

Марченко Татьяна Ивановн
Поволжский государственный университет сервиса

**Управление клиентским опытом в организациях туризма и гостеприимства:
аналитический обзор терминологии**

Аннотация. В статье рассматриваются особенности управления клиентским опытом (Customer Experience Management, CEM) в сфере туризма и гостеприимства в контексте развития диджитал среды и демонстрации потребителями нового покупательского поведения. Анализ научной литературы и эмпирических данных позволяет сформулировать следующий вывод: новые поколения потребителей меняют привычное покупательское поведение, требуют адаптации модели продаж, а традиционные инструменты перестают соответствовать реальным рыночным трендам, по тем причинам, что потребители ищут более персонализированный и быстрый опыт; они более информированы и склонны к самостоятельному исследованию; их ценности и ожидания отличаются (например, акцент на этичность, экологию, прозрачность). Следовательно, в данных условиях резко возрастает роль превентивного управления как ключевого инструмента роста лояльной клиентуры, масштабируемости персонализации и созданию индивидуальных сценариев взаимодействия.

В данном исследовании уделено внимание выстраиванию терминологической конструкции эффективного управления клиентским опытом. Автор обосновывает умозаключение о том, что управление потребителем в сфере туризма и гостеприимства возможно только с учетом смысла турпродуктов и услуг, который видится в предложении последних с учетом выявления факторов, определяющих формирование решения о покупке. Наряду с изменением экономической ситуации, развитие бизнес-процессов от подготовки туров к сервису, от обслуживания в гостинице к созданию ценности привело к доминированию концепции управления клиентским опытом, а персонализация и опыт находятся среди лидеров в борьбе за внимание клиентов.

Конструкция данной концепции выстраивается теми точками контакта, которые и формируют потребительский опыт, выступая одновременно идентификаторами уникальности конкурирующего бренда («отпечатываются» в памяти клиента). Учет усложняющихся многокомпонентных отношений с клиентами при трансформации ими моделей принятия решений о покупке создает предпосылки к более эффективному контролю и оптимизации клиентского пути, адаптируя стратегию и укрепляя связи с клиентами. Это, в свою очередь, способствует формированию долгосрочной лояльности, усилению конкурентной позиции на рынке и повышению доходности бизнеса. CEM позволяет создавать уникальные клиентские впечатления, оптимизировать внутренние бизнес-процессы и стимулировать инновации.

Достижение эффективного удовлетворения потребности клиентов обусловлено активной работой с обратной связью, внимательным отношением к запросам аудитории, преодолением возражений и тщательным анализом причин отказов. Как следствие, производители турпродукта и услугодатели достигают роста повторных продаж, увеличения рекомендаций и роста силы бренда.

Ключевые слова: потребительское путешествие, путь клиента, точки контакта, покупательский цикл, пользовательский опыт, клиентский опыт, управление потребителем, эмоционализация клиентского опыта, накопленная масса клиентского опыта, турпродукт и услуги гостеприимства.

Customer Experience Management in Tourism and Hospitality Organizations: An Analytical Review of Terminology

Abstract. The article discusses the features of Customer Experience Management (CEM) in the field of tourism and hospitality in the context of the development of the digital environment and the demonstration by consumers of new purchasing behavior. Analysis of the scientific literature and empirical data allows us to formulate the following conclusion: new generations of consumers are changing their usual purchasing behavior, require adaptation of the sales model, and traditional tools cease to correspond to real market trends, for the reasons that consumers are looking for a more personalized and faster experience; they are more informed and prone to self-study; their values and expectations are different (e.g. emphasis on ethics, ecology, transparency). Consequently, the role of preventive management as a key tool for the growth of loyal clientele, the scalability of personalization and the creation of individual interaction scenarios is sharply increasing in these conditions.

This study focuses on building a terminology framework for effective customer experience management. The author justifies the conclusion that the management of consumer behavior in the field of tourism and hospitality is possible only taking into account the meaning of tourist products and services, which is seen in the proposal of the latter, taking into account the identification of factors that determine the formation of a purchase decision. Along with the change in the economic situation, the development of business processes from preparing tours for service, from hotel service to creating value has led to the dominance of the concept of customer experience management, and personalization and experience are among the leaders in the struggle for customer attention.

