



Strategic Planning of Communication Policy in the Hotel and Restaurant Business: Identifying Target Audiences and Market Segmentation

UDC 338.48:640.4:659.4
C1, J3

DOI: <https://doi.org/10.15421/152624>

Kropivnyanskyi Andrii

Ph.D. Student, <https://orcid.org/0009-0000-0729-0686>, Andreykropivka09@gmail.com
Kyiv University of Culture (Kyiv, Ukraine)

Abstract.

Relevance. Hotels and restaurants communicate with guests through search, booking, arrival, service, payment, and post-visit feedback, while the people and systems responsible for these contacts are often different. A single message for all visitors conceals differences in the motive for travel, time pressure, decision role, price sensitivity, and expected level of staff contact. Because a service is produced and consumed in close temporal proximity, a discrepancy between the booking interface, a staff reply, and the on-site procedure can turn a promotional promise into a source of conflict.

Purpose. The article develops an analytical matrix that connects the selection of a target audience with the content, channel, timing, proof, and verification of communication, without presenting the matrix as the result of a survey, a CRM extract, or a measured financial effect.

Results. The review of publications on segmentation, customer experience, personalization, and hospitality digitalization, together with legal sources on personal-data processing, supports describing a segment through a concrete service-use situation rather than through demographic labels alone. The matrix distinguishes business travel, family leisure, local gastronomic visits, and event-related accommodation, linking each situation with a guest task, a likely barrier, a controllable promise, a suitable contact channel, and a possible verification indicator.

Conclusions. Communication should be approved only after three questions receive a clear answer: whether the selected group differs by need or choice conditions; whether the enterprise can reliably deliver the promise; and whether the reaction can be observed in a lawful, proportionate manner. This sequence limits indiscriminate personalization and keeps guest data tied to a stated service or communication purpose.

Keywords: hospitality business, communication policy, target audience, market segmentation, customer experience, personalization, digital channels

Стратегічне планування комунікативної політики у готельно-ресторанному бізнесі: визначення цільової аудиторії та сегментування ринку

Кропив'янський Андрій

Київський університет культури (м. Київ, Україна)

Анотація.

Актуальність. Готелі й ресторани контактують із гостем під час пошуку, бронювання, прибуття, обслуговування, оплати та післявізитового зворотного зв'язку, хоча за ці контакти часто відповідають різні працівники й інформаційні системи. Одне повідомлення для всіх відвідувачів приховує відмінності в мотиві поїздки, часовому обмеженні, ролі у прийнятті рішення, чутливості до ціни та потребі в контакті з персоналом. Послуга створюється і споживається майже одночасно, тому розбіжність між інтерфейсом бронювання, відповіддю працівника та реальною процедурою на місці легко перетворює рекламну обіцянку на джерело конфлікту.

Мета. Сформулювати аналітичну матрицю, яка поєднує вибір цільової аудиторії зі змістом, каналом, часом, доказом і перевіркою комунікації, не подаючи її як результат опитування, CRM-вивантаження або вимірюного фінансового ефекту.

Результати. Дослідження про сегментацію, клієнтський досвід, персоналізацію та цифровізацію гостинності, доповнений нормативними джерелами щодо персональних даних, дає підстави описувати сегмент через конкретну ситуацію користування послугою, а не лише через демографічні ознаки. Матриця розрізняє ділову поїздку, сімейне дозвілля, локальний гастрономічний візит і подієве розміщення, пов'язуючи кожну ситуацію із завданням гостя, можливим бар'єром, контрольованою обіцянкою, каналом контакту та показником перевірки. Вона фіксує припущення, які підприємство має перевірити на власних даних, але не замінює статистичну сегментацію, опитування чи фінансовий розрахунок.

Висновки. Комунікаційне рішення слід погоджувати після трьох перевірок: чи відрізняється обрана група за потребою або умовами вибору; чи здатне підприємство стабільно виконати обіцянку; чи можна правомірно й пропорційно спостерігати реакцію. Така послідовність обмежує безадресну персоналізацію та прив'язує дані гостя до визначеної сервісної або комунікаційної мети.

Ключові слова: готельно-ресторанний бізнес, комунікативна політика, цільова аудиторія, сегментування ринку, клієнтський досвід, персоналізація, цифрові канали

Стаття надійшла / Article arrived: 17.07.26 // Схвалено до друку / Accepted: 21.08.26 // Підписано до друку / Approved for printing: 25.08.26



Вступ.

Постановка проблеми. Під час вибору готелю або ресторану людина зазвичай проходить кілька етапів ще до того, як безпосередньо скористається послугою. Спочатку вона переглядає сайт, карту, фотографії та відгуки, потім може уточнити окремі умови телефоном або в месенджері, після цього оформлює бронювання, приїздить до закладу, спілкується з працівниками й уже після відвідування вирішує, чи варто повертатися знову та який відгук залишити. Для самого підприємства ці етапи часто розподілені між різними працівниками та інформаційними системами, однак гість такого поділу не бачить і сприймає всі контакти як одну послідовність. Якщо на сторінці бронювання вказана одна умова, а під час заселення повідомляється інша, або в листуванні пообіцяли трансфер, але після приїзду про нього ніхто не знає, попередня комунікація вже впливає на сприйняття самого обслуговування. На зв'язок між окремими контактами протягом клієнтського шляху звертають увагу К. Лемон і П. Верхоеф, а також Л. Беккер і Е. Яаккола (Lemon & Verhoef, 2016; Becker & Jaakkola, 2020).

