

12+

УПРАВЛЕНИЕ СЕРВИСНЫМ МАРКЕТИНГОМ В ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА: КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНАЯ МОДЕЛЬ

РОСТИСЛАВ КРАСИЛЬНИКОВ

ROSTGROUP

Ростислав Красильников

**Управление сервисным
маркетингом в индустрии
гостеприимства.
Клиентоцентричная модель**

«Издательские решения»

Красильников Р.

Управление сервисным маркетингом в индустрии гостеприимства.
Клиентоцентричная модель / Р. Красильников — «Издательские решения»,

Клиентоцентричность — это не вежливость и не комплименты гостям. Это инженерная система, которая делает лояльность предсказуемой, а сервис масштабируемым. В книге описаны метрики CES, OSAT, NPS, картирование пути гостя, сервисное восстановление, работа с токсичными гостями, экономика клиентского опыта и внедрение стандартов, которые реально работают.

Содержание

Управление сервисным маркетингом в индустрии гостеприимства: клиентоцентричная модель	6
Введение. Почему клиентоцентричность в гостеприимстве стала новой нормой	7
Глава 1. Мифы о клиентоцентричности в гостеприимстве	8
Миф №1: «У нас и так сервис на высоте»	8
Миф№2 «Клиентоцентричность = вежливость персонала»	8
Миф№3 «NPS — единственная метрика, которая нам нужна»	9
Цена заблуждений. Финансовые потери	9
Глава 2. Внутренний СХ. Сотрудник как первый гость	10
Модель «Зеркальный сервис»	10
Empowerment. Делегирование полномочий	10
Борьба с выгоранием	11
Система мотивации. Оплата не за улыбку, а за решение проблем	11
Глава 3. Операционная модель клиентоцентричности	12
От функциональной структуры к процессной	12
Роль лидера. Управляющий отеля vs управляющий/шеф- повар ресторана	12
Бюджетирование СХ. Сколько стоит «бесплатный» сервис	13
Конец ознакомительного фрагмента.	14

Управление сервисным маркетингом в индустрии гостеприимства Клиентоцентричная модель

Ростислав Красильников

Дизайнер обложки Елизавета Лопатина

© Ростислав Красильников, 2026

© Елизавета Лопатина, дизайн обложки, 2026

ISBN 978-5-0069-8517-9

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Управление сервисным маркетингом в индустрии гостеприимства: клиентоцентричная модель

Если вы думаете, что клиентоцентричность заключается в улыбке администратора на ресепшн отеля или в комплименте от шеф-повара ресторана, закройте книгу. Мы говорим на разных языках. Это не сборник вдохновляющих историй, это инженерный подход к гостеприимству, который окупается

Введение. Почему клиентоцентричность в гостеприимстве стала новой нормой

Меня зовут Ростислав Красильников, я являюсь основателем агентства сервисного маркетинга RostGroup marketing. Мы проектируем, внедряем и аудлируем клиентский опыт в отелях и ресторанах России и СНГ.

Вывод, который подтолкнул меня на написание этой книги — парадокс. Он заключается в том, что рынок гостеприимства перегрет. Продукт, о чем бы вы не подумали, видя это слово, перестал быть конкурентным преимуществом. Его научились копировать быстро, качественно и даже иногда снижая себестоимость. В этой логике собственники бизнеса интуитивно обращаются к сервису: внедряют стандарты, проводят никчемные тренинги улыбок, запускают горе программы лояльности. Парадокс же в том, что это не работает. Давно. Несмотря на миллионные инвестиции в «клиентоориентированность», большинство отелей и ресторанов продолжают терять гостей. NPS, вроде, высокий, а повторных продаж нет. Сотрудники тоже, вроде, улыбки, однако лояльность при этом остается непредсказуемой

Почему? Да потому что клиентоориентированность в ее популярном понимании «быть вежливым, улыбаться и отвечать комплиментами» — не есть система. Это набор разрозненных действий, которые, безусловно, дают краткосрочный эмоциональный всплеск, но не формируют устойчивой лояльности

