

10. Забродская, К. А. Методологические подходы к оценке уровня развития инфокоммуникационных технологий и услуг / К. А. Забродская // Весн. сувязі. — 2012. — № 111 (1). — С. 25–29.

*Zabrodskaya, K. A. Methodological approaches to assessing the level of development of infocommunication technologies and services / K. A. Zabrodskaya // Communication bull. — 2012. — № 111 (1). — P. 25–29.*

11. Чистая прибыль банков Беларуси за сентябрь 2020 года [Электронный ресурс] // BANK-CHART.BY. Рейтинги банков. — Режим доступа: [https://bankchart.by/spravochniki/reytin-gi\\_cbr/3/2020/9](https://bankchart.by/spravochniki/reytin-gi_cbr/3/2020/9). — Дата доступа: 25.11.2020.

*Статья поступила в редакцию 09.12.2020 г.*

УДК 338.48  
<http://edoc.bseu.by/>

**N. Shutilina**  
BSEU (Minsk)

## CLIENTING AS A TOOL FOR INCREASING CONSUMER VALUE OF HEALTH RESORT AND WELLNESS SERVICES

*The approaches to understanding the content of the term «clienting» are analyzed. The tasks of introducing customer service technologies into the marketing of health resort services and the main directions of work with consumers are determined: increasing the client base; increase in the average value of sales by customer base; systematization of customer information; analysis of reasons and response to customer losses; development of special working conditions for VIP-clients; customer satisfaction analysis; customer service quality management; loyalty building. The main trends in the development of customer service in the health resort segment of the tourist market, arising under the influence of digital transformation, are considered. The most relevant changes in the development of customer service have been identified: personalization of customer service, prompt response to their requests, transition to omnichannel communications, introduction of new service formats, taking into account the needs of a new generation of consumers.*

**Keywords:** *clienting; clientology; customer service; loyalty; product personalization; omnichannel communications; consumer; health resort service; wellness service; digitalization.*

**Н. В. Шутилина**  
кандидат экономических наук, доцент  
БГЭУ (Минск)

## КЛИЕНТИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ ЦЕННОСТИ САНАТОРНО-КУРОРТНЫХ И ОЗДОРОВИТЕЛЬНЫХ УСЛУГ

*Проанализированы подходы к пониманию содержания термина «клиентинг». Определены задачи внедрения сервисных технологий клиентинга в маркетинг санаторно-курортных услуг и основные направления работы с потребителями: увеличение клиентской базы; повышение среднего значения продаж по клиентской базе; систематизация информации о клиентах; анализ причин и реагирование на потери клиентов; разработка особых условий работы для VIP-клиентов; анализ удовлетворенности клиентов; управление качеством обслуживания клиентов; формирование лояльности. Рассмотрены основные тенденции развития клиентского сервиса в санаторно-курортном сегменте туристического рынка, возникающие под влиянием цифровой трансформации. Выявлены наиболее актуальные изменения в развитии клиентского сервиса: персонализация обслуживания клиентов, оперативное реагирование на их запросы, переход на омниканальные коммуникации, внедрение новых форматов обслуживания с учетом запросов нового поколения потребителей.*

**Ключевые слова:** клиентинг; клиентология; клиентский сервис; лояльность; персонализация продукта; омниканальные коммуникации; потребитель; санаторно-курортная услуга; оздоровительная услуга; цифровизация.

Существенные изменения экономических условий, технологий, форматов бизнеса, происходящие во всех сферах, наблюдаются и в развитии санаторно-курортного сегмента туристического рынка Беларуси. Активная переориентация внимания на такие составляющие бизнеса, как маркетинг, продвижение санаторно-курортных услуг, внедрение сервисных технологий клиентинга, обеспечивают формирование дополнительных конкурентных преимуществ организаций, повышение их конкурентоспособности и эффективное удовлетворение запросов потребителей.

