

На правах рукописи



Щепетова Инна Викторовна

**Развитие методов исследования клиентского опыта в
сфере общественного питания**

5.2.3. Региональная и отраслевая экономика
(10. Маркетинг)

Автореферат
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Москва - 2023

Работа выполнена на кафедре маркетинга в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова», г. Москва.

Научный руководитель: доктор экономических наук, профессор
Скоробогатых Ирина Ивановна

Официальные оппоненты: **Карпова Галина Алексеевна**
доктор экономических наук, профессор,
ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет»,
кафедра экономики и управления в сфере услуг,
заведующий
Окольнишникова Ирина Юрьевна
доктор экономических наук, профессор,
ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,
Институт маркетинга, кафедра маркетинга услуг и бренд-менеджмента,
заведующий


Ведущая организация: ФГБОУ ВО «Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова»

Защита состоится 11 декабря 2023 г. в 14 часов 00 минут на заседании диссертационного совета 24.2.372.06 на базе ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова» по адресу: 115054, г. Москва, Стремянный пер., д. 36, корп. 3, ауд. 353.

С диссертацией и авторефератом можно ознакомиться в Научно-информационном библиотечном центре имени академика Л.И. Абалкина ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова» по адресу: 115054, г. Москва, ул. Зацепа, д. 43 и на сайте организации: <http://ords.rea.ru/>

Автореферат разослан 01 ноября 2023 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета 24.2.372.06
кандидат экономических наук, доцент


Елена Анатольевна
Красильникова

I. Общая характеристика работы

Актуальность темы исследования. Рынок общественного питания в России в последние 30 лет интенсивно развивается, открываются (и закрываются) предприятия питания, что влияет на рост и интенсивность конкуренции. Предприятия питания и их владельцы (рестораторы) начинают понимать, что основой конкурентного преимущества становится не только концепция заведения, его бренд, уровень цены и нацеливание на потребителей с разным уровнем доходов и с особенностями восприятия предприятия питания как места, где можно отметить событие, встретиться с друзьями, провести время или быстро и недорого перекусить блюдами одинакового качества. Все эти параметры (атрибуты), которые относятся к понятию т.н. «технического качества», важность которого безусловна и не подвергается сомнению.

Однако, в настоящее время только лишь заботы о техническом качестве на предприятии питания недостаточно для обеспечения конкурентоспособности, поскольку для потребителей особенно важно эмоциональное или «воспринимаемое качество», которое формируется у посетителя, когда предприятие питания знает ожидания потребителя, его потребности, особенности его личности (профиля) и заботится о том, чтобы потребитель получил именно тот клиентский опыт или разумное сочетание технического и воспринимаемого качества, которое способствует приверженности и повышению лояльности потребителей и, разумеется, влияет на укрепление конкурентоспособности предприятия.

Потребительское поведение россиян в части предпочтений продуктов питания и формирования т.н. привычки «еды вне дома» можно назвать довольно консервативным, поскольку на протяжении долгих лет поход в кафе или ресторан воспринимался россиянами как исключительное событие. Тем не менее, начиная с 2000х годов у россиян формируется и развивается новая привычка «еды вне дома» как реакция на изменения своего экономического положения и социального статуса, развитие готовности посещения ресторанов и кафе.

В последние два десятилетия в России появились предприятия питания, более доступные по цене, с быстрым обслуживанием, привлекательные для семей с детьми. Сектор общественного питания (ресторанный бизнес), как часть рынка услуг гостеприимства, получил устойчивое название сектор HoReCa (предприятия питания в отелях, а также кафе, столовые, бары, рестораны). Разумеется, сектор HoReCa, как и любой рынок потребительских товаров и услуг, подвержен влиянию

различных внешних факторов. В последние три года (начиная с 2020) рынок претерпевает значительные трансформации, поначалу вызванные ограничениями, связанными с пандемией коронавирусной инфекцией COVID-19, а с начала 2022 года после краткосрочного периода восстановления, рестораторы вновь столкнулись с вызовами: экономические санкции и, как следствие, рост цен на продукты питания, специи, другие товары.

