

Н.Ф. Маврина, О.В. Марковская

**ПОДХОДЫ К ПОНИМАНИЮ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТИ КАК
ФАКТОРУ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОТЕЛЕЙ
И ДРУГИХ СРЕДСТВ РАЗМЕЩЕНИЯ**

В статье обобщаются представления разных авторов о сущности и содержании понятия «клиентоориентированность», формулируются подходы к его пониманию с точки зрения конкурентоспособности отелей и других средств размещения.

Ключевые слова: клиентоориентированная стратегия гостиничного предприятия; клиентоориентированная политика гостиничного предприятия, клиентоориентированное поведение сотрудника гостиничного предприятия.

N.F. Mavrina, O.V. Markovskaya

**APPROACHES TO THE UNDERSTANDING OF CLIENT-ORIENTATION
AS A FACTOR IN THE COMPETITIVENESS OF HOTELS AND OTHER
ACCOMMODATION FACILITIES**

The article summarizes the views of different authors on the nature and content of the concept of «client orientation», approaches to its understanding from the point of view of competitiveness of hotels and other means of accommodation are formulated.

Keywords: client-oriented strategy of the hotel enterprise, client-oriented policy of the hotel enterprise; client-oriented behavior of the employee of the hotel enterprise.

Мировой опыт успешных компаний показывает, что переход на принципы клиентоориентированности является одним из основных конкурентных преимуществ, обеспечивающих в среднесрочной и долгосрочной перспективе рост доходов от существующих и потенциальных клиентов.

Внедрение принципов клиентоориентированности особо актуально для гостиниц и иных средств размещения. Гостиницы и иные средства размещения занимают лидирующие позиции среди клиентоориентированных компа-

ний. Цели привлечения новых и удержания постоянных гостей выполнимы только сотрудниками с клиентоориентированным мышлением, причём, речь идет и о линейном персонале, и о топ-менеджменте, принимающем стратегические решения.

Значимость клиентоориентированного мышления сотрудников усилилась с развитием интернет-технологий, благодаря которым компании стали более прозрачными на рынке гостиничных услуг. Любой недовольный гость, оставляя отрицательный отзыв в блогах, социальных сетях или любых интернет-ресурсах, может негативно повлиять на восприятие

© Маврина Н.Ф., Марковская О.В., 2018.

гостиницы потенциальными гостями или общественными кругами. Именно гость определяет уровень клиентоориентированности отеля.

Говоря о клиентоориентированности как факторе конкурентоспособности гостиничного предприятия и других средств размещения важно понимать смысл и содержание данного понятия, наличие показателей, по которым можно оценить уровень сформированности и развития клиентоориентированности.

Компаративный анализ подходов различных авторов к пониманию и сущности термина «клиентоориентированность» провела Семерникова Е.А. и отразила в статье «Клиентоориентированность: понятие, критерии» [8]. Семерникова Е.А. указывает на неоднозначность трактовки термина «клиентоориентированность» и отмечает, что с позиций разных авторов клиентоориентированность – это и процесс (В. Лошков [2], И. Манн [3], А.А. Русанова [6]), и характеристика (В.В. Бусаркина [1]), и инструмент (Б. Рыжковский [7], Р. Дешпндэ, Дж.У. Фарлей, Ф.Е. Вебстер [9]).

Резник Г.А., Яшина О.В. [5] отмечают, что в ряде публикаций в качестве синонима термина «клиентоориентированность» используется термин «клиентоцентричность», а в зарубежной литературе ему соответствует понятие «ориентация на клиента» (customer orientation).

В рамках нашего исследования важна трактовка клиентоориентированности Одеговым А.Ю., Абдурахмановым К.Х., Котовой Л.Р. как подхода к управлению человеческими ресурсами, которая подразумевает «наличие в организации системы взглядов, идей и методов управления, позволяющих заботиться о максимально эффективном удовлетворении потребностей клиентов и направленных на построение долгосрочных отношений с ними» [9, с. 14–15].

Таким образом, клиентоориентированность является многоплановым понятием, основным отличительным признаком которого является направленность

на клиента. Клиентоориентированность фиксирует приоритетность, доминирование в различных направлениях деятельности предприятия ориентации на потребности, ожидания, интересы клиента.