Я убежден, что клиентоориентированность — это не эмоция, а самая настоящая инженерная дисциплина. Она измеряется тем, как спроектирован путь гостя, как распределены полномочия сотрудников, как выстроена система сбора обратной связи, как быстро происходит сервисное восстановление после сбоя. И да, в отеле у нас есть дни, чтобы исправить ошибку. Гость может уйти в номер, изменить свое впечатление на следующий день, сервисная команда в это время соберется на планерке для обсуждения произошедшей ситуации и, путем нехитрых манипуляций, лояльность будет сохранена или даже повышена. В ресторане же у вас нет права на ошибку. Временной горизонт составляет буквально минуты. Холодное блюдо, которое должно быть горячим, пропавший официант, которому интереснее пофлиртовать с хостес, и даже случайная ошибка в пречке буквально лишает вас второго шанса. Управлять этими двумя типами опыта одной логикой, значит, целенаправленно обрекать бизнес на провал. Есть ли альтернатива? Есть, клиентоцентричность. Но не как набор лицемерных улыбок и комплиментов, а как инженерная система, спроектированная под специфику вашего формата. О том, как такую систему выстроить и есть эта книга.

Глава 1. Мифы о клиентоцентричности в гостеприимстве

Прежде чем что-то строить, надо разобраться, что может помешать этому процессу. В построении системы, раз уж мы говорим о ней, главной преградой является наше собственное эго. Мы думаем, что уже все знаем о пути гостя, его чувствах и клиентоцентричности. В индустрии гостеприимства за много лет сложился устойчивый набор мифов-убеждений, которые выглядят как аксиомы, но на деле работают против бизнеса. Я называю это ловушкой самообмана. Практически каждый, с кем мы работали, говорил «да у нас сервис на высоте» и эти же люди, видя как NPS перешагнул цифру 80, брали путевку на острова, искренне веря, что у них все прекрасно. В то время как счастливый собственник уже собирал чемоданы, гости уходили к конкурентам. Вот вам и «сервис на высоте».

Давайте разберем 3 главных мифа нашей индустрии. Без этого двигаться дальше бессмысленно.

Миф №1: «У нас и так сервис на высоте»

Этот миф самый опасный. Он живет в голове собственника/управляющего, который уже давно не смотрит на бизнес глазами гостя. Зачастую мы путаем удобство для себя с удобством для гостя. Ресепшен работает быстро? Конечно! Мы молодцы, поставили крутую PMS-систему. Но вот гость при этом стоит и ждет, пока администратор что-то там щелкает в компьютере, потому что мы забыли про приветственный напиток или диванчики для ожидания. Мы путаем наличие стандартов с качеством исполнения. Стандарты есть и есть, много где. Даже в придорожном кафе, на стойке оформления заказа, один раз видел лист формата A4, на котором написано «не забыть предложить компот!!!». К слову, в конце я все-таки попросил его сам. Этот пример ярко показывает «значимость» бумажных стандартов. Конечно, официант может сказать, что он помнит про уточнение аллергенов, но сегодня очень много гостей, а горничная не поменяла вчера постельное белье исключительно лишь в целях экономии. Каждый человек, уж поверьте мне, сможет найти себе оправдание. Но вы должны искать не причину «почему так получилось?», а возможности «как сделать, чтобы так не получалось?». Ловушка внутренней оценки работает очень просто: мы судим себя по намерениям, а гости нас по результатам. Мы уверены, что знаем как должно быть и видим именно это. Гость же видит то, что есть на самом деле.

Попробуйте проверить себя. Уговорите своего знакомого, которого не знают ваши сотрудники, пройти стандартный путь гостя. Заселяется, спит, завтракает, выходит на променад по территории с чашечкой ароматного эспрессо. В конце эксперимента спросите его, предварительно взяв слово говорить только правду, заселился бы он в этот отель за свои деньги. Ответ часто оказывается неприятным.