The design of this concept is built by those points of contact that form the consumer experience, simultaneously acting as identifiers of the uniqueness of a competing brand ("imprinted" in the client's memory). Taking into account the complex multi-component relationships with customers when transforming their purchase decision-making models creates prerequisites for more effective control and optimization of the customer path, adapting the strategy and strengthening ties with customers. This, in turn, contributes to the formation of long-term loyalty, strengthening a competitive position in the market and increasing business profitability. CEM creates unique customer experiences, optimizes internal business processes, and drives innovation.

The achievement of effective customer satisfaction is due to active work with feedback, attentiveness to audience requests, overcoming objections and careful analysis of the reasons for failures. As a result, manufacturers of travel products and service providers achieve an increase in repeated sales, an increase in recommendations and an increase in brand strength.

Keywords: consumer journey, customer journey, contact points, shopping cycle, user experience, customer experience, consumer experience management, customer experience emotionalization, accumulated mass of customer experience, travel products and hospitality services.

Введение

В современном рынке туризма и гостеприимства России критически важно разрабатывать и внедрять в практику инновационные методы управления взаимоотношениями с клиентами. В построении и поддержании таких взаимодействий необходимо сфокусироваться на формировании и последующем использовании клиентского опыта как главного ориентира всей архитектуры взаимодействия с потребителями. Предпосылками для этого послужил избыток предложений на рынке,

ограниченность потребителей во времени для сравнения и изучения всей палитры этих предложений.

Именно управление клиентским опытом в сфере туризма и гостеприимства является сегодня одним из ключевых драйверов роста, что не случайно: персонализация клиентского опыта позволяет:

- увеличивать средний чек клиента за счет дополнительных услуг (доставка в номер, прачечные услуги, массаж и спа-процедуры, бронирование билетов на мероприятия, организация экскурсий по городу и т.п.),
- повышать лояльность клиентов и превращать их в постоянных (постоянные клиенты обеспечивают до 40% выручки в сфере туризма и гостеприимства),
- увеличивать конверсию,
- корректировать цены на турпродукт на основе выявления сложившихся в конкретный момент времени тенденций в спросе и предложении при использовании искусственного интеллекта и машинного обучения (до 5% - дополнительный прирост выручки),
- поощрять прямые бронирования (экономия на комиссии онлайн-агрегаторов), увеличивая маржу и контроль над клиентским опытом.

По прогнозным оценкам международных аналитических агентств, рынок туризма и гостеприимства имеет потенциал роста с 4,5 млрд. долларов США в 2026 году до 13,1 млрд. долларов США в 2034 году при среднегодовом темпе роста от 9% до 13%. Как уже упоминалось ранее, в качестве ключевого драйвера роста выступает интеграция искусственного интеллекта и анализа данных, способствующая персонализации опыта и повышению лояльности клиентов (коэффициент корреляции между клиентским опытом (CX) и повторными покупками $R = 0,82$). [1, 2]

Однако до сих пор многие руководители организаций туристического сектора и индустрии гостеприимства не имеют четкого представления о том, какой клиентский опыт считать превосходным и каков механизм генерации ценности. Попытки построения абстрактного «идеального» клиентского пути зачастую расходятся с практикой, а эффективность технологических инноваций зависит от того, насколько они улучшают результат решения клиентских задач и появляется ли у менеджмента глубокое понимание запросов своих клиентов.

Теоретическая и методологическая база исследования заложена концепциями и положениями, разработанными, как отечественными, так и зарубежными специалистами в области формирования стратегии управления клиентским опытом и проведения CX-трансформаций, в числе которых Головачева К.С., Макарова О.В., Раздольная И.В., Яковлева Л.Р., Волобуев А.А., Пайн II Дж. Б., Гилмор Дж. Х., Мэйнс Д., Роусон А., Майер К., Швагер А., Клаус Ф., Маклан С., Шмит Б., Гаджар Б.Н., Манн И., Турусин Д. и др.

Также при проведении исследования учитывалась отраслевая специфика, отраженная в трудах следующих представителей научного сообщества и бизнес-практиков: Авилова Н.Л., Абдткартмова М.Н., Беломестнова М.Е., Воронов Ю.С., Губа Д.В., Губаренко А.В., Дусенко С.В., Кобяк М.В., Ильина Е.Л., Бакеев Д.А., Латкин А.Н., Валединская Е.Н., Шариков В.И. и др.