Современные потребители туристических услуг (к числу которых относятся также и санаторно-курортные услуги) характеризуются многомерной и постоянно меняющейся идентичностью, высокими требованиями к аутентичности и персонализации получаемого опыта, все увеличивающейся скоростью принятия решений на основе мобильных приложений [1]. В связи с этим все более востребованы новые принципы в обслуживании клиентов. Целью данного исследования являются анализ подходов к пониманию содержания термина «клиентинг», определение задач и выявление основных тенденций развития клиентского сервиса в санаторно-курортном сегменте рынка туристических услуг.

Республика Беларусь в настоящее время располагает модернизированной конкурентоспособной сферой санаторно-курортного лечения и оздоровления, обладающей определенным рекреационно-ресурсным потенциалом и необходимой материально-технической базой. В 2019 г. в ней функционировали 492 организации (темп роста к 2015 г. — 103,6 %), было обслужено 869,4 тыс. чел. (в 2015 г. — 760,7 тыс. чел.), в том числе в санаториях — 456,9 тыс. чел., или 52,5 % общей численности лиц, размещенных в санаторно-курортных, оздоровительных организациях и других специализированных средствах размещения. Положительные тенденции развития санаторно-курортного комплекса определяются увеличением туристических потоков с целью лечения и оздоровления; стабильным ростом спроса на санаторно-курортные и оздоровительные услуги белорусских здравниц; диверсификацией санаторно-курортного турпродукта; изменением качественных характеристик внутреннего спроса на санаторно-курортные услуги.

Деятельность указанных организаций на современном этапе характеризуется расширением объема предоставляемых услуг, внедрением инновационных методов санаторно-курортного лечения и оздоровления, что позволяет повышать конкурентоспособность и наращивать объемы экспорта. В то же время национальная система санаторно-курортного обслуживания выполняет и важные социальные функции, обеспечивая достаточно доступное и конкурентное по критерию «цена/качество» предложение на рынке лечебно-оздоровительного туризма для граждан — резидентов Республики Беларусь. Более 70 % отдыхающих в санаторно-курортных и оздоровительных организациях нашей страны составляют белорусские граждане (77,3 % в 2015 г., 72,2 % в 2019 г.).

Текущее состояние спроса в данном сегменте отличает то, что при относительно высоком показателе качества продукта и достаточно высокой конкуренции ключевую роль в потребительском выборе играет клиентский сервис — система обслуживания клиентов на полном цикле продаж (до, во время и после покупки и потребления товаров или услуг). По данным исследовательской консалтинговой компании Gartner, по своей значимости для выбора потребителя клиентский сервис может обогнать цену и качество самого продукта [2]. Это обуславливает необходимость внедрения принципов и сервисных технологий клиентинга в маркетинг санаторно-курортных услуг. При этом клиентинг,

на наш взгляд, должен выступать ключевым инструментом при разработке и реализации маркетинговых программ в сфере санаторно-курортного обслуживания, обеспечивая эффективное удовлетворение запросов потребителей.

Основоположниками понятия «Clienting», которые не только сформулировали сам термин, пополнив теоретическую базу менеджмента, но и раскрыли его смысл, введя клиентинг в коммерческую практику, являются немецкий консультант Эдгар Геффрой (Edgar Geffroy) и испанский профессор Луис Хуэте (Luis Huete). Э.К. Геффрою принадлежит и авторство термина «iClienting», под которым понимается клиентинг в эпоху интернета и социальных сетей.

Э. Геффрой, которого в западной литературе часто называют «отцом клиентинга», постоянно подчеркивает важность правильного построения взаимоотношений с клиентами, рассматривая их в условиях активно развивающегося рынка как единственное конкурентное преимущество многих компаний [3]. Концепция клиентинга Э. Геффроя базируется на трех принципах: превышение клиентских ожиданий; установление с клиентами личностного и эмоционального контакта и тесное сотрудничество с ними в сфере совместных интересов; разработка и внедрение программ стратегического развития бизнеса в интересах клиентов.

