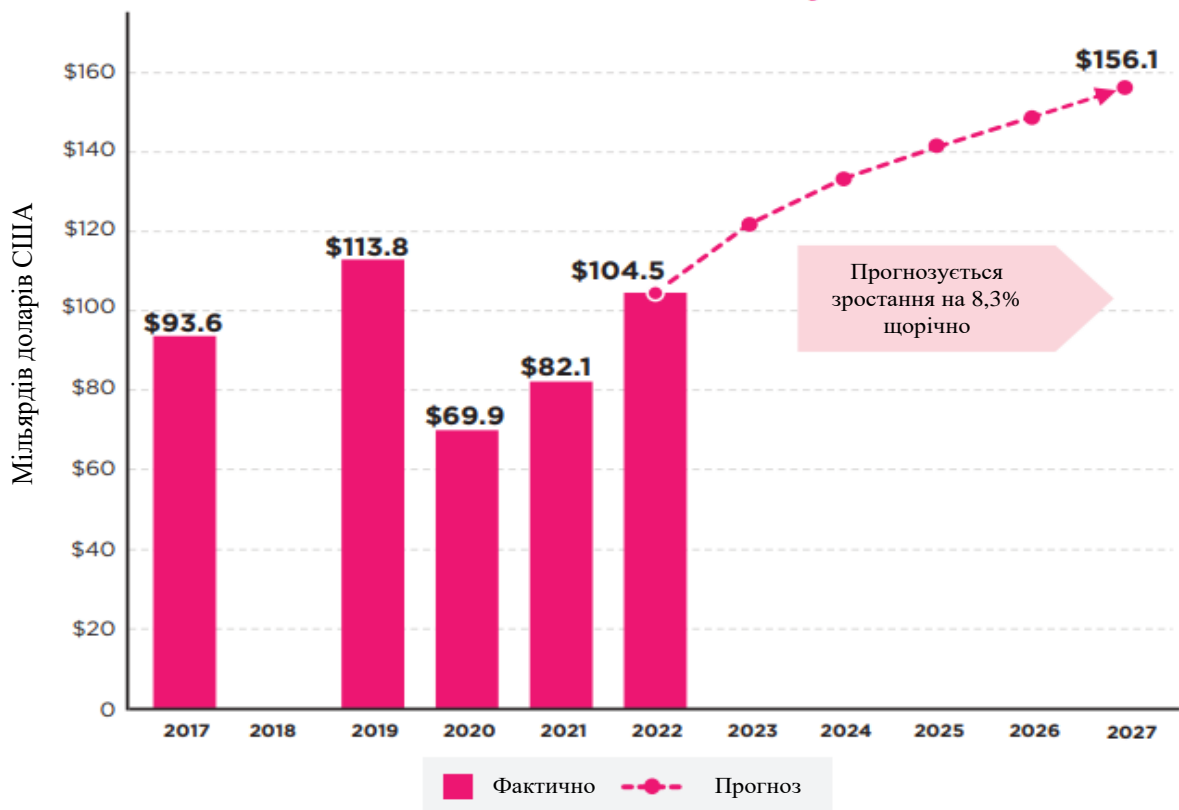


Рис. 2.4. Обсяги глобального ринку SPA-послуг, мільярдів доларів, 2017-2022 рр., із прогнозом до 2027 року [47]

На регіональному рівні ринки спа в Північній Америці та на Близькому Сході та в Північній Африці повністю відновилися та перевищили рівень, що існував до пандемії станом на 2022 рік. Більшість інших регіонів перебувають на рівні 90% або більше від піку 2019 року. Виняток становить Азіатсько-Тихоокеанський регіон, де спад на ринку спа в Китаї, що триває, перешкоджає відновленню сектора в усьому регіоні (через тривалу пандемію та обмеження на поїздки, а також послаблення економічних умов у 2022 році). Масштабні ринки спа в Японії та Індії також повільно відновлюються через наслідки пандемії, що продовжуються, уповільнення темпів зростання туризму і відсутності китайських туристів, а також економічного спаду в Японії. Важливо також відзначити, що знецінення валюти в Європі та на деяких великих

азіатських ринках (Японія, Південна Корея, Таїланд, Індія, Австралія) в 2022 році знизило розмір і темпи зростання галузі в доларовому вираженні (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка доходів спа-салонів за регіонами світу, 2019-2022 рр. [47]

Регіон	Мільярди доларів США				На душу населення 2022	Середньорічний темп зростання	
	2019	2020	2021	2022		2019-2020, %	2020-2022, %
Європа	42.7	27.0	29.9	41.0	44.56	-36.8	23.3
Північна Америка	26.1	16.5	24.4	28.2	75.85	-36.9	30.9
Азіатсько-Тихоокеанський регіон	31.5	19.1	20.2	22.1	5.20	-39.2	7.6
Латинська Америка Карибський басейн	7.4	4.2	3.6	6.7	10.11	-43.8	26.7
Близький Схід-Північ Африки	4.0	2.0	2.9	4.4	8.30	-49.8	49.2
Африка на південь від Сахари	2.1	1.1	1.1	2.0	1.67	-47.4	36.8
Всього	113.8	69.9	82.1	104.5	13.14	-38.6	22.3

Світова спа-індустрія значною мірою зосереджена в Європі, Азії та Північній Америці: на п'ять провідних країн (США, Німеччина, Франція, Китай, Японія) припадало 46% глобальної виручки у 2020 році, а на двадцять провідних країн – 75% світового ринку. Європа - найбільший регіональний ринок спа як за доходами (\$41,0 млрд у 2022 році), так і за кількістю спа-центрів (63194). У регіоні Близького Сходу та Північної Африки спостерігалось найбільше падіння доходів на початку пандемії (-49,8% у 2020 році), частково тому, що спа-сектор у цьому регіоні більшою мірою орієнтований на готельні/курортні спа, на які пандемічні обмеження мали найбільш негативний вплив [34]. У 2021-2022 роках Близький Схід та Північна Африка продемонстрували найвищі темпи зростання доходів від спа у світі (зростання на 48% у 2021 році та на 50% у 2022 році), чому сприяли туристичний бум,

зростаючий місцевий ринок та стрімке збільшення кількості спа-салонів по всьому регіону (особливо в ОАЕ, Саудівській Аравії, Марокко, Ізраїлі та Катарі) (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Двадцять найбільших ринків спа-послуг у 2022 році [47]

Країна	Доходи від спа-послуг, мільярди доларів США				Рейтинг станом на 2022 рік	Середньорічний темп зростання	
	2019	2020	2021	2022		2019-2020, %	2020-2022, %
США	23.88	15.12	22.24	25.90	1	-36.7	30.9
Німеччина	8.24	6.14	5.85	7.93	2	-25.5	13.7
Франція	5.25	3.40	3.79	5.05	3	-35.2	21.8
Китай	10.41	6.32	5.96	4.77	4	-39.3	-13.2
Японія	6.14	4.24	4.83	4.37	5	-30.9	1.5
Італія	4.07	2.10	2.26	3.34	6	-48.4	26.1
Великобританія	3.32	2.11	2.87	3.20	7	-36.3	23.0
Іспанія	3.30	1.72	2.02	3.01	8	-47.9	32.2
росія	2.96	1.94	1.97	2.49	9	-34.4	13.2
Канада	2.25	1.36	2.11	2.33	10	-39.5	30.9
Швейцарія	1.88	1.23	1.59	2.27	11	-34.8	36.0
Австрія	2.32	1.29	1.27	2.09	12	-44.2	27.3
Мексика	2.16	1.28	1.44	1.99	13	-40.6	24.5
Індонезія	1.76	1.00	0.99	1.58	14	-43.1	25.4
Південна Корея	1.73	1.15	1.46	1.55	15	-33.8	16.2
Тайланд	1.63	1.05	1.14	1.54	16	-35.4	20.9
Індія	2.48	0.99	0.93	1.43	17	-60.2	20.3
Австралія	1.38	1.01	1.09	1.43	18	-26.9	19.1
ОАЕ	1.20	0.65	0.93	1.36	19	-45.5	44.1
Південна Африка	0.99	0.50	0.61	1.12	20	-49.9	50.1

У своїх дослідженнях Глобальний інститут здоров'я визначає та оцінює шість категорій спа-салонів. Найбільше зниження доходів у 2020 році спостерігалось за категоріями спа, які в основному залежать від туризму, включаючи спа в готелях/ на курортах (-41 %), спа на термальних/мінеральних джерелах (-41 %), спа у місцях призначення (-37 %)) та «інші спа», куди входять круїзні судна (-51% для всієї категорії та -78% для спа на круїзних судах). Найбільше від пандемії постраждав сегмент денних/клубних/салонних спа-центрів: в даній категорії закрилося понад 4200 спа-центрів. У 2020 році кількість СПА-центрів збільшилася, але закриття відбулося пізніше, у 2021 році

(чиста втрата 35 СПА-центрів у 2020-2021 роках). Кількість спа-салонів у готелях/ на курортах залишилася незмінною у 2019-2020 роках (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Спа-установи та їх доходи (за категоріями), 2019-2022 рр. [47]

Категорія	Доходи від спа-послуг (млрд. дол. США)				Кількість спа-установ, штук			
	2019	2020	2021	2022	2019	2020	2021	2022
Готель/курорт	50.4	29.6	34.2	49.0	64,181	64,181	70,124	80,423
День/клуб/салон	36.0	23.7	29.2	32.7	71,202	66,949	67,006	67,935
Спа-салони за місцем призначення / Оздоровчі курорти	9.2	5.8	6.2	8.0	2,730	2,752	2,717	2,735
Медичні спа	7.5	5.0	5.9	6.6	7,257	6,939	6,907	6,998
Термальні/мінеральні спа	6.2	3.7	4.4	5.1	9,507	9,456	9,326	9,345
Інші спа	4.4	2.2	2.3	3.1	14,492	13,438	13,567	13,739
Всього	113.8	69.9	82.1	104.5	169,369	163,715	169,647	181,175

За даними, представленими в табл. 2.5, видно, що у 2020-2022 роках у категорії спа-салонів при готелях/курортах з'явилося найбільше спа-салонів, і вони зростали найшвидшими темпами (29% річного зростання виручки), майже повернувшись до допандемічного рівня за обсягом виручки. На сьогодні спа-салони в готелях/на курортах мають як найбільший дохід, так і найбільшу кількість закладів серед усіх категорій спа-салонів. Стрімке зростання категорії СПА в готелях/на курортах зумовлене активним розвитком оздоровчого туризму, оскільки все більше споживачів прагнуть «взяти з собою у подорож» свій здоровий спосіб життя. У відповідь на даний попит все більше готелів та курортів додають та рекламують спа-послуги, щоб залишатися конкурентоспроможними на ринку. Однак слід зазначити, що збільшення кількості спа-центрів та доходів готелів/курортів пов'язане із новим будівництвом спа-центрів. В останні роки спостерігається масове зростання оголошень щодо готелів/курортів, а також центрів, що вказують себе як такі, що надають спа-послуги, особливо в країнах з економікою, що розвивається, і

середнім рівнем доходу в Європі, Латинській Америці, на Близькому Сході і в Африці.

2.2. Організаційно-економічна характеристика мережі готелей та SPA «Marriott International»

Marriott International - компанія, штаб-квартира якої знаходиться в Бетесді, штат Меріленд, яка управляє портфелем з більш ніж 7500 готелів у 132 країнах та територіях під 30 відомими брендами. Крім того, Marriott International володіє та управляє готелями, а також надає франшизи та ліцензії на курорти по всьому світу. Marriott управляє та здає в оренду готелі під брендами Marriott, The Ritz-Carlton, Renaissance, Courtyard, TownePlace Suites та Bulgari. Компанія також управляє апартamentsами Marriott Executive Apartments, розробляє та управляє нерухомістю для відпочинку під брендом Marriott Vacation Club [43].

Пропонуємо коротко розглянути історію становлення найбільшої в світі готельної компанії та її новітню історію (табл. 2.6). Компанія Marriott International розпочала свою діяльність як франшиза A&W Root Beer у Вашингтоні, округ Колумбія, у травні 1927 року. Засновники компанії Дж. Уїллард та Еліс Шітс Марріотт починають свій бізнес із надання можливості вгамувати спрагу у спекотне літо у Вашингтоні, округ Колумбія. Після розширення меню бізнес отримує назву Hot Shoppes, а гарна їжа та обслуговування за справедливими цінами стають основними принципами розвитку компанії.

Через 30 років після заснування свого першого бізнесу Джей У. Марріотт починає займатися готельним бізнесом, відкриваючи готель Twin Bridges Motor Hotel в Арлінгтоні, штат Вірджинія. Його син Білл Марріотт-молодший був призначений керівником нового сегменту бізнесу та контролював розширення мережі готелів.

Таблиця 2.6

Новітня історія розвитку мережі готелей та SPA «Marriott International»

Рік	Подія
1998	У квітні 1998 року компанія Marriott оголосила про перетворення готелю Parc 55 в Сан-Франциско в готель Renaissance і оголосила його п'ятисотим готелем Marriott по всьому світу.
2000	Ренесанс Парк 55 є важливою віхою на шляху компанії Marriott до досягнення своєї мети – побудувати 2000 готелів до 2000 року.
2002	У 2002 році Marriott International розпочала масштабну реструктуризацію, виділивши напрям Senior Living Services (який зараз є частиною Sunrise Senior Living) та Marriott Distribution Services, щоб зосередитися на володінні та управлінні готелями.
2004	Компанія Marriott International володіла Ramada International Hotels & Resorts до продажу 15 вересня 2004 року компанії Cendant.
2005	У 2005 році Marriott International та Marriott Vacation Club International були двома з 53 організацій, які внесли максимальні 250 000 доларів на другу інавгурацію Джорджа Буша-молодшого.
2006	19 липня 2006 року компанія Marriott оголосила про те, що з вересня 2006 року у всіх готельних комплексах, якими вони керують у США та Канаді, буде заборонено куріння: «Нова політика поширюється на всі гостьові кімнати, ресторани, зали очікування, конференц-зали, громадські приміщення та робочі зони співробітників».
2007	У 2007 році компанія Marriott стала першою готельною мережею, яка у всіх своїх північноамериканських об'єктах стала подавати їжу, повністю вільну від трансжирів.
2009	Key Bridge Marriott в Арлінгтоні, штат Вірджинія, є найдовговічнішим готелем Marriott International і у 2009 році відзначив своє 50-річчя.
2011	21 січня 2011 року компанія Marriott заявила, що фільми для дорослих не будуть включені до програми розваг, які пропонуються в нових готелях, які будуть використовувати систему відео на запит через Інтернет.
2012	З 31 березня 2012 року Білл Марріотт обійняв посаду виконавчого голови ради директорів компанії та передав повноваження головного виконавчого директора Арне Соренсону.
2016	У 2016 році Marriott придбала Starwood Hotels&Resorts, що зробило її найбільшою глобальною компанією у світі, що надає послуги у сфері готельного бізнесу.
2019	У грудні 2019 року компанія придбала Elegant Hotels, оператора 7 готелів на Барбадосі.
2020	У лютому 2020 року компанія виявила витік даних, в результаті якого було викрадено контактну інформацію 5,2 мільйона клієнтів.
2021	Президент та генеральний директор Арне Соренсон помер 15 лютого 2021 року від раку підшлункової залози. 23 лютого 2021 року на місце Соренсона як генеральний директор був призначений Ентоні Капуано, який до цього обіймав посаду президента групи Marriott з глобального розвитку, дизайну та операцій.

1977 рік став вкрай важливим в історії розвитку досліджуваної компанії. Він ознаменував не тільки 50-річчя компанії, а й закладенням основ нової будівлі штаб-квартири.

В 1989 році у Польщі відкривається 500-й готель компанії «Варшава Марріотт» - це перший готель із західним управлінням у Східній Європі та найвищий готель у Варшаві.

У 2007 році Marriott International оголошує про співпрацю з готельєром Яном Шрагером та створює новий бренд розкішних бутік-готелів EDITION Hotels. Перший готель бренду відкривається у Вайкікі, Гаваї, у 2010 році.

У 2016 році Marriott International купує Starwood Hotels&Resorts Worldwide, створюючи найбільшу у світі готельну компанію. На Таймс-сквер у Нью-Йорку відбувається масштабне святкування даної події [24].

Рада директорів Marriott International складається з 12 директорів, дев'ять із яких є незалежними (рис. 2.5) [43]. Комітети з аудиту, кадрів та винагород, з висунання кандидатур та корпоративного управління, а також з технологій та нагляду за інформаційною безпекою складаються виключно з незалежних директорів. Незалежні директори контролюють найважливіші питання, включаючи фінансову звітність компанії, винагороду керівників, підбір та оцінку директорів, розробку та реалізацію програм корпоративного управління компанії, а також технології, інформаційну безпеку та конфіденційність.

Рада директорів вважає, що директори, які розглядаються як єдина команда, повинні бути втіленням досвіду, знань і здібностей, а також відображати різноманітність акціонерів, співробітників, клієнтів і гостей компанії, а також спільнот, в яких вони працюють. У рамках щорічного процесу розгляду кандидатур Комітет із призначення та корпоративного управління розглядає питання про належний склад Ради директорів, який би відображав різноманітність знань та досвіду, якими володіє досліджувана компанія. Рада директорів вважає, що її нинішні члени представляють різноманітність точок зору, досвіду та навичок, у тому числі щодо віку, стажу роботи, статі та раси/етнічної приналежності.



Рис. 2.5. Рада директорів Marriott International станом на 2023 рік [43]

Готельна франшиза Marriott International була створена на основі та управляє кількома торговими марками - це «Marriott Hotel», «Marriott Resort», «Marriott Suites Hotel», «JW Marriott Hotel», «Marriott Marquis» або «Marriott Hotel & Conference Cent». Дана мережа готелів є одними з тих готелів, в які клієнти приходять в першу чергу через впізнаваність, коли вирушають у подорож, будучи чи то бізнесмени, чи то туристом. Розмір готелю зазвичай варіюється від 100 до 2000 номерів. Готелі пропонують різноманітні страви та напої, конференц-зали та бальні зали для зустрічей та світських заходів, а також спеціалізовані рекреаційні та фітнес-центри. Франшиза Marriott Hotel пропонує неперевершену колекцію брендів, починаючи від готелів тривалого проживання та закінчуючи готелями класу люкс.

Тривалість початкового терміну дії франшизи становить 20 років (термін зазвичай закінчується на 20-ту річницю від дня відкриття). Договір франшизи не підлягає продовженню.

Як правило, франчайзер не пропонує прямого або непрямого фінансування для франчайзингових готелів Marriott і не гарантує фінансування, кредитів або інших зобов'язань. Однак час від часу, за дуже обмежених обставин та на свій розсуд, франчайзер може пропонувати деяким готелям кредитну підтримку у вигляді умовної гарантії частини кредиту, наданого стороннім кредитором, або надавати мезонінний (незабезпечений або субординований) кредит.

В табл. 2.7 наведені передбачувані початкові інвестиції для придбання франшизи Marriott International.