Несмотря на возросший интерес к проблематике управления клиентским опытом в условиях обновленной стратегической установки, данная область знаний продолжает нуждаться в более глубокой и системно-структурированной проработке.

Целью исследования является проведение аналитического обзора и структурирования терминологии, используемой при управлении клиентским опытом с учетом специфики туристического сектора и гостиничной индустрии.

Данная статья представляет результаты контент-анализа тенденций в научных традициях и подходах к изучению управления клиентским опытом в туризме и гостеприимстве, проведенного в условиях трансформации потребительских установок и современных вызовов отрасли. Для комплексной проверки гипотезы использовались, как

теоретические подходы (исторический, структурно-функциональный и системный, логический анализ и синтез, гипотетико-дедуктивный метод), так и эмпирические методы (сравнительный анализ и кластеризация, наблюдения и экспертные оценки).

Проведенная систематизация научных знаний по исследуемой проблеме и критический анализ практического опыта дают основание для формулирования постулатов, соблюдение которых способствует более эффективному управлению клиентским опытом в туризме и гостеприимстве.

Гипотеза исследования, выдвинутая автором: эффект CX-управления в сфере туризма и гостеприимства достигается при условии синергии трех факторов: глубокого понимания потребностей и поведения клиентов, максимального удовлетворения их запросов и учета взаимозависимостей между стратегическими целями и инициативами организации.

Результаты и дискуссия

Усложнение потребительского поведения в сфере туризма и гостеприимства, рост претензионных требований клиентов к качеству оказываемых услуг заставляют участников данного рынка направлять все большие усилия на углубление понимания маршрута потребителя и его продолжительности во времени. Как следствие, современные менеджеры туристских и гостиничных организаций все чаще осознают тот факт, что необходимо уделять приоритетное внимание дизайн-мышлению и управлению потребительским опытом. Драйверами изменений признаются цифровизация и доступность информации, повышенные ожидания и экономика впечатлений.

Существенное расширение точек контакта с клиентами в различных каналах коммуникаций (включая СМИ) и повышение социализации этих взаимодействий выводит исследователей за традиционные границы покупательского цикла потребительского путешествия. Напомним, потребительское путешествие (customer journey) включает весь спектр точек контакта клиента с брендом и поставщиком услуг на этапах выявления потребности, приобретения и постпрайсового взаимодействия, включая поддержку, обратную связь и повторные обращения. Это сам факт последовательности событий, который проходит потребитель от первого контакта до постпокупочного опыта.

Близким по смыслу потребительскому путешествию является понятие «путь клиента» (Customer Journey Map, CJM) как некоторая визуализированная модель потребительского путешествия, созданная услугодателем для анализа и управления опытом (прохождение потребителя по воронке продаж: от возникновения потребности в турпродукте до совершения целевого действия (звонка, заказа услуги, приобретения услуги)).

Основные характеристики пути клиента:

- точки контакта (touch-points) – любые «касания клиента», где он «встречается» с брендом (производителем или поставщиком услуг) (лендинг, баннер, чат-бот, звонок оператору или разговор с другом-рекомендатором) и невозможность их всех контролировать этим брендом (например, не контролируются следующие точки контакта: отзыв на независимом форуме, слухи, поведение партнерского турагентства);

- этапы пути (до покупки; во время покупки; после покупки) – первичный интерес / триггер (увидел рекламу, «хочется на море», рассказ друзей) – осознание потребности в турпродукте (формирование критериев: бюджет, даты, состав компании, тип отдыха) – активный поиск информации (соцсети, форумы, сайты турагентств) – сравнение и оценка альтернатив (сверка цен, чтение отзывов, изучение фото/видео отелей, визовых требований) – формирование осведомленности и интереса к турпродукту (появление варианта-«лидера», но еще нет брони) – оформление тура/авиа и отеля, оплата и получение подтверждений – непосредственное потребление турпродукта (визовая поддержка, страховка, дополнительные услуги, чек-ин, точка «Welcome» туроператора, инфо-гид, заселение, экскурсии, питание, активности, задержка рейса, смена номера, lost-baggage, SOS-чат) – постпокупочное вовлечение в коммуникацию (survey-опрос,

cashback/бонусные мили, степень удовлетворения (NPS), публикация отзыва) - проявление лояльности к бренду (раннее бронирование, referral-скидка, подписка на рассылку, участие в loyalty-программе, word-of-mouth);