В интерпретации Л. Хуэте clienting понимается как «методологическая основа клиентской стратегии компании, направленной на рост доходов, рентабельности и увеличение качества клиентского сервиса, а также на создание эффективного механизма органичного развития компании» [4]. Предложенная Л. Хуэте методология клиентинга состоит из пяти последовательных этапов: создание системы клиентской аналитики; разработка стратегической бизнес-модели; внедрение комплекса услуг; реализация стратегии; оценка достижения результатов через систему ключевых индикаторов деятельности. Цель этой методологии — превратить лояльность клиентов в прибыль за счет акцентирования внимания на клиентской базе.

В русскоязычный научно-практический оборот рассматриваемый термин впервые ввел российский консультант в сфере управления продажами Ян Вирлов, предложив определение клиентинга как «кросс-функциональной деятельности по исполнению основных бизнес-процессов, нацеленной на получение прибыли от клиентского портфеля» [5]. По мнению Я. В. Вирлова, основная цель клиентинга — превратить управление клиентским портфелем в ключевую компетенцию бизнеса, а его главные задачи состоят в росте клиентского портфеля без потери его прибыльности и управляемости, в привлечении, удержании и превращении покупателей в постоянных клиентов.

Российские исследователи рассматривают клиентинг и как стратегический подход к управлению организацией через управление клиентским портфелем, и как согласованную модель развития клиентского блока (включая маркетинг, продажи и сервис) с учетом согласованных показателей, а также как новую научно-практическую дисциплину менеджмента [5]. По мнению профессора В. Е. Новаторова, в России сегодня наблюдается успешное развитие прикладной отрасли науки — клиентологии, где источником знаний выступает передовая практика — клиентинг. «В отличие от функций практического маркетинга (разработка товара, ценообразование, распределение, продвижение и т.д.) клиентинг не имеет четкой дифференциации в части содержания выполняемой маркетологами работы. Его правильнее рассматривать в контексте надлежащего качества обслуживания клиентов, в основе которого — подход к потребителям с учетом их нужд и потребностей, запросов и желаний, вкусовых предпочтений и реального спроса на предлагаемые услуги» [6].

На наш взгляд, основными задачами, требующими решения в области клиентинга санаторно-курортных и оздоровительных организаций, являются: расширение клиентской базы; повышение среднего значения продаж по клиентской базе; систематизация информации о клиентах; анализ причин и реагирование на потери клиентов; разработка

особых условий работы для VIP-клиентов; анализ удовлетворенности клиентов; управление качеством обслуживания клиентов; формирование лояльности [7].

При реализации сервисных технологий клиентинга в санаторно-курортном сегменте необходимо ориентироваться на установление долгосрочных отношений, постоянный мониторинг потребностей, непосредственное взаимодействие персонала с клиентом, возможность корректировки санаторно-курортного продукта по желанию потребителя. Только в этом случае возникает удовлетворенность клиента качеством оказанной услуги, формируется его лояльность по отношению к фирме, создаются предпосылки для повторного обращения клиента в организацию, углубляются и расширяются деловые и эмоциональные контакты между руководством организации, ее персоналом и клиентами.

В развитии клиентского сервиса в ближайшей перспективе эксперты определяют следующие тенденции: персонализация обслуживания клиентов, оперативное реагирование на их запросы, переход на омниканальные коммуникации, внедрение новых форматов обслуживания с учетом запросов нового поколения потребителей. Ведущим трендом при этом выступает персонализированный подход к клиенту и обслуживанию. Для санаторно-курортных и оздоровительных организаций ключевыми факторами конкурентоспособности становятся факторы, определяющие уровень коммуникаций с потребителем услуг: умение выстраивать с клиентом персонализированное взаимодействие, аккумулирование максимально возможной и доступной информации о его предпочтениях, сетевом поведении, статусах и активности в социальных сетях, интенсивности поисково-покупательского поведения и т.д.