Применительно к отелю и другим средствам размещения, на наш взгляд, в понятии клиентоориентированности можно выделить как минимум три основные содержательные составляющие, и, соответственно, три подхода к пониманию данного понятия. В рамках каждого из этих подходов выделяются свои показатели клиентоориентированности, свои критерии оценки эффективности деятельности по её формированию и контролю.

Во-первых, клиентоориентированность может рассматриваться как стратегия гостиничного предприятия. В основе клиентоориентированной стратегии лежит понимание менеджментом образа отеля будущего, гостя будущего, понимание его потребностей и ожиданий как минимум в трехлетней перспективе.

Во-вторых, содержание, показатели, критерии оценки клиентоориентированности можно рассматривать в рамках трактовки в реальном времени генеральных целей, видения принципов ведения бизнеса и управления персоналом, т.е. в данном случае клиентоориентированность раскрывается как политика гостиничного предприятия.

В-третьих, клиентоориентированность – это профессиональная компетентность сотрудника гостиничного предприятия, показателями которой являются повседневное внешне выраженное поведение персонала и его действия в нестандартных и конфликтных ситуациях.

Все подходы к пониманию клиентоориентированности тесно связаны между собой. И, если понимание клиентоориентированности как стратегии ориентировано на будущее отеля, то понимание клиентоориентированности как политики организации и как профессионального качества сотрудников направлено на процессы управления лояльностью сегодняшнего гостя.

Рассмотрим более подробно каждый подход к пониманию клиентоориентированности.

Клиентоориентированность как стратегия гостиничного предприятия.

Стратегические показатели, построенные на принципах клиентоориентированности, определяют развитие компании в будущем, формируя представление о том, к какому результату (уровню сервиса и обслуживания гостей) придет гостиница через 5–10 лет. С позиций клиентоориентированной стратегии создается концепция продукта, направленного на определенный сегмент рынка с расчетом на длительное время эксплуатации. Для достижения этой цели гостиница проводит маркетинговые исследования и маркетинговый анализ существующих и скрытых потребительских предпочтений. Понимание потребностей и ожиданий гостей будущего диктует новые бизнес-модели для отелей будущего, диктует создание и формирование сервисов и процессов будущего гостиничного предприятия, и уже на текущем этапе деятельности отеля определяет перераспределение ресурсов на клиентоориентированные технологии.

Клиентоориентированная стратегия позволяет разработать генеральный план развития гостиничного предприятия, где гость, его потребности и ожидания становятся приоритетными. Например, сенсорные панели управления номером в гостиницах класса «люкс», расположенные рядом с кроватью гостя, позволяют зашторивать занавески, регулировать климат в номере, включать и выключать свет. Это же устройство может служить часами с будильником, телефоном и информационным справочником. Безусловно, такое материально-техническое оснащение выглядит более клиентоориентированным. То, как мы проектируем будущее, определяет наше настоящее.

Клиентоориентированность как политика гостиничного предприятия.

Клиентоориентированность как политика гостиничного предприятия – это реализация генеральных целей, форми-

рование принципов ведения бизнеса и управления человеческими ресурсами в контексте направленности на гостя, структурирование и регламентирование бизнес-процессов с учетом максимальной ориентации на гостя.

Основными показателями клиентоориентированности как политики гостиничного предприятия являются наличие в отеле нормативных документов, регламентов и стандартов, которые раскрывают и детализируют миссию и видение организации, ценности и принципы клиентоориентированной корпоративной культуры, технологические процессы, этические нормы, модели поведения сотрудников; наличие соответствующей клиентоориентированной политике системы обучения персонала, сформированной организационной (корпоративной) культуры, системы мотивации и стимулирования, системы отбора персонала, в т.ч. индикаторы клиентоориентированности кандидата и т.д.