Таблиця 2.7

Передбачувані початкові інвестиції для придбання
франшизи Marriott International
в сфері готельного бізнесу та надання SPA послуг [33]

№ п/п	Назва винагороди	Нижня межа, доларів	Верхня межа, доларів
1	Початкова плата за заявку на франшизу	120,000	120,000
2	Навчання перед відкриттям, управління доходами, маркетингова підтримка та супутні послуги	114,000	181,000
3	Система управління нерухомістю, система бронювання, система управління прибутками, система продажу та харчування	217,000	287,000
4	Інші системи та навчання	42,000	135,000
5	Техніко-економічне обґрунтування ринку	15,000	25,000
6	Нерухомість	Не піддається визначенню через змінні.	
7	Комісія за дозвіл на будівництво	Не піддається визначенню через змінні.	
8	Будівництво (за номер)	249,800	416,300
9	Обладнання для кухні та пральні (за номер)	6,300	8,100
10	Меблі та приладдя (за номер)	30,700	39,200
11	Технологічне обладнання, програмне забезпечення та мережева інфраструктура (за номер)	3,000	14,800
12	Операційне приладдя (за номер)	6,700	8,600
13	Додаткова вартість операційних матеріалів (за готель)	59,100	75,500
14	Професійні дизайнерські послуги (за номер)	12,500	20,800
15	Страховання	Сума варіюється	
16	Початкові витрати (за номер)	4,800	7,500

Продовження табл. 2.7

17	Непередбачувані витрати (10% непередбачуваних витрат)	Не піддається визначенню через змінні.	
18	Відповідність харчовій безпеці та санітарним нормам (припускається, що 7 осіб по 70 доларів США на керівника кухні та керівника інженера, відповідального за кухонне обладнання)	490	490
19	Реклама до відкриття (запуску)	115,000	200,000
20	Додаткові витрати за номер (перші 3 місяці)	3,500	8,000
	Всього (приблизна сума)	95,892,590	158,033,990

Marriott Hotel Franchise наразі належить Marriott International. Це найбільша мережа готелів у світі за кількістю доступних номерів. На кінець 2021 року компанія мала 2007 об'єктів власності (568 864 кімнати) і 5880 франчайзингових та ліцензованих об'єктів (900 437 кімнат) по всьому світу. На багатьох континентах Marriott International має загалом 7989 готелів і понад 1,5 мільйона номерів [51]. В табл. 2.8 наведені найбільші франчайзингові точки Marriott Hotel Franchise станом на 2021 рік.

Таблиця 2.8

Найбільші франчайзингові точки Marriott Hotel Franchise

станом на 2021 рік [35]

Назва франчайзі	Тривалість експлуатації	Тривалість франшизи	Кількість франчайзингових точок, що працюють у США та Канаді станом на 31 грудня 2021 р.
Autograph Collection Hotels	2010 - дотепер	2009 - дотепер	128
Marriott Hotels	1957 - дотепер	1968 - дотепер	229
Sheraton Hotels	1974 - дотепер	1974 - дотепер	151
Aloft Hotels	2006 - дотепер	2006 - дотепер	146
Courtyard by Marriott Hotels	1983 - дотепер	1990 - дотепер	849
Fairfield by Marriott Hotels	1987 - дотепер	1989 - дотепер	1 105
Four Points by Sheraton Hotels	1995 - дотепер	1995 - дотепер	159
Residence Inn by Marriott Hotels	1987 - дотепер	1984 - дотепер	769
SpringHill Suites by Marriott Hotels	1995 - дотепер	1996 - дотепер	486
TownePlace Suites by Marriott Hotels	1997 - дотепер	1996 - дотепер	469

На кінець 2022 року Marriott International експлуатувала, надавала у франчайзинг та ліцензувала наступні об'єкти та кількість номерів (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Об'єкти та номери Marriott International
за правом власності станом на 2022 рік [43]

Регіон	Експлуатація (під управлінням)		Франшиза/ ліцензія		Власність/ орендовано		Житлова нерухомість		Всього	
	Об'єкти	Номери	Об'єкти	Номери	Об'єкти	Номери	Об'єкти	Номери	Об'єкти	Номери
США та Канада	632	215,331	5,121	735,470	26	6,483	67	7,128	5,846	964,412
Міжнародні	1,357	345,220	907	179,319	38	9,209	46	4,353	2,348	538,101
Тимчасові	-	-	93	22,745	-	-	-	-	93	22,745
Яхти	-	-	1	149	-	-	-	-	1	149
Всього	1,989	560,551	6,122	937,683	64	15,692	113	11,481	8,288	1,525,407

За даними, наведеними в табл. 2.9, можна зробити висновок, що незначна частка об'єктів на номерів знаходиться у власності чи під орендою Marriott International. Більшість об'єктів на номерів компанія надає у користування за договорами франчайзингу та ліцензування, а також експлуатує в якості управлінця бізнесу. Житлова нерухомість є частиною бізнесу Marriott International, але не її основним напрямком діяльності, що також підтверджується розглянути даними (рис. 2.6).

Рис. 2.6. Частки об'єктів Marriott International за правом власності, % від загальної кількості, 2022 рік [43]

Консолідовані фінансові результати діяльності Marriott International в 2022 році значно покращилися в порівнянні з 2021 роком завдяки продовженню відновлення попиту на орендоване житло та спа-послуги після негативного впливу COVID-19. Нижче наведено розгорнутий аналіз консолідованих фінансових результатів діяльності Marriott International у 2022 році порівняно з 2021 роком (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Доходи від комісійних зборів Marriott International, мільйонів доларів [43]

Стаття доходів	2021	2022	Зміна 2022 р. порівняно з 2021 р.	
			доларів	%
Базова комісія за управління	669	1,044	375	56
Франчайзингові платежі	1,790	2,505	715	40
Винагорода за управління у вигляді стимулів	235	529	294	125
Валові комісійні доходи	2,694	4,078	1,384	51
Амортизація інвестицій за контрактами	(75)	(89)	(14)	(19)
Чисті комісійні доходи	2,619	3,989	1,370	52

Збільшення базової комісії за управління в основному відображає зростання виручки за номер та зростання кількості одиниць, частково негативно компенсоване чистим несприятливим курсом обміну валют (25 млн. дол.).

Збільшення плати за франшизу переважно відображає зростання виручки з кожного доступного номера, збільшення плати за кобрендові кредитні картки (\$119 млн) та зростання кількості одиниць в експлуатації (\$109 млн), що було частково негативно компенсовано несприятливим курсом обміну валют (\$17 млн).

Збільшення винагороди за управління переважно відображає підвищення прибутку в деяких готелях, які знаходяться під управлінням Marriott International та зростання кількості одиниць під управлінням, що було частково негативно компенсовано несприятливим курсом обміну валют (16 млн дол. США). У 2022 році Marriott International отримала винагороду за управління від 61% об'єктів під управлінням по всьому світу порівняно з 47% у 2021 році. У

2022 році Marriott International отримувала винагороду за управління від 29% об'єктів, що знаходяться під управлінням в США та Канаді, та від 76% об'єктів, що перебувають в управлінні за кордоном, порівняно з 13% у США та Канаді та 63% у міжнародному регіоні у 2021 році. Крім того, 58% від загальної суми винагороди за управління у 2022 році припало на об'єкти, що перебувають у міжнародному управлінні, порівняно з 71% у 2021 році [53].

На рис. 2.7 наведено частки доходів від комісійних зборів Marriott International за їх видами станом на 2022 рік.

Рис. 2.7. Частки доходів від комісійних зборів Marriott International за їх видами станом на 2022 рік, % [43]

Відшкодування витрат, нетто (виручка від відшкодування витрат за вирахуванням відшкодованих витрат) варіюється через різницю в часі між витратами, які Marriott International несе щодо централізованих програм та послуг, та відповідними відшкодуваннями, які вона отримуємо від власників готелів та франчайзі. У довгостроковій перспективі централізовані програми та послуги не мають позитивного чи негативного впливу на економічну діяльність Marriott International [51].

Таким чином, збільшення суми відшкодування витрат, нетто, в основному відображає зростання доходів за вирахуванням витрат за

централізованими програмами та послугами Marriott International, а також за програмою страхування даної компанії (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Компенсація витрат Marriott International, мільйонів доларів [43]

Стаття компенсації витрат	2021	2022	Зміна 2022 р. порівняно з 2021 р.	
			доларів	%
Доходи від відшкодування витрат	10,442	15,417	4,975	48
Компенсовані витрати	10,322	15,141	4,819	47
Компенсації витрат, нетто	120	276	156	130

Результати діяльності Marriott International за окремими бізнес-сегментами в 2022 році значно покращилися у порівнянні з 2021 роком завдяки відновленню попиту на житло після негативного впливу пандемії COVID-19, що продовжується і у 2023 році [53]. Нижче наведено більш детальний аналіз результатів діяльності звітних бізнес-сегментів Marriott International (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Результати економічної діяльності Marriott International за звітними бізнес-сегментами, мільйонів доларів [43]

Бізнес сегмент та стаття	2021	2022	Зміна 2022 р. порівняно з 2021 р.	
			доларів	%
США та Канада				
Виручка за сегментом	10,356	15,753	5,397	52
Прибуток за сегментом	1,394	2,446	1,052	75
Міжнародний рівень (інші регіони)				
Виручка за сегментом	2,254	3,486	1,232	55
Прибуток за сегментом	258	794	536	208

Прибуток за бізнес-сегментом США та Канади збільшився в основному за рахунок наступних факторів:

- більш високих валових доходів від зборів (906 млн. дол. США), вищий порівняний загальносистемний дохід на номер, зумовлений зростанням середньодобового тарифу та заповнюваності, а також вищим прибутком у

деяких готелях під управлінням і зростанням кількості одиниць під управлінням;

- 83 мільйони доларів США за рахунок збільшення доходів від відшкодування витрат, за вирахуванням відшкодованих витрат;

- 62 млн. дол. США за рахунок збільшення доходів від власності, оренди та ін., за вирахуванням прямих витрат, головним чином відображають більш високі результати за категорією власності та орендованих об'єктів, що було частково компенсовано негативним оцінним грошовим платежем, пов'язаним з портфелем з 12 орендованих готелів у США та Канаді (31 млн дол. США).

Прибуток міжнародного бізнес-сегмента збільшився в основному за рахунок таких факторів:

- більш високі валові доходи від зборів (\$349 млн.), що в основному відображають більший порівняний загальносистемний дохід за номер, зумовлений зростанням середньодобового тарифу та заповнюваності в усіх регіонах, крім Китаю, вищим прибутком у деяких готелях під управлінням компанії та зростанням кількості одиниць під управлінням, що було частково компенсовано несприятливими курсовими різницями (\$56 млн);

- більш високий дохід від володіння, оренди та ін., за вирахуванням прямих витрат (141 млн. дол. США), що було частково компенсовано зниженням комісії за розірвання договору (\$16 млн);

- 35 мільйонів доларів за рахунок збільшення доходів від відшкодування витрат за вирахуванням відшкодованих витрат.

2.3. Оцінка ефективності маркетингової діяльності мережі готелей та SPA «Marriott International»

Як вже зазначалося вище, Marriott International є всесвітнім оператором, франчайзером та ліцензіаром готельних, житлових, тимчасових та інших об'єктів розміщення під численними торговими марками з різними ціновими та сервісними можливостями. Згідно з акцентом на управління, франчайзинг та

ліцензування, дана мережа готелей та SPA має дуже мало власних чи орендованих об'єктів розміщення (менше одного відсотка всієї їх системи).

На рис. 2.8 представлено портфель брендів Marriott International станом на кінець 2022 року.

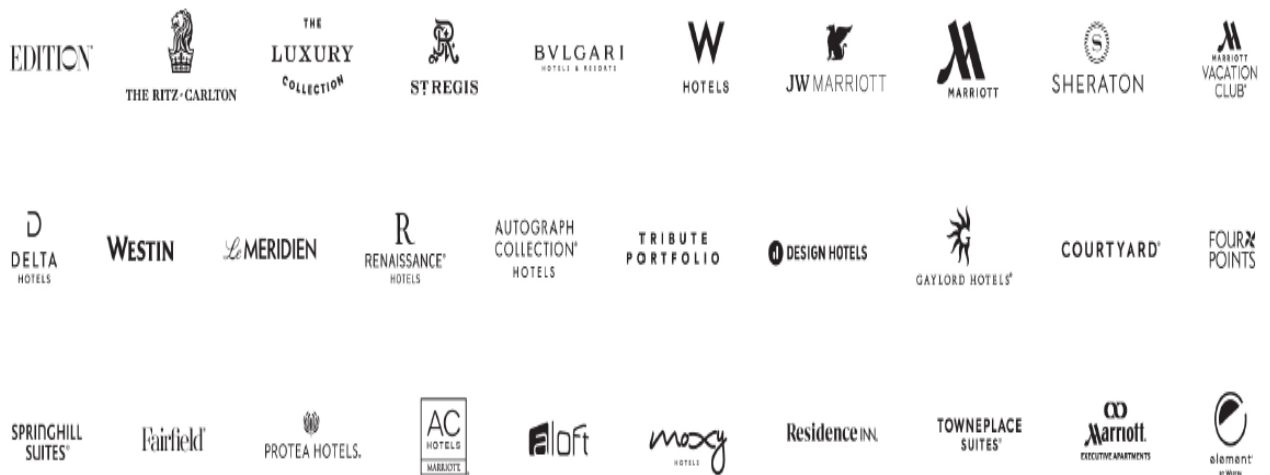


Рис. 2.8. Портфель брендів Marriott International станом на кінець 2022 року [43, 55]

Мережу готелів Marriott можна розділити на три масштабні сегменти: готелі класу люкс, висококласні курорти (преміум клас) та готелі середнього рівня (покращені) (табл. 2.13). Marriott прагне до географічного розподілу своєї присутності при відкритті готелів різних брендів у різних регіонах світу, оскільки готелі Marriott працюють у 72 країнах. Таким чином, розкішні готелі (готелі класу люкс), такі як Ritz-Carlton та JW Marriott, зазвичай розташовуються у міських районах, що характеризуються високим рівнем доходів відпочиваючих та доходів на домогосподарство [15].

Загалом Marriott International характеризується двома ступенями вишуканості – Classic та Distinctive. Потім об'єкти об'єднуються у чотири класи залежно від ступеня адміністрування. Остання кваліфікація поділяє бренди на готелі для короткострокового та довгострокового проживання. Компанія має найбільшу у всьому світі мережу готелів і найбільший портфель пропозицій, включаючи єдині у своєму роді бренди. Це пов'язано з тим, що бренди чітко

призначені для кожного сегмента клієнтів, і це створює відмінні умови та досвід для відвідувачів готелів. Всі готелі мережі Marriott International прагнуть забезпечити чудові враження для відвідувачів. Крім того, компанія активно працює над створенням нових брендів у світлі різних трендів, які покликані відображати турботу про нових та вже існуючих клієнтів.

Таблиця 2.13

Категорії готелів мережі Marriott International станом на кінець 2022 року
(елемент комплексу маркетингу – Продукт) [43]

Готелі класу люкс	Висококласні курорти (преміум клас)	Готелі середнього рівня (покращені)
JW Marriott®	Marriott® Hotels	Courtyard by Marriott® (Courtyard®)
The Ritz-Carlton®	Sheraton®	Residence Inn by Marriott® (Residence Inn®)
W® Hotels	Westin®	Fairfield by Marriott® (Fairfield®)
The Luxury Collection®	Renaissance® Hotels	SpringHill Suites by Marriott® (SpringHill Suites®)
St. Regis®	Le Méridien®	Four Points by Sheraton® (Four Points®)
EDITION®	Autograph Collection® Hotels	TownePlace Suites by Marriott® (TownePlace Suites®)
Bulgari®	Delta Hotels by Marriott® (Delta Hotels®)	Aloft® Hotels
	Gaylord® Hotels	AC Hotels by Marriott®
	Marriott Executive Apartments®	Protea Hotels® by Marriott (Protea Hotels®)
	Tribute Portfolio®	Element® Hotels
	Design Hotels®	Moxy® Hotels

За даними Washington Post, компанія Marriott успішно впровадила у свою тактику ціноутворення прозорість, якої раніше не було. Наразі споживачі чітко знають усі доступні варіанти ціноутворення ще на початку планування поїздки. Marriott пропонує безліч варіантів цін, які відповідають потребам різних клієнтів. Така гнучкість ціноутворення впливає на дохід за номер компанії Marriott. Наступний графік показує, що Marriott здатна заробляти вищий дохід за номер, ніж, наприклад, Hyatt (рис. 2.9).

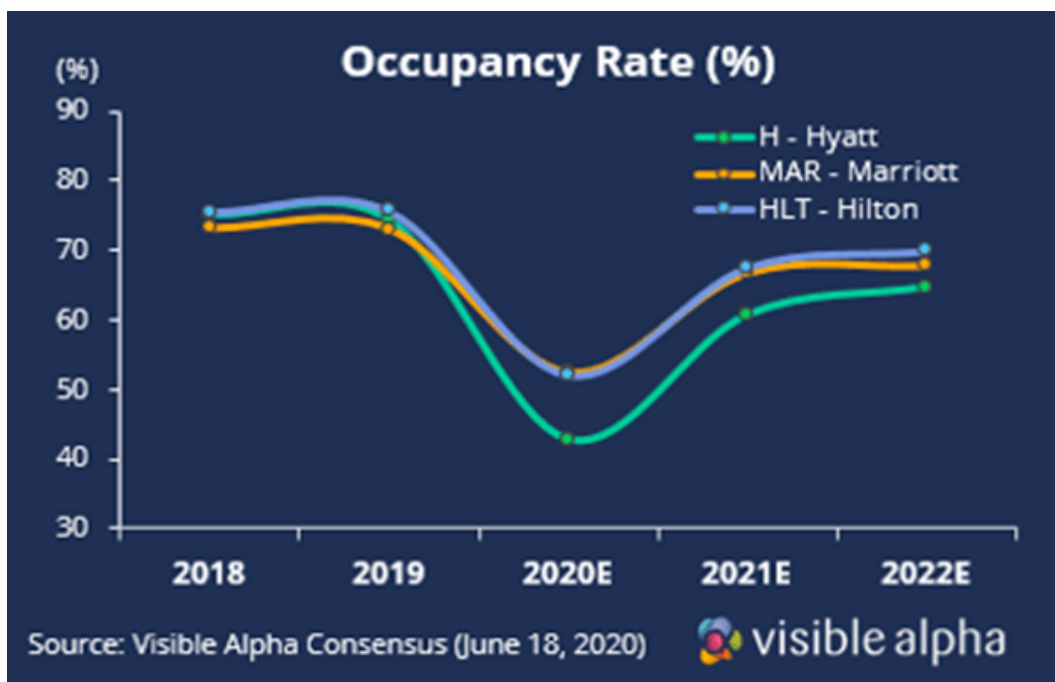


Рис. 2.9. Динаміка коефіцієнтів зайнятості готелів Marriott, Hyatt та Hilton, 2018-2022 рр., % [25]

Також варто зазначити, що Marriott стягує меншу плату курортного збору за перебування в готелях мережі, ніж її основні конкуренти - Hyatt та Hilton, як показано на наступному графіку (рис. 2.10).