- эмоции и действия – на выбор клиента оказывают воздействие прошлый потребительский опыт с выбранным брендом или брендом-конкурентом, сомнения, интерес, доверие, раздражение и т.п.;

- барьеры – препятствия, возникающие при следовании по этапам пути: запутанный интерфейс, непонятный онбординг, недоверие к услугодателю.

Тогда «путешествие потребителя – путь потребительских решений в процессе выбора и принятия решения о покупке, а точки контакта – это те объекты / носители коммуникации, с которыми клиент физически или цифрово взаимодействует на каждом шаге пути и которые формируют его опыт (вывеска, мебель, специальная одежда персонала, навигация, турпродукт, мессенджеры услугодателя и др.) и которые оставляют впечатления у потребителя в процессе накопления клиентского опыта». [8]

Для упорядочения точек контакта предлагается их классифицировать по следующим основаниям: по повторяемости (однократные (single touch) и повторяющиеся (recurring)); по тональности реакции целевой аудитории (положительные, нейтральные (фоновые) и негативные); по степени вовлечения клиента (краткосрочные (например, реклама), долгосрочные (когнитивное погружение клиента через чтение, сравнение)); по воздействию на органы чувств (звуковые, визуальные, тактильные, воздействующие на обоняние). Омниканальность как особенность современного пути потребителей заставляет бренды рассматривать пул разных каналов не просто как отдельные ресурсы, а как часть единого связанного (бесшовного) опыта.

Также уточним сущность покупательского цикла, под которым в данной статье будем понимать последовательность итеративных шагов, реализуемых потенциальным клиентом на пути к совершению покупки услуги.

Клиентский или потребительский опыт (Customer Experience, CX) представляет собой сложную многомерную конструкцию, где каждый аспект взаимодействия вносит свой вклад в формирование итогового восприятия. Типовым набором «опыта потребителя» являются следующие итеративные шаги: обнаружение услугодателя, установление контактов и начало взаимодействия, подбор и оформление турпродукта, оплата, потребление турпродукта, поддержка бренда. Вариативность перечисленных действий клиента, как было отмечено ранее, зависит от большого числа факторов, в числе которых наиболее значимыми являются следующие:

- позиционирование и узнаваемость бренда на рынке (создается первое впечатление и выделение среди конкурентов);

- уровень сервиса и культура общения персонала (определяют доверие и лояльность клиента);

- удобство взаимодействия, чистота и доступность точек продаж (для комфорта и «зарождения» желания вернуться);

- ненавязчивость рекламной кампании и работа с ожиданиями клиентов (создание позитивного восприятия бренда и снижение разочарования);

- политика лояльности и программы поощрения (помогают удержать постоянных клиентов и стимулируют повторные покупки).

Смежным, но не тождественным понятием клиентскому опыту является пользовательский опыт (user experience (UX) - совокупность субъективных впечатлений и эмоций, которые у пользователя возникают при взаимодействии с продуктом, услугой). Если основной фокус UX сосредоточен на удобстве пользования, функциональности и визуальной привлекательности, то основные элементы CX - это восприятие, эмоции, удобство, коммуникации на протяжении всего пути клиента с акцентом на выработку долгосрочных отношений, повышение его удовлетворенности и лояльности. Основным отличием опыта потребительского (CX) от пользовательского является масштаб

проводимого анализа: UX предполагает анализ точки входа (сайт, мобильное приложение), тогда как клиентский опыт охватывает весь жизненный цикл клиента. Следовательно, фокус только на точке входа без управления общим опытом не даст в стратегической перспективе устойчивого результата.