Навіть після попереднього поділу клієнтів за метою поїздки всередині однієї групи залишаються помітні відмінності. Д. Кім, С. Хонг, Б.-Дж. Парк та І. Кім (2020), опрацювавши дані 513 клієнтів готелів, показали, що гості з формально подібними характеристиками можуть по-різному визначати для себе головні умови проживання. Під час короткого відрядження одному гостеві потрібні тиша і стабільний Wi-Fi, іншому – швидке оформлення документів, ще одному – ранній сніданок або можливість швидко виїхати з готелю. До причини поїздки додаються її тривалість, спосіб бронювання, ставлення до ціни, склад групи та звичка користуватися цифровими сервісами. Через таке поєднання характеристик одна назва сегмента ще не показує, яку саме пропозицію людина очікує побачити і що для неї буде вирішальним під час вибору.

У роботі невеликих готелів і ресторанів інформація про клієнта зазвичай уже є, але вона розподілена між бронюваннями, чеками, зверненнями, анкетами, відгуками та статистикою сайту. З цих записів можна побачити, що людина зробила, хоча причина її поведінки часто залишається невідомою. Повторний візит до ресторану може бути пов'язаний із кухнею, розташуванням біля роботи, звичним маршрутом, графіком роботи

або просто відсутністю іншого закладу поруч у певний час. У матеріалах ОЕСР (2024) увага приділяється своєчасності та надійності даних, які використовуються для рішень у туризмі, а Д. Бухаліс (2020) пов'язує цифрові дані з ширшою системою взаємодії між підприємством і клієнтом. Тому фіксація каналу бронювання, складу групи чи часу звернення має сенс тоді, коли підприємство розуміє, для якого рішення ці відомості будуть потрібні і що саме можна буде змінити на їх основі.

Після реклами контакт із гостем продовжується вже в умовах бронювання, повідомленнях у месенджері, телефонній розмові, поясненні працівника на місці та відповіді на відгук. На кожному з цих етапів людина отримує нову інформацію про заклад і порівнює її з тим, що вже бачила раніше. Якщо підприємство працює з різними групами клієнтів, потрібно враховувати не тільки зміст рекламного повідомлення, а й момент звернення, канал зв'язку та дії працівника після контакту. Один і той самий гість може по-різному реагувати на пропозицію залежно від того, чи він тільки обирає заклад, уже оформив бронювання або звернувся після отримання послуги, тому поділ аудиторії має бути пов'язаний з конкретною ситуацією, у якій перебуває клієнт.

З урахуванням цього мета статті полягає у визначенні можливостей використання матричного підходу для поєднання характеристик цільової аудиторії із ситуацією користування послугою та подальшими рішеннями у комунікаційній політиці готельно-ресторанного підприємства.

Аналіз попередніх досліджень і публікацій.

Під час контакту з готелем або рестораном гість послідовно переходить від одного етапу взаємодії до іншого, тому враження від послуги формується ще до безпосереднього відвідування закладу і продовжується після нього. К. Н. Лемон і П. К. Верхоф (2016), а також Л. Беккер і Е. Яаккола (2020) розглядають такий досвід через сукупність пов'язаних між собою контактів, де реклама, сайт, бронювання, спілкування з працівниками та подальша реакція гостя не існують окремо. Одне й те саме повідомлення при цьому може по-різному сприйматися залежно від ситуації. Пропозиція обслуговування «без черги» матиме одне значення для гостя, який приїхав до готелю пізно ввечері, й інше – для людини, яка має обмежений час на обід у ресторані. Якщо ж працівники не знають, як на практиці забезпечити заявлену умову, рекламне повідомлення перестає відповідати фактичному



обслуговуванню. Н. Ф. Басій, І. Ф. Ланиця та Д. М. Яхвак (2023) пов'язують це з особливостями готельно-ресторанної послуги, яка формується безпосередньо під час її надання, тому обіцянка закладу постійно порівнюється гостем із тим, що він отримує на кожному наступному етапі.

Під час поділу клієнтів на окремі групи дослідники використовують демографічні, географічні, психографічні та поведінкові характеристики (Feng, 2022), але сам перелік таких ознак ще не пояснює поведінку людини в конкретній ситуації. І. І. Доброскок, В. С. Пеньковський і Я. І. Яценко (2022), звертаючись до положень поведінкової економіки, враховують у процесі вибору не тільки вік, дохід або інші формальні характеристики, а й обмежений час, звички, невизначеність та ставлення людини до можливого ризику. С. Долнічар (2002), а пізніше Д. Ернст і С. Долнічар (2018) звертали увагу на ситуації, коли сформований за результатами аналізу сегмент добре виглядає в таблиці, але майже нічого не підказує працівникові щодо наступної дії. Подібні відмінності зберігаються навіть усередині великих груп клієнтів. Д. Кім та співавтори (2020), порівнюючи ділові й дозвілєві поїздки, виявили різні вимоги до розташування готелю, вартості проживання, сніданку та гнучкості умов, причому ці відмінності залишалися й серед гостей з однаковою формальною метою поїздки.