Миф №2 «Клиентоцентричность = вежливость персонала»

Если вас спросят про главный тормоз развития сервиса в России, смело цитируйте эту строчку. Мы сводим клиентоцентричность к улыбке, вежливому тону, комплиментам. Управление сервисом превращается в контроль вежливости: «официант поздоровался?», «администратор улыбнулся?», «швейцар поклонялся?». Абсурд, коллеги. Вежливость — это гигиенический фактор. База, без которой никак не обойтись, но которая сама по себе, как бы нам не хотелось, не создает лояльности. Клиентоцентричность начинается там, где обычная вежливость заканчивается. Там, где сотрудник решает проблему гостя, даже если она не прописана в стандарте. Там, где сотрудник берет ответственность, а не переводит гостя к другому такому

же «специалисту». Там, где сотрудник отказывает в чем-то гостю, но гость, услышав правильные аргументы, все равно уходит довольным. На публичных выступлениях я часто спрашиваю: «Что важнее, голливудская улыбка администратора или то, что он заселил вас за 2—3 минуты?» Ответ очевиден. Но в управлении сервисом мы почему-то продолжаем оценивать голливудскую улыбку, а не скорость и качество решений. Жаль.

Вежливость — это этикет.

Клиентоцентричность — это инженерная система, в которой сотрудник наделен полномочиями, информацией и ответственностью.

Подробнее об этом поговорим в главе 2.

Миф №3 «NPS — единственная метрика, которая нам нужна»

NPS (Net Promoter Score) — это священная корова сервисного менеджмента. Мы гоняемся за ним, отчитываемся по нему, даже KPI к нему привязываем и искренне верим, что что если этот показатель высокий, то у нас все хорошо. Но NPS врет. В индустрии гостеприимства, коллеги, особенно. Во-первых, возьмем контекст оценки. В ресторане гость оценивает впечатление сразу после ужина, когда он сыт, возможно, под воздействием алкоголя и в хорошем настроении. Он ставит 10, а через неделю, вспоминая холодную закуску и долгую подачу, идет в другое место. В отеле гость оценивает пребывание после выезда, когда усталость от дороги смешалась с впечатлениями или вообще не оценивает, если все было нормально, а оценивают только те, у кого случилось что-то из ряда вон выходящее. Во-вторых, культурный код. В России и странах СНГ люди редко ставят низкие оценки вживую. Они ставят 9—10, не желая обидеть персонал, а потом уходят к конкурентам. Мы же искренне не понимаем, почему NPS высокий, а повторных визитов нет. В-третьих, NPS все-таки не отвечает на главные вопросы. Он показывает, насколько гость готов рекомендовать, но не показывает почему. Что понравилось/не понравилось? Что заставило вернуться/не вернуться? Именно поэтому в своей практике я использую NPS только в связке с другими метриками: CES (Customer Effort Score) и OSAT (Overall Satisfaction), но об этом в главе 11, где мы подробно разберем метрики, которые действительно имеют значение.

Цена заблуждений. Финансовые потери

Каждый из этих мифов стоит бизнесу реальных денег. И если с первыми двумя все более-менее понятно, то третий, NPS-наркомания, оставляет на себе череду вопросов. Давайте посчитаем: стоимость привлечения нового гостя в среднем в 5—7 раз выше, чем удержание существующего. Если ваш отель на 100 номеров теряет 10% постоянных гостей в год из-за того, что вы не видите реальных проблем в сервисе, вы теряете десятки миллионов рублей и репутацию, которая в разы дороже. Разбор этих мифов — первый шаг к тому, чтобы перестать тратить ресурсы на иллюзию клиентоцентричности и начать строить реальную систему.

Глава 2. Внутренний СХ. Сотрудник как первый гость

В первой главе мы разобрались, что клиентоцентричность — это не только вежливость и улыбки, а целая инженерная система, в которой сотрудник наделен полномочиями, информацией и ответственностью. Но есть один нюанс. Прежде чем сотрудник начнет заботиться о госте, о нем самом должны позаботиться вы. Это и называется «внутренний СХ». Или, как я люблю говорить, сотрудник — первый гость. Согласен, звучит как красивая фраза с корпоративного сайта, но именно за этой фразой стоит жесткая закономерность, которая проверена на нескольких сотнях объектов. Как вы относитесь к команде, так команда относится к гостям. Никаких исключений.