Можно сказать и иначе: клиентский опыт состоит из двух компонентов – пользовательского опыта (относится к области взаимодействия потенциальных туристов с турпродуктами) и уровня сервиса (customer service; качество обслуживания и поддержки клиентов, профессионализм сотрудников и послепродажное взаимодействие). Таким образом, совмещение UX-дизайна с грамотным управлением CX создает предпосылки для гармоничного взаимодействия между брендом и клиентом, усиливая конкурентные позиции и повышая прибыльность участников туристского рынка.

У опыта как понятия пока не сложилось единого строгого определения. В отличие от продукта и услуги, опыт имеет свои метрики успеха в экономике: не является материальным объектом или конкретной услугой; формирует у потребителя эмоциональную связь (а не просто удовлетворенность); производство и потребление синхронизировано во времени для создания глубины вовлечения и силы воспоминаний. Следовательно, разработанные турпродукты услуги по размещению туристов решают задачу клиента, а опыт создает трансформацию (без «вовлечения клиента» сценарий рухнет).

Холистический (обобщенный, целостный) опыт потребления в сфере туризма и гостеприимства как совокупность сенсорного, эмоционального, когнитивного, физического и социального опыта состоит из практических действий, производимых клиентом до и после совершения покупки турпродукта и приобретаемых одновременно сопутствующих впечатлений. Следовательно, модель блага в сфере туризма и гостеприимства имеет четыре «слоя»: товар (good), продукт (product), услуга (service), холистический опыт (experience). Последний «слой» означает трансформирующееся погружение, в котором клиент сам становится соавтором ценности, готов платить премию и возвращаться снова; превращает турпродукт в «платформу вовлечения», где клиент сам платит за право вернуться и привести новых клиентов.

Холистический опыт, работая как «мультипликатор», упрощает продажи, обогащает существующие туры практикой клиентских контактов, что особенно ценно для участников обозначенного рынка.

Кристофер Майер и Андре Швагер предлагают весьма значимое определение потребительского опыта, под которым понимают «внутреннюю и субъективную реакцию или отклик клиентов на любой прямой (взаимодействие, инициированное самим потребителем) или косвенный (незапланированные, неожиданные взаимодействия с продуктом или брендом) контакт с брендом (организацией)» [9]. Филипп Клаус и Стэн Маклан акцентируют внимание на том, что «потребительский опыт - это эмоциональная и рациональная оценка клиентом всех прямых и косвенных контактов с организацией, которые влияют на его покупательское поведение» [10].

Клиентский опыт уникален (сложно стандартизировать) для каждого потребителя и имеет такое негативное свойство, как забывчивость впечатлений (врожденный когнитивный сброс) от тех или иных точек контакта (через две недели 60% эмоций стирается). Превращение данной когнитивной асимметрии в конкурентное преимущество туроператора возможно, например, через использование набора сенсорных якорей (запах, текстура, звук), формирующих стойкую память (например, раздача гостям некоторого уникального аромата приводит к повторным покупкам в 23% случаев).

Подводя промежуточный итог, заметим, что результатом сформированного потребительского опыта на протяжении всего жизненного цикла клиента выступают впечатления, заинтересованность, поиск, налаживание контакта, предложение, потребление услуг. Включая в управление триггер-инструменты по одному на каждый результат, не позволяем «соскальзывать» клиентам между фазами и удерживаем NPS.

Учитывая тот факт, что управленческие действия представляют собой любые преднамеренные вмешательства (информирование, убеждение, правила, ограничения и т.п.), призванные повлиять на качество клиентского опыта, подчеркнем, что описанный выше тренд требует от производителей и поставщиков услуг интеграции отдельных бизнес-функций и расширения цепочки создания ценности за счет дополнительного привлечения внешних партнеров к созданию и обеспечению позитивного клиентского опыта.

«Контакт без покупки» - еще один главный, но упускаемый источник новых желаний. Выход за рамки точек контакта на этапе принятия решения о покупке, а также возникновение импульса к оценке накопленного опыта взаимодействия с брендом превращает случайные встречи с «чужими брендами» в новые траектории взаимодействия и способствуют росту насыщенности и персонифицированности потребительского опыта в будущем, а услугодателю формирует дополнительную выручку и повышает LTV клиента. Следовательно, управление клиентским опытом (CEM – Customer Experience Management) – это стратегический аспект планирования, организации и реализации взаимодействий с клиентами с целью создания идентичного бренда.