З появою цифрових каналів до таких відмінностей додався ще й розрив між тим, як підприємство планує взаємодію, і тим, як її фактично проходить клієнт. Фотографії номера, автоматичні повідомлення, мобільна форма бронювання або оновлений інтерфейс створюють певне очікування ще до приїзду, але самі по собі не визначають подальше задоволення послугою (Veloso & Gomez-Suarez, 2023; Park et al., 2024). А. Юссофі, Ф. Жанно, Е. Йонгманс і М. Дампера (2024) окремо розглядають маршрут, який заклад проектує для гостя, і фактичний маршрут, який людина проходить під час користування послугою. До цієї ж проблеми належить персоналізація пропозицій, коли система використовує попередній вибір клієнта або його готовність платити за певні характеристики послуги. П. К. С. Пракаш, Н. Ганді та С. Джайн (2021) показують можливість такого ранжування на основі поведінкових даних, хоча помилка у визначенні потреби або ситуації клієнта може призвести до того, що персоналізоване повідомлення буде сприйняте як недоречне чи нав'язливе.

Частина цієї інформації надходить до

підприємства через CRM-системи, чат-боти, форми зворотного зв'язку та інші цифрові інструменти, однак їх наявність ще не вирішує питання якості комунікації. М. Вінн і К. Лам (2023) звертають увагу на те, що робота CRM або чат-бота залежить від актуальності правил, довідкової інформації, розподілу відповідальності між працівниками та можливості швидко виправити помилку. Наприклад, автоматична відповідь може технічно спрацювати правильно, але містити застарілу інформацію про час заселення, умови бронювання або доступність послуги. Поряд із такими даними підприємства отримують значний масив відгуків, який також можна використовувати для пошуку повторюваних проблем. В.-Х. Нгуєн і Т. Хо (2023), опрацювавши 259 470 англomовних відгуків із застосуванням тематичного моделювання та NPS, змогли виділити теми, які регулярно повторювалися у відповідях гостей. Велика кількість текстів при цьому не означає, що вони однаково представляють досвід усіх клієнтів, а окремі критичні ситуації все одно потребують перегляду самого звернення та обставин, за яких воно виникло.

Виклад основного матеріалу.

Коли гість обирає готель або ресторан, він зазвичай виходить не з самого рекламного каналу, а з тієї ситуації, у якій йому потрібна послуга. Пізній приїзд після дороги, коротке відрядження, вихідні з родиною, транзит, участь у події або довше проживання з потребою працювати з номера створюють різні запити до готелю. У ресторані так само відрізнятимуться очікування людини, яка прийшла на швидкий обід, забронювала вечерю, організовує сімейне святкування, зустрічається з партнерами або планує візит перед певною подією. У кожній із цих ситуацій змінюються допустимий час очікування, значення окремих умов і те, якої інформації гість потребуватиме перед рішенням. Саме тому одна й та сама пропозиція може бути переконливою для одного клієнта і майже непомітною для іншого, хоча формально обидва належать до одного сегмента (Lemon & Verhoef, 2016; Veloso & Gomez-Suarez, 2023).

Заназваною послугою при цьому не завжди видно, яке завдання людина намагається вирішити. Бронювання номера може означати не просто потребу в ночівлі, а необхідність мати тихе місце перед ранковою зустріччю, швидко отримати документи або без проблем виїхати до початку робочого дня. Родина, переглядаючи «сімейний тариф», найчастіше уточнює конкретні речі:



умови проживання з дитиною, харчування, додаткове місце, час заселення. Відвідувач ресторану під час короткої перерви більше звертатиме увагу на тривалість очікування, ніж на загальний опис атмосфери закладу. Через це повідомлення стає зрозумілішим тоді, коли називає конкретну умову або результат, який можна перевірити. Години роботи рецепції, порядок отримання рахунку, можливість раннього сніданку, тривалість бізнес-ланчу, правила групового бронювання або інформація про алергени дають гостеві більше підстав для вибору, ніж загальна обіцянка «високого рівня сервісу» (Becker & Jaakkola, 2020; Basii et al., 2023).

Ще до приїзду така обіцянка має підтверджуватися інформацією, яку гість може побачити самостійно. Це можуть бути актуальні фотографії, зрозумілі правила, опис комплектації номера, часові інтервали, контакт для уточнення або повідомлення про підтвердження бронювання. Якщо ці елементи не суперечать один одному, клієнтові простіше зрозуміти, чого очікувати від послуги. Сторінка може містити багато фотографій, але залишатися малоінформативною, якщо на ній складно знайти умови скасування, правила проживання з твариною або час подачі сніданку. Після того як зміст пропозиції вже визначений, обирається канал для її передачі: сайт і модуль бронювання зручні для умов, які потрібно побачити до покупки, телефон або месенджер – для уточнення нестандартного запиту, а повідомлення після бронювання може містити коротку інформацію про наступні дії. Частина враження при цьому формується взагалі без тексту, через навігацію в приміщенні, меню, інтерфейс або реакцію працівника на звернення (Veloso & Gomez-Suares, 2023; Youssoufi et al., 2024).