Возможности создания адресных, персонализированных продуктов во многом сгенерированы происходящей в настоящее время цифровой трансформацией рассматриваемого бизнеса. Использование цифровых технологий позволяет компаниям, работающим в санаторно-курортном сегменте рынка, совершенствовать свои клиентские базы, собирать больше данных о реальных и потенциальных клиентах через различные источники, преобразовывать эти данные в знания и предлагать продукты, соответствующие потребительским ожиданиям.

Кроме того, следует отметить, что персонализация обслуживания становится все более сложной и аутентичной благодаря технологиям искусственного интеллекта. Предлагаемые разработчиками новые способы распознавания, аналитики речи и эмоций клиентов, технологии их биометрической идентификации (по лицу, голосу, отпечатку пальца) открывают достаточно широкие возможности персонализации не только клиентом, но и создания продуктов, отвечающих еще не сформированным потребностям отдельно взятого человека. Конечно, на практике эти технологии только начинают внедряться, так как есть объективные преграды (не до конца понятна связь использования новых технологий с коммерческим результатом, ограниченные бюджеты компаний, раскрытие персональной информации и потеря анонимности), но это лишь вопрос времени. Накапливаемые в настоящее время знания о клиентах — мощный инструмент для выстраивания персонализированного клиентского сервиса.

Еще одним трендом клиентского сервиса санаторно-курортного сегмента в ближайшей перспективе следует обозначить омниканальность — взаимную интеграцию разрозненных каналов коммуникации в единую систему для обеспечения непрерывной коммуникации с клиентом. Компаниям сегодня важно оперативно перестраиваться и переходить на омниканальные коммуникации, чтобы обеспечивать мгновенное реагирование по каждому из используемых каналов (телефон, электронная почта, социальные сети, мессенджеры). Цель омниканальной стратегии — собрать больше данных из всех каналов и использовать для улучшения клиентского сервиса. Омниканальность выступает эффективным инструментом для создания качественного клиентского сервиса. Преимущества от его внедрения состоят в следующем:

- охват новых аудиторий клиентов, которые активно пользуются мессенджерами, социальными сетями и приложениями;
- предоставление удобного способа для связи и рост лояльности клиентов;
- уменьшение времени обработки обращений и привлечение новых клиентов;
- оптимизация бизнес-процессов за счет распределения нагрузки обращений;
- повышение уровня клиентоориентированности, работа на перспективу и завоевание лидирующих позиций на рынке.

Внедрение сервисных технологий клиентинга в санаторно-курортном сегменте нацелено на установление долгосрочных отношений, постоянный мониторинг потребностей, непосредственное взаимодействие персонала с клиентом, возможность корректировки санаторно-курортного продукта по желанию потребителя. Только в этом случае формируется его лояльность по отношению к фирме, создаются предпосылки для повторного обращения в организацию, возникает удовлетворенность клиента качеством оказанной услуги.

Результат обслуживания, определяющий удовлетворенность потребителей санаторно-курортных услуг, складывается из двух составляющих: технологической и функциональной. Если первая характеризуется месторасположением, комфортностью номеров, организацией питания, лечения, досуга и прочим, то функциональная связана с параметрами процесса оказания услуг (исполнительность, компетентность, отзывчивость персонала и др.). В настоящее время процесс обслуживания в исследуемом сегменте должен базироваться на принципе «здесь и сейчас». В ходе исследования компании Forrester, проведенного в 2018 г., более 80 % покупателей назвали быстрое решение их проблемы лучшим показателем качества обслуживания. Оперативность решения задач клиента, быстрое и результативное реагирование на его запросы — еще один тренд, ключевая составляющая эффективного клиентского сервиса санаторно-курортных и оздоровительных организаций.

К 2025 г. 40 % потребителей услуг будут составлять представители поколения Z, которые сформируют спрос и на туристическом рынке. Развитие клиентского сервиса в санаторно-курортном сегменте будет связано с формированием новых форматов обслуживания с учетом запросов нового поколения потребителей.