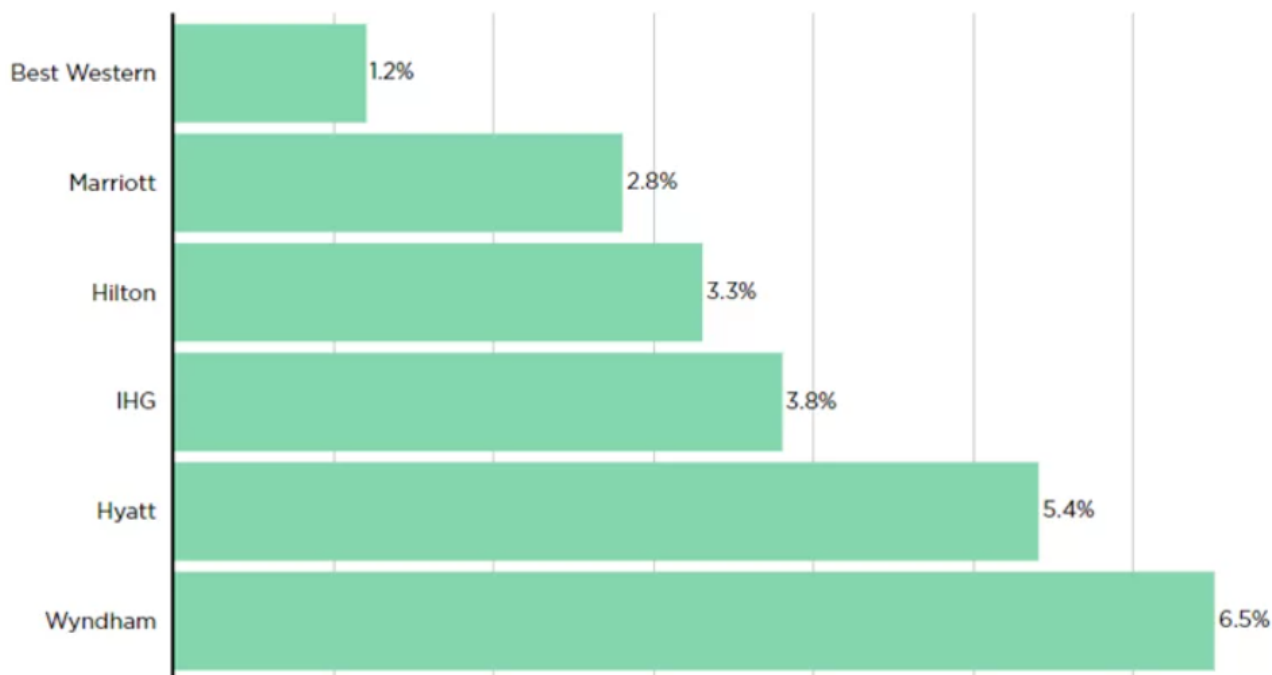


Рис. 2.10. Порівняння курортних зборів у % від загальної вартості номера, 2022 рік [48]

Ще одна ключова причина успіху Marriott International – її стратегія дистрибуції. Marriott International стратегічно вибирає для всіх своїх готелів такі місця, які самостійно залучають та приваблюють гостей. Найчастіше готелі Marriott International розташовані поруч із супермаркетами, автомагістралями або аеропортами, так як:

- бізнесмени бажають проживати в готелі поряд з аеропортами;
- туристи бажають проживати в готелі поряд із супермаркетами;
- мандрівники віддають перевагу готелям поряд з автомагістралями.

Наведений на рис. 2.11 графік ілюструє динаміку зміни кількості нерухомості Marriott International по всьому світі з 2016 по 2022 рік за регіонами. У 2022 році в Європі було 721 об'єктів мережі Marriott. Тоді як в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні їх налічувалося 980.

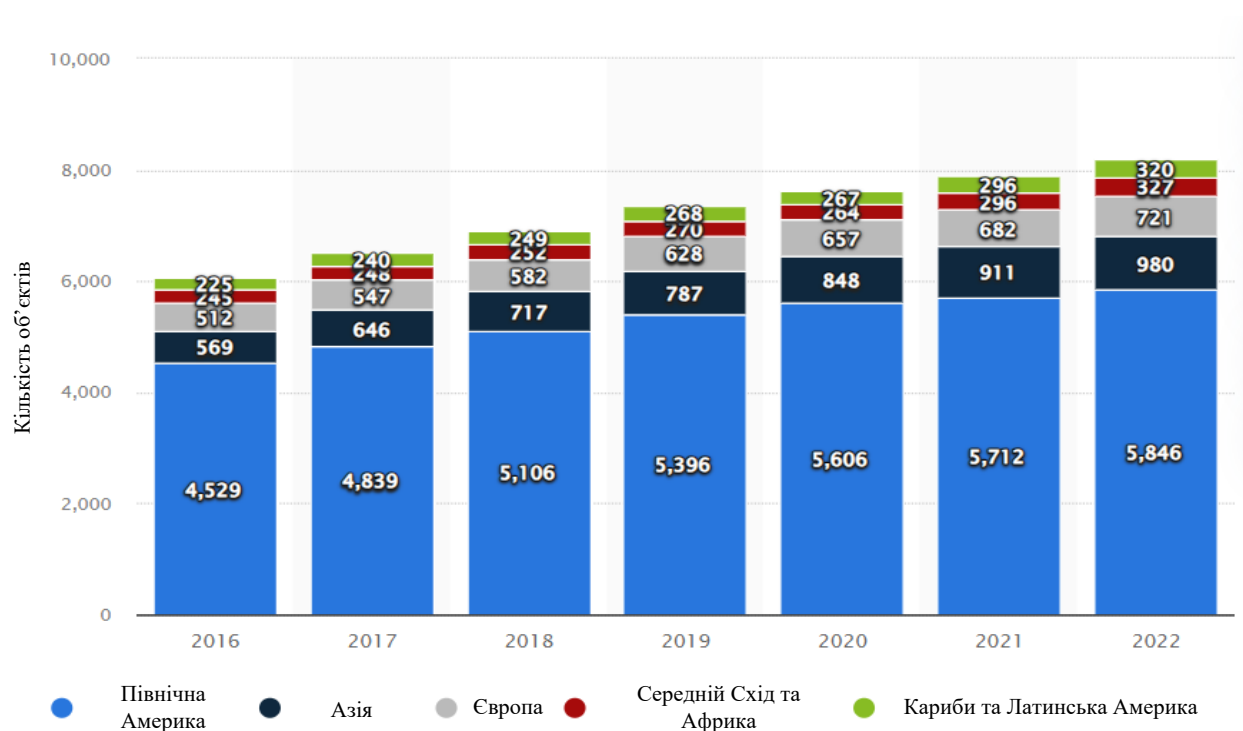


Рис. 2.11. Динаміка зміни кількості нерухомості Marriott International по всьому світі з 2016 по 2022 рік за регіонами, штук [61]

Мережа готелів Marriott International дотримується змішаної стратегії позиціонування продукту та його просування, яка полягає в тому, що готельний

товар продається прямо через сайт готелю або опосередковано, через посередників, таких як туристичні агенції і т.д. Круговий маркетинг досі використовується готелями, проте поведінка клієнтів змінилася, і багато хто з них бажає бронювати номери через Інтернет. Зважаючи на ці тенденції, Marriott International створила для кожного зі своїх брендів сайт із веб-системою бронювання, а також використовує додатки, щоб гості могли бронювати необхідні їм послуги за допомогою смартфона.

Три найважливіші компоненти рекламного міксу Marriott International - це:

- вдало розроблений веб-сайт;
- помітна присутність у соціальних мережах, контент, що генерується користувачами, співпраця з відомими інфлюенсерами;
- програма лояльності Bonvoy.

На рис. 2.12 наведений елемент стартової сторінки офіційного вебсайту Marriott International.

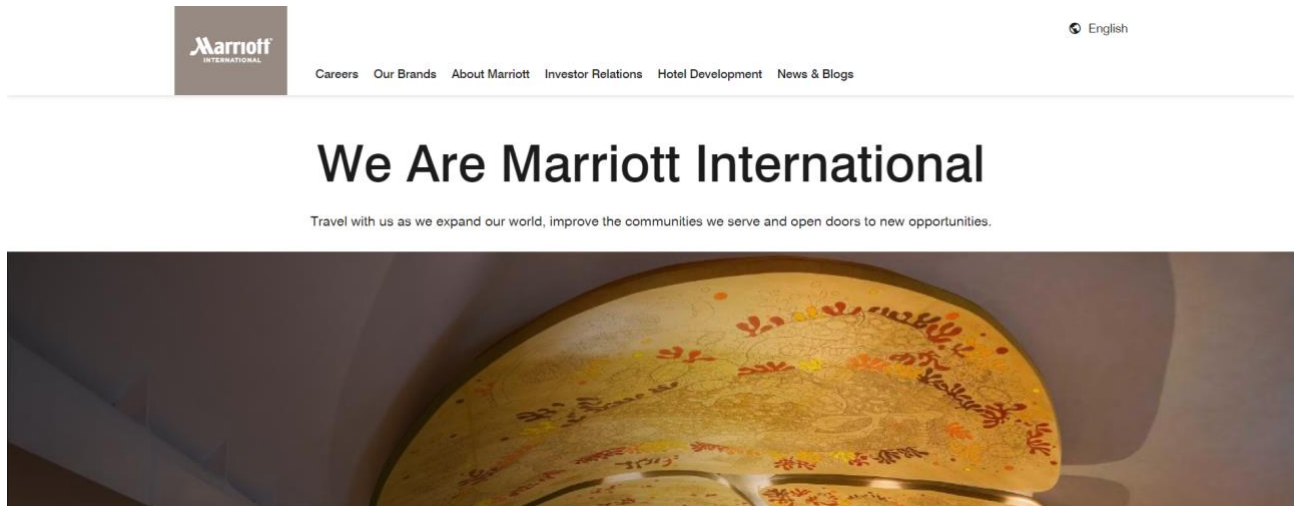


Рис. 2.12 Елемент стартової сторінки офіційного вебсайту Marriott International [43]

Marriott International приділяє значну увагу маркетингу у соціальних мережах, щоб взаємодіяти з молодими мандрівниками. Нещодавно Marriott International запустила кампанію із 27 впливовими інфлюенсерами мережі

TikTok для просування нових об'єктів. Marriott International також активно присутня на Pinterest, Snapchat та Twitch.

Наприклад, Marriott International співпрацює з інфлюенсерами в Snapchat і просить їх робити Snapisodes, які розповідають про нові розкішні об'єкти Marriott International (рис. 2.13).



Рис. 2.13. Приклад співпраці Marriott International з інфлюенсерами в Snapchat [43]

Ще однією ключовою причиною успіху маркетингової стратегії Marriott International є те, що вона спирається на контент користувачів. Останні дослідження вказують на те, що більше 80% мільйонів споживачів використовують соціальні мережі при прийнятті рішення про подорож і знаходяться під сильним впливом від контенту користувачів. Marriott International успішно реалізувала декілька рекламних кампаній в Інтернеті для створення позитивного e-WOM та стимулювання бронювання [48].

При створенні додатку для смартфонів Marriott International використала досвід тематичних парків та інших творчих індустрій, щоб зрозуміти, як вони творчо взаємодіють із відвідувачами та виділяють свій мобільний додаток серед

конкуренції, що дозволило отримати унікальний, але впізнаваний за природними ландшафтами в темі, мобільний додаток (рис. 2.14).

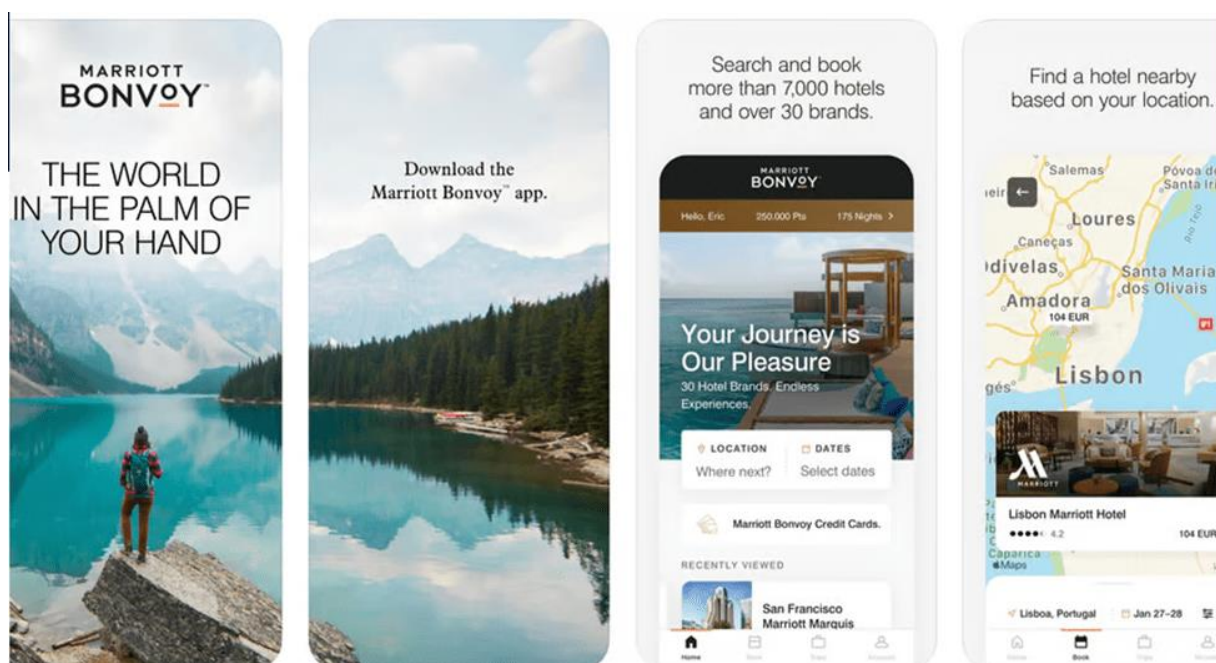


Рис. 2.14. Мобільний додаток Marriott International [43]

Marriott International пропонує одну із найбільших програм лояльності під назвою «Marriott Bonvoy» (рис. 2.15). Програма лояльності охоплює всі 30 брендів у різних цінових категоріях, від економних варіантів до люксових об'єктів. Marriott Bonvoy безпосередньо конкурує з програмою Hilton «Honors points», хоча клієнтам більше подобається програма лояльності Marriott, ніж Hilton. Marriott пропонує 0,8 бала за витрачений цент, у той час як Hilton – 0,6 бала за цент.

Розглянемо більше детально механізм роботи програми лояльності Marriott Bonvoy. Учасники можуть заробляти бали за проживання в готелях мережі та інших пропозиціях, таких як Homes&Villas by Marriott Bonvoy™. Варто зазначити, що пропозиція, орієнтована на преміальні та розкішні рівні орендних будинків, а також на покупки за кобрендовими кредитними картками партнерів за подорожами Marriott International. Учасники програми можуть обміняти свої бали на проживання в більшості об'єктів Marriott International, авіаквитки для пасажирів, що часто літають, автомобілі напрокат, товари з

бутіків Marriott Bonvoy Boutiques® та різні інші нагороди, включаючи враження від Marriott Bonvoy Moments™.

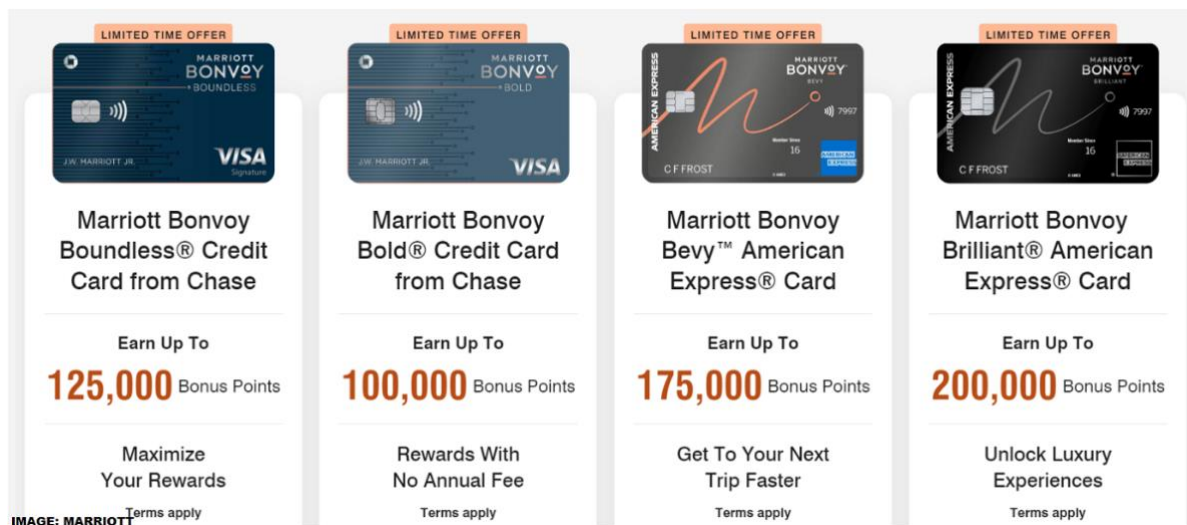


Рис. 2.15. Приклади накопичувальних карт за програмою лояльності «Marriott Bonvoy» [43]

Нами пропонується побудувати Customer Journey Map (карту подорожі клієнта) для компанії Marriott International. Карта подорожі клієнта – це незамінний інструмент для візуалізації всіх точок дотику, які можливі із клієнтами конкретної компанії та етапах, через які проходять гості при взаємодії з брендом Marriott International. Ця комплексна карта охоплює всі етапи, починаючи з початкового знайомства і закінчуючи взаємодією після перебування в готелі. Вона гарантує, що кожна взаємодія буде знаковою точкою дотику, де гості зможуть пройти свій шлях без стресу, залишивши приємні і незабутні враження, що у майбутньому може перерости в ліди для наступних клієнтів.

Клієнти охоче довіряють цінні відомості про себе та очікують, що ці дані будуть використані для покращення їх вражень під час взаємодії із конкретною компанією. Чи то під час вибору подушки або під час отримання індивідуальних рекомендацій щодо місцевих пам'яток, що варто відвідати після прибуття, вони очікують на персоналізовану подорож клієнта, що враховує всі їх потреби. Лояльність до клієнтів формується завдяки ретельній увазі до

деталей та індивідуального підходу, створюючи міцні стосунки між компанією та її гостями.

Нами пропонується наступна модель карти подорожі клієнтів Marriott International, на якій можна наочно побачити найпоширеніші точки дотику та «підводні камені» на кожному з етапів взаємодії з ними (табл. 2.14). Крім того, нами пропонується зацентувати увагу на діях, які компанія може вжити, щоб постійно досягати задоволеності клієнтів.