Политика по отношению к гостям в гостиницах и иных средствах размещения декларируется в «Правилах проживания». Правила проживания обычно представлены на сайтах отелей и в системах бронирования. Поэтому, гость, бронируя отель, может оценить правила, процедуры, условия проживания. Безусловно, правила меняются в зависимости от ожиданий гостей, изменения законодательных актов, факторов, влияющих на безопасность и т.д. И не всегда данные правила соответствуют потребностям отдельных категорий гостей. Так, несмотря на то, что часть гостей является курящей, согласно ФЗ от 23.02.2013 N 15-ФЗ (ред. от 30.12.2015) «Об охране здоровья граждан от воздействия окружающего табачного дыма и последствий потребления табака», гостиничные предприятия запрещают гостю курение в номерах и общественных зонах. С другой стороны, данный и подобные запреты гарантируют некурящим гостям отсутствие запахов от сигарет, которые сложно удаляются из ковровина, мебели, текстиля и воздуха.

Следует отметить, что разработка клиентоориентированных регламентов и стандартов также может осложняться многими факторами. Например, на разработку технологических и поведенческих стандартов работы сотрудников службы приема и размещения влияют: дизайн и высота стойки регистрации, наличие или отсутствие АТС, расположение багажной комнаты, организация рабочих мест и т.д. Так, если стойка регистрации гостей слишком высокая, а рабочие места низкие, то гостю невозможно понять, находится ли администратор на рабочем месте. Иногда можно видеть только часть головы администратора, что визуально не привлекательно. В случае если бек-офис, расположенный за зоной ресепшн, не имеет отдельного входа, а стойка регистрации закрыта с обеих сторон, сотрудники бек-офиса попадают на свое рабочее место, только проходя через стойку регистрации, в том числе во время обслуживания гостей, что визуально так же не привлекательно. Мониторы компьютеров становятся видимыми из-за стойки регистрации в случае, если стойка недостаточна по высоте, и этот факт влияет на выполнение требований обеспечения безопасности информации о госте. Стандарт более клиентоориентирован, если доступ к багажной комнате осуществляется через холл.

Подобные аспекты характерны и для других служб отеля. Например, если двери общественных санузлов выходят непосредственно в зону холла, гости являются свидетелями уборки санузлов и более часто пересекаются с обслуживающим персоналом и реквизитами.

Более клиентоориентированным выглядит стандарт поведения официанта, если кассовые терминалы расположены за стойкой бара и/или на стойке выдачи для официантов. Деталь клиентоориентированности заключается в том, что официант всегда находится лицом к гостям.

Итак, клиентоориентированность как политика гостиничного предприятия понимается нами как деятельность менедж-

мента отеля по регламентации клиентоориентированных процессов, которые, в первую очередь, связаны с системой управления персоналом.

Клиентоориентированность как профессиональная компетентность сотрудника гостиничного предприятия.

Трактовка клиентоориентированности в русле данного подхода наиболее часто встречается в литературных источниках и исследованиях разных авторов, т.к. гости в отеле судят о сервисе по каждому сотруднику, с которым приходится взаимодействовать. Как правило, это сотрудники контактных зон: телефонный оператор, ресепшионист, горничная, подносчик багажа, швейцар, официант и хостес. Эти сотрудники в большей мере обуславливают формирование клиентоориентированного имиджа отеля.

На наш взгляд, так как гость может войти в контакт с любым сотрудником отеля, клиентоориентированность в данном контексте можно рассматривать как фокус, нацеленность на гостя при взаимодействии, и как оценку, которую получит гостиница от своего гостя в результате взаимодействия с ним.

В данном контексте клиентоориентированность – это реально демонстрируемое поведение персонала.

В структуре клиентоориентированности как профессиональной компетентности сотрудника условно можно выделить четыре составляющие, которые являются показателями её сформированности: функциональная компетентность, коммуникативная компетентность, конфликтологическая компетентность и конфликтоустойчивость, индивидуально-психологическая компетентность.

Функциональная компетентность – это знания, умения и навыки, связанные с выполнением трудовых функций. Сотрудник, который не знает бизнес-процессы и технологии выполнения функциональных обязанностей, вряд ли будет клиентоориентированным. Сложно представить сотрудника улыбающимся, если вопрос или просьба гостя поставили его в тупик.

Коммуникативная компетентность – это знания, умения и навыки, обеспечивающие эффективное общение с гостем. Это знание возможностей и ограничений коммуникативных методов и приёмов, умение устанавливать контакт, слушать, слышать, аргументировать и т.п.