Несмотря на все сложности, рынок развивается, открываются новые предприятия питания, появляются новые комбинированные форматы, что усиливает конкуренцию. Понимание этого приводит ученых-маркетологов и владельцев бизнеса к необходимости проведения исследований потребительского поведения в комбинации с исследованием особенностей клиентского сервиса, удовлетворенности клиентов для определения параметров (атрибутов) удовлетворенности с использованием различных инструментов и технологий маркетинговых исследований, адаптированных к специфике рынка и деятельности компаний разного размера, формата, работающих с использованием различных бизнес-моделей.

На современном этапе развития маркетинга и маркетинговых исследований существуют методики анализа клиентского опыта (customer/client/user experience – CX) в основном для компаний, работающих в сфере услуг мобильной связи, ИТ, банковской сфере, в интернет-торговле. Кроме того, в последние два десятилетия, маркетинговые исследования обогатились новыми инструментами и технологиями исследований, особенно в сопряжении с методиками, применяемыми в социальной психологии, которые могут быть адаптированы для изучения воспринимаемого потребителями клиентского опыта для сервисной отрасли в целом и для сектора HoReCa, в частности, что будет способствовать повышению конкурентоспособности как отдельных предприятий питания (разного формата и размера), так и сетевых компаний, объединяющих разные предприятия.

В научной литературе встречается большое количество публикаций, отражающих анализ основных тенденций на рынке услуг гостеприимства, классификаций типов предприятий в сфере общественного питания, описываются управленческие решения, приводится анализ бизнес-моделей предприятий услуг гостеприимства. В то же время ощущается явная нехватка научных и прикладных

исследований и практики применения современных инструментов маркетинговых исследований потребительского поведения клиентов (гостей), что становится основой формирования конкурентных преимуществ и факторов дифференциации компаний на новом уровне.

Все это обуславливает актуальность темы диссертационного исследования, которая включает задачи всестороннего анализа имеющихся методических подходов и исследовательского инструментария и разработки новых, комбинированных методов исследования, воспринимаемого потребителями клиентского опыта в зависимости от типов, форматов компаний (предприятий питания) в секторе HoReCa в целях повышения их конкурентоспособности.

Степень изученности проблемы. Общая теория, понятийный аппарат маркетинга, исследования моделей и мотиваций потребительского (покупательского) поведения и потребительского (клиентского) опыта исследовались учеными ведущих отечественных и зарубежных маркетинговых школ: Ч.К. Ву (Ch.K. Wu), Дж.Х. Гилмор (J.H. Gilmore), К. Джентилле (C. Gentile), Ф. Лемке (F. Lemke), Дж.Б. Пайн (J.B. Paine), П. Парасураман (P. Parasuraman), А.Ф. Пэйн (A.F. Payne), Э.Л. Роггевен (A.L. Roggeveen), П. Фроу (P. Frow), С.Х. Хеккель (S.H. Naeckel), Э.К. Хиршман (E.C. Hirschman), М.Б. Холброк (M.B. Holbrook), М. Цирос (M. Tsiros), А. Швагер (A. Schwager), Л.А. Шлезингер (L.A. Schlesinger), Б. Шмитт (B. Schmitt), Ю-В.Э. Ю. (Yi-H.E. Yuan), Ильина Е.Л., Кобяк М.В., Латкин А.Н., Маркеева А.В., Мусатова Ж.Б., Никишкин В.В., Скоробогатых И.И., Цивлин А.П., Юлдашева О.У.

Различные подходы к вопросам маркетинговых исследований особенно для сферы услуг, а также работы по классификации потребительского опыта представлены в работах Л. Берри (L. Berry), М. Брана (M. Bran), П. Дармера (P. Darmer), В. Зейтамль (V. Zeitaml), Л.С. Ньем (L.S. Nem), Х. О (H. Oh), А.П. Парасурамана (A.P. Parasuraman), Дж. Сундбо (J. Sundbo), А.М. Фиори (A.M. Fiori), К. Хэдвига (C. Hedwig), М. Чжона (M. Jeong), Окольниковой И. Ю., Сагиновой О.В.