Проблема з'являється тоді, коли інформація для гостя змінюється швидше, ніж працівники встигають узгодити між собою порядок дій. Маркетолог може написати про раннє заселення, але не повинен самостійно гарантувати його, якщо це рішення залежить від завантаження номерного фонду та роботи адміністратора. Менеджер ресторану також не може змінити умови скасування групового бронювання лише під конкретну розмову, якщо для цього вже існує погоджене правило. За відсутності такого розподілу відповідальності одна умова починає звучати по-різному на сайті, у телефонній розмові та під час особистого контакту. Коли після цього з'являється скарга, важко зрозуміти, де саме виникла помилка – у самому повідомленні, у

передачі інформації або вже під час виконання. Для перевірки тому недостатньо подивитися лише на кількість звернень чи скасувань, оскільки зміст дзвінків, чатів і відгуків часто пояснює причину краще, ніж загальна цифра (Wynn & Lam, 2023; Nguyen & Ho, 2023).

У частині випадків складність виникає не через неправильну обіцянку, а через те, що вона сформульована без умов, від яких реально залежить її виконання. Ранній заїзд може залежати від часу виїзду попереднього гостя, тому його безпечніше пропонувати як можливість після підтвердження, а не як гарантовану послугу. Так само ресторану складно обіцяти приготування страви рівно за 15 хвилин, якщо час залежить від завантаження кухні. Коли гість заздалегідь бачить умову, альтернативний варіант або порядок підтвердження, очікування стає ближчим до того, що заклад реально може виконати. Цей зв'язок між попередньою обіцянкою та фактичним досвідом простежується і в роботах К. Н. Лемон і П. К. Верхоф (2016), Л. Бекер і Е. Яакколи (2020). У цифрових каналах діє той самий принцип: чат-бот потребує актуальної бази відповідей, автоматичний лист – тільки потрібної гостеві інформації, а CRM-добірка – зрозумілих критеріїв і даних, які були зібрані для відповідної мети (Buhalis, 2020; Wynn & Lam, 2023).

Під час роботи з даними про клієнтів формальні характеристики допомагають описати аудиторію, але рідко підказують наступний сервісний крок. З віку, місця проживання або рівня доходу неможливо прямо визначити, чи потрібна людині тиха кімната, дитяче крісло, швидке заселення або можливість скасувати бронювання без втрат. Причина поїздки дає більше інформації, але й вона часто уточнюється лише через подальшу поведінку: обраний тариф, час бронювання, склад групи, опис події або саме замовлення. Пізня заявка на номер може означати транзит, зміну планів або термінову поїздку, а дитяча страва в замовленні ще не дає повної інформації про склад групи. Такі сигнали можна використовувати тільки разом із контекстом та фактичним вибором гостя, не перетворюючи одну ознаку на готове пояснення його поведінки (Dolnicar, 2002; Kim et al., 2020).

У багатьох ситуаціях рішення про покупку і саме користування послугою взагалі належать різним людям. У корпоративному бронюванні контактна особа може передусім перевіряти рахунок, документи та умови оплати, тоді як працівникові, який фактично проживатиме в готелі, потрібні тиша, зрозумілий маршрут і стабільний Wi-Fi. Під час сімейного святкування



організатор може порівнювати ціни та читати відгуки, а інші учасники оцінюватимуть простір, меню й темп обслуговування вже під час події. До цього додається час, коли людина звертається до закладу. Той, хто шукає номер за кілька годин до приїзду, очікує швидкої відповіді та чіткого підтвердження, тоді як при плануванні події за місяць потрібно більше інформації про умови, меню, оплату та можливі зміни. Так само і ціна не завжди показує належність клієнта до «економного» або «преміального» сегмента, оскільки людина може заплатити більше за конкретну потрібну їй умову – пізній виїзд, парковку, спеціальне меню або гарантоване місце для групи. Різницю у готовності платити за окремі характеристики послуги розглядають П. К. С. Пракач та співавтори (2021), а вплив моменту контакту на подальший досвід простежується у К. Н. Лемон і П. К. Верхоф (2016).

Не всі гості однаково проходять і цифрову частину цього маршруту. Для когось мобільне бронювання, електронний ключ або коротке автоматичне повідомлення повністю закривають потребу в контакті, а інша людина після зміни

планів або появи нестандартного питання все одно шукає можливість поговорити з працівником. Пояснювати таку різницю лише віком було б неточно, оскільки спосіб користування цифровими сервісами залежить також від звички, ситуації та складності запиту. Тому поряд із самообслуговуванням доцільно залишати доступний канал для звернення до людини. Причина відмови від послуги також може бути пов'язана не з ціною, а з неясними умовами скасування, відсутністю інформації про паркування, складним пошуком меню, сумнівами щодо тиші в номері або недовірою до фотографій. Такі бар'єри помітні в повторюваних питаннях, причинах скасування, відгуках і спостереженнях працівників, хоча один окремий негативний коментар ще не дає підстав змінювати підхід для всієї аудиторії. Нова група клієнтів має сенс тоді, коли в даних повторюється подібна ситуація, однаковий бар'єр і з'являється можливість запропонувати для нього інший спосіб комунікації або обслуговування (Youssofi et al., 2024; Park et al., 2024; Nguyen & Ho, 2023; Ernst & Dolnicar, 2018).

Табл. 1.