Поколение Z живет в цифровом мире, в интернет-среде происходит его самовыражение. «Зеты» готовы делиться мнением друг с другом, оставлять комментарии, задавать вопросы. Для них важен опыт, которым делятся их знакомые на своих страницах в социальных сетях, на его основании принимаются решения о покупке. Но для них важно иметь возможность высказать и свое мнение, поделиться своим опытом, ощущениями.

Характерной спецификой спроса с их стороны является то, что они чаще делают выбор в пользу не материальных вещей и утилитарных функций, а эмоций и впечатлений, что в сфере туризма и отдыха находит свое выражение в стремлении к активному времяпрепровождению (фестивали, необычные виды спорта, фитнес на свежем воздухе, квесты и др.). Для клиентов поколения Z клиентский сервис — это когда им интересно, а один из способов построения эмоциональной связи с ними — вовлечение в игру (геймификация). Для того чтобы вовлечь эту аудиторию, нужно дать ей новые позитивные переживания и ощущения, использовать нестандартные средства event-маркетинга [8].

Существенными ценностными отличиями нового поколения потребителей являются высокая социальная сознательность, подверженность ценностям устойчивого развития, ориентация на экологичность потребления. Для них важно, чтобы бренд, компания демонстрировали определенную философию, миссию, решала социально важные вопросы, проблемы экологии. В этой связи в новых форматах клиентского сервиса санаторно-курортного сегмента необходимо уделять внимание различным проектам в сфере устойчивого развития, экологическим практикам, чтобы клиенты чувствовали себя причастными к истории глобальной ответственности перед природой.

В контексте рассмотренных тенденций изменения спроса на рынке санаторно-курортных и оздоровительных услуг основными вызовами, с которыми в ближайшее время столкнутся компании, работающие в этих сегментах, будут являться:

- экспоненциальный рост разнохарактерной и разноуровневой информации о клиентах, требующей адекватных инструментов и алгоритмов обработки с целью персонализации запросов и выбора наиболее оптимальных методов реагирования на их изменение;
- необходимость разработки особых условий предложения не только в зависимости от платежеспособности клиентов и размеров клиентского чека, но и от специфики спроса, определяемого возрастными особенностями поведения клиентов (представители поколения Z и поколения миллениалов с одинаковыми возможностями бюджета будут формировать во многом принципиально различный спрос на услуги в рассматриваемом сегменте рынка);
- систематизация информации, а также детальный анализ причин потери клиентов и выработка мер их удержания;
- формирование омниканальных коммуникаций как с потребителями, так и с иными рыночными агентами.

Адекватный ответ на эти вызовы для каждого конкретного субъекта рынка во многом будет зависеть от его способности интегрировать (а при необходимости и реорганизовать) свои бизнес-процессы на основе цифровой парадигмы управления.

Таким образом, в результате проведенных исследований можно сформулировать следующие выводы:

- аналитический и исторический анализ возникновения и развития концепции клиентинга свидетельствует, что в современном понимании клиентинг есть набор технологических управленческих решений, включающих клиентскую аналитику (работу с большими данными), стратегическое бизнес-моделирование, формирование продуктовой (сервисной) структуры, непосредственно реализацию бизнес-модели (или стратегии в интерпретации некоторых авторов) и оценку результатов на основе ключевых индикаторов деятельности;
- для санаторно-курортных и оздоровительных организаций Республики Беларусь весьма актуальны и требуют первоочередного решения следующие задачи в области клиентинга: расширение клиентской базы; повышение среднего значения продаж по клиентской базе; систематизация информации о клиентах; анализ причин и реагирование на потери клиентов; разработка особых условий работы для VIP-клиентов; анализ удовлетворенности клиентов; управление качеством обслуживания клиентов; формирование лояльности;
- основными вызовами, с которыми в ближайшее время столкнутся санаторно-курортные и оздоровительные организации, будут экспоненциальный рост информации о клиентах, требующей адекватных инструментов и алгоритмов обработки с целью персонализации запросов; необходимость разработки особых условий предложения в зависимости от возрастной специфики спроса; детальный анализ причин потери клиентов и выработка мер их удержания; формирование омниканальных коммуникаций.