Одновременно управление клиентским опытом – это не только реагирование на текущие запросы клиентов, но и проактивное создание неординарных моментов (стратегический подход), способных превысить ожидания клиента во всех аспектах отношений с брендом или создать им свой уникальный опыт с другими участниками рынка. Бернд Шмитт в статье «Customer experience management: A revolutionary approach to connecting with your customer» (2003) рассматривает CEM как «процесс стратегического управления опытом взаимодействия клиента и компании, связанным с продуктом или компанией» [11].

Эмоциональный опыт клиента – единственное, что невозможно быстро скопировать, поэтому он становится все более приоритетным в борьбе за приверженность потребителей и оптимизацию структуры клиентской базы. Предоставление в каждом случае наиболее актуального продуктового предложения как эмоционального подарка, а не очередной скидки достигается за счет консолидации данных об имеющемся прошлом опыте клиентов, текущих операциях и социальных медиа.

Эмоционализация клиентского опыта позволяет:

- создавать особую связь с потребителями: взамен обычной парадигмы «покупка-продажа» получить партнера – участника экосистемы бренда и соавтора его успеха;
- стать частью идентичности клиента и дифференцировать потребительский опыт через запоминающиеся взаимодействия;
- получить эмоционально заряженного адвоката бренда (branded customer experience), рекомендации которого будут доверять десятки новых клиентов.

Услугодатель пытается зарегистрировать в сознании потребителя с помощью физических и цифровых каналов коммуникации сенсорный «патент», что заставляет конкурента «перепрошивать» мозг, а не просто снижать цену. Каждое взаимодействие клиента с брендом становится частью общего потребительского опыта, который имеет несколько этапов накопления.

Трансформация маркетингового понимания туристских и гостиничных услуг, обусловленная стратегированием управляющих воздействий при накоплении массы клиентского опыта (совокупности впечатлений покупателя от взаимодействия с организацией на всех этапах непрерывного процесса: от знакомства с брендом до послепродажного обслуживания) отражена в таблице 1.

Таблица 1 – Понимание турпродукта в традиционном и эмпирическом маркетинге с учетом накопленной массы потребительского опыта

Уровни турпродукта	Характеристика уровня	
	Традиционный маркетинг	Эмпирический маркетинг
Турпродукт по замыслу (основная выгода/ядровая ценность)	Основополагающий уровень: поиск ответа на вопрос: что в действительности будет приобретать покупатель? Задача услугодателя – выявить скрытые за турпродуктом нужды и продать не свойства турпродукта, а выгоды от его потребления. Ключевое предположение – потребитель при принятии покупательского решения действует рационально, осознает преимущества и особенности турпродукта, который он выбирает и сравнивает цены услуг-конкурентов (ключевым является процесс покупки)	Традиционные выгоды и преимущества больше не являются достаточными для удовлетворения потребностей клиентов. Повышение покупательских целей с помощью эмоциональных ценностей и ценностных функций (через мысленное восприятие); применимость опыта клиентов к туристическим и гостиничным операциям, раздумывание о разных точках контакта во время взаимодействия клиентов с брендом, т.е. цель организации – создать опыт для клиентов. Создание незабываемых впечатлений удержит существующих клиентов и привлечет новых. Ориентация на клиента в процессе создания опыта (перед покупкой, в во время покупки и после покупки)
Турпродукт в реальном исполнении (базовый турпродукт)	Ориентация на турпродукт, который должен обладать следующими характеристиками: - уровнем качества (степень соответствия турпродукта заявленным стандартам и ожиданиям), - набором свойств (функциональными особенностями), - специфическим оформлением (эстетика и внешний вид интерьера), - брендовым названием (уникальное имя, символ, дизайн, идентифицирующие признаки), - внешняя оболочка турпродукта (защитная, информационная, маркетинговая функции). Фокус на характеристиках и конкурентных преимуществах турпродукта (бренда), оцениваемых аналитическими, количественными и	Производство турпродукта с пониманием индивидуальных потребностей клиента (например, персональная экскурсия, походы и сплавы) и общим пониманием важности сохранения положительных эмоций у клиента. Ментальные, эмоциональные, когнитивные, поведенческие и реляционные ценности заменяют функциональные характеристики турпродуктов и услуг. Конкурентные отношения рассматриваются на макроуровне. Для оценки рациональных и эмоциональных решений клиентов используются наряду с аналитическими, количественными, качественными методами исследования методы экспериментального проектирования.