Категория ценности (потребительской ценности) изучалась следующими учеными: Ф. Барденома (Ph. Barden), А. Буром (A. Bur), Ю. Ванг (Y. Wang), Л.А. Данченко, Р.А. Дион (R.A. Dion), Робертом Дью (Robert Dew), Н. Мизика (N. Mizik), А. Остервальдером (A. Osterwalder), Р. Сазерлендом (R. Sutherland), С.Ф. Слейтером (S.F. Slater), Дж.М. Спитери (J.M. Spiteri), Р. Чи (R. Chi), Ю. Янга (Y. Yang), Алексеевым В.Г., Григоряном Е.С., Ивашковой Н.И., Мешковым А.А., Мусатовым

Б.В., Мхитаряном С.В., Носковой Е.В., Ольшанским В.Б., Романовой И.М., Сидорчуком Р.Р., Юдиным О.И., Юлдашевой О.У.

Вопросы потребительской лояльности и ее влияния на повышение конкурентоспособности компаний представлены в исследованиях зарубежных и российских ученых-маркетологов: Л. Аксой (L. Aksoy), Г.Ф. Ватсон (G.F. Watson), Ш. Мун (S. Moon), Ф. Райхельд (F. Reichheld), Л. Ринне (L. Rinne), С. Роджерс (S. Rogers), Азоева Г.Л., Ивашковой Н.И., Лопатинской И.В., Мхитаряна С.В., Мусатовой Ж.Б., Сидорчука Р.Р., Скоробогатых И.И., Широченко И.П.

Маркетинг, как основная концепция менеджмента и метапредметная наука и практика, этапы эволюции маркетинга рассматривались в трудах Г. Армстронга (G. Armstrong), Э.Дж.Р. Барри Бермана (E.J.R. Barry Berman), Ф. Котлера (Ph. Kotler), Д.Л. Курца (D.L. Kurtz), У.Дж. Стэнтона (W.J. Stanton), Р. Дж. Холлоуэй (R.J. Holloway), Р.С. Хэнкока (R.S. Hancock), Багиева Г.Л., Григоряна Е.С., Ивашковой Н.И., Карповой С.В., Лукиной А.В., Мусатова Б.В., Поздreyвой Р.Б., Сагиновой О.В., Сейфуллаевой М.Э., Скоробогатых И.И., Соколовой Е.А., Соловьева Б.А., Пиканиной Г.Т., Тарасевича В.М., Фокс К.А.

Вопросам маркетинговых исследований в сфере общественного питания сектора HoReCa уделено внимание в работах К. Санстейна (C. Sunstein), Р. Талера (R. Tyler), Акимовой Р.А., Квеквескири С.Г., Никитиной Т.В., Носковой Е.В., Романовой И.М., Сысоева Н.А., Цай Р.Д., Чепакова Д.А., Черновой Е.В., Шабалина В.В.

Исследования идентичности бренда проводили следующие ученые: Д. Аакер (D. Aaker), Ж.-Н. Капферер (J.-N. Kapferer), К. Келлер (K. Keller), Ф. Котлер (Ph. Kotler), Ж.-Ж. Ламбен (J.-J. Lambin), Л. де Чернатони (L. de Chernatony), М. МакДоналд (M. MacDonald).

Вопросы преимущества положительного клиентского опыта представлены в трудах Т.У. Андреасена (T.W. Andreasen), К. Веттер-Эдмана (K. Wetter-Edman), Р. Гамильтона (R. Hamilton), С. Клатуорти (S. Clatworthy), Р.А. Насутиона (R.A. Nasution), А.М. Эпп (A.M. Epp), Карповой Г.А., Ребязиной В.А.

Несмотря на популярность тематики исследования клиентского опыта на сервисных предприятиях, остаются недостаточно изученными вопросы научных и прикладных исследований потребительского (клиентского) опыта в секторе HoReCa, что определило постановку целей и задач исследования.