Модель «Зеркальный сервис»

Если сотрудник чувствует, что его не слышат, что его проблемы никому не интересны, что он просто винтик системы, он не сможет и не захочет проявлять эмпатию к гостю. Максимум, что можно будет от него ожидать — улыбаться (по стандартам же так у вас?). Но, как мы уже знаем, вежливость без эмпатии лояльности не создает. Если же сотрудник видит, что его проблемы решают, мнение учитывают и доверяют, он переносит это отношение на гостя, не просто механически выполняя стандарт, а включаясь в процесс. «Вы хоть раз спросили у горничных, что им мешает работать быстрее и качественнее?», — ответы на этот вопрос я слышал разные, но суть одна — многие почему-то недооценивают межличностную коммуникацию между руководством и подчиненными, видимо, забывая, что именно вторые являются генераторами выручки и от их настроения зависит будете ли вы планировать путешествие в ближайшие полгода или брать новый кредит. Зеркальный сервис работает всегда. Если гость получает плохой сервис, ищите проблему внутри команды.

Empowerment. Делегирование полномочий

Это слово я произношу везде, где меня поймут: тренинги, семинары, выступления, переговоры с собственниками. Empowerment — это не модный англицизм. Это главный инструмент преобразования сервиса в предсказуемую систему. Суть простая: сотрудник, который видит проблему, должен иметь право и ресурсы решить ее. Без квеста по поиску начальника, без согласований и без «одну секундочку, соединю с руководством». Когда я как гость слышу эту фразу, меня автоматически начинает вести к выходу. В отеле, например, администратор имеет право сделать повышение класса номера, если видит, что гость расстроен. Ну или списать стоимость испорченной вещи, если это действительно ошибка отеля. В ресторане официант имеет право вынести позицию из счета, если блюдо не понравилось. Или предложить десерт за счет заведения, если гость долго ждал заказ. Или, в крайнем случае, самостоятельно принять решение о денежной компенсации на месте, не бегая к управляющему. Звучит страшно, коллеги, понимаю. Опережая ваш вопрос, отвечу: злоупотребления случаются, но крайне редко и они легко отслеживаются системой. А вот потери от того, что сотрудник не может решить проблему гостя прямо сейчас... ну вы поняли.

Приведу один кейс из практики. Отель, 4 звезды, претендуют на 5. Стандарты высокие, все прописано до самых мелочей. И вот у одной гостьи в номере сломался фен. Администратор по телефону отвечает «я передам горничной, она принесет новый, ожидайте». Горничная приходит через 20 минут, гостья уже на взводе. Она прилетела на деловую встречу с партнерами, а у нее мокрые волосы и все настроение испорчено. Если бы у администратора было право сказать: «Я сейчас поднимусь к вам с новым феном и небольшим комплиментом от отеля»,

история бы закончилась иначе. Empowerment — это не про деньги. Это про скорость и чувство безопасности гостя. Он должен знать, что его проблему решат здесь и сейчас без постоянной переадресации от одного к другому.

Борьба с выгоранием

Сервисная работа одна из самых энергозатратных, особенно в нашей сфере, где сотрудник всегда в поле зрения (по крайней мере, должен там быть) и где часто приходится работать с уставшими, раздраженными и требовательными людьми. Выгорание — это не проблема сотрудника. Выгорание — проблема системы. Если вы не заботитесь о своем персонале, он выгорает. А выгоревший персонал уж точно не окажет эмпатии гостю. «Как предотвратить?», — вероятно, спросите вы. Я отвечу.

Во-первых, смена активности. В ресторане делайте ротацию зон: официант не стоит весь вечер в одном зале или только на своей площади, он перемещается, меняет фокус внимания. В отеле работает банальная смена задач: администратор не сидит 12 часов на ресепшене, зарабатывая себе варикоз, а выходит в лобби, общается с гостями, повышает коммуникацию.

Во-вторых, право на передышку. У сотрудника должна быть возможность выйти на перекур на 5—10 минут, перевести дыхание, отвлечься от рутины. Особенно после неприятной ситуации.

В-третьих, обратная связь. Не забывайте благодарить свою команду даже банальным человеческим «спасибо». Это работает даже лучше материальной мотивации. Любому человеку хочется, чтобы его старания замечали и ценили.