Матриця сегментації для планування комунікації

Ситуація / сегмент	Завдання гостя	Ознаки та бар'єри	Повідомлення і канал	Перевірка рішення
Коротка ділова поїздка	Прибути пізно, швидко заселитися, отримати документи й мати передбачуваний ранок.	Бронювання близько до дати приїзду; запит про час заїзду, сніданок, рахунок; бар'єр – невизначеність процедури.	До бронювання: чіткі умови заїзду та документи на сайті. Після бронювання: коротке підтвердження з контактним каналом.	Частка повторних запитань про заїзд; частка помилок у документах; зміст звернень після прибуття.
Сімейне дозвілля	Спланувати проживання або вечерю так, щоб умови були зрозумілими для дорослих і дітей.	Склад групи, потреба в додатковому місці, дитячому меню або гнучких умовах; бар'єр – неповна інформація.	До покупки: конкретні умови розміщення, меню, бронювання і змін. Канал: сторінка послуги та відповідь на запит.	Частка уточнень про склад групи; скасування через умови; теми відгуків про зрозумілість інформації.
Локальний гастрономічний візит	Швидко обрати заклад і зрозуміти, чи відповідають меню, ціна, час і посадка ситуації.	Час відвідування, формат зустрічі, спосіб оплати, алергени; бар'єр – відсутність актуального меню або правил бронювання.	Актуальне меню, час подачі в межах, які заклад реально витримує, і простий спосіб забронювати стіл.	Незавершені бронювання; повторні запитання про меню; відгуки про очікування й фактичний час подачі.
Подієве розміщення або груповий візит	Узгодити номерний фонд, харчування, оплату, логістику й відповідальних осіб до події.	Кількість учасників, дата, правила змін, потреба в документах; бар'єр – розпорошена або суперечлива інформація.	Один структурований лист або комерційна пропозиція з умовами, дедлайнами, контактною особою і порядком змін.	Підтвердження за етапами; частка змін після погодження; операційні збої в день події.

Джерело: складено автором на підставі (Basii et al., 2023; Kim et al., 2020; Veloso & Gomez-Suarez, 2023; Youssofi et al., 2024).



Матриця, подана в таблиці, побудована не як повний опис усіх можливих груп клієнтів, а як робоча послідовність, за якою можна перейти від ситуації гостя до його можливого бар'єру, змісту пропозиції, каналу комунікації та подальшої перевірки результату. Одна й та сама людина в різний час може опинитися в зовсім різних ситуаціях: сьогодні вона приїздить у відрядження, через місяць організовує сімейне святкування, а ще пізніше заходить до ресторану на короткий обід. Через це сегментування доцільніше пов'язувати не з постійною характеристикою людини, а з обставинами, у яких вона приймає рішення (Kim et al., 2020; Feng, 2022). Дані про склад групи, спосіб бронювання або контактні відомості при цьому не повинні збиратися лише тому, що система технічно дозволяє це робити. Потреба в них з'являється тоді, коли така інформація справді впливає на пропозицію або порядок надання послуги, що відповідає принципу обмеження мети обробки даних, передбаченому GDPR і Законом України «Про захист персональних даних» (Regulation (EU) 2016/679, 2016; Закон України «Про захист персональних даних», 2010).

Під час роботи з показниками також виникає проблема їхнього тлумачення. Наприклад, збільшення кількості повторних запитань не обов'язково означає, що інформація на сайті стала гіршою, оскільки заклад міг почати активніше відповідати в месенджері або зробити контакт більш доступним. На кількість бронювань впливають сезон, ціна, події в місті та інші обставини, а відгуки частіше залишають люди, які отримали дуже позитивний або дуже негативний досвід. Тому показники, наведені в матриці, краще читати разом зі змістом звернень і тією зміною, яку підприємство внесло в сервіс або повідомлення. У різних ситуаціях персоналізація також виглядатиме по-різному: гостеві в короткому відрядженні може бути достатньо одного листа з умовами заїзду, для групового заходу потрібен контакт конкретного менеджера, а постійному відвідувачу ресторану інколи достатньо актуального меню та інформації про бронювання столика (Nguyen & Ho, 2023; Prakash et al., 2021; Youssefi et al., 2024).

Перед тим як робити певну групу основною для комунікації, підприємству доводиться співвіднести очікування клієнтів зі своїми можливостями. Якщо готель не може стабільно організувати ранній сніданок, така послуга не повинна ставати головною обіцяркою для гостей із раннім виїздом. Подібна ситуація

виникає в ресторані, який на фотографіях створює враження наявності окремої зали для груп, хоча фактично такого простору немає. Зв'язок між сегментуванням і ресурсами самого підприємства простежується в роботі Basii et al. (2023). Уже після цього можна вирішувати, через який канал доносити пропозицію. Людина, яка шукає готель у день приїзду, швидше звернеться до карти, системи бронювання, телефона або месенджера, тоді як організатор події, який планує її завчасно, потребуватиме докладнішого листування та контакту з менеджером. Сам канал впливає на обсяг інформації, швидкість відповіді та кількість дій, які доведеться виконувати працівникам (Buhalis, 2020; Wynn & Lam, 2023).