Цель и задачи исследования

Цель работы состоит в развитии теоретико-методических основ комплексного исследования клиентского опыта с использованием всего арсенала маркетинговых исследований и адаптации инструментов исследования психологии потребителей услуг предприятий общественного питания HoReCa в зависимости от специфики деятельности компаний разного размера, формата и реализуемой ими бизнес-модели.

Для достижения поставленной цели были сформулированы следующие **задачи**:

- провести анализ теоретических и методических основ маркетинга и маркетинговых исследований в индустрии гостеприимства и в секторе HoReCa, определить значение клиентского опыта и удовлетворенности клиентов для повышения конкурентоспособности компаний (предприятий питания) на российском рынке в условиях цифровизации, развития возможностей клиентов проявлять «свой голос» как для показа позитивного опыта (и лояльности), так и для критики как самого предприятия и процессов клиентского обслуживания (сервиса);

- определить основные тренды, драйверы и барьеры развития рынка общественного питания (сектора HoReCa) средствами маркетингового анализа, предложить уточнения классификаций предприятий питания сектора HoReCa, их форматов и бизнес-моделей;

- предложить методические подходы комплексного маркетингового исследования клиентского опыта для предприятий общественного питания в секторе HoReCa на основе комбинирования традиционных методик маркетинговых исследований и методологии дизайн-мышления предложить и обосновать последовательность этапов его проведения;

- выявить факторы, влияющие на потребительский выбор в сфере общественного питания и провести анализ степени влияния этих факторов на формирование моделей потребительского (клиентского) поведения;

- провести апробацию разработанной комплексной методики и методического инструментария исследования клиентского опыта на предприятиях общественного питания и степени влияния, положительно воспринимаемого потребителями клиентского опыта на повышение конкурентоспособности компаний, что будет способствовать повышению

экономического эффекта и позволит разрабатывать и реализовать стратегии дифференциации (отстройки от конкурентов).

Объектом исследования являются предприятия общественного питания различных форматов, функционирующие в сегменте HoReCa российской индустрии гостеприимства (фаст-фуд, фаст-кежуал, кежуал-дайнинг, кежуал-ап дайнинг, фajn-дайнинг, люкс, фуд-тех).

Предметом исследования определены: социально-экономические отношения, возникающие в процессе обслуживания потребителей на предприятиях питания индустрии гостеприимства (сектор HoReCa) и влияющие на положительное восприятие потребителями успешного клиентского опыта.

Теоретической и методологической основой диссертационного исследования стали работы российских и зарубежных ученых, сферой научных интересов которых являются исследования источников и составляющих элементов конкурентных преимуществ компаний, современных концепций маркетинга, поведенческой экономики, клиентского опыта, управленческих инноваций, потребительского поведения. При подготовке диссертационной работы использовались общенаучные методы: анализ, синтез, индукция, дедукция, систематизация, классификация, формализация, аналогия, сравнение, абстрагирование. В работе использовались следующие методы маркетинговых исследований: опросы потребителей с использованием технологий онлайн-анкетирования; экспертные методы; методы сравнительного анализа; методы оценки экономической эффективности внедряемых предложений и результативности маркетинговых действий; графические и табличные методы представления информации.

Информационно-эмпирическую базу исследования составили официальные данные Федеральной службы государственной статистики (Росстат), Управления Федеральной службы государственной статистики по г. Москве и Московской области, Министерства экономического развития РФ, Федерального агентства по туризму, Федерации Рестораторов и Отельеров России, Всемирного экономического форума; данные исследовательских компаний и ассоциаций исследователей общественного мнения и рынка (Ipsos, Forbes, ESOMAR, Romir, KEYLENS, Агентство стратегических инициатив, Всероссийский центр изучения общественного мнения (ВЦИОМ), Гильдия Маркетологов, магазин исследований РБК, NPD Group, Национальное Рейтинговое Агентство); научные публикации отечественных и зарубежных авторов,

материалы интернет-ресурсов, экспертные оценки, результаты авторских исследований и разработок.