	качественными методами, ориентированными на рациональное и целесообразное принятие решений	
Турпродукт с подкреплением (расширенный турпродукт)	Произведенный организацией турпродукт продвигается на рынок с помощью различных маркетинговых практик, опирающихся на наличие общего понимания потребностей клиента, сегментации рынка, разработки маркетинг-микса для каждого сегмента (низкая стоимость и инновационность турпродукта). Турпродукт сопровождается прилагающимся к нему дополнительным «шлейфовым» сопровождением. В числе данного сопровождения могут быть дополнительные услуги и выгоды, которые все вместе и составляют подкрепление (привлечение личного внимания к потребителям, доставка документов на дом, гарантия возврата денег, инструкции и т.п.)	Предоставление продуктового предложения, наиболее актуального для каждого клиента (например, в номере предлагается не стандартная для отеля «уходовая» косметика, а отдельно каждое средство в соответствии с индивидуальными запросами клиента). Потребление воспринимается как целостный опыт (холистический результат). Полная аутентичность турпродукта и услуги бренда напрямую связаны с клиентами (максимальная кастомизация), отношения с клиентами строятся с возможностью долгосрочного сотрудничества за счет создания запоминающегося взаимодействия (брендинг клиентского опыта). Сбор и сегментация данных являются отправной точкой в понимании клиентов, но этих данных недостаточно (например, необходимость в сопровождении - это не просто предоставление информации, а создание добавленной стоимости для клиента) Творческая передача ценности бренда с помощью физических и цифровых каналов (например, сопровождение во время поездки, в т.ч. онлайн-поддержка; учет форс-мажорных обстоятельств, проявляющийся в изменении маршрута, перебронировании билетов, предоставлении временного жилья, эвакуации и т.п.) требует обширной аналитической подготовки сотрудников (customer journey mapping)

Довольно-таки часто «узкие места» в складывающихся отношениях поставщиков услуг с клиентами сразу не очевидны изнутри бизнеса либо руководители не придают им

большого значения, чтобы планомерно выделять определенные денежные средства на их устранение. «Вскрывать» подобные проблемы призваны специалисты по Customer Experience (CX), должностной инструкцией которых предусмотрено проведение диагностики потребительского цикла «со стороны» с целью поиска «разрывов» или «препятствий» (барьеров в создании позитивного клиентского опыта), сдерживающих рост лояльности клиентов. При этом используются следующие инструменты: репутационный мониторинг в офлайн и онлайн-пространстве, тестовые заказы услуг, интервью с сотрудниками, корпоративные тренинги, мастер-классы с персоналом и руководством и др.

Заключение

Управление клиентским опытом – это не просто тренд наступившего времени, к которому необходимо адаптироваться, если участники туристского рынка претендуют на фиксацию роста объемов продаж в будущем. Это комплексное стратегическое направление, позволяющее представителям сферы туризма и гостеприимства создавать уникальную ценность для клиентов, укреплять их лояльность и обеспечивать долгосрочный успех на рынке.

Для создания уникальной клиентской ценности в современном гиперконкурентном мире с перенасыщенным информационным фоном услугодателю важно глубоко понимать механизм возникновения положительного клиентского впечатления и удержания от переключения на другого поставщика блага. Чтобы глубокое, персонализированное и эмоционально окрашенное взаимодействие стало ключевым конкурентным преимуществом, необходимо упорядочить терминологию и, как следствие, иметь правильную аналитику, строить точный прогноз поведения, настраивать лучшие сценарии коммуникации, создавать персональные предложения и проводить таргетинг, обучать персонал клиентоориентированности.

Более того, понимание качественности / некачественности клиентских данных становится «нервной системой» бизнеса, обеспечивающей / не обеспечивающей ему чувствительность, рефлекс и способность к адаптации в современной динамичной среде, а именно: замену абстрактных целей на производные от конкретных клиентских сценариев; точечность управленческих решений; диагностируемость проблемы с удовлетворенностью клиентов; ускорение адаптации к меняющимся потребностям рынка; рост уровня мотивации сотрудников.