Таблиця 2.14

Customer Journey Map (карта подорожі клієнта)
для компанії Marriott International

	Знайомство	Вивчення	Рішення	Послуга	Лояльність
Точки дотику	Журнали про подорожі (блоги, сайти тощо)	Віртуальний консьерж-сервіс	Мобільний додаток для бронювання	Опитування щодо отримання відгуків гостей	Онлайн огляди
Дії клієнта	Потенційні гості дізнаються про Marriott у туристичних журналах	Гості користуються віртуальним консьержем Marriott, щоб отримати інформацію про подорожі	Гості бронюють проживання за допомогою мобільного додатку Marriott	Marriott проводить опитування для отримання фідбеків	Задоволені гості залишають позитивні відгуки в онлайн
Клієнтський досвід					
Больові точки	Досягнення первинної присутності бренду в свідомості клієнта може бути складним завданням	Складнощі з пошуком інформації про місцеві пам'ятки	Збої або помилки мобільного додатка можуть перешкоджати переходам до бронювання	Невирішені проблеми можуть призвести до невдоволення гостей	Негативні відгуки можуть вплинути на репутацію Marriott
Потенційні рішення	Розміщення оголошення у відомих туристичних журналах (блогів,	Покращення віртуального консьержа за допомогою вичерпних місцевих	Забезпечення стабільного та зручного мобільного додатка для бронювання	Реакцій на відгуки та повідомлення про покращення (вирішення)	Заохочення та винагородження позитивних відгуків; надання пояснень на

	сайтах тощо)	гідів		проблеми)	негативні відгуки
--	--------------	-------	--	-----------	-------------------

Проведене оцінювання ефективності маркетингової діяльності мережі готелей та SPA «Marriott International» пропонується систематизувати у вигляді SWOT-аналізу (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

SWOT-аналіз мережі готелей та SPA «Marriott International»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> Компанія Marriott функціонує та представлена по всьому світі Marriott об'єднує понад тридцять брендів, понад 80 курортів та готелів та понад 20 мільярдів доларів ресурсів у своєму унікальному портфоліо Компанія Marriott має одні з найкращих рейтингів, зокрема з різноманітності персоналу, оскільки наймає людей різних національностей та віросповідань з усього світу Marriott хоче показати всьому світу, що вони враховують усі побажання гостей. Вони вивчають повний профіль наданих відвідувачів, щоб залучити клієнтів з кожного каналу Вона придбала декілька найбільших компаній у світі – від Ritz Carlton до Starwood, Resorts Worldwide, Bulgari Hotel та Gaylord Marriott підтримує найвищий рівень стандартів без компромісів Marriott зберігає свої позиції завдяки інноваціям в діяльності 	<ul style="list-style-type: none"> Розширює свою мережу по всьому світу, внаслідок чого їй стає важко управляти величезною кількістю об'єктів нерухомості та готелів, якими вона володіє, що призводить до порушення її стандартів Компанія Marriott неодноразово ставала жертвою крадіжки даних. Були викрадені база даних клієнтів, а також дослідження їх переваг Хоча Marriot позиціонується як компанія, що пропонує сімейний відпочинок та проживання, це може стати для неї перешкодою з тих самих причин. Світ зростає, і в ньому з'являється все більше сегментів Оскільки уподобання та переваги клієнтів змінюються, буває складно задовольнити всі можливі потреби, і тому можуть виникнути дрібні проблеми, які можуть вплинути на загальний імідж компанії Надмірна строгість. Хоча строгість дуже потрібна для прогресу, стежити за кожним кроком своїх робітників та співробітників – шкідлива директива, що суперечить ефективності та продуктивності
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> В даний час люди по всьому світу відкриті для більш екстравагантних та високих стандартів проживання Marriot досягла приголомшливих успіхів у створенні високих стандартів у сфері обслуговування, але не можна забувати і про покоління Z, плануючи відповідні зміни У всьому світі з'являються нові економіки та країни, розвиваються. Мережа готелів Marriot має розглянути можливість інвестування у такі регіони Ринок змінюється і постійно розвивається, 	<ul style="list-style-type: none"> Втрата прибутку через пандемії на зразок COVID-19, що можуть охопити весь світ Світовий економічний спад помітно вплинув на готельний бізнес, і багато об'єктів стали недоступними для покупки, оскільки не приносять доходу Оскільки компанія Marriott відома своїм видатним п'ятизірковим сервісом у всьому світі, вона обслуговує представників різних національностей та народностей з усього світу. Можна висловити побоювання щодо того, що певна терористична організація

а клієнти потребують персоналізованих послуг, які можуть стати «золотою зіркою» у виокремленні серед конкурентів

може зацікавитися даним фактом

- Конкуренція зі сторони масштабних готельних мереж залишається помітною

Відповідно до тематики кваліфікаційної роботи нами пропонується розглянути також вкрай важливий сегмент діяльності Marriott International – SPA-послуги.

Marriott International в обличчі Джона Хоппа, Директора Департаменту із глобального розвитку спа працює над створенням концепцій спа, яка підтримувала б довгострокове бачення досвіду бренду. Основне завдання Департаменту із глобального розвитку спа – управляти процесом розробки креативних концепцій спа та стежити за прогресом усіх спа-брендів Marriott International.

Регіон, який включає США, Південну Америку, Мексику, Канаду та Карибський басейн налічує понад 70 об'єктів, які надають SPA-послуги під різними брендами Marriott International. Це близько 40% усіх спа-центрів, що знаходяться під управлінням Marriott, і дана цифра швидко зростає – у найближчі два роки мережа готелей плануємо відкрити ще 15 таких об'єктів. Фахівці Marriott International, зазначають, що потреби гостей можуть відрізнитись від потреб гостей на інших континентах, що враховується при проектуванні SPA-салонів (рис. 2.16).



Рис. 2.16. Типовий проект SPA-салону бренду Marriott International в регіоні який включає США, Південну Америку, Мексику, Канаду та Карибський басейн [55]

В Європейському регіоні Marriott International має чудове поєднання підприємств сфери надання SPA-послуг –більше 20 курортних спа-центрів з повним спектром послуг та декілька оздоровчих клубів, що пропонують основний спектр масажів та процедур для обличчя. У сукупності це становить близько 80 спа-центрів у 19 країнах Європи. Відмінність в традиціях спа в європейських країнах роблять даний континент надзвичайно цікавим для управління. Менеджери Marriott International прагнуть диверсифікувати концепції SPA-послуг - від расулу та хаммама до крижаної чи соляної печери. Врахування таких тонких нюансів створює унікальне «почуття місця» в SPA-салонах Marriott International (рис. 2.17).



Рис. 2.17. Типовий проект SPA-салону бренду Marriott International в Європейському регіоні [55]

В Азіатському регіоні в управлінні Marriott International знаходиться близько 180 об'єктів нерухомості, з більш ніж 50 зі SPA-салонами. Нові концепції SPA, запроваджені в Ritz-Carlton та JW з їх високими стандартами стали базою для розвитку SPA-послуг в Азіатському регіоні, а також дозволили

додати в меню даних послуг місцевий колорит, такий як шиацу, тайський масаж, аюрведа та традиційна китайська медицина. На сьогодні в даному регіоні переобладнано 11 спа-центрів Ritz-Carlton і ще 14 знаходяться в процесі будівництва. Унікальним для Азіатського регіону є бренд Quan Spa, який спирається на відновлюючі властивості води (рис. 2.18).



Рис. 2.18. Типовий проект SPA-салону бренду Marriott International в Азіатському регіоні (Quan Spa) [55]

SPA-центри Marriott почали з'являтися на Близькому Сході та Африці з 2012 року, і в даний час їх налічується близько 30. У більшості SPA-центрів в даному регіоні є незвичні процедури або особливості, які можна знайти тільки тут, наприклад, хаммами, які приваблюють гостей. Також SPA-центри Marriott на Близькому Сході та Африці використовують унікальні ресурси місцевого ринку – наприклад, продукти Мертвого моря, що є фірмовим знаком концепції Saray Spa у багатьох готелях Marriott (рис. 2.19).



Рис. 2.19. Типовий проект SPA-салону бренду Marriott International на Близькому Сході та Африці (Saraya Spa) [55]

Африка навіть на сьогодні є досить цікавим регіоном для розвитку присутності SPA-центрів Marriott. В даний час компанія працює над чотирма проектами у Марокко, трьома з Ritz-Carlton та одним з JW. Також відкритими є проекти в Каїрі та Руанді, а також безліч проектів у країнах на південь від Сахари після нещодавнього придбання компанією Marriott портфеля Protea. Таким чином, актуалізується питання вироблення рекомендації щодо удосконалення маркетингової діяльності Marriott International саме в даному сегменті задля його посилення.

Отже, компанія Marriott International зробила низку рішучих бізнес-кроків та дій для досягнення мети – перетворитися на кращу готельну мережу на планеті. Це є передумовою для створення успішного бізнесу, і основним механізмом для організації, щоб досягти успіху і підтримати стабільність діяльності в нинішньому мінливому середовищі. Компанія Marriott International працює більш ніж у ста країнах на п'яти континентах, тому на неї впливають численні політичні, фінансові, соціальні та технічні чинники. Таким чином, директорам різних департаментів компанії необхідно розділяти та розуміти різні умови, в яких існує даний бізнес задля досягнення успіху. Будучи одним із лідерів у галузі гостинності, Marriott International користується своїми особливими перевагами, що виділяють її на фоні конкурентів. Завдяки цим

перевагам даний люксовий бренд готелів займає особливе положення в свідомості як нинішніх, так і майбутніх гостей, що і робить його одним із лідерів у своїй галузі.

Висновок до другого розділу

Проведений аналіз дозволив виявити, що велнес став домінуючою цінністю способу життя, що міцно увійшла в свідомість споживачів і наше повсякденне життя. Варто зазначити, що ще десять років тому не існувало загальноприйнятого визначення поняття «велнес», а про «індустрію велнеса» мало хто замислювався взагалі. Подібно до інших великих галузей, що з'явилися за останні 50 років, таких як IT-індустрія, індустрія сталого розвитку або «зелена» індустрія, індустрія велнесу не вимірюється в жодних стандартних галузевих базах даних, що складаються урядами та багатонаціональними організаціями.

У відповідь на даний попит все більше готелів та курортів додають та рекламують спа-послуги, щоб залишатися конкурентоспроможними на ринку. Однак слід зазначити, що збільшення кількості спа-центрів та доходів готелів/курортів пов'язане із новим будівництвом спа-центрів. В останні роки спостерігається масове зростання оголошень щодо готелів/курортів, а також центрів, що вказують себе як такі, що надають спа-послуги, особливо в країнах з економікою, що розвивається, і середнім рівнем доходу в Європі, Латинській Америці, на Близькому Сході і в Африці.

Marriott International - компанія, штаб-квартира якої знаходиться в Бетесді, штат Меріленд, яка управляє портфелем з більш ніж 7500 готелів у 132 країнах та територіях під 30 відомими брендами. Крім того, Marriott International володіє та управляє готелями, а також надає франшизи та ліцензії на курорти по всьому світу. Marriott управляє та здає в оренду готелі під брендами Marriott, The Ritz-Carlton, Renaissance, Courtyard, TownePlace Suites та Bulgari. Компанія також управляє апартаментами Marriott Executive Apartments,

розробляє та управляє нерухомістю для відпочинку під брендом Marriott Vacation Club.

Мережа готелів Marriott International дотримується змішаної стратегії позиціонування продукту та його просування, яка полягає в тому, що готельний товар продається прямо через сайт готелю або опосередковано, через посередників, таких як туристичні агенції і т.д. Круговий маркетинг досі використовується готелями, проте поведінка клієнтів змінилася, і багато хто з них бажає бронювати номери через Інтернет. Зважаючи на ці тенденції, Marriott International створила для кожного зі своїх брендів сайт із веб-системою бронювання, а також використовує додатки, щоб гості могли бронювати необхідні їм послуги за допомогою смартфона.

Було встановлено, що Африка навіть на сьогодні є досить цікавим регіоном для розвитку присутності SPA-центрів Marriott. В даний час компанія працює над чотирма проектами у Марокко, трьома з Ritz-Carlton та одним з JW. Також відкритими є проекти в Каїрі та Руанді, а також безліч проектів у країнах на південь від Сахари після нещодавнього придбання компанією Marriott портфеля Protea. Таким чином, актуалізується питання вироблення рекомендації щодо удосконалення маркетингової діяльності Marriott International саме в даному сегменті задля його посилення.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МЕРЕЖІ ГОТЕЛЕЙ ТА SPA «MARRIOTT INTERNATIONAL»

3.1. Раціоналізація управління якістю послуг із використанням стандартів обслуговування

Як зазначалося вище, головною метою SPA-бізнесу є використання всіх наявних ресурсів задля досягнення мети. Тому найбільшу увагу, на нашу думку, варто приділити персоналу, оскільки саме людські ресурси здатні освоювати решту ресурсів. Ефективні підходи, що існували раніше, спиралися на традиційну науку управління організацією, і на сьогодні втратили свою актуальність. Парадоксально, але за умов значної кількості безробітних найбільш гостро відчувається «кадровий голод», традиційна система мотивації персоналу сфери послуг себе вичерпала, інструменти навчання та розвитку персоналу, що використовувалися раніше не дають належного ефекту. Вирішити дані питання, на нашу думку, може запропонована нами нова концепція управління організацією праці в сфері beauty-послуг - СПА-менеджмент.

СПА-менеджмент як система управління діяльністю персоналу в галузі оздоровчих beauty-послуг покликана оптимізувати всі існуючі технології та зосередити управлінців на досягненні найважливіших завдань у SPA-бізнесі – бездоганному сервісі [16]. Важливо розуміти, що запропонована система СПА-менеджменту - це аббревіатура, яка поєднала три елементи: стандарти роботи, продуктивність праці та аудит компетенцій. С-менеджмент – це система побудови управління обслуговуванням клієнтів на основі стандартів SPA, П-менеджмент – управління високою продуктивністю праці працівників SPA-салону, А-менеджмент – аудит компетенцій та мотивації персоналу, контроль

за дотриманням стандартів, оцінка ефективності виробничої діяльності (рис. 3.1).

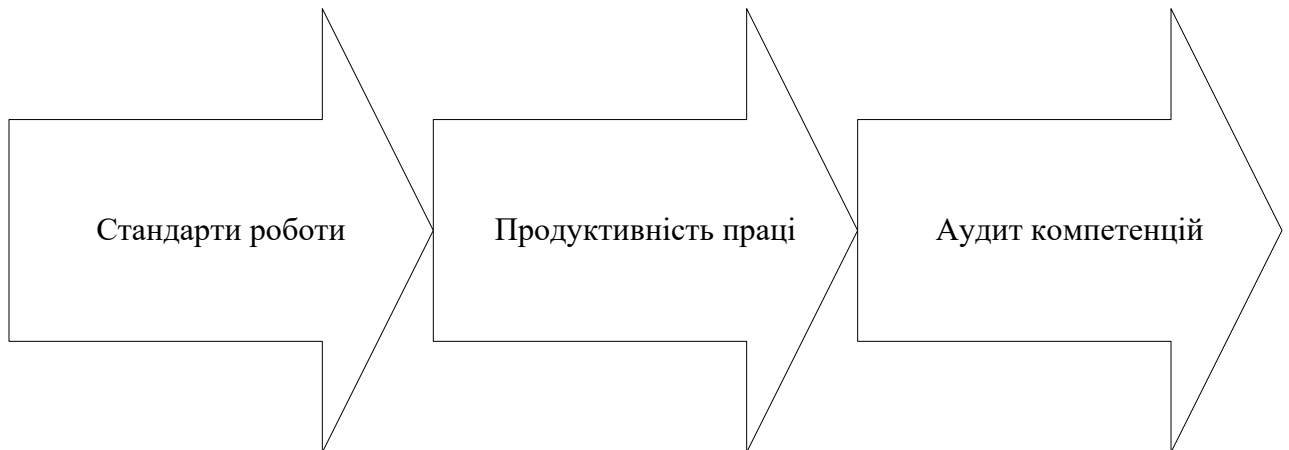


Рис. 3.1. Схематичне зображення концепції розвитку СПА-менеджменту

Ключове завдання полягає в тому, що, незважаючи на досить високі оцінки споживачів оздоровчих beauty-послуг, SPA-салони мережі Marriott International мають стратегічну мету стати лідируючими салонами у всіх регіонах світу. На відміну від інших суб'єктів господарювання вони також мають можливість впроваджувати будь-які новації, що дозволяють підвищувати ефективність управління салонами. Розглянемо покроково, як концепція СПА-менеджменту знайшла свій відбиток у діяльності SPA-салонів мережі Marriott International.

Ми вважаємо, що спочатку необхідно провести аналіз загальносвітових стандартів SPA-бізнесу. В їх основі лежать дві складові: концептуальна та нормативна. Концептуальна складова - це корпоративні стандарти, тобто єдність цінностей, ділових норм, цілей, правил поведінки та принципів спілкування співробітників один з одним та з клієнтами. Наявність даного елемента в стандартах роботи забезпечує успішність SPA, оскільки всі співробітники організації будуть орієнтовані на досягнення стратегічних цілей, вирішення спільних завдань, зможуть у своїй роботі дотримуватись єдиної концепції [18]. Нормативна складова сервісу SPA – це суворе дотримання працівниками організації посадових інструкцій, правил прийому та

обслуговування відвідувачів, надання релаксаційних та оздоровчих beauty-послуг. Розглянемо класичні стандарти SPA у рамках описаних складових (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Стандарти SPA-бізнесу

Концептуальні стандарти	Нормативні стандарти
Місія, бачення майбутнього салону	Стандарти якості послуг та обслуговування
Узгоджені цілі	Положення про участь персоналу у прибутку та управлінні
Спільні цінності	Вимоги внутрішніх розпоряджень та посадових інструкцій до персоналу
Організаційна культура	Правила прийому та обслуговування відвідувачів, зв'язків із громадськістю
Принципи ділової етики та виробничої естетики	Стандарти іміджу персоналу, оформлення інтер'єру та екстер'єру салону

Далі пропонуємо детально розглянути практику впровадження в роботу SPA-салонів стандартів, що дозволяють організувати ефективну роботу світового рівня.

Найбільш важливим блоком концептуальних стандартів є місія та бачення SPA-салону, які розділяють більшість співробітників. Припустимо, що керівництво визначило місію салону так: «Надання клієнтам послуг та процедур найвищого рівня з максимальним ступенем комфорту та задоволення, створення можливості фізичного оздоровлення, зняття стресу та покращення загального емоційного стану клієнтів». Далі важливо підготувати персонал до того, що всі стандарти та цілі організації повинні бути приведені в єдину систему, орієнтовану на місію та бачення, повну відповідність діяльності існуючої у салону місії [22].

На даному етапі набувають чинності спільні цінності персоналу салону, що є елементом корпоративної культури. Тому, якщо керівництво висуває вимоги до зразків поведінки, орієнтованої на місію організації, а також демонструє їх виконання своїм власним прикладом, це серйозно впливає на ефективність С-менеджменту.

У ході дослідження було вивчено, як у діяльності SPA-салонів мережі Marriott International відбулося формування спільних цінностей. У місії Marriott International ключовими фразами стали високий рівень, максимальний ступінь комфорту, задоволення, фізичне оздоровлення, зняття стресу, поліпшення психологічного стану відвідувача. Для підтримки високого рівня сервісу та обслуговування клієнтів важливі професіоналізм персоналу, його досвід та майстерність. Для забезпечення максимального ступеня комфорту потрібне сучасне технологічне обладнання, ввічливість та позитивне мислення співробітників салону. Для задоволення споживача потрібне інноваційне обладнання, сучасний, високоестетичний інтер'єр, ввічливість обслуговуючого персоналу [29]. Для покращення фізичного здоров'я клієнта необхідно мати професійну технологію надання оздоровчих beauty-послуг та висококваліфікований персонал. Зниженню стресів та психоемоційному розвантаженню повинні сприяти такі якості працівників, як відкритість, гуманність, ввічливість (рис. 3.2).

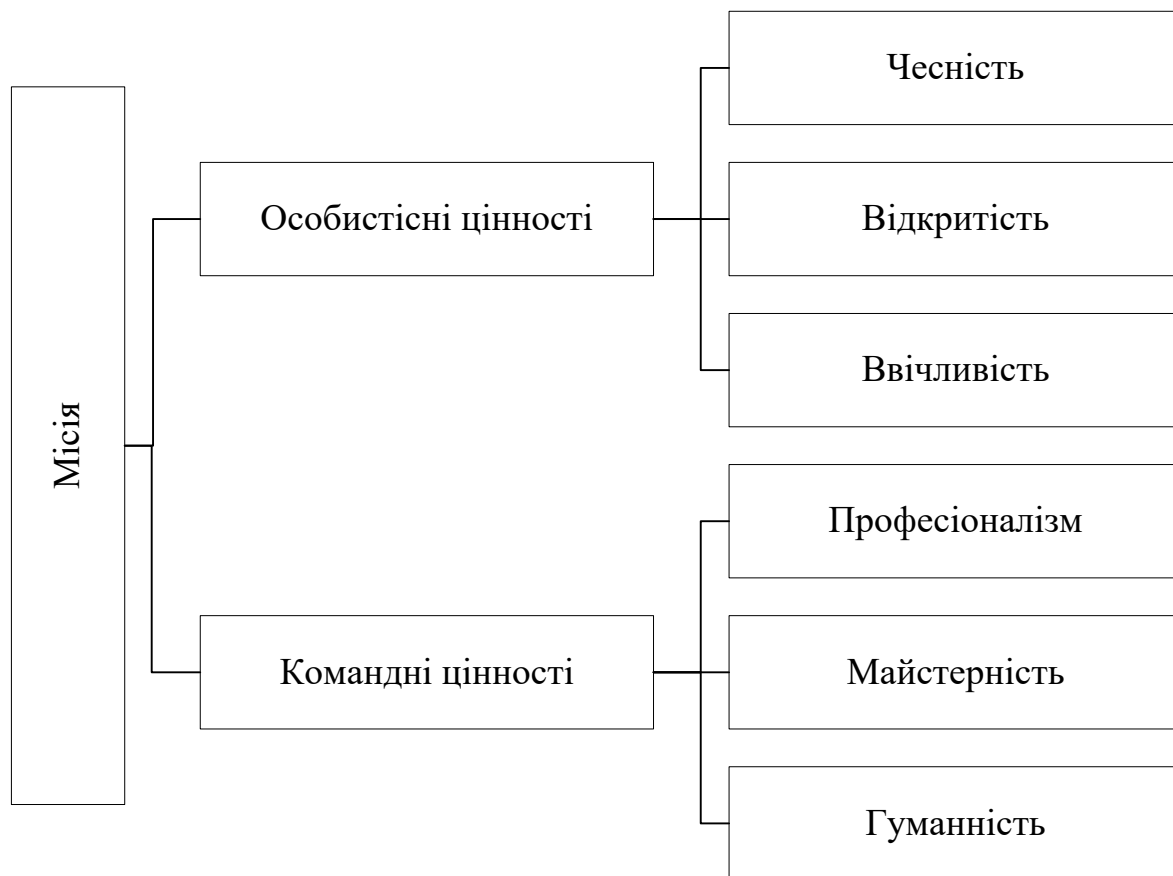


Рис. 3.2. Місія та цінності у SPA-бізнесі

Зображені на рис. 3.2 цінності є засобом реалізації описаної вище місії. Дотримання всіма співробітниками салону цих принципів сприятиме активному розвитку організації. Однак часто персонал неохоче йде на те, щоб дотримуватися місії та цінностей бізнесу, тому важливо створити умови, за яких у персоналу салону виникла б мотивація робити це. Як варіант можна запропонувати для всього персоналу салону узгоджені цілі [31].