Научная новизна диссертационного исследования заключается в уточнении и развитии теоретических и методических положений для формирования комплексного подхода, интегрирующего традиционные методы маркетинговых исследований клиентского опыта и отдельные методы социальной психологии и дизайн-мышления в целях анализа моделей поведения потребителей предприятий питания разного формата и размера для разработки гостецентричных решений, что оказывает положительное влияние на укрепление их конкурентоспособности и результативности коммерческой деятельности в современной ситуации экономической неопределенности.

Основные результаты исследования, составляющие его научную новизну, полученные лично автором и выносимые на защиту:

1. После проведения теоретического анализа научных подходов к формированию определения и адаптации клиентского опыта (CX), предложена расширенная трактовка маркетинговых терминов и понятий как: «клиентский опыт на предприятиях общественного питания», «гостецентричность», «экстра-сервис».

2. Разработана авторская классификация предприятий питания и форматов их бизнеса с учетом специфики сферы, а также составлен список классифицирующих признаков, способствующих их дифференциации на рынке.

3. С учетом особенностей и специфики клиентского опыта в сфере общественного питания и понимания, что для потребителя сегодня важна омниканальность, разработана авторская классификация клиентского опыта с тремя подходами к его исследованию с точки зрения его этапов, точек контакта, которые задействуют все органы чувств потребителя, и типов каналов коммуникаций.

4. Разработана и апробирована универсальная комплексная методика исследования клиентского опыта и формирования гостецентричных решений на предприятиях общественного питания сектора HoReCa на основе интеграции существующих исследовательских методик, применяемых в других отраслях, и адаптации методологии дизайн-мышления и модели точек контакта применительно для исследования CX в секторе HoReCa; апробация методики реализована на предприятиях питания разного размера и формата.

5. Предложена структура управления маркетингом на предприятиях питания в России, с выделением функции исследования клиентского опыта и развития взаимодействия с потребителями, включая рекомендации по определению трудовых функций специалистов департамента маркетинга предприятия питания; даны рекомендации для интеграции гостецентричного подхода при работе над клиентским опытом на предприятиях общественного питания сектора HoReCa; сформировано содержание обучающих сервисных материалов для сотрудников. На основе сценарного подхода сформированы альтернативные варианты трансформации операционных маркетинговых решений на основе данных исследования клиентского опыта и его восприятия клиентами предприятий питания разного размера и формата в России. Предложен набор обучающих сервисных материалов для сотрудников, работающих на разных уровнях в сфере общественного питания, на основании понимания важности персонализированного подхода от сотрудника компании к клиенту.

Наиболее существенные результаты исследования соответствуют пунктам паспорта специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика, в т.ч.: 10.5. Маркетинг на рынках товаров и услуг. Маркетинговые стратегии и маркетинговая деятельность хозяйствующих субъектов; 10.8. Методы и технологии проведения маркетинговых исследований.

Теоретическая значимость исследования заключается в следующем: представленные в диссертации теоретические положения направлены на развитие методов исследования клиентского опыта на предприятиях питания сектора HoReCa в части их обоснования и использования в маркетинговой деятельности предприятий, что влияет на успешность и устойчивость бизнеса компаний и укрепление конкурентоспособности.

Практическая ценность исследования подтверждается возможностью его применения для предприятий питания сектора HoReCa с целью развития их маркетинговой деятельности. Рестораторам (владельцам и менеджерам ресторанного бизнеса) результаты диссертационного исследования позволят понимать источники конкурентных преимуществ и повышения конкурентоспособности и устойчивости своих компаний на основе изучения, проектирования и постоянного улучшения клиентского сервиса.

Апробация и внедрение результатов диссертационного исследования. Основные положения и выводы диссертационной работы были представлены и получили одобрение научной общественности во время научно-практических конференций различного уровня: Пятая международная конференция «Управление бизнесом в цифровой экономике» (Санкт-Петербургский государственный университет), XXXV Международная научно-практическая конференция «Международные Плехановские Чтения».