Прибуток від окремого бронювання в цьому випадку також не дає повної картини. Групове замовлення може принести більший дохід, але одночасно потребувати узгодження номерів, харчування, оплати, трансферу, часу прибуття та роботи відповідальної особи. До цього додаються можливе скасування, навантаження на персонал, витрати на залучення клієнта й те, як велика група вплине на інших гостей. Частина таких проблем стає помітною саме в періоди найбільшого навантаження, коли потрібно швидко зрозуміти, хто відповідає на звернення, що робити при зміні бронювання, як передати нову інформацію кухні або рецепції та де працівник побачить особливу умову замовлення. Якщо вся ця інформація тримається на пам'яті одного менеджера, зі збільшенням потоку починають виникати помилки, на що в контексті цифровізації сервісу звертають увагу М. Вінн і К. Лам (2023).

Для повсякденної роботи з певною групою клієнтів тому достатньо невеликої картки, де поруч зазначаються ситуація гостя, обіцянка закладу, підтвердження її виконання, канал зв'язку, час контакту та подальша дія після відповіді клієнта. У випадку короткої ділової поїздки це можуть бути умови пізнього заселення, можливість швидко отримати документи та контакт адміністратора для нестандартної ситуації. Якщо подивитися на цю картку в часовій послідовності, до бронювання людина порівнює пропозиції, після оформлення шукає інформацію про маршрут, час заселення та необхідні контакти, а вже під час перебування може потребувати навігації або допомоги працівника. Після візиту з'являється відповідь на проблему, подяка або наступне звернення, і цей етап також пов'язаний із тим, що відбулося раніше (Lemon & Verhoef, 2016).

Можливість автоматично надсилати



повідомлення сама по собі ще не означає, що гостеві потрібно отримувати їх якомога більше. Нагадування перед заїздом може містити час заселення, адресу або спосіб зв'язку й справді допомогти людині підготуватися, тоді як повторна реклама після вже оформленого бронювання найчастіше лише додає зайві повідомлення. Відрізняються між собою і сервісна інформація, і маркетингові звернення, тому для них потрібні різні підстави та різні відповідальні працівники. Подібна різниця є і в самому тексті: коротке рекламне повідомлення, пояснення умов групового бронювання та переклад правил для іноземного гостя мають різне призначення. Незалежно від форми людина повинна без додаткового пошуку знайти в повідомленні ціну, строк, основні обмеження та спосіб уточнити незрозуміле, а різні мовні версії не повинні суперечити одна одній.

Після кількох візитів частина дій може бути спрощена, якщо гість погодився на використання відповідної інформації. Йому можна запропонувати знайомий спосіб бронювання, нагадати формат попереднього замовлення або повідомити про послугу, яка прямо пов'язана з минулим вибором. Робити з цього припущення про рівень доходу, стан здоров'я, сімейні обставини або інші чутливі характеристики вже немає підстав. Доступ до даних також залежить від того, що конкретний працівник має зробити: для підготовки послуги можуть бути потрібні ім'я, номер бронювання та конкретне побажання, тоді як маркетинговому працівникові часто достатньо узагальненої інформації про повторювані запити. Попередній контакт із гостем не означає автоматичного дозволу використовувати всю історію його звернень у подальших рекламних кампаніях (Regulation (EU) 2016/679, 2016; Закон України «Про захист персональних даних», 2010).

Коли підприємство змінює комунікацію, перевірити результат простіше на одному конкретному елементі. Наприклад, можна оновити лист після бронювання, сторінку з умовами заселення або сценарій відповіді в месенджері й перед цим визначити, що саме буде порівнюватися: кількість повторних питань, незавершені бронювання на певному етапі або помилки під час передачі інформації. Якщо така перевірка проводиться на невеликій кількості спостережень і без контрольної групи, вона не дає підстав стверджувати, що саме зміна повідомлення спричинила весь отриманий ефект. Проте навіть невелика перевірка дозволяє побачити повторювану проблему і вирішити,

що потрібно перевіряти далі. Для сторінки бронювання такими сигналами можуть бути питання в чаті, вихід користувача на певному кроці чи причина скасування, для ресторану – теми телефонних звернень, час очікування або невиконані прохання, для готелю – запитання перед заїздом і невідповідність між описом та фактичними умовами.

При цьому відомості надходять із джерел, які самі по собі не є однаково точними. Відгуки частіше передають сильні враження, веб-аналітика показує момент виходу зі сторінки, але не пояснює його причину, у CRM можуть залишатися дублікати або застарілі контакти, а працівник під час зміни бачить лише частину ситуацій. Через це один показник інколи дає зовсім іншу картину, ніж кілька джерел, зіставлених між собою без збору додаткових персональних даних (Nguyen & Ho, 2023). Так само одного незвичного запиту недостатньо, щоб одразу створювати новий сегмент клієнтів. Спочатку потрібно перевірити, чи повторюється сама ситуація, потреба або бар'єр, а також чи не пояснюється проблема старою інформацією на сайті, неточним повідомленням або звичайною операційною помилкою. Інакше кількість сегментів поступово збільшується, хоча спосіб роботи підприємства залишається тим самим (Ernst & Dolnicar, 2018).