Задля ефективності функціонування SPA-салону рекомендується сформулювати карту цілей, що визначатиме вектор розвитку салону. Важливо розуміти, що цілі мають бути спрямовані на повну відповідність заявленій основній місії та її вдосконалення, сприяти дотриманню спільних цінностей, підвищувати ефективність бізнесу за рахунок оптимізації витрат та зростання валової прибутковості (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Карта цілей для SPA-салонів мережі Marriott International

Узгоджені цілі	Умови досягнення цілі
1. Зростання новацій у сфері SPA: 1.1. Купівля інноваційного обладнання 1.2. Підвищення привабливості інтер'єру салону 1.3. Придбання нових програм та послуг	Наявність фінансових, людських ресурсів, нематеріальних активів
2. Зростання професіоналізму та майстерності персоналу: 2.1. Спеціалізоване навчання на робочих місцях 2.2. Регулярна оцінка компетенцій, що демонструються персоналом 2.3. Підвищення мотивації персоналу до досягнення цілей та дотримання цінностей	Наявність людських, фінансових ресурсів, мотивації персоналу
3. Зростання числа постійних клієнтів: 3.1. Автоматизація робочих процесів 3.2. Впровадження корпоративної інформаційної системи 3.3. Впровадження дисконтної програми	Наявність людських, фінансових, інформаційних ресурсів
4. Підвищення рівня ефективності бізнесу: 4.1. Забезпечення максимального попиту на весь асортимент послуг 4.2. Скорочення частки постійних витрат 4.3. Зростання продуктивності праці	Наявність людських, фінансових, інформаційних ресурсів

Для підвищення організаційної культури та позитивного іміджу салону можна запропонувати наступні концептуальні правила обслуговування та принципи спілкування з клієнтами:

- клієнта необхідно вітати згідно з корпоративними стандартами незалежно від соціального статусу клієнта та відношення до нього з боку колективу салону;

- процедура прийому клієнтів має бути завжди однаковою;

- кожний працівник салону повинен дотримуватися етикету (ввічливість, уважність до потреб і прохань, культура мови та ін.);

- при зверненні клієнта з будь-яким питанням необхідно допомогти вирішити його, у разі якщо вирішення питання виходить за межі компетенції фахівця, слід залучити до вирішення питання необхідних спеціалістів або службовців, при цьому внутрішня комунікація та розподіл обов'язків не повинні ставати на заваді задоволенню прохання клієнтів;

- працівникам салону суворо забороняється змінювати своє ставлення до клієнтів залежно від розміру їх «чайових» або суми оплачених послуг, всі відвідувачі SPA повинні відчувати однаковий ступінь уваги та поваги до себе;

- при спілкуванні з клієнтами не можна їх уважно розглядати, оцінювати фінансові можливості клієнтів за їх виглядом;

- працівники салону повинні вітати кожного відвідувача незалежно від того, якою є мета його візиту;

- ніколи не можна обговорювати клієнтів, особливо з іншими відвідувачами чи співробітниками інших підрозділів;

- такі теми, як релігійні та політичні погляди, внутрішня політика SPA-салону (особливо зарплата, відносини у колективі) є неприпустимими для обговорення з клієнтами;

- якщо клієнт прийшов вперше, не можна пускати його одного на територію салону, важливо провести екскурсію, розповісти про правила етикету та особливості салону, можна познайомити клієнта зі SPA-координатором.

Дотримання концептуальних стандартів є дуже важливим для формування позитивного іміджу салону. Однак найбільшого значення в рамках даного підходу до стандартів набуває загальнолюдська етика. Справа в тому,

що клієнти салонів – це високоосвічені люди з високим рівнем культури. Оплачуючи дорогі послуги, вони мають право розраховувати як на бездоганний сервіс, так і на особливе ставлення до себе. Світова статистика свідчить: більшість клієнтів йдуть у SPA не так за естетичними результатами, як бажаючи отримати необхідну частку уваги та турботи. Важливо, щоб персонал салону не тільки знав психологію спілкування, мав навички ефективної комунікації, але ще й не диференціював клієнтів за їх фінансовими можливостями, був щирим з ними у роботі [36].

До нормативних стандартів роботи SPA-салону, як уже зазначалося вище, прийнято відносити стандарти роботи, посадові інструкції персоналу, що спираються на них, правила внутрішнього розпорядку, а також правила надання оздоровчих SPA-послуг.

Стандарти роботи - це ніщо інше, як чітко вибудований технологічний процес взаємодії з клієнтом. Традиційно він складається з низки етапів: пошук та залучення клієнтів, обслуговування клієнтів у процесі надання послуг, підтримка довгострокових відносин із клієнтами. Стандарти роботи повинні регламентувати етапи процесу, наприклад, яким чином відбувається пошук та залучення клієнтів, обслуговування клієнтів та формування довгострокових відносин [46]. Так, пошук і залучення клієнтів повинні включати такі обов'язкові процедури, як:

- збір інформації про потенційних клієнтів;
- формування статистики продажів за діючою клієнтською базою;
- телефонні дзвінки потенційним та існуючим клієнтам;
- організація вітальних та інформаційних розсилок по e-mail та із використанням текстових повідомлень у месенджерах.

Враховуючи важливість даного процесу для розвитку SPA-салонів мережі Marriott International, вважаємо, що за процес клієнтської роботи повинен відповідати окремий менеджер по роботі із клієнтами, що сприятиме більш ефективній організації даного процесу та дозволить в подальшому його контролювати (рис. 3.3).

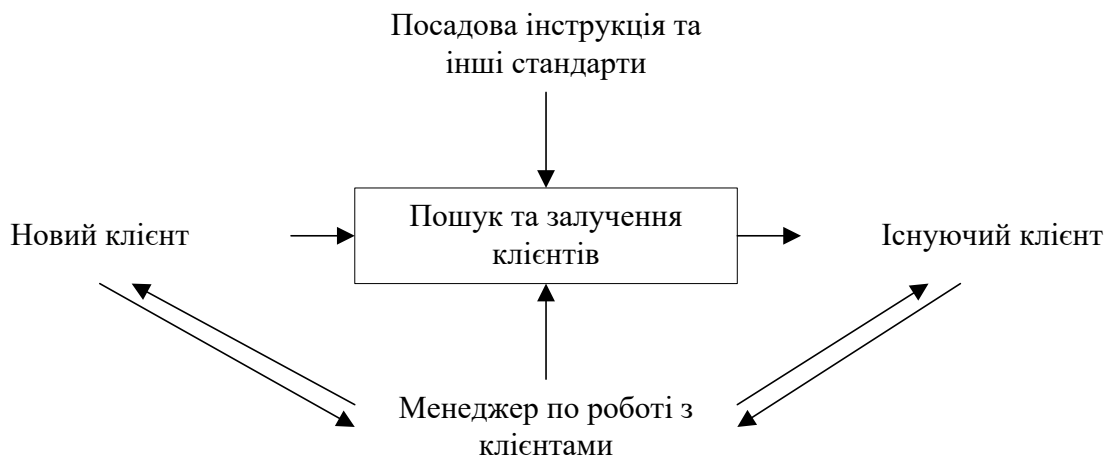


Рис. 3.3. Опис процесу залучення клієнтів

У зв'язку з цим запропоновано структуру посадової інструкції менеджера по роботі з клієнтами, де у збалансованому вигляді представлені його функції, обов'язки, а також визначено цілі (бажаний результат його роботи). Посадова інструкція менеджера по роботі з клієнтами повинна відображати функціональні обов'язки, відповідальність за процеси, права під час виконання своїх обов'язків, а також результати досягнення цілей, за якими оцінюється ефективність виконання посадових обов'язків (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Компоненти для складання посадової інструкції

1. Загальні положення	2. Функціональні обов'язки
У цьому блоці описується загальна інформація, що визначає характер посади, місце в оргструктурі підприємства, порядок заміщення	У цьому блоці перераховуються основні посадові обов'язки, що дозволяють повною мірою реалізувати трудову функцію
3. Цілі (бажані результати)	4. Права
Ключові цілі посади, досягнення яких зумовлює успіх підприємства	Основні права, якими може користуватися співробітник на даній посаді під час виконання своїх обов'язків
5. Відповідальність	6. Критерії відбору на посаду
Встановлюється відповідальність за виконання та невиконання посадових обов'язків, збереження товарно-матеріальних цінностей	Визначаються основні компетенції, необхідні працівникові для виконання посадових обов'язків: навички, знання, особисті якості тощо
7. Процедури та документи	8. Інші умови
Описуються документи, з якими доводиться працювати на даній посаді, а також процедури, що їх регламентують	В інших умовах визначаються положення, що не увійшли до інших блоків

Найголовнішим завданням при створенні посадової інструкції є орієнтація її розділів на розвиток сервісної діяльності організацій. Поряд із цим, додатково для співробітників мають створюватися правила прийому та обслуговування відвідувачів. Тільки в такому випадку нормативний стандарт посади дотримуватиметься співробітниками в повному обсязі [60].

Наприклад, до нормативних правил обслуговування клієнтів SPA-салону запропоновано віднести наступні:

- при записі відвідувачів менеджер по роботі з клієнтами (адміністратор) повинен роз'яснювати правила поведінки у SPA-салоні, ці правила можуть бути сформульовані у вигляді «пам'ятки» та включені до інформаційного буклету;

- не чекаючи «делікатних» запитань з боку клієнтів, менеджер-адміністратор та SPA-терапевт повинні заздалегідь розповісти про етапи та умови проведення процедур;

- фахівці, які проводять процедури по тілу, повинні оголювати лише ті частини тіла клієнта, з якими вони працюють, решту слід прикривати простирадлом;

- при роботі з клієнтом фахівці повинні враховувати особливості будови його організму та намагатися уникати зон підвищеної чутливості;

- кабінет для проведення SPA-процедур повинен бути обладнаний спеціальною ширмою, за якою клієнти можуть перевдягатися;

- під час перевдягання слід виключити присутність або тим більше спостереження за клієнтом. Якщо фахівець не має змоги залишити кабінет, він повинен відвернутися і знаходитися на відповідній до етикету відстані від клієнта;

- зовнішній вигляд фахівця будь-якого рангу та підрозділу SPA має відповідати корпоративним стандартам з дотриманням особистої гігієни та особливостей зовнішнього вигляду для чоловіків та жінок;

- з погляду чуттєвого сприйняття клієнтів зовнішній вигляд фахівця не повинен викликати асоціацій, що заважають процедури, та провокують клієнта на будь-які думки чи дії.

Далі, на нашу думку, необхідно закріпити нормативні стандарти на рівні всіх посад у вигляді локального нормативного акту, що встановить правила внутрішнього трудового розпорядку (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Основні положення, що відображаються у Правилах внутрішнього трудового розпорядку SPA-салону

Найголовнішим у Правилах має стати регламент робочого часу персоналу SPA-салону, режим роботи, час відпочинку. Необхідно визначити:

- тривалість робочого тижня з виділенням форми організації трудового процесу (п'ятиденна з двома вихідними днями, шестиденна з одним вихідним днем, робочий тиждень з наданням вихідних днів за ковзним графіком; поденний та підсумований облік робочого часу);

- роботу з ненормованим робочим днем для окремих категорій працівників;

- тривалість щоденної роботи (зміни);

- час початку та закінчення роботи;

- час перерв у роботі;

- кількість змін на добу;

- чергування робочих та неробочих днів.

Багато зафіксувати в Правилах порядок прийому та звільнення працівників з метою того, щоб зробити дану процедуру єдиною, а для нових співробітників встановити процедуру вступу на посаду, де буде враховано особливі питання при адаптації до нової роботи, а також встановлено відповідальних осіб (консультант, наставник). Важливо зазначити періоди виплати заробітної плати, а також відповідальність роботодавця за несвоєчасну виплату. Можливими є також додаткові вказівки щодо місця виплати заробітку чи момент перерахування заробітку працівникам на банківську картку [31].

Особливою графою у Правилах має відобразитися порядок надання вихідних днів та відпусток. Тут важливо враховувати сезонність послуг, а також те, що після відпочинку тривалістю більше 2 тижнів продуктивність працівника помітно скорочується [29]. Тому принципи індивідуального та спільного відпочинку, особливо в період активного попиту на SPA-сервіси, мають бути регламентовані.

Особливе місце у Правилах має займати порядок заохочення та стягнень. За особливі заслуги у роботі, які мають бути перераховані у Правилах, співробітники можуть преміюватися цінним призом, грошовою винагородою тощо. Головне, щоб даний порядок був справедливим, регулярним, але не надто частим і працівник був заздалегідь ознайомлений з ним [46]. Що ж до стягнень, то SPA-салон має право встановлювати систему фінансових штрафів, що дозволяє депреміювати співробітників у разі порушень, що повторюються чи грубих порушень трудової дисципліни.

Отже, запропонована система С-менеджменту може стати досить надійним елементом створення ефективної системи управління, що базується на впровадженні концептуальних та нормативних стандартів SPA-бізнесу. Однак не менш важливою є концепція П-менеджменту, що дозволяє підвищувати продуктивність праці персоналу салону за рахунок раціоналізації більшості функцій. Перейдемо до розгляду даної концепції.

3.2. Практичний підхід до підвищення оперативності обслуговування клієнтів мережі готелей та SPA «Marriott International» за рахунок раціоналізації функцій

Головним завданням у розвитку регіонального SPA-бізнесу є формування високої лояльності споживачів. І річ тут не в позитивному відношенні клієнтів до діяльності тієї чи іншої організації, найголовніше тут – показник повторних звернень з боку покупців оздоровчих beauty-послуг. Наявність тривалих регулярних покупок забезпечує SPA-салону стабільно зростаючий обсяг продажів. Основою, безумовно, є позитивний досвід, здобутий у процесі споживання оздоровчих SPA-послуг.

Лояльність споживачів – це не данина сучасній моді. Справа в тому, що SPA в регіонах перебуває в ролі інноваційного бізнесу, тому що для багатьох потенційних споживачів SPA-послуги ще здаються дорогими та часом непотрібними послугами. Конкуренцію з боку учасників ринку посилюють салони краси, студії засмаги, санаторії, фітнес-центри. Проте є слабке місце у сервісних програмах більшості подібних учасників ринку. Воно полягає в тому, що найбільша увага керівниками приділяється зовнішнім ознакам обслуговування, таким як посмішка адміністратора, способи приготування та подачі чаю, правильна вимова заучених фраз. Однак справжній сервіс не може бути награним [26]. Тому найбільшу увагу слід приділяти алгоритму обслуговування споживачів SPA-сервісу через внутрішній та зовнішній механізм одночасно.

Процедура обслуговування клієнтів SPA-салонів мережі Marriott International може бути ефективною лише в тому випадку, якщо в організації буде налагоджена система спілкування із клієнтами, при цьому буде існувати працюючий стандарт, який застосовується всіма співробітниками, та який можна виміряти та проконтролювати. Було спроектовано та запропоновано стандарт, що дозволяє вести управлінський облік усіх ділянок обслуговування клієнтів.

За основу взято ринковий підхід і філософію клієнт-орієнтованого бізнесу, суть яких зводиться до того, що в центрі уваги організації повинен бути споживач, а отже, жодна інформація про нього не може ні загубитися, ні трактуватися невірно. Традиційно в SPA-салонах розглядається чотири елементи: первинне звернення клієнта, надання самої послуги, задоволеність клієнта та подальша взаємодія з ним. Процес взаємодії із клієнтом у SPA-бізнесі схематично представлений на рис. 3.5.

За даною схемою видно, що втрата клієнтів відбувається з причин неякісно наданих послуг та через низьку культуру обслуговування. Можливо також, що клієнт ще не визначився з тим, який SPA-салон для нього буде кращим, тому на початковому етапі знайомства з послугами відвідує всі організації оздоровчої галузі. У будь-якому випадку менеджер SPA-салону має провести аналіз та діагностику причин незадоволеності клієнта. Ключовою проблемою в цьому процесі є втрата клієнтів, неможливість взаємодії з ними надалі, а також управління клієнтськими взаємовідносинами.