Отдельные результаты диссертационной работы внедрены и используются в практической деятельности предприятий сектора HoReCa: ресторанный холдинг Fortuna Group (г. Тверь), сеть кафе Garage (г. Барнаул), ресторан Душа, г. Москва. Отдельные результаты исследования используются при подготовке специалистов – маркетологов ресторанного бизнеса в РАНХиГС и ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова», а также при реализации программ ДПО в Школе ресторанного бизнеса А. Новикова.

Публикации. По теме исследования опубликовано 7 научных работ автора общим объемом 7,11 печ.л., в том числе 5,83 авт. печ. л. (из них публикации ВАК - 6,25 печ.л., в том числе 4,97 авт. печ. л.).

Структура и содержание работы были определены в соответствии с необходимостью решения поставленных научных задач. Диссертация состоит из введения, трех глав, включающих 9 параграфов, и выводов после каждой из них, заключения, списка литературы и 16ти приложений. Основная часть работы представлена на 152 страницах. Содержание работы проиллюстрировано 23мя таблицами и 28ю рисунками. Список использованной литературы включает 181 источник, в том числе 62 на иностранных языках.

II. Основное содержание работы

1. Предложена расширенная трактовка понятия «клиентской опыт на предприятиях питания» и предложена авторская классификация клиентского опыта с тремя подходами к его исследованию и анализу с точки зрения его этапов, точек контакта, которые задействуют все органы чувств, и видов каналов коммуникаций и взаимодействия клиента и компании (таблица 1).

Таблица 1 – Авторская классификация клиентского опыта и направления его исследования

Подход к классификации клиентского опыта в сфере общественного питания	Классификация клиентского опыта
Клиентский опыт по этапам клиентского опыта	<ul style="list-style-type: none"> - до взаимодействия с предприятием; - во время взаимодействия; - после взаимодействия с предприятием.
Клиентский опыт по точкам контакта, которые задействуют все органы чувств	<ul style="list-style-type: none"> - ОПЫТ ВИЗУАЛЬНЫЙ (зрение) Экстерьер, интерьер, дизайн, декор, свет, брендинг, мебель и другой визуал, внешний вид и униформа персонала
Клиентский опыт по точкам контакта, которые задействуют все органы чувств	<ul style="list-style-type: none"> - ОПЫТ ОБОНЯНИЯ (нос) Запахи кухни и отдельных блюд, цветы, ароматические допы (свечи, диффузоры), запахи людей (персонала) - ОПЫТ ОСЯЗАНИЯ (части тела) Тактильные и визуальные ощущения: текстуры, материалы, поверхности. - СЛУХОВОЙ ОПЫТ (ухо) Музыкальное и звуковое сопровождение, «шум» снаружи и внутри, коммуникация персонала и ГОВ - ВКУСОВОЙ ОПЫТ (язык) Тематические вкусовые акценты в блюдах (работает в связке с обонянием).
Клиентский опыт по видам каналов коммуникаций и взаимодействия клиента и компании	<ul style="list-style-type: none"> - ЦИФРОВОЙ ОПЫТ Сайт, профили в социальных сетях, площадки – отзывы, маркетплейсы - ФИЗИЧЕСКИЙ ОПЫТ Любое непосредственное взаимодействие с точками контакта бренда формата offline

2. Разработана авторская классификация форматов предприятий общественного питания сектора HoReCa (рисунок 1).



Рисунок 1 – Авторская классификация форматов предприятий на рынке общественного питания в секторе HoReCa на период 2022-2024 гг.

Предложено восемь заново определенных форматов предприятий питания. Представляется, что данная классификация будет актуальна на период до следующих изменений тенденций рынка и моделей поведения потребителей, далее также необходимо будет ее уточнять, проводить анализ рыночных условий, проводить исследования предпочтений потребителей, учитывать тенденции развития форматов на международном рынке, что позволит определить перспективы трансформации компаний и/или появления абсолютно новых форматов. В основу классификации заложена комбинация следующих параметров, позволяющих дифференцировать форматы предприятий питания, и предложить их типологию:

- особенности структуры продуктового портфеля;
- сложность технологического процесса приготовления блюд и составления меню;
- специфика товарной группы алкогольных напитков;
- способы реализации продукции «от заведения к потребителю»;
- отличительные черты формата;
- средний чек.