В-четвертых, право на ошибку. Если сотрудник боится наказания за каждое нестандартное действие, он ни на шаг не будет отходить от прописанных инструкций, которые, к слову, никогда не перекрывают 100% ситуаций.

Система мотивации. Оплата не за улыбку, а за решение проблем

Мы привыкли оценивать сервис по тому, что видим: улыбнулся, поздоровался, открыл дверь. Но эта, как мы уже выяснили, вежливость — лишь вершина айсберга. Настоящий сервис там, где сотрудник решает проблему, которую гость еще даже не успел озвучить. Система мотивации должна это отражать. В своей практике я выделяю 3 уровня мотивации для сервисных сотрудников.

Первый уровень — база. Сотрудник получает зарплату за выход на смену, соблюдение стандартов, отсутствие грубых нарушений. Это гигиенический фактор. Если его нет, сотрудник не останется.

Второй уровень — решение проблем. Сотрудник получает бонус за то, что решает проблему гостя самостоятельно и без эскалации. Это можно и нужно отслеживать: сколько жалоб было решено на первой стадии без подключения руководства?

Третий уровень — проактивность. Сотрудник получает признание (не обязательно деньги) за то, что сделал для гостя то, что не прописано в регламенте. Банальный пример — знакомая всем фраза «Вам как обычно?». Я часто вижу, как собственники экономят на втором и третьем уровне. Зачем, мол, отмечать то, что сотрудник и так должен делать? Не должен. Человек не будет делать больше, если это «больше» никак не отражается на его жизни. Психология, коллеги, психология.

Глава 3. Операционная модель клиентоцентричности

В первых двух главах мы разобрались с тем, что нам мешает и кто главный в этой системе. Теперь переходим от теории к практике, к упаковке в работающую конструкцию. Именно конструкцию, клиентоцентричность — не набор красивых инициатив, а жесткая операционная модель. То, как бизнес устроен изнутри: принятие решений, распределение ресурсов, измерение результатов. Если вы внедряете empowerment, но сотрудник по-прежнему бежит к начальнику за каждым комплиментом гостю, то это не операционная модель, а точечное решение, которое умрет вместе с энтузиазмом одного управляющего. Если у вас есть стандарты, но все отделы работают сами по себе, то это не операционная модель, а хаос, прикрытый документами. Операционная модель клиентоцентричности — понятие, при котором сервис перестает быть зоной ответственности отдела сервиса и становится принципом работы всей компании от бухгалтерии до собственника.

От функциональной структуры к процессной

В большинстве отелей и ресторанов управление построено по функциональному принципу. Маркетологи, технические специалисты, служба бронирования и другие. У каждого свой начальник, планы, KPI. Сервис, исходя из этой логики, это то, что происходит на стыке этих функций. А на стыках, как всем известно, чаще всего и происходит хаос. Функциональная структура отвечает на вопрос «Кто за что отвечает?». Процессная структура отвечает на вопрос «Как гость проходит через нас?». Разберем типичный пример с долгой уборкой номера в отеле в функциональной структуре:

«это не наша зона ответственности, это к горничным», — говорит ресепшен.

«мы не виноваты, что они не передают информацию вовремя», — говорят горничные.

Гость оказывается где-то между ними. В процессной структуре есть сквозной процесс «подготовка номера к заезду» и есть один человек, отвечающий за этот процесс от начала и до конца. Не за свою функцию, а за результат для гостя.

Что уже можно предпринять:

— Вы назначаете владельца процесса и наделяете его полномочиями влиять на ресепшен, горничных и техническую службу (если в номере нужен ремонт).

— Строите KPI не по отделам, а по сквозным процессам. Не «ресепшен отработал 100 броней», а «95% номеров готовы к заезду в 14:00», не «официант принял 50 заказов», а «среднее время от заказа до подачи составило 12 минут».

— Проводите регулярные встречи владельцев процессов, а не только планерки отделов. Люди, отвечающие за разные этапы одного пути, будут видеть друг друга и синхронизироваться.