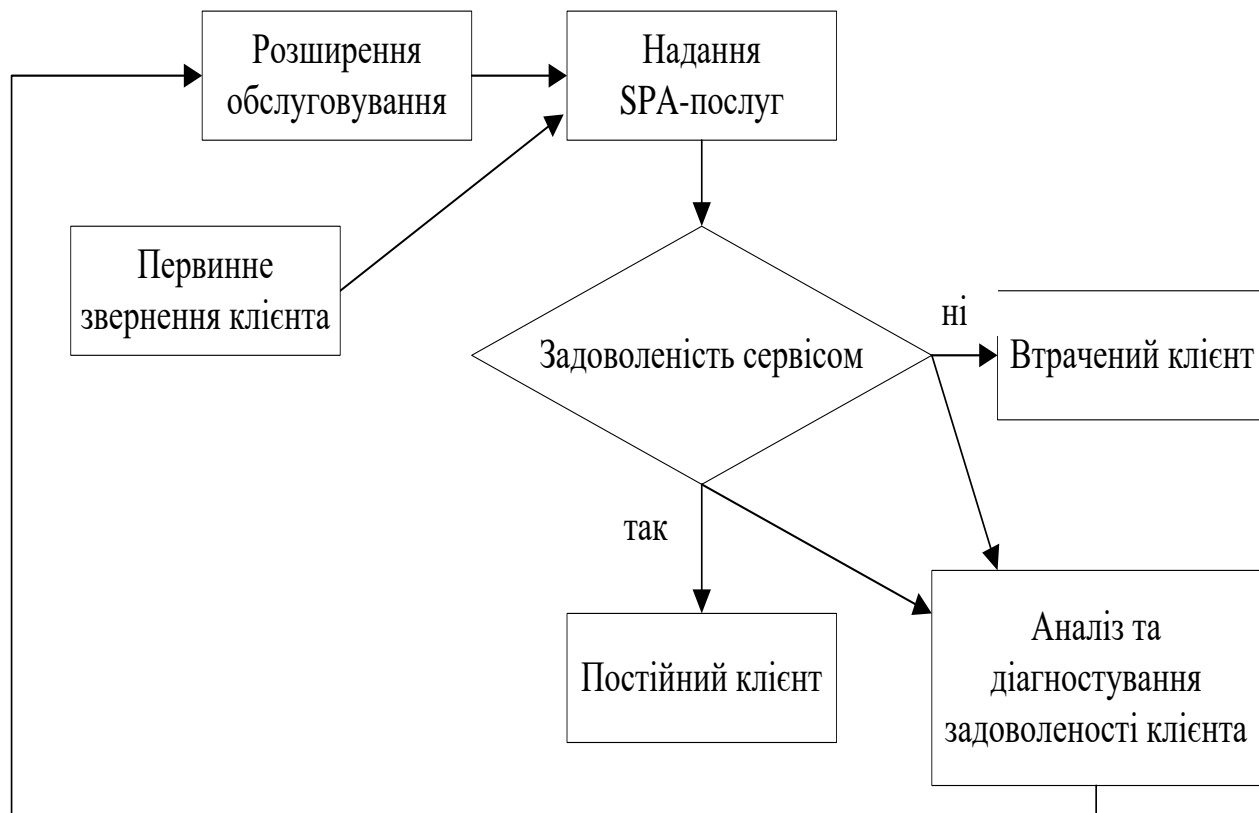


Рис. 3.5. Схема взаємодії з клієнтами у SPA-бізнесі

Можливим рішенням буде використання CRM-системи, тобто, інформаційної системи обліку клієнтів та управлінням клієнтськими відносинами. Говорячи іншою мовою, перед етапом надання оздоровчих SPA-послуг необхідно отримати максимально повну інформацію про клієнта (контакти, очікування та ін.). При цьому важливо розуміти, що відвідування SPA-салону не повинно відлякувати клієнтів, особливо коли вони вперше телефонують або приходять на процедури, а їх відразу просять заповнити анкету. Анкетування можливо проводити після наданих SPA-послуг для того, щоб оцінити перші враження клієнтів, зібрати розширені дані профілю про клієнта, глибше з'ясувати потреби, можливо, залучити споживачів до програм лояльності [28]. Достатньо надійним рішенням для програм лояльності може бути видача клієнтам салону пластикових карток, які виконуватимуть подвійну функцію: з одного боку, це засіб ідентифікації клієнтів, а з іншого – надання бонусів, знижок на окремі види послуг тощо. Таким чином, схема взаємодії з клієнтами набуде керованого характеру і сприятиме підвищенню якості послуг та сервісу, оскільки думки клієнтів будуть враховуватися, а значить, у них з'явиться можливість впливати на сервісне обслуговування (рис. 3.6).



Рис. 3.6. Схема управління взаємовідносинами у SPA-бізнесі

Управління клієнтськими відносинами через базу даних передбачає:

- облік клієнтів (контактна та анкетна інформація);
- статистику відвідуваності клієнтами SPA-салону;
- облік накопичувальної системи знижок (обсяг та сума обраних послуг);

- облік грошових депозитів клієнтів;
- облік корпоративних клієнтів;
- нагадування про дні народження клієнтів;
- створення текстових, e-mail інформаційних та вітальних розсилок;
- попередній запис клієнтів на послуги SPA-салону;
- рейтинг відвідуваності клієнтів (добовий, тижневий, місячний, річний);
- оцінку ефективності проведених рекламних акцій;
- звітність щодо нових та втрачених клієнтів;
- облік та аналіз задоволеності клієнтів та проведених маркетингових акцій (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Переваги раціоналізації робочого процесу із клієнтами

Переваги для клієнта	Переваги для SPA-салону
1. Контакти салону SPA-послуг завжди під рукою та зберігаються на пластиковій карті	1. Керівництво організації може переглянути будь-яку анкетну та контактну інформацію своїх клієнтів
2. Відчуття себе причетним до якоїсь спільноти завдяки пластиковій картці (срібна, золота)	2. Можливість відстежувати ефективність рекламних кампаній, що проводяться
3. Можливість знати історію своїх взаємин із SPA-салonom	3. Накопичення інформації про візити клієнта та кількість послуг, що замовляються
	4. Можливість встановити контакт із клієнтами, які перестали відвідувати SPA-салон

Розглянемо можливість оцінки ефективності роботи SPA-салонів мережі Marriott International, виходячи із запропонованої концепції. Якщо ведеться облік роботи з усіма клієнтами, то можна встановити, наскільки ефективно менеджери-адміністратори ведуть попередній запис клієнтів, хто з майстрів найбільш затребуваний за умови вільного вибору, в які години та які послуги найбільш затребувані. В даному випадку CRM-система дозволяє розрахувати показники ефективності роботи зони адміністратора з вхідними та вихідними дзвінками, визначити, наскільки ефективно проходить продаж нових видів послуг, вітринної косметики, наскільки повно задовольняються потреби

клієнтів, встановити частоту відвідування клієнтами салону. Такий самий моніторинг можливий щодо розрахунку затребуваності тих чи інших видів SPA-послуг та програм, тривалості процедур тощо [30].

І тут, на наш погляд, важливим стає питання, яке програмне забезпечення слід вибрати, щоб гарантувати ефективність роботи салону під час автоматизації взаємин із клієнтами. Якщо використовувати готові програмні продукти, наприклад, «Sycret Saloon», то можна автоматизувати частину бізнес-процесів, а саме процес управління клієнтськими взаєминами, а також процес розподілу виробничого навантаження та календарного обліку графіка роботи майстрів. У цьому випадку велика ймовірність того, що дане програмне забезпечення не зможе задовольнити всі потреби менеджменту SPA-салону, оскільки є ще бухгалтерський та податковий облік, закупівля витратних матеріалів, управління персоналом тощо [32]. Написання власного програмного продукту може обійтися в кілька разів дорожче, тому так чи інакше вибір продукту залишиться за керівництвом салону. Однак варто відзначити, що проста система управління взаємини з клієнтами не допоможе вирішити всю сукупність управлінських проблем, тому швидше за все знадобиться комплексна автоматизація всіх ділянок робочого процесу в салоні для переходу на електронний документообіг. У такому випадку система управління клієнтськими взаємини (CRM) має стати частиною ERP-системи, що дозволяє управляти всіма ресурсами організацій SPA-індустрії.

Переваги електронного обліку (ERP-системи) перед паперовим:

- швидкість операцій, що проводяться;
- можливість отримання різноманітних аналітичних даних за період;
- оперативне ведення складу та можливість проведення «раптових» інвентаризацій;
- автоматичне інформування про необхідність замовлення витратних матеріалів;
- ведення повної бази даних клієнтів, допомога у розробці продуманої маркетингової та цінової політики організації;

- різні нагадування, наприклад, про дні народження клієнтів, про проектні завдання тощо;

- швидкий та практично безпомилковий розрахунок клієнтів після обслуговування та покупок;

- ефективно ведення запису на обслуговування;

- врахування усіх побажань клієнтів.

Для повної автоматизації робочого процесу SPA-салону нам було важливо схематично представити, які функції та в яких процесах задіяні (рис. 3.7).

З шести зон відповідальності - маркетинг, робота з клієнтами, закупівлі, бухгалтерський облік, складське господарство, виробництво послуг - найбільша частина процесів зосереджена у блоках маркетингової зони та зони роботи з клієнтами (із тринадцяти – сім процесів). Отже, найбільша частина відповідальності має розташовуватися у цих місцях, таким чином, тут мають бути і зони контролю. Схематично процес організації найпростішої ERP-системи може виглядати так: для автоматизації роботи з клієнтами підійде модуль CRM «Управління роботою з клієнтами», для маркетингу – модуль CRM «Система управління проектами». Для автоматизації роботи зони адміністратора дуже важливо використовувати автоматизований call-центр для обліку та обробки всіх вхідних та вихідних дзвінків. Для розподілу робіт з надання оздоровчих SPA-послуг потрібні спільні електронні планувальники робіт.

Далі вважаємо за потрібне визначити наступний крок у структурі автоматизації бізнес-процесів, що дозволяє досягати вищої продуктивності праці. Йдеться про функції контролю за досягненнями певних показників. Вище було відзначено важливість впровадження систем управління клієнтськими взаєминами, і навіть комплексного управління усіма ресурсами організацій SPA-послуг. Проте успіх впровадження програмного забезпечення повністю залежить від управлінського контролю над дотриманням ключових процесів у системі надання оздоровчих послуг [45]. З цією метою були

визначені ділянки робочого процесу, які повинні контролюватись з боку менеджерів відповідно до встановлених для них показників ефективності діяльності.

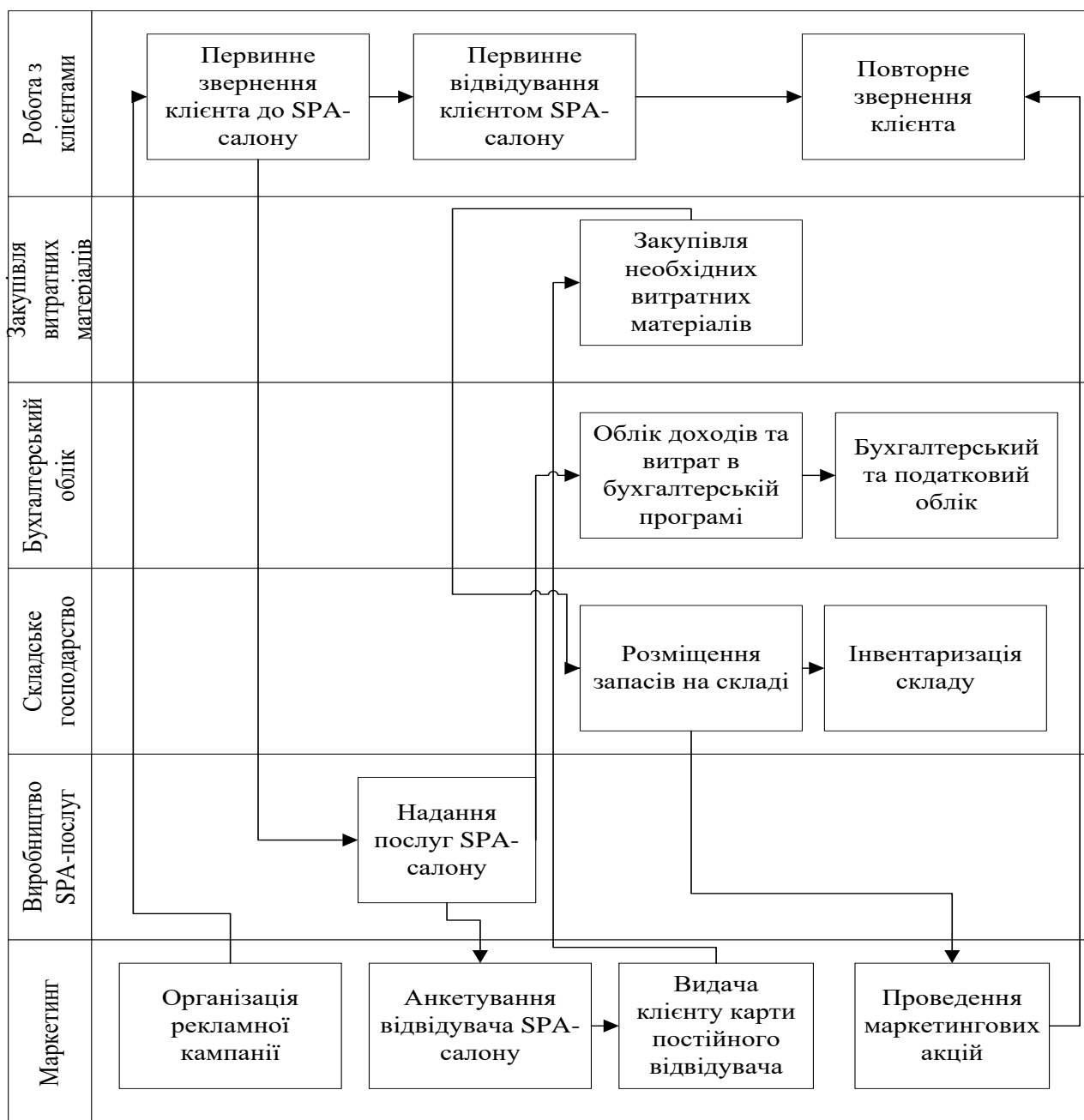


Рис. 3.7. Апробована схема організації ERP-системи SPA-салону

Після проведення рекламної кампанії до адміністратора SPA-салону почали надходити звернення клієнтів. Ці звернення фіксувалися в CRM-системі, а розмови записувалися за допомогою автоматизованого програмного забезпечення call-центру. Кількість дзвінків, а також кількість клієнтів після

спілкування з оператором є критерієм оцінки. Після того, як клієнт пройшов перше обслуговування, йому вручили картку постійного клієнта та символічний подарунок від SPA-салону в обмін на анкету, що досліджує задоволеність сервісом [49]. В анкету включені питання наступного змісту: наскільки Вам сподобалося обслуговування персоналом, як Ви оцінюєте якість послуг, чи плануєте Ви відвідати наш SPA-салон ще раз і т.д. За допомогою даної анкети можливо здійснити розрахунок інтегрального показника задоволеності клієнтів обслуговуванням у салоні.

Таким чином, для різних функцій SPA-салону потрібні свої показники ефективності, відповідно до яких доцільно оцінювати працю працівників салону. Так, діяльність за функціями «Маркетинг» та «Робота з клієнтами» запропоновано оцінювати за показниками:

- задоволеність споживачів;
- частка нових клієнтів;
- середня величина чека;
- частка повторних покупок;
- кількість відвідувань споживачів;
- частка обороту клієнтів категорії «А»;
- показник продажів за товарним напрямом;
- рівень ціни по відношенню до середньої ціни за галуззю.

Для функцій «Закупівля витратних матеріалів», «Складське господарство», «Виробництво SPA-послуг», на наш погляд, слід аналізувати показники:

- середня трудомісткість SPA-послуг;
- показник продуктивності праці;
- кількість якісно наданих послуг;
- час реагування на претензії;
- число документованих процесів та процедур;
- частка неліквідів у товарному запасі;
- оборотність товарних запасів;

- коефіцієнт дефектури товарних запасів.

Для працівників, які відповідають за функції «Бухгалтерський облік» та «Управління фінансами», головними показниками діяльності будуть:

- маржинальний прибуток;
- оборот;
- сумарні витрати;
- загальна сума активів;
- вартість інвестованого капіталу.

Працівники, пов'язані з функцією «Управління персоналом», повинні оцінювати свою ефективність за показниками:

- прибуток на одного співробітника;
- відношення обороту до фонду оплати праці;
- плинність персоналу;
- кількість сертифікованих працівників;
- коефіцієнт взаємозамінності.

Відповідно до наведених вище показників має проводитись оцінка роботи персоналу за напрямками, а також фінансове стимулювання працівників за досягнення високих показників діяльності. Однак використовувати дані показники для регулярного моніторингу розвитку організації недоцільно через велику трудомісткість даної роботи, тому варто виділити основні показники зростання результативності праці, які дозволяють досягати більш високої продуктивності праці працівників SPA-бізнесу та акцентувати увагу саме на них.

3.3. Рекомендована методика проведення маркетингового аудиту компетенцій персоналу мережі готелей та SPA «Marriott International»

Ключовим фактором організаційно-економічного забезпечення розвитку сервісної діяльності оздоровчих SPA-послуг є професійний розвиток та мотивація персоналу до надання конкурентоспроможних послуг. Щоб

лояльність персоналу салону щодо клієнтів була на високому рівні, дотримувалися впроваджені стандарти, а також досягалася висока продуктивність праці, запропоновано забезпечити наявність у працівників необхідних компетенцій [21]. Під компетенціями ми маємо на увазі навички, вміння, знання, а також здібності, особливості характеру, мотиви співробітника, що впливають на його індивідуальну трудову поведінку. Для розвитку бажаних компетенцій у персоналу необхідна їх постійна оцінка, аудит навичок, знань та особистісних якостей, який має проводитись відповідно до моделі компетенцій.

Модель компетенцій, як правило, включає такі поняття, як поведінкові індикатори, кластери компетенцій і рівні. В межах даної кваліфікаційної роботи, необхідно диференціювати компетенції, що необхідні працівникам SPA-салонів мережі Marriott International, щоб досягти успіху в роботі. У моделі від типового набору було включено 15 компетенцій, об'єднаних у 5 блоків: ставлення до роботи, ставлення до людей, ставлення до себе, стиль поведінки, спеціальні знання (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Запропонована модель розвитку компетенцій персоналу SPA-салону

1. Відношення до роботи	
1.1. Уважність	Здатність зосередитись на об'єкті праці
1.2. Висока працездатність	Здатність працівника без зривів виконувати певний обсяг роботи у заданий час
1.3. Оптимізм	Здатність не опускає руки при невдачі, впевненість у кінцевому успіху, позитивний настрій
2. Стиль поведінки	
2.1. Обов'язковість	Надійність у виконанні даної обіцянки
2.2. Організованість	Вміння впорядкувати свою діяльність
2.3. Дисциплінованість	Чітке дотримання встановлених правил
3. Спеціальні знання	
3.1. Медичні знання	Спеціальна професійна підготовка в галузі надання медичних, оздоровчих послуг
3.2. Культура мови	Великий словниковий запас, точність вживаних виразів
3.3. SPA-етикет	Спеціальні знання в галузі правил та норм поведінки в SPA-салоні
4. Відношення до людей	
4.1. Чесність і порядність	Правдивість, прямота, сумлінність щодо інших людей
4.2. Комунікабельність	Здатність легко вступати у контакт з іншими людьми
4.3. Вихованість, тактовність	Вміння поводитися, дотримуючись правил поведінки у суспільстві та виявляючи необхідний такт у відносинах з людьми

5. Ставлення до себе	
5.1. Вибагливість до себе	Вияв високих вимог до себе
5.2. Самовдосконалення	Постійна робота над розвитком своєї особистості, підвищенням знань, майстерності, вдосконаленням характеру
5.3. Впевненість в собі	Віра у свої сили, можливості

Оскільки ключове завдання в СПА-менеджменті - розвиток корпоративних компетенцій у працівниках салону, то в даній моделі компетенцій принципово не враховуються управлінські навички та спеціальні компетенції для конкретних посад. У разі потреби вони можуть бути опрацьовані в організаційній діаграмі окремо. Отже, передбачається, що розвиток таких компетенцій у працівників призведе до того, що стандарти салону дотримуватимуться всіма співробітниками, а також досягатиметься максимальна продуктивність праці [37].

Однак це може бути реалізовано лише якщо керівництво салону регулярно проводитиме оцінку компетенцій за рівнями, які є вираженням компетенцій співробітника. Щоб менеджменту легше було розуміти, наскільки яскраво компетенції виражаються у працівника, можливим є використання карт розвитку компетенцій, які містять поведінкові індикатори, розподілені за рівнями. У табл. 3.6 наводиться приклад опису таких компетенцій, як «Організованість» та «Комунікабельність».