Список источников

1. ROI of Customer Experience, 2018. Qualtrics XM Institute. [Электронный ресурс]. URL: https://www.qualtrics.com/m/www.xminstitute.com/wp-content/uploads/2018/08/XMI_ROIofCustomerExperience-2018.pdf (дата обращения: 01.03.2026).
2. Temkin, B. The ROI of customer experience [Electronic resource] / B. Temkin. – Mode of access : <http://temkingroup.com/research-reports/roi-of-customer-experience-2016/> (accessed date : 09.03.2026).
3. Головачева К.С., Макарова О.В. CX-трансформация Tele2: от дискаунтера к лидеру клиентского сервиса // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. – 2022. – № 3. – с. 472-494.
4. Раздольная И.В., Яковлева Л.Р., Волобуев А.А. Стратегические детерминанты клиентоцентрического маркетинга на основе принципов поведенческой экономики и практики исследования клиентского опыта // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2023. – № 1(98). – с. 135-150. – doi: 10.21295/2223-5639-2023-1-135-150.
5. Gilmore J. and Pine, J. (2002), The Experience is the Marketing, Strategic Horizon LLP, Brown-Herron Publishing/

6. Джозеф Б. Пайн II, Джемс Х. Гилмор Экономика впечатлений. Как превратить покупку в захватывающее действие. – Москва: Интеллектуальная Литература, 2022. – 400 с.
7. Joel Maynes, Alex Rawson Linking the customer experience to value. / Customer experience: creating value through transforming customer journeys., 2016. – 82-87 p.
8. Манн И., Турусин Д. Точки контакта. Простые идеи для улучшения вашего маркетинга – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 120 с.
9. Meyer C., Schwager, A. Understanding customer experience // Harvard Business Review, 85(2), P.116–126.
10. Klaus P. P., Maklan S. Towards a better measure of customer experience //International Journal of Market Research. – 2013. – Т. 55. – №. 2. – С. 227-246.
11. Schmitt B. H. Customer Experience Management: A Revolutionary Approach to Connecting with Your Customers / B. H. Schmitt. – New York : Wiley, 2003. – 256 p. – ISBN 978-0471237747.
12. Schmitt B. et al. Experience marketing: Concepts, frameworks and consumer insights //Foundations and Trends® in Marketing. – 2011. – Т. 5. – №. 2. – С. 55-112.
13. Gajjar B.N. Factors Affecting Consumer Behavior // International Journal of Research in Humanities and Social Sciences. – 2013. – № 2.
14. Авилова Н.Л., Абдикаримова М.Н., Беломестнова М.Е., Воронов Ю.С., Губа Д.В., Губаренко А.В., Дусенко С.В. и др. Инновационные направления развития туризма и гостеприимства в современной России. / Коллективная монография. – Москва: Русайнс, 2023. – 230 с.
15. Беломестнова М.Е., Шариков В.И. Инновационные подходы к продвижению гостиничных услуг // Гостиничное дело. – 2022. – № 2. – с. 90-104. – doi: 10.33920/igt-2-2202-01.
16. Кобяк М.В., Ильина Е.Л., Бакеев Д.А. Управление маркетингом на гостиничных предприятиях // Проблемы и перспективы индустрии гостеприимства, туризма и спорта. Сборник статей. Российский Экономический университет имени Г.В. Плеханова. Уфа, 2018. С.44-48.
17. Кобяк М.В., Ильина Е.Л., Латкин А.Н. Особенности развития экономики впечатлений в индустрии гостеприимства и туризма // Российские регионы: взгляд в будущее. 2015. Т.2. №3. С.27-36.
18. Особенности управления маркетингом и продажами в сфере гостеприимства и туризма / Кобяк М.В., Валединская Е.Н., Ильина Е.Л., Латкин А.Н. // Дискуссия. 2017. №5 (79). С.39-42.

Сведения об авторе

Марченко Татьяна Ивановна, к.э.н., доцент, Поволжский государственный университет сервиса, Тольятти, Россия

Information about the author

Marchenko Tatyana Ivanovna, Ph.D., Associate Professor, Volga State University of Service, Togliatti, Russia