## Источники

1. Аигина, Е. В. Современные потребители туристских услуг и новые туристские продукты: путешествия, которые меняют жизнь / Е. В. Аигина // География и туризм. — 2018. — № 2. — С. 67–69.

*Aigina, E. V. Modern consumers of tourist services and new tourist products: journeys that change life / E. V. Aigina // Geography and Tourism. — 2018. — № 2. — P. 67–69.*

2. Муравская, М. Омниканальность в действии: клиентский опыт и мировые тенденции [Электронный ресурс] / И. Муравская // Vc.ru. — Режим доступа: <https://vc.ru/flood/45238>. — Дата доступа: 12.11.2020.

*Muravskaya, M.* Omnichannel in action: client experience and global trends [Electronic resource] / I. Muravskaya // Vc.ru. — Mode of access: <https://vc.ru/flood/45238>. — Date of access: 12.11.2020.

3. *Геффрой, Э. К.* Единственное, что все еще мешает, это покупатель. Успех в обращении с клиентами / Э. К. Геффрой. — М. : Интерэксперт, 2005. — 400 с.

*Geffroy, E. K.* The only thing that still gets in the way is the buyer. Success in dealing with clients / E. K. Geffroy. — Moscow : Interexpert, 2005. — 400 p.

4. *Хуэте, Л.* Клиентинг: управление цепочкой «услуги — прибыль» / Л. Хуэте // Клиентинг и упр. клиентским портфелем. — 2013. — № 4. — С. 238–244.

*Huete, L.* Clients: management of the chain «services — profit» / L. Huete // Clienting and client portfolio management. — 2013. — № 4. — P. 238–244.

5. *Чинарьян, Р. А.* Игра в бисер на вылет / Р. А. Чинарьян // Клиентинг и упр. клиентским портфелем. — 2013. — № 2. — С. 82–101.

*Chinaryan, R. A.* The game of beads for departure / R. A. Chinaryan // Clienting and client portfolio management. — 2013. — № 2. — P. 82–101.

6. *Новаторов, В. Е.* Клиентинг как трендовый инструмент социально-культурного маркетинга [Электронный ресурс] / В. Е. Новаторов // Культура и образование. — 2014. — № 7. — Режим доступа: <http://vestnik-rzi.ru/2014/07/2218>. — Дата доступа: 16.10.2020.

*Novatorov, V. E.* Clienting as a trend tool for social and cultural marketing [Electronic resource] / V. E. Novatorov // Culture and Education. — 2014. — № 7. — Mode of access: <http://vestnik-rzi.ru/2014/07/2218>. — Date of access: 16.10.2020.

7. *Шутилина, Н. В.* Определение и концептуальные подходы к внедрению сервисных технологий клиентинга в маркетинг санаторно-курортных услуг / Н. В. Шутилина // Системное развитие индустрии туризма и сервиса: научный и методический подход : материалы междунар. науч.-практ. и науч.-метод. конф., Белгород, 5 апр. 2019 г. / Белгород, ун-т кооперации, экономики и права ; редкол.: Е. В. Исаенко [и др.]. — Белгород, 2019. — С. 224–228.

*Shutilina, N. V.* Definition and conceptual approaches to the implementation of customer service technologies in the marketing of spa services / N. V. Shutilina // Systemic development of the tourism and service industry: scientific and methodological approach : materials of the intern. sci. and practical and sci. and methodological conf., Belgorod, 5 Apr. 2019 / Belgorod Univ. of Cooperation, Economics and Law ; editorial board E.V. Isaenko [et al.]. — Belgorod, 2019. — P. 224–228.

8. *Jordan, A.* Presidential Address: Digital Media Use and the Experience of Childhood: Reflections across the Generations / A. Jordan // J. of Communication. — 2017. — № 66. — P. 879–887.

*Статья поступила в редакцию 05.12.2020 г.*