Коммуникативная компетентность сотрудника гостиничного предприятия предполагает безупречное знание стандартов общения и поведения, принятых в гостиничном бизнесе: общие требования, темп, громкость, интонационная выразительность, содержание, информативность, грамотность речи, выражение лица, жесты, позы, осанка, фразы приветствия и прощания, фразы вежливости и этикета, установления контакта и обратной связи, общения по телефону и т.д.

Применение на практике этих знаний обеспечивает успешность взаимодействия с гостем, формирует атмосферу открытости, радушия, доброжелательности.

Конфликтологическая компетентность и конфликтоустойчивость – это профессиональное поведение в нестандартных ситуациях. Конфликтологическая компетентность и конфликтоустойчивость включает знание стандартов поведения в конфликтной ситуации, способов предупреждения и сглаживания конфликтных и эмоционально-напряженных ситуаций, приёмов и техник управления активно-агрессивной ситуацией, приёмов регуляции своего эмоционального состояния, а также применение знаний на практике.

Индивидуально-психологическая компетентность включает, с одной стороны, знание и развитие у самого сотрудника личных качеств, соответствующих ценностям клиентоориентированности. Бывает так, что, отработав несколько месяцев в сфере гостеприимства, молодые люди понимают отсутствие у себя качеств ориентации на клиента, и вынуждены менять направление своей профессиональной деятельности. Гораздо хуже, если сотрудники не прилагают усилий к изучению своих индивидуально-психологических характеристик и ка-

честв, и продолжают работать в сфере, к которой не имеют никакого отношения. Отрицательные последствия этого отражаются как на самом сотруднике, так и на госте, а в конечном счете – на клиентоориентированности предприятия.

С другой стороны, индивидуально-психологическая компетентность – это знание индивидуальных характеристик гостей, определяющих общение с ними в различных ситуациях, учет этих характеристик и «пристройка» к ним.

Формирование клиентоориентированности как профессиональной компетентности сотрудника отеля напрямую зависит от качества разработанных в отеле регламентов и стандартов (клиентоориентированность как политика гостиничного предприятия), от того, насколько они детализированы, адаптированы и направлены на гостя.

Учитывая, что стандартизировать нестандартные ситуации на 100% невозможно, рассмотренные сформированные компетенции персонала позволяют успешно решать нестандартные и сложные ситуации с гостями, демонстрировать индивидуальный подход к каждому гостю, получать высокий уровень удовлетворенности от выполняемых трудовых функций.

Итак, на наш взгляд, понятие «клиентоориентированность» в сфере гостеприимства можно рассматривать с позиций трех основных подходов.

Клиентоориентированность как стратегия или стратегическая линия развития гостиничного предприятия. Основными показателями клиентоориентированной стратегии являются регулярный мониторинг и анализ рынка, прогнозирование его развития, систематизация и обобщение изменяющихся потребностей и ожиданий гостей, планирование ресурсов для постоянной реновации, наличие в организации дорожной карты или генерального плана развития и т.д.

Клиентоориентированность как политика отеля и других средств размещения объединяет ряд управленческих действий, направленных на формирование

соответствующих принципов ведения бизнеса и создание системы управления персоналом, максимально ориентированной на формирование клиентоориентированного поведения. Основными показателями клиентоориентированной политики отеля являются наличие нормативных документов, регламентов и стандартов; наличие соответствующих систем обучения персонала, организационной (корпоративной) культуры, программ мотивации и стимулирования и т.д.

Клиентоориентированность как профессиональная компетентность сотрудника гостиничного предприятия отражает способность сотрудника предоставлять сервисные услуги и соответствовать ожиданиям гостя в части освоенности рабочих процессов, внешнего вида и поведения. Основным показателем данного понимания клиентоориентированности

является реальное поведение, а именно: функциональная, коммуникативная, конфликтологическая, индивидуально-психологическая компетентность сотрудника в различных ситуациях взаимодействия с гостем.