Упродовж року змінюються тарифи, меню, сезонні пропозиції, правила бронювання, окремі послуги та самі цифрові сервіси, через які проходить гість. Саме після таких змін доречно повертатися до матриці й перевіряти, чи залишаються описані ситуації актуальними, чи виконується заявлена обіцянка, чи працюють потрібні посилання та чи не зберігаються в системі відомості, які вже не використовуються. За самою матрицею неможливо визначити найприбутковішу групу або канал із найвищою конверсією, оскільки для цього потрібні дані певного готелю чи ресторану за конкретний період і з урахуванням зовнішніх умов. Вона радше допомагає визначити, що саме підприємству потрібно перевірити, перш ніж змінювати комунікацію або порядок обслуговування (Buhalis, 2020; Wynn & Lam, 2023; Ernst & Dolnicar, 2018).

Висновки.

Під час сегментування клієнтів готелю або ресторану найбільше інформації для подальшої роботи дають не самі демографічні характеристики, а обставини конкретного звернення. Вік, стать, місце проживання та інші загальні ознаки можуть використовуватися для



опису аудиторії, але з них не впливає, який саме сервіс потрібен людині в певний момент. Набагато ближче до рішення знаходяться причина візиту, роль людини під час бронювання, час, який вона має, ставлення до вартості окремих умов, спосіб користування цифровими каналами та бар'єр, через який вона відкладає або змінює вибір. Такі характеристики також не дають остаточної відповіді самі по собі, тому сформовані на їх основі припущення потрібно зіставляти з поведінкою клієнтів та даними конкретного підприємства.

У запропонованій матриці ситуація гостя пов'язується з його завданням, можливим бар'єром, змістом повідомлення, каналом і способом підтвердити виконання обіцянки. Робота з нею починається з конкретної ситуації, у якій клієнтові бракує інформації або виникає складність, після чого підприємство визначає, що воно може запропонувати, через який канал це пояснити та хто відповідатиме за виконання. Потреба у додатковій персоналізації, новому каналі або більшій частоті контактів у такому випадку виникає вже після перевірки самої послуги та можливостей персоналу.

Під час використання даних межа проходить між інформацією, яка справді потрібна для обслуговування або погодженої комунікації,

та відомостями, які збираються без зрозумілої подальшої дії. Для роботи з ними потрібно визначати мету, обмежувати доступ, оновлювати записи та залишати гостеві можливість відмовитися від повідомлень, які не стосуються необхідного сервісу. Перевірка самої матриці вже потребує даних окремого підприємства, визначеного періоду спостереження та показників, за якими можна порівнювати зміни, не приписуючи отриманому результату причин, яких наявні матеріали не підтверджують.

Фінансування. Дослідження не мало зовнішнього фінансування, а автор не декларує впливу грантодавця, замовника або іншої сторони на добір джерел, інтерпретацію матеріалу чи сформульовані висновки.

Залучення штучного інтелекту. Під час підготовки рукопису було використано ChatGPT (OpenAI) як допоміжний інструмент для мовно-стилістичного опрацювання тексту та технічного узгодження оформлення. Запропоновані інструментом формулювання й бібліографічні відомості були перевірені та доопрацьовані автором. Штучний інтелект не є автором статті й не використовувався для створення чи підміни дослідницьких даних. Відповідальність за зміст, достовірність джерел, аргументацію та висновки повністю несе автор.

БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

- Басій, Н. Ф., Ланиця, І. Ф., & Яхвак, Д. М. (2023). Особливості застосування маркетингової стратегії сегментації підприємствами на готельно-ресторанному ринку. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*, 9, 5-11. <https://doi.org/10.32782/tourismhospsee-9-1>
- Доброскок, І. І., Пеньковський, В. С., & Яценко, Я. І. (2022). Поведінкова економіка та сегментація споживчого ринку як чинники розвитку підприємств готельно-ресторанного і туристичного бізнесу. *Економічний вісник університету*, 53, 53-59. <https://doi.org/10.31470/2306-546X-2022-53-53-59>
- Закон України «Про захист персональних даних» від 01.06.2010 № 2297-VI. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17>
- Becker, L., & Jaakkola, E. (2020). Customer experience: Fundamental premises and implications for research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48, 630-648. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00718-x>
- Buhalis, D. (2020). Technology in tourism – from information communication technologies to eTourism and smart tourism towards ambient intelligence tourism: A perspective article. *Tourism Review*, 75(1), 267-272. <https://doi.org/10.1108/TR-06-2019-0258>
- Dolnicar, S. (2002). A review of data-driven market segmentation in tourism. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 12(1), 1-22. https://doi.org/10.1300/J073v12n01_01
- Ernst, D., & Dolnicar, S. (2018). How to avoid random market segmentation solutions. *Journal of Travel Research*, 57(7), 835-851. <https://doi.org/10.1177/0047287516684978>
- European Parliament and Council. (2016). Regulation (EU) 2016/679 of 27 April 2016 (General Data Protection Regulation). *Official Journal of the European Union*, L 119, 1-88. <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj>
- Feng, J. (2022). Market segmentation in tourism and hotel industry. In *Proceedings of the 2022 7th International Conference on Financial Innovation and Economic Development (ICFIED 2022)* (pp. 2241-2245). Atlantis Press. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.220307.368>
- Kim, D., Hong, S., Park, B.-J., & Kim, I. (2020). Understanding heterogeneous preferences of hotel choice attributes: Do customer segments matter? *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 45, 330-337. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.08.014>
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- Nguyen, V.-H., & Ho, T. (2023). Analysing online customer experience in hotel sector using dynamic topic modelling and net promoter score. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 14(2), 258-277. <https://doi.org/10.1108/JHTT-04-2021-0116>