Предложено описание (профилирование) сегментов целевой аудитории на основе использования метода персон методологии дизайн-мышления (рисунок 2).

Кто	Ситуации	Значимые факторы для группы
ГУРМАНЫ Мужчины, женщины, пары 20-40 лет. Как жители Москвы, так и туристы. Сегмент: средний, средний +. Ведущая потребность Новый опыт и впечатления. Архетип ИСКАТЕЛЬ	<ul style="list-style-type: none"> ○ завтрак, обед, ужин, перекус по время прогулки на ВДНХ; ○ встреча с друзьями; ○ посещение специального мероприятия: гастрономический ужин, концерт, фестиваль; ○ удаленная работа; ○ романтическое свидание; ○ личное значимое событие, памятная дата. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ положительные отзывы в поисковиках, Tripadvisor, присутствие в рейтингах ресторанов Москвы, работа с мнениями, престижность места, ко нен говорят; ○ присутствие в путеводителе ВДНХ с указанием гастрономической особенности ресторана; ○ современный интерьер и экстерьер; ○ интересная с точки зрения культурно-исторического контекста локация; ○ выраженная гастрономическая особенность ресторана: уникальные блюда и напитки, которые больше нигде не попробуешь; ○ активное присутствие в сети (сайт с легкой навигацией, отметка ресторана в онлайн-карте ВДНХ, особенный стиль ведения страницы в инстаграм); ○ тематические сет-ужины от шефа, иные культурные и развивающие события, сезонные гастрономические фестивали; ○ уютная, стильная терраса; ○ необычные ритуалы подачи блюд / напитков; ○ блюда и напитки из категорий полезного и правильного питания, информация о КБЖУ блюд; ○ шеф повар / шеф-бармен / сомелье «с именем»; ○ креативная, фотогеничная проработка точек контакта.

Рисунок 2 – Фрагмент профилирования сегмента потребителей по методу персон для проекта в сфере общественного питания

Разработанная классификация предприятий питания и профилирование потребителей целевых сегментов по методу персон позволило предложить новые бизнес-модели (рисунки 3–6), по которым работают современные предприятия общественного питания.



Рисунок 3 – Классическая бизнес-модель

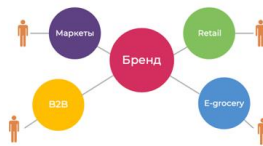


Рисунок 4 – Гибридная бизнес-модель 1.0



Рисунок 5 – Гибридная бизнес-модель 2.0



Рисунок 6 – Венчурная бизнес-модель

3. Проведена апробация разработанной авторской комплексной методики исследования клиентского опыта и формирования гостецентричных решений в сфере общественного питания (рисунок 7), в рамках которой были разработаны *вопросы и гипотезы, этапы, микро-этапы и точки контакта для формирования карты пути потребителя, а также топик-гайды для проведения глубоких интервью.*

Описаны **принципы универсальности** предложенной методики и составлено три варианта реализации методики с разной продолжительностью (*полный, ограниченный и экспресс-вариант* с продолжительностью в 2–3 месяца, 1-2 месяца и 1 месяц соответственно), а также составом работ, что позволяет компаниям сферы общественного питания разного формата и размера более гибко проводить исследования клиентского опыта и разрабатывать на этой основе гостецентричные решения.

Методика, представленная на рисунке 7, состоит из 10 этапов, выполняемых в строгой последовательности. К каждому этапу сформулированы задачи и определены специалисты, кто принимает участие в их решении, а также составлен набор необходимых действий, подходящих инструментов и методов, которые могут применяться на том или ином этапе.

Методика включает в себя методы и инструменты классических маркетинговых исследований, применяемых для изучения и анализа клиентского опыта (в том числе качественные и количественные исследования), а также некоторые инструменты методологии дизайн-мышления и методов социальной психологии для анализа потребительского поведения.

4. Даны рекомендации для интеграции гостецентричного подхода при