Таблиця 3.6

Карта розвитку компетенцій персоналу SPA-салону

Рівень компетенцій	Організованість	Комунікабельність
Рівень 1	Використовує щоденне планування. Відстежує виконання завдань	Вміє активно слухати. Під час спілкування постійно посміхається. Вміє з'ясувати потреби
Рівень 2	Планує роботу на тиждень. Щодня відстежує виконання завдань. Застосовує при плануванні матрицю Ейзенхауера	Вміє активно слухати. Під час спілкування постійно посміхається. Не використовує слів-паразитів. Вміє з'ясувати потреби. Не перебиває
Рівень 3	Планує роботу на місяць, тиждень. Щодня відстежує виконання завдань. Застосовує при плануванні матрицю Ейзенхауера, ABC-аналіз	Вміє активно слухати. Під час спілкування постійно посміхається. Спокійний темп вимови. Не використовує слів – паразитів. Вміє з'ясувати потреби. Не перебиває

Продовження табл. 3.6

Рівень 4	Планує роботу на місяць, тиждень. Щоденно відстежує виконання завдань, проводить хронометраж робочого часу. Застосовує при плануванні метод «Альпи», матрицю Ейзенхауера, ABC-аналіз.	Вміє активно слухати. Під час спілкування постійно посміхається. Спокійний темп вимови. Не використовує слів – паразитів. Говорить лаконічно, послідовно. Вміє з'ясовувати потреби. Здатний захоплююче розповідати. Не сперечається, не перебиває
Рівень 5	Планує свою роботу на рік, місяць, тиждень. Щоденно відстежує виконання завдань, проводить хронометраж робочого часу. Аналізує часові втрати. Використовує у роботі електронні засоби планування. Застосовує при плануванні метод «Альпи», матрицю Ейзенхауера, ABC-аналіз. Регулярно делегує завдання	Вміє активно слухати. Під час спілкування постійно посміхається. Спокійний темп вимови, виразність мови. Робить ненав'язливі компліменти. Не використовує слів-паразитів. Говорить лаконічно, послідовно. Вміє з'ясовувати потреби. Здатний захоплююче розповідати. Не сперечається, не перебиває

Тепер важливо виділити інструменти оцінки компетенцій персоналу для того, щоб відстежувати зміни у професійному розвитку персоналу. Оцінка персоналу покликана забезпечити розуміння того, наскільки місія, бачення, цінності SPA-салонів мережі Marriott International реалізуються повною мірою.

Одним із важливих елементів в оцінці компетенцій для розвитку сервісної діяльності організації є зв'язок процесу виконання індивідуальних завдань та рівня розвитку персоналу. При цьому варто враховувати, що система оцінки компетенцій має бути об'єктивною, прозорою і обов'язковою для всіх співробітників салону. Вона також має бути тісно інтегрована із системою навчання та розвитку, із системою матеріальної та нематеріальної мотивації [39].

Система оцінки персоналу в SPA-салоні як інструмент та фактор забезпечення розвитку організації оздоровчих SPA-послуг буде являти собою асесмент-центр, тобто групу методів, що включають оцінку методом «360°», ділову гру, інтерв'ю з компетенцій. Розкриємо специфіку методу "360 °". Для проведення оцінки повинна вибиратися група з 7-12 осіб: працівник, що оцінюється, директор SPA-салону, адміністратори, клієнти, колеги, якщо є, то

підлеглі. Учасникам оцінки видають паперові бланки або відкривається доступ до онлайн-сервісу оцінки персоналу, після чого відбувається збір та обробка даних. Дуже важливо в системі оцінки використовувати повну конфіденційність, щоб зібрати найдостовірнішу інформацію. За підсумками оцінки, що проводиться, визначаються сильні і слабкі сторони в сфері професійного розвитку співробітника [40].

Запропонований метод оціночних ділових ігор – це імітація робочого процесу, моделювання, спрощене відтворення реальної ситуації в сфері обслуговування клієнта в салоні. Перед учасниками подібної процедури має бути поставлено завдання, аналогічне тим, які вирішуються у щоденній професійній діяльності (первинне звернення клієнта, конфліктна ситуація). Важливо розуміти, що в процедурах оцінки основні акценти розставляються на аналізі результатів роботи та гри та у подальшому обговоренні результатів керівництва з працівниками [41].

Особливостями оцінки дотримання стандартів салону є регулярна послідовність оцінки персоналу на ресепшені та медичного персоналу методом «таємний покупець». Дана методика застосовується у всьому світі з метою оцінки якості обслуговування і тому в адаптованому вигляді була запропонована в нашому дослідженні. Її сутність полягає в тому, що спеціально підготовлені клієнти відвідують SPA-салон, спілкуються з персоналом відповідно до заздалегідь підготовленого сценарію та оцінюють обслуговування з боку працівників салону за двома напрямками: прийом відвідувачів та процес надання самих процедур [52]. Для подальшого аналізу бажано проводити аудіозапис під час спілкування з працівниками салону. Дана методика дозволить керівництву:

- об'єктивно оцінити якість сервісу SPA-салону;
- проаналізувати професійні якості роботи персоналу;
- виявити слабкі ділянки технологічного процесу надання оздоровчих послуг;
- проаналізувати лояльність персоналу.

Відповідно до технологічного процесу важливо оцінювати роботу адміністративного персоналу на п'яти етапах: первинне звернення клієнта, відвідування клієнтом SPA-салону, з'ясування потреб та отримання контактної інформації, анкетування, управління відносинами (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Рекомендована оцінка негативних поведінкових індикаторів адміністративного персоналу («таємний покупець»)

Етап	Поведінковий індикатор
1. Первинне звернення клієнта за телефоном	Клієнт чекав більше 3 гудків, коли піднімуть трубку в SPA-салоні
	Оператор не представився
	Голос оператора був грубий, хамуватий
	Оператор не з'ясував потреб клієнта
2. Перше відвідування SPA-салону	Оператор не записав координати клієнта
	Адміністратор не звернув уваги на клієнта і не привітав його у потрібній формі
	Адміністратор не носить бейдж
	Адміністратор не має форми встановленого зразка
	Зовнішній вигляд адміністратора неохайний, неакуратний
	Адміністратор використовує надто яскравий макіяж
3. З'ясування потреб та отримання контактної інформації	Адміністратор використовує парфумерію із різким запахом
	Мова адміністратора неграмотна, містить слова-паразити
	Адміністратор не дотримується правил етикету
	Інтонанції мови грубі, без поваги
	Потребу не з'ясовано або з'ясовано не в повному обсязі
	Пропозиція SPA-послуг не відповідає потребам
	Правила поведінки в SPA-салоні клієнту не роз'яснено
	Виникає бажання завершити розмову
	Контактну інформацію адміністратором не отримано
	Адміністратор не працює із запереченнями клієнта
При відмові клієнта від відвідування салону адміністратор демонструє свій негативний настрій	
4. Анкетування клієнта	Адміністратор не проводив анкетування
	Анкетування було формальним та містило кілька запитань
	Анкетування було схоже на допит
5. Управління відносинами	Оператор салону не дзвонив клієнту жодного разу після заповнення анкети
	Оператор дзвонив, але пропонував програми, які не цікавлять клієнта
	Спілкування оператора було досить формальним

Задля проведення дослідження рівня дотримання медичних стандартів було запропоновано оцінити висловлювання споживачів з приводу наданих їм SPA-послуг у мережі Marriott International. У дослідженні нас переважно

цікавив рівень оцінки наданих послуг, оскільки саме даний показник відображає майстерність працівників салону, а також емоційну складову у роботі з клієнтами. У табл. 3.8 наводяться результати анкетування для з'ясування думки 36 клієнтів про якість оздоровчих SPA-послуг в мережі Marriott International (по 6 осіб щодня з понеділка по суботу).

Таблиця 3.8

Оцінка дотримання працівниками
стандарту надання послуг на основі анкетування клієнтів
SPA-салонів мережі Marriott International

Оцініть запропоновані SPA-саленом послуги	1	2	3	4	5
1. SPA-послуги					
2. Догляд за обличчям					
3. Догляд за тілом					
4. Масаж					
5. Епіляція					
6. Манікюр					
7. Педикюр					
8. Парикмахерські послуги					
9. Макіяж					
Оцініть роботу персоналу					
1. Персонал спілкується ввічливо					
2. Працівники салону дотримуються етикету					
3. Робота персоналу викликає лише приємні емоції					
4. У кабінетах встановлені для перевдягання спеціальні ширми					
5. Ніякі частини тіла клієнтів без потреби не оголюються					
6. Персонал дає вичерпні консультації в сфері здоров'я та догляду за тілом					

Необхідно зазначити важливий нюанс - процедура відстеження позитивних сторін у поведінці персоналу спрямована на розвиток необхідних компетенцій, а процедура оцінки дотримання стандартів методом «таємний покупець» - на пошук негативних моментів у поведінці персоналу. Частота проведення оціночних процедур повинна залежати від кількості працівників SPA-салону, проте, на наш погляд, рекомендованою є наступна практика - щотижнева оцінка надання послуг працівниками, щомісячна процедура оцінки продуктивності праці, щоквартальна процедура проведення «таємного покупця», щоквартальна робота центру оцінки. Таким чином, щоквартальний

аудит компетенцій складається з одного центру оцінки, однієї процедури «таємний покупець», трьох оцінок продуктивності праці персоналу та однієї підсумкової оцінки за квартал, 12 оцінок виконання персоналом своїх функцій та завдань, а також однієї підсумкової оцінки за квартал (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Оптимальна періодичність проведення різних видів оцінювання

Види оцінки / тиждень циклу	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Оцінка виконання функцій та завдань	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Оцінка продуктивності праці				■				■				■	■
Процедура «таємний покупець»						■							
Процедура проведення асесмент-центру											■		
Підсумкова оцінка													■

Як правило, більшість управлінців у SPA-салонах стикаються з такою проблемою: персонал припускається великої кількості помилок, начебто свідомо відмовляючись працювати ефективно [56]. Тому рекомендованою є наступна модель оцінки: спочатку акцентується увага працівника на негативних сторонах робочого процесу, потім проводиться мотивація на необхідну поведінку, постановка цілей та завдань та демонстрація того, як дані цілі можуть бути досягнуті (рис. 3.8).

Основа даного виду оцінки - докладно структуроване інтерв'ю, що дозволяє знайти відповіді на наступні запитання:

1. Як працівник впорався цього тижня зі своїми робочими функціями, а також поставленими керівником завданнями?

2. Якою була дисципліна працівника?

3. Як будувалося планування робочого тижня, як було організовано робочий тиждень?

4. Чи демонстрував працівник неляльну поведінку до своєї компанії, чи спостерігалася у працівника демотивація у поведінці?

5. Яким чином працівник прагне до професійного розвитку, досягнення основних показників результативності праці?

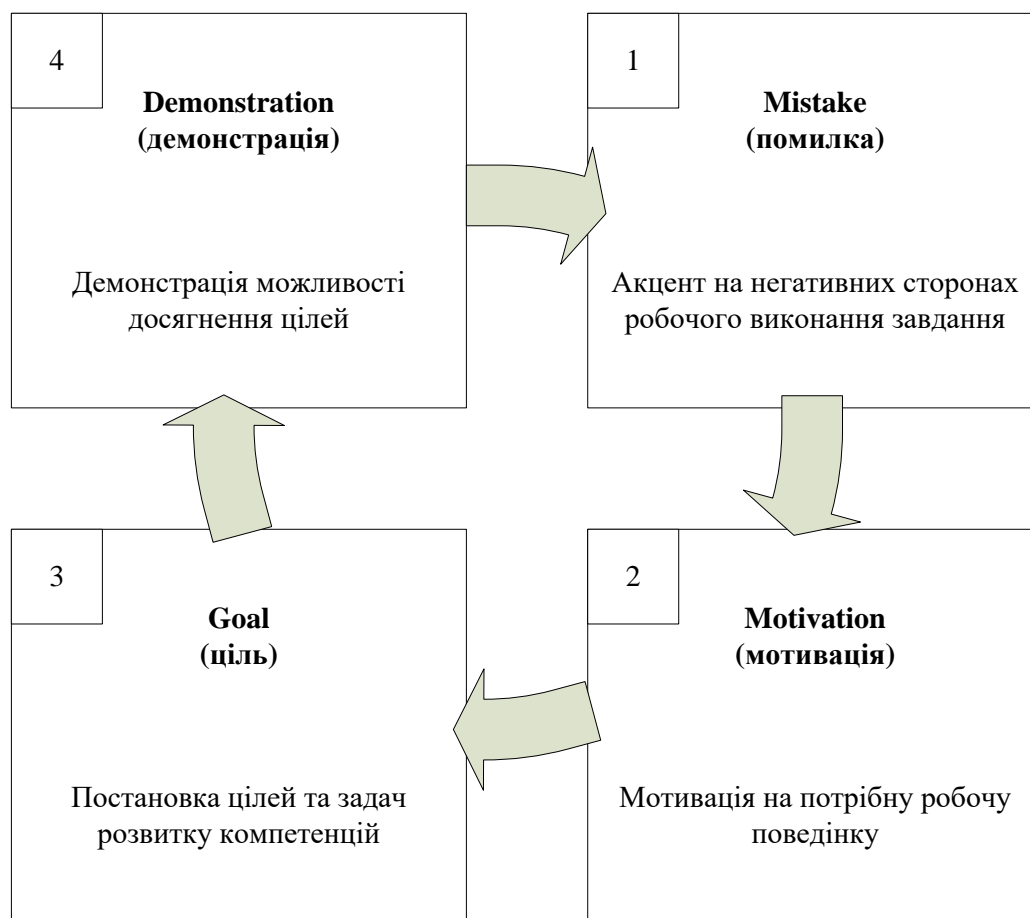


Рис. 3.8. Модель «М.М.Г.Д.» під час проведення оцінки виконання робочих завдань

Цілепокладання для працівника має враховувати можливості кар'єрного зростання, професійний розвиток на посаді, складність виконання завдань, рівень відповідальності працівника, інтерес до роботи, що ним виконується, а також рівень компетенцій, необхідних для цього [59].

Підсумовуючи, важливо зазначити, що способів організаційно-економічного забезпечення розвитку SPA-бізнесу безліч, проте запропонована концепція СПА-менеджменту має важливу перевагу - швидкість змін та можливість пристосовуватися до ринкових умов різних регіонів світу. С-менеджмент покликаний сформувати концептуальні та нормативні стандарти ведення бізнесу. Стандарти, що ним визначаються, орієнтуватимуть

працівників на дотримання місії салону, на його цілі, на накопичення виконавчої майстерності. П-менеджмент дозволить за допомогою раціоналізації технологічного процесу виключити низку непотрібних функцій, на основі показників результативності діяльності визначити вектор мотивації працівників з погляду підвищення продуктивності праці для розвитку SPA послуг. А-менеджмент дасть змогу відстежувати зростання компетенцій персоналу салону за допомогою необхідних та ефективних інструментів оцінки. Зростання компетенцій персоналу, а як наслідок, зростання продуктивності праці та якості сервісних програм завдяки дотриманню стандартів - це умови, за яких можна задовольнити максимальну кількість клієнтів і зробити їх лояльними до конкретного салону, що забезпечить його якісно новий стан, тобто, розвиток у всіх регіонах, де планується ведення бізнесу.

Висновки до третього розділу

Було встановлено, що СПА-менеджмент як система управління діяльністю персоналу в галузі оздоровчих beauty-послуг покликана оптимізувати всі існуючі технології та зосередити управлінців на досягненні найважливіших завдань у SPA-бізнесі – бездоганному сервісі. Важливо розуміти, що запропонована система СПА-менеджменту - це аббревіатура, яка поєднала три елементи: стандарти роботи, продуктивність праці та аудит компетенцій. С-менеджмент – це система побудови управління обслуговуванням клієнтів на основі стандартів SPA, П-менеджмент – управління високою продуктивністю праці працівників SPA-салону, А-менеджмент – аудит компетенцій та мотивації персоналу, контроль за дотриманням стандартів, оцінка ефективності виробничої діяльності.

Було сформовано карту цілей, що визначатиме вектор розвитку салону. Важливо розуміти, що цілі мають бути спрямовані на повну відповідність заявленій основній місії та її вдосконалення, сприяти дотриманню спільних

цінностей, підвищувати ефективність бізнесу за рахунок оптимізації витрат та зростання валової прибутковості.

Визначено, що з шести зон відповідальності - маркетинг, робота з клієнтами, закупівлі, бухгалтерський облік, складське господарство, виробництво послуг - найбільша частина процесів зосереджена у блоках маркетингової зони та зони роботи з клієнтами (із тринадцяти – сім процесів). Отже, найбільша частина відповідальності має розташовуватися у цих місцях, таким чином, тут мають бути і зони контролю. Схематично процес організації найпростішої ERP-системи може виглядати так: для автоматизації роботи з клієнтами підійде модуль CRM «Управління роботою з клієнтами», для маркетингу – модуль CRM «Система управління проектами». Для автоматизації роботи зони адміністратора дуже важливо використовувати автоматизований call-центр для обліку та обробки всіх вхідних та вихідних дзвінків. Для розподілу робіт з надання оздоровчих SPA-послуг потрібні спільні електронні планувальники робіт.

Необхідно зазначити важливий нюанс - процедура відстеження позитивних сторін у поведінці персоналу спрямована на розвиток необхідних компетенцій, а процедура оцінки дотримання стандартів методом «таємний покупець» - на пошук негативних моментів у поведінці персоналу. Частота проведення оціночних процедур повинна залежати від кількості працівників SPA-салону, проте, на наш погляд, рекомендованою є наступна практика - щотижнева оцінка надання послуг працівниками, щомісячна процедура оцінки продуктивності праці, щоквартальна процедура проведення «таємного покупця», щоквартальна робота центру оцінки. Таким чином, щоквартальний аудит компетенцій складається з одного центру оцінки, однієї процедури «таємний покупець», трьох оцінок продуктивності праці персоналу та однієї підсумкової оцінки за квартал, 12 оцінок виконання персоналом своїх функцій та завдань, а також однієї підсумкової оцінки за квартал.

ВИСНОВКИ

Під час проведення дослідження в межах даної кваліфікаційної роботи її мета була досягнута, а поставлені завдання були виконані в повному обсязі, що дозволило сформулювати наступні обґрунтовані висновки.

В першому розділі кваліфікаційної роботи були розглянуті теоретичні основи дослідження маркетингової діяльності компанії на ринку beauty-послуг;

Було встановлено, що SPA-послуги – це відносно новий напрямок у світовій економіці. Вони дозволяють у комплексі доглядати тіло, підтримувати красу і здоров'я на необхідному рівні. Однак сучасний SPA-бізнес стикається з низкою проблем, які мають вирішитися найближчими роками: це низький попит на SPA-послуги у менш розвинених регіонах, недостатня кваліфікація персоналу, що працює в SPA-салонах, висока конкуренція з боку салонів краси та фітнес-залів, відсутність законодавства, що регулює цю сферу надання послуг тощо.

Після детального розгляду загальної теорії розвитку оздоровчих SPA-послуг було зроблено висновок, що найбільш важливим у сучасних умовах стає комплексний підхід до організації економічного забезпечення розвитку SPA-бізнесу, а саме управління всіма факторами розвитку: якістю, диференціацією та ціною послуг, рівнем кваліфікації персоналу, технологічною стороною сервісу. Також важливим аспектом розвитку стає можливість реалізації продажів косметичних лінійок споживачам SPA послуг.

Визначено, що для того, щоб підійти до процедури організації SPA-салону, важливо визначити функції та методи управління SPA послугами, а також виділити структурований об'єкт управління. Під функціями управління слід розуміти класичні функції управління, а саме: планування діяльності салону, організація робочого процесу, мотивація працівників SPA-салону на досягнення поставленої мети, координація зусиль працівників, контроль за діяльністю, досягненням кількісних та якісних показників. При визначенні методів управління SPA-салonom, нагадаємо, що їх поділяють на три категорії:

економічні (наприклад, заробітна плата, собівартість, прибуток, ціна кінцевих послуг); організаційно-розпорядчі (наприклад, організаційне проектування, регламентування, а також накази, розпорядження, рекомендації); соціально-психологічні (моральне заохочення, переконання, навіювання, особистий приклад, підтримання морального клімату). І функції, і методи управління оздоровчими SPA-послугами мають знайти своє відображення у процедурі організації об'єкта управління.

В другому розділі кваліфікаційної роботи було проаналізовано маркетингову діяльність мережі готелів та SPA «Marriott International».

Як і більшість секторів економіки, глобальна економіка велнесу за останні кілька років пережила серйозні зміни та збої, спричинені пандемією COVID-19. До 2020 року економіка велнесу зростала високими темпами, випереджаючи загальне економічне зростання багато років. У 2019 році обсяг велнес-економіки досяг 4,9 трильйона доларів. У 2020 році через пандемію вона скоротилася на 9,5% до 4,5 трильйона доларів. Для порівняння, світовий ВВП у 2020 році скоротився всього на 2,7%. 2020 рік став переломним роком, який назавжди розділить історію (і економіку велнесу) на «до» та «після» COVID-19.