Требования гостей к ценности гостиничного продукта постоянно возрастают. Насколько компания ориентирована на гостя, решает только гость. Чтобы быть конкурентоспособным на рынке гостиничных услуг, необходимо разработать клиентоориентированную стратегию и политику, формировать и развивать у персонала клиентоориентированные модели поведения во взаимодействии с коллегами и гостями, что обеспечит долгосрочные клиентурные отношения и эффективность деятельности отеля и других средств размещения.

Литература

1. Бусаркина В.В. Понятие клиентоориентированности предприятия и проблемы ее оценки // Проблемы современной экономики. – 2007. – № 4 (24). – URL: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=>
2. Лошков В. Клиентоориентированность, в чем суть? – URL: http://www.rosbo.ru/articles.php?cat_id=2
3. Манн И. Клиентоориентированность: что делать, как делать, взять и сделать. – URL: <http://www.pharma.net.ua/publications/articles/44566>
4. Одегов А.Ю., Абдурахманов К.Х., Котова Л.Р. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход : учебно-практическое пособие. – М. : Издательство «Альфа-Пресс», 2011. – 752 с.
5. Резник Г.А., Яшина О.В. Клиентоориентированность корпорации как вызов времени // Проблемы современной экономики. – 2013. – № 2 (46). – URL: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=4557>
6. Русанова А.А. Системный взгляд на клиентоориентированность // Материалы II Всероссийской научно-практической конференции «Современные тенденции развития теории и практики управления отечественными предприятиями». – Ставрополь, 2008.
7. Рыжковский Б. Когда клиент голосует деньгами? // Управление компанией. – 2005. – № 7. – URL: <http://www.advertology.ru/article27313.htm>
8. Семерникова Е.А. Клиентоориентированность: понятие, критерии // Концепт. – 2014. – Спецвыпуск № 17. – URL: <http://e-koncept.ru/2014/14772.htm> /- Гос. рег. Эл. // АС 77-49965.
9. Deshpande, R., Farley, J. U., and Webster, F.E. Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese firms: a quadrant analysis // Journal of Marketing. – 1993. – 57(1). – P. 23–37.

Literatura

1. *Busarkina, V.V.* Ponyatie klientoorientirovannosti predpriyatiya i problemy ee otsenki // Problemy sovremennoy ekonomiki. – 2007. – № 4 (24). – URL: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=>
2. *Loshkov, V.* Klientoorientirovannost', v chem sut'? – URL: http://www.rosbo.ru/articles.php?cat_id=2
3. *Mann, I.* Klientoorientirovannost': chto delat', kak delat', vzyat' i sdelat'. – URL: <http://www.pharma.net.ua/publications/articles/44566>
4. *Odegov, A.Yu., Abdurakhmanov, K.Kh., Kotova, L.R.* Otsenka effektivnosti raboty s personalom: metodologicheskiy podkhod : uchebno-prakticheskoe posobie. – M. : Izdatel'stvo «Al'fa-Press», 2011. – 752 s.
5. *Reznik, G.A., Yashina, O.V.* Klientoorientirovannost' korporatsii kak vyzov vremeni // Problemy sovremennoy ekonomiki. – 2013. – № 2 (46). – URL: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=4557>
6. *Rusanova, A.A.* Sistemnyy vzglyad na klientoorientirovannost' // Materialy II Vse-rossiyskoy nauchno-prakticheskoy konferentsii «Sovremennye tendentsii razvitiya teorii i praktiki upravleniya otechestvennymi predpriyatiyami». – Stavropol', 2008.
7. *Ryzhkovskiy, B.* Kogda klient gosluet den'gami? //Upravlenie kompaniey. – 2005. – № 7. – URL: <http://www.advertology.ru/article27313.htm>
8. *Semernikova, E.A.* Klientoorientirovanost': ponyatie, kriterii // Kontsept. – 2014. – Spetsvypusk № 17. – URL: [http:// e-koncept.ru/2014/14772.htm](http://e-koncept.ru/2014/14772.htm) /- Gos. reg. El. // AC 77-49965.
9. *Deshpande, R., Farley, J.U., and Webster, F.E.* Corporate culture, customer orientation and inno-vativeness in Japanese firms: a quadrant analysis // Journal of Marketing. – 1993. – 57(1):23–37.