- OECD. (2024). OECD tourism trends and policies 2024. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/80885d8b-en>
- Park, H., Lee, M., Back, K.-J., & DeFranco, A. (2024). Is hotel technology a double-edged sword on customer experience? A mixed-method approach using big data. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 48(5), 881-894. <https://doi.org/10.1177/10963480221132758>
- Prakash, P. K. S., Gandhi, N., & Jain, S. (2021). BayesRec: Personalize search ranking with customer attribute-level willingness-to-pay using heterogeneous booking choice data. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102885. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102885>
- Veloso, M., & Gomez-Suarez, M. (2023). Customer experience in the hotel industry: A systematic literature review and research agenda. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(8), 3006-3028. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2022-0517>
- Wynn, M., & Lam, C. (2023). Digitalisation and IT strategy in the hospitality industry. *Systems*, 11(10), 501. <https://doi.org/10.3390/systems11100501>
- Youssofi, A., Jeannot, F., Jongmans, E., & Damperat, M. (2024). Designing the digitalized guest experience: A comprehensive framework and research agenda. *Psychology & Marketing*, 41(3), 512-531. <https://doi.org/10.1002/mar.21929>

REFERENCES

- Basii, N. F., Lanytsia, I. F., & Yakhvak, D. M. (2023). Osoblyvosti zastosuvannya marketynhovoï stratehii sehmentatsii pidpriemstvamy na hotelno-restorannomu rynku [Peculiarities of applying a market-segmentation strategy by enterprises in the hotel and restaurant market]. *Industriia turizmu i hostynnosti v Tsentralnii ta Skhidnii Yevropi*, 9, 5-11. <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-9-1>
- Becker, L., & Jaakkola, E. (2020). Customer experience: Fundamental premises and implications for research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48, 630-648. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00718-x>
- Buhalis, D. (2020). Technology in tourism – from information communication technologies to eTourism and smart tourism towards ambient intelligence tourism: A perspective article. *Tourism Review*, 75(1), 267-272. <https://doi.org/10.1108/TR-06-2019-0258>
- Dobroskok, I. I., Penkovskiy, V. S., & Yatsenko, Ya. I. (2022). Povedinkova ekonomika ta sehmentatsiia spozhyvchoho rynku yak chynnyky rozvytku pidpriemstv hotelno-restorannoho i turystychnoho biznesu [Behavioral economics and consumer-market segmentation as factors in the development of hotel, restaurant and tourism enterprises]. *Ekonomichnyi visnyk universytetu*, 53, 53-59. <https://doi.org/10.31470/2306-546X-2022-53-53-59>
- Dolnicar, S. (2002). A review of data-driven market segmentation in tourism. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 12(1), 1-22. https://doi.org/10.1300/J073v12n01_01
- Ernst, D., & Dolnicar, S. (2018). How to avoid random market segmentation solutions. *Journal of Travel Research*, 57(7), 835-851. <https://doi.org/10.1177/0047287516684978>
- European Parliament and Council. (2016). Regulation (EU) 2016/679 of 27 April 2016 (General Data Protection Regulation). *Official Journal of the European Union*, L 119, 1-88. <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj>
- Feng, J. (2022). Market segmentation in tourism and hotel industry. In *Proceedings of the 2022 7th International Conference on Financial Innovation and Economic Development (ICFIED 2022)* (pp. 2241-2245). Atlantis Press. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.220307.368>
- Kim, D., Hong, S., Park, B.-J., & Kim, I. (2020). Understanding heterogeneous preferences of hotel choice attributes: Do customer segments matter? *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 45, 330-337. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.08.014>
- Law of Ukraine On Personal Data Protection, No. 2297-VI (2010). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17>
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- Nguyen, V.-H., & Ho, T. (2023). Analysing online customer experience in hotel sector using dynamic topic modelling and net promoter score. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 14(2), 258-277. <https://doi.org/10.1108/JHTT-04-2021-0116>
- OECD. (2024). OECD tourism trends and policies 2024. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/80885d8b-en>
- Park, H., Lee, M., Back, K.-J., & DeFranco, A. (2024). Is hotel technology a double-edged sword on customer experience? A mixed-method approach using big data. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 48(5), 881-894. <https://doi.org/10.1177/10963480221132758>
- Prakash, P. K. S., Gandhi, N., & Jain, S. (2021). BayesRec: Personalize search ranking with customer attribute-level willingness-to-pay using heterogeneous booking choice data. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102885. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102885>
- Veloso, M., & Gomez-Suarez, M. (2023). Customer experience in the hotel industry: A systematic literature review and research agenda. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(8), 3006-3028. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2022-0517>
- Wynn, M., & Lam, C. (2023). Digitalisation and IT strategy in the hospitality industry. *Systems*, 11(10), 501. <https://doi.org/10.3390/systems11100501>
- Youssofi, A., Jeannot, F., Jongmans, E., & Damperat, M. (2024). Designing the digitalized guest experience: A comprehensive framework and research agenda. *Psychology & Marketing*, 41(3), 512-531. <https://doi.org/10.1002/mar.21929>