У 2022 році у світі налічувалося 181 175 спа-салонів, які приносили дохід у 104,5 мільярда доларів їх власникам та інвесторам. Індустрія спа сильно постраждала на ранніх стадіях пандемії COVID-19: обмеження на поїздки, закриття підприємств та замовлення на перебування територій призвели до зниження доходів на 38,6% та втрати понад 5 600 підприємств даного сектору у 2020 році. Обмеження, пов'язані із пандемією, і спад туризму продовжували впливати на багато спа-салонів по всьому світу в 2021 і 2022 роках, але, незважаючи на це, сектор стабільно відновлювався і демонстрував високі темпи зростання доходів в за ці самі роки. Станом на 2022 рік глобальні доходи сектору становили 92% від піку до пандемії, що є досить непоганим показником, враховуючи вище зазначені негативні фактори впливу.

Marriott International - компанія, штаб-квартира якої знаходиться в Бетесді, штат Меріленд, яка управляє портфелем з більш ніж 7500 готелів у 132

країнах та територіях під 30 відомими брендами. Рада директорів Marriott International складається з 12 директорів, дев'ять із яких є незалежними

Marriott Hotel Franchise наразі належить Marriott International. Це найбільша мережа готелів у світі за кількістю доступних номерів. На кінець 2021 року компанія мала 2007 об'єктів власності (568 864 кімнати) і 5880 франчайзингових та ліцензованих об'єктів (900 437 кімнат) по всьому світу. На багатьох континентах Marriott International має загалом 7989 готелів і понад 1,5 мільйона номерів.

Результати діяльності Marriott International за окремими бізнес-сегментами в 2022 році значно покращилися у порівнянні з 2021 роком завдяки відновленню попиту на житло після негативного впливу пандемії COVID-19, що продовжується і у 2023 році.

Прибуток за бізнес-сегментом США та Канади збільшився в основному за рахунок наступних факторів:

- більш високих валових доходів від зборів (906 млн. дол. США), вищий порівняний загальносистемний дохід на номер, зумовлений зростанням середньодобового тарифу та заповнюваності, а також вищим прибутком у деяких готелях під управлінням і зростанням кількості одиниць під управлінням;

- 83 мільйони доларів США за рахунок збільшення доходів від відшкодування витрат, за вирахуванням відшкодованих витрат;

- 62 млн. дол. США за рахунок збільшення доходів від власності, оренди та ін., за вирахуванням прямих витрат, головним чином відображають більш високі результати за категорією власності та орендованих об'єктів, що було частково компенсовано негативним оцінним грошовим платежем, пов'язаним з портфелем з 12 орендованих готелів у США та Канаді (31 млн дол. США).

Прибуток міжнародного бізнес-сегмента збільшився в основному за рахунок таких факторів:

- більш високі валові доходи від зборів (\$349 млн.), що в основному відображають більший порівняний загальносистемний дохід за номер,

зумовлений зростанням середньодобового тарифу та заповнюваності в усіх регіонах, крім Китаю, вищим прибутком у деяких готелях під управлінням компанії та зростанням кількості одиниць під управлінням, що було частково компенсовано несприятливими курсовими різницями (\$56 млн);

- більш високий дохід від володіння, оренди та ін., за вирахуванням прямих витрат (141 млн. дол. США), що було частково компенсовано зниженням комісії за розірвання договору (\$16 млн);

- 35 мільйонів доларів за рахунок збільшення доходів від відшкодування витрат за вирахуванням відшкодованих витрат.

За даними Washington Post, компанія Marriott успішно впровадила у свою тактику ціноутворення прозорість, якої раніше не було. Наразі споживачі чітко знають усі доступні варіанти ціноутворення ще на початку планування поїздки. Marriott пропонує безліч варіантів цін, які відповідають потребам різних клієнтів. Така гнучкість ціноутворення впливає на дохід за номер компанії Marriott. Також варто зазначити, що Marriott стягує меншу плату курортного збору за перебування в готелях мережі, ніж її основні конкуренти - Hyatt та Hilton.

Ще одна ключова причина успіху Marriott International – її стратегія дистрибуції. Marriott International стратегічно вибирає для всіх своїх готелів такі місця, які самостійно залучають та приваблюють гостей. Найчастіше готелі Marriott International розташовані поруч із супермаркетами, автомагістралями або аеропортами, так як:

- бізнесмени бажають проживати в готелі поряд з аеропортами;
- туристи бажають проживати в готелі поряд із супермаркетами;
- мандрівники віддають перевагу готелям поряд з автомагістралями.

Мережа готелів Marriott International дотримується змішаної стратегії позиціонування продукту та його просування, яка полягає в тому, що готельний товар продається прямо через сайт готелю або опосередковано, через посередників, таких як туристичні агенції і т.д. Круговий маркетинг досі використовується готелями, проте поведінка клієнтів змінилася, і багато хто з

них бажає бронювати номери через Інтернет. Зважаючи на ці тенденції, Marriott International створила для кожного зі своїх брендів сайт із веб-системою бронювання, а також використовує додатки, щоб гості могли бронювати необхідні їм послуги за допомогою смартфона.

Три найважливіші компоненти рекламного міксу Marriott International - це:

- вдало розроблений веб-сайт;
- помітна присутність у соціальних мережах, контент, що генерується користувачами, співпраця з відомими інфлюенсерами;
- програма лояльності Bonvoy.

Marriott International в обличчі Джона Хоппа, Директора Департаменту із глобального розвитку спа працює над створенням концепцій спа, які підтримують довгострокове бачення досвіду бренду. Основне завдання Департаменту із глобального розвитку спа – управляти процесом розробки креативних концепцій спа та стежити за прогресом усіх спа-брендів Marriott International.

Африка навіть на сьогодні є досить цікавим регіоном для розвитку присутності SPA-центрів Marriott. В даний час компанія працює над чотирма проектами у Марокко, трьома з Ritz-Carlton та одним з JW. Також відкритими є проекти в Каїрі та Руанді, а також безліч проектів у країнах на південь від Сахари після нещодавнього придбання компанією Marriott портфеля Protea. Таким чином, актуалізується питання вироблення рекомендації щодо удосконалення маркетингової діяльності Marriott International саме в даному сегменті задля його посилення.

В третьому розділі кваліфікаційної роботи було надано рекомендації щодо удосконалення маркетингової діяльності мережі готелей та SPA «Marriott International».

Було сформовано карту цілей, що визначатиме вектор розвитку салону. Важливо розуміти, що цілі мають бути спрямовані на повну відповідність заявленій основній місії та її вдосконалення, сприяти дотриманню спільних

цінностей, підвищувати ефективність бізнесу за рахунок оптимізації витрат та зростання валової прибутковості.

Необхідно зазначити важливий нюанс - процедура відстеження позитивних сторін у поведінці персоналу спрямована на розвиток необхідних компетенцій, а процедура оцінки дотримання стандартів методом «таємний покупець» - на пошук негативних моментів у поведінці персоналу. Частота проведення оціночних процедур повинна залежати від кількості працівників SPA-салону, проте, на наш погляд, рекомендованою є наступна практика - щотижнева оцінка надання послуг працівниками, щомісячна процедура оцінки продуктивності праці, щоквартальна процедура проведення «таємного покупця», щоквартальна робота центру оцінки. Таким чином, щоквартальний аудит компетенцій складається з одного центру оцінки, однієї процедури «таємний покупець», трьох оцінок продуктивності праці персоналу та однієї підсумкової оцінки за квартал, 12 оцінок виконання персоналом своїх функцій та завдань, а також однієї підсумкової оцінки за квартал.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бекірова С.Е. Теоретичні засади економічного регулювання розвитку санаторно-курортного комплексу. Науковий вісник: фінанси, банки, інвестиції. 2012. №1(14). С. 79-82.
2. Бугас Н.В., Гутман А.І. Вплив ризиків та невизначеностей на ефективність діяльності санаторно-курортних закладів України в умовах пандемії COVID-19. URL: <https://cutt.ly/oRVSe98>
3. Домбровська С.М., Білотіл О.М., Помаза-Пономаренко А.Л. Державне регулювання туристичної галузі України: монографія. Харків: НУЦЗУ, 2016. 196 с.
4. Єжов В.В., Гоженко О.А., Бучинський С.Н., Душкін І.Ф. Спато-технології у відновлювальній медицині та курортології: стан та перспективи розвитку в Україні. URL: <http://sankurort.ua/uk/4/22/31>
5. Лехан В.М., Слабкий Г.О., Шевченко М.В. Аналіз результатів реформування системи охорони здоров'я в пілотних регіонах: позитивні наслідки, проблеми та можливі шляхи їх вирішення. Україна. Здоров'я нації. 2015. № 3. С. 67-86.
6. Майстро С.В., Домбровська С.М. Особливості державного управління рекреаційним туризмом України: монографія. Харків, 2017. 198 с.
7. Міжнародний науковий фестиваль «Spa і Wellness – стратегія розвитку». URL: <https://goo.gl/k683UX>
8. Погребняк Л. Вплив пандемії Covid-19 на стан туристичного та рекреаційного бізнесу в Україні. Аграрна економіка. 2020. Т. 13. № 3-4. С. 62-67.
9. Рутинський М. Spa-курорт як інноваційний вид рекреаційних закладів і суспільно-географічні тенденції розбудови мережі SPA-курортів у західному регіоні України. URL: <https://goo.gl/T1VptA>

10. Скаковська С.С. Структура природно-рекреаційного потенціалу регіону як об'єкт управлінської діяльності. URL: http://www.nbuu.gov.ua/portal/soc_gum/prvse/2010_2/25.pdf
11. Устименко Л., Булгакова Н. Розвиток wellness-туризму та його вплив на трансформацію туристичної індустрії України. Вісник Київського національного університету культури і мистецтв. Серія: Туризм. 2019. Том 2. № 1. С. 49–59. DOI: <https://doi.org/10.31866/2616-7603.2.1.2019.173023>
12. Холявка В.З., Лешко Х.С., Мочульська О.М., Кухтій А.О. Сучасні аспекти, фактори впливу і перспективи розвитку медичного та лікувально-оздоровчого туризму в Україні. Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України. 2019. № 1 (79). С. 25–33. DOI: <https://doi.org/10.11603/1681-2786.2019.1.10280>
13. Шаповалова О.О. Сучасні тенденції у розвитку «spa» і «wellness» туризму. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Сер. Міжнародні відносини. Економіка. Краєзнавство. Туризм. 2013.1042(1) С. 154-158.
14. Щепанський Е.В. Механізм державного антикризового управління в туристично-рекреаційній сфері України. Університетські наукові записки. 2015. № 1. С. 284-292.
15. Aithal, P. S. (2017). Company Analysis – The Beginning Step for Scholarly Research. *International Journal of Case Studies in Business, IT, and Education*, 1(1), 1-18.
16. Ali, B. J., Gardi, B., Othman, B. J., Ahmed, S. A., Ismael, N. B., Hamza, P. A., Aziz, H. M., Sabir, B. Y., Sorguli, S., & Anwar, G. (2021). Hotel Service Quality: The Impact of Service Quality on Customer Satisfaction in Hospitality. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(3), 14–28. <https://doi.org/10.22161/ijebm.5.3.2>
17. Bakirtzoglou, P., Vryoni, S., & Ioannou, P. (2018). Hotel spa managers' perceptions of service quality in Greece. *Serbain Journal of Management*, 13(2), 323-334. <https://doi.org/10.5937/sjm13-13687>

18. Chea, S. (2022). Factors Influence Behavioural Intention in Cambodia Spa Industry. *TCI – Thai Journal Citation Index Centre (Tired 2)*, 15(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.14456/augsbejr.2022.49>
19. Chieochankitkan, A. & Sukpatch, K. (2014). The customers' perception of service quality for spa establishments in the active beach tourism Cluster, Thailand. *Silpakorn University Journal of Social Sciences*, 14(3), 53-75.
20. Choi, Y., Kim, J., Lee, C., & Hickerson, B. (2015). The role of functional and wellness value in visitors' evaluation of spa experiences. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 20(3), 263-279. <https://doi.org/10.1080/10941665.2013.877044>
21. Clemes, M. D., Dean, D., & Thitiya, T. (2020). Modelling the behavioural intentions of day spa Customers. *Asia Pacific Journal of Marketing*, 32(8), 1699-1716. <https://doi.org/10.1108/APJML-04-2019-0258>
22. Copley, L. (2017). 6 reasons why customer satisfaction is important. Retrieved 2020. URL: <https://www.allaboutcalls.co.uk/the-call-takers-blog/6-reasons-why-customer-satisfaction-is-important>
23. D'Angelo, J. (2010). *Spa business strategies: A plan for success*. New York: Cengage Learning.
24. Elliott, C. (2022, August 24). Whatever happened to those resort fees everyone hates? *Washington Post*.
25. Elliott, C. (2022, August 24). Whatever happened to those resort fees everyone hates? *Washington Post*.
26. Expedia - The Center for Generational Kinetics (2018): *Generations on the Move*. URL: <https://viewfinder.expedia.com/wp-content/uploads/2018/01/Expedia-Generations-on-the-Move.pdf>
27. Gonzalez, M.E. & Brea, J. A. (2005). An investigation of the relationship among service quality, customer satisfaction and behavioral intentions in Spanish Health Spas. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 13(2), 67-90.

28. Greiff., F. (2015): Millennials, Now Bigger than Boomers, Offer Hotels Challenge. URL: <http://adage.com/article/advertising/appeal-millennial-traveler/298989/>
29. Han, H., Kiatkawsin, K., Kim, W., & Lee, S. (2017). Investigating customer loyalty formation for wellness spa: Individualism vs. Collectivism. *International Journal of Hospitality Management*, 67, 11-23.
30. Hashemi, S., Jusoh, J., Kiumarsi, J., & Mohammadi, S. (2015). Influence factors of spa and wellness tourism on revisit intention: The mediating role of international tourist motivation and tourist satisfaction. *International Journal Research-Granthaalayah*, 3(7), 1-11.
31. He, M., Liu, B., & Li, Y. (2021). Tourist Inspiration: How the Wellness Tourism Experience Inspires Tourist Engagement. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 1–21. <https://doi.org/10.1177/10963480211026376>
32. Hodgson, A. (2018): Generation Z: The Next Wave of Consumers. URL: <https://blog.euromonitor.com/generation-z-next-wave-consumers/>
33. Hormby, S., Morrison, J., Dave, P., Meyers, M., & Tenca, T. (2010). Marriott International increases revenue by implementing a group pricing optimizer. *Interfaces*, 40(1), 47-57.
34. International Spa Association. URL: <https://experienceispa.com/>
35. Johnson, L. (2017, March 30). Marriott Rewards Is Giving 4 Influencers Spectacles to Make Buzzy Snapchat Stories.
36. Kim, J. (2021). Platform quality factors influencing content providers' loyalty. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 60, 102510. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102510>
37. Lagrosen, Y., & Lagrosen, S. (2016). Customer perceptions of quality - a study in the spa Industry. *European Business Review*, 28(6), 657-675. <https://doi.org/10.1108/EBR-05-2016-0070>
38. Lo, A., Wu, C., & Tsai, H. (2015). The impact of service quality on positive consumption emotion in resort and hotel spa experiences. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 24, 155-179.

39. Lo, A., Wu, C., & Tsai, H. (2015). The impact of service quality on positive consumption emotion in resort and hotel spa experiences. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 24(2), 155-179. <https://doi.org/10.1080/19368623.2014.885872>
40. Löke, Z., Kovács, E., & Bacsi, Z. (2018). Assessment of service quality and consumer satisfaction in Hungarian spa. *The Central European Journal of Regional Development and Tourism*, 10(2), 124-146. <https://doi.org/10.32725/det.2018.017>
41. Marković, D., Lončarić, D., & Lončarić, D. (2014). Service quality and customer satisfaction in the health care industry - Towards health tourism market. *Tourism and Hospitality Management*, 20(2), 155-170. <https://doi.org/10.20867/thm.20.2.1>
42. Markovic, S. Loncaric, D., & Loncaric, D. (2014). Service quality and customer satisfaction in the health care industry –Towards health tourism market. *Tourism and Hospitality Management*, 20(2), 155-170.
43. Marriott International overview and services. Marriott International. (n.d.). 2022. URL: <https://www.marriott.com/marriott/aboutmarriott.mi>
44. Medical Tourism / Joanna Gaines, C. Virginia, Jay S. Keystone [et al.] // *Travel Medicine (Fourth Edition)*. Elsevier, 2019. P. 371–375. DOI: <https://doi.org/10.1016/B978-0-323-54696-6.00039-2>
45. Mettler, L. (2016): 10 Hotels Targeting Millennials. URL: <https://travel.usnews.com/features/10-hotels-targeting-millennials>
46. Mohamad, S. N., Hasbollah, H. R., & Ab Ghaffar, S. F. (2022). The relationships between service quality, satisfaction, and loyalty of spa customers. *Journal of Tourism, Hospitality & Culinary Arts*, 14(1), 297–302.
47. New report focuses on salon & spa business growth. URL: <https://www.massagemag.com/new-report-focuses-onsalon-spa-business-growth-132128/>

48. Nyangwe, S., & Buhalis, D. (2018). Branding transformation through social media and co-creation: lessons from marriott international. In *Information and communication technologies in tourism* 3(1), 257-269.
49. Raunio, J. M. (2014): Understanding the Travel Behaviour of Generation Y. Masters' thesis, Mid Sweden University). URL: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:729149/FULLTEXT01.pdf>
50. Rutynskyi, M.; Kushniruk, H. (2022) Restaurant Industry in the Tourist City of Eastern Europe: Post-COVID-19 Perspectives – The Case of Lviv, Ukraine. DOI: 10.4018/978-1-7998-9148-2.ch012
51. Statista. (2022). Leading hotel companies worldwide 2022, by number of properties. URL: <https://www.statista.com/statistics/197869/us-hotel-companies-by-number-of-properties-worldwide/>
52. Suria, S., Dian Aszyanti Atirah, M. A., Azila, A., & Nor Fazlina, M. K. (2020). Customer satisfaction and service quality of spa in Penang. *Journal of Social Sciences and Humanities*, 4, 115-124. URL: <https://ir.uitm.edu.my/id/eprint/28818>
53. Tables, S. (2021, May 5). Why Marriott's Marketing Strategy Is Above the Rest. Social Tables.
54. The Global Wellness Economy: Looking Beyond COVID – December 2022.
55. The Spa Global Leadership Team at Marriott International. URL: <https://www.spabusiness.com/spa-business-magazine/Top-team-Marriott-International/30521>
56. The Star Online. (2019, November 29). A refreshing take on wellness. The Star. URL: <https://www.thestar.com.my/business/smebiz/2018/03/12/a-refreshing-take-onwellness>
57. Uberoi, S. Spa and wellness: What's the difference? Medium. March 2, 2014. URL: <https://medium.com/spabusiness/spa-and-wellness-whats-the-difference-62e84ae29df1U>
58. Wisnom, M. & Capozio, L. (2012). Spa management. New Jersey: Pearson Education.

59. Yi, Y., & Natarajan, R. (2018). Customer satisfaction in Asia. *Psychology & Marketing*, 35(6), 387–391. <https://doi.org/10.1002/mar.21093>
60. Zátori, A. (2013): Tourism experience creation from a business perspective. PhD thesis, Corvinus University of Budapest, pp. 85-87.
61. Zuo, L., Xiong, S., & Iida, H. (2017). An analysis of hotel loyalty program with a focus on the tiers and points system. In 2017 4th International Conference on Systems and Informatics (ICSAI), 507-512.