Звучит как бюрократия? Возможно. Но я видел, как это работает. В отелях, где внедряли процессный подход, количество жалоб на «стыковые» проблемы сокращалось на 40—60%, потому что у проблем наконец начали появляться хозяева.

Роль лидера. Управляющий отеля vs управляющий/шеф-повар ресторана

Операционная модель не может существовать без человека, который за нее отвечает и который транслирует ее ценности каждый день. В отеле это управляющий, который в идеальной картине мира проводит на ресепшене не меньше времени, чем в кабинете. Он здоровается с гостями, наблюдает за работой команды, замечает детали, которые не видит никто. Он глав-

ный сервисный сотрудник отеля и, если такой сотрудник говорит, что клиентоцентричность — это важно, а сам не выходит к гостям, у меня лично возникают вопросы. В ресторане ситуация немного сложнее. Формально за сервис, конечно, отвечает управляющий, но реальным лидером этой культуры все-таки является шеф-повар. Слышу ваши вопросы, объясню. Все мы знаем, кто является лицом ресторана, кто его ушами, а кто глазами. Так вот кухня — сердце. Если шеф-повар относится к залу, как к помехе, а к официантам, как просто к передатчикам заказов, никакой управляющий не вытянет сервис. Я искренне считаю, что хороший шеф-повар выходит в зал, общается с гостями и лично собирает обратную связь по блюдам. Вот тогда можно говорить о сервисе. Давайте на конкретном и довольно частом примере разберем. Ресторан, звезды, соответствующая публика, фэн-шуй. Официанты боятся подойти к поварам что-то уточнить. Они, мол, заняты, не любят, когда их отвлекают и вообще настроение сегодня у них не очень. В результате гость, которому не донесли информацию об аллергенах из-за нервоза поваров, проводит двое суток в больнице. Репутации стоит пару предложений посвятить или и так доходчиво? Операционная модель клиентоцентричности держится на лидере. Не на регламенте, а на человеке, который регулярно транслирует важность сервиса.

Бюджетирование СХ. Сколько стоит «бесплатный» сервис

Одна из главных проблем, с которой я сталкиваюсь в проектах, заключается в том, что сервис воспринимается как бесплатный. Мол, это же значит просто быть внимательным и не требует денег. Но клиентоцентричность как операционная модель требует инвестиций и, если вы не заложите эти расходы в бюджет, система не заработает.

Разберем, на что нужно тратить деньги:

— **Обучение.** Не разовые тренинги раз в год, а постоянное развитие. Внутренние тренеры, аттестации, обмен опытом. Обычно бюджет на обучение сервисных сотрудников близок к 1% от ФОТ, но это риск. Без должного обучения empowerment превращается в хаос, а стандарты в формальность.

— **Комплименты и компенсации.** Если вы дали сотруднику право решать проблемы, у него должны быть ресурсы на это. Бюджет на комплименты, апгрейды и компенсации даже тяжело назвать статьей расходов. Скорее, инвестиция в лояльность. Если отель жалеет 500 рублей на комплимент расстроенному гостю, то он теряет 50000 рублей с его будущих визитов.

— **Технологии.** И нет, я не призываю поголовно всем внедрять искусственный интеллект, хотя многие отчаянно пытаются. PMS, CRM, системы сбора обратной давно перестали быть роскошью, теперь это базовые инструменты управления опытом. Если информация о госте живет в головах и тетрадках в клетку на 48 листов, вы не можете управлять персонализацией. А если не видите динамику жалоб в реальном времени, о каком сервисном восстановлении может идти речь?

— **Время сотрудников.** Сервисные сотрудники должны иметь время на то, чтобы общаться с гостями. Подчеркну, общаться. Если официант в одиночку катает 15 столов одновременно, не ждите какого-то проявления эмпатии с его стороны.

Я часто слышу: «У нас нет денег на это». Всегда улыбаюсь после этой фразы. Коллеги, давайте признаемся сами себе, что деньги всегда находятся на то, что действительно важно. Вопрос не в наличии денег, а в приоритетах. Если вы считаете, что сервис — драйвер выручки, вы найдете бюджет. Если же, как и многие, считаете, что сервис — просто вежливость, вы будете экономить на нем, пока гостей не останется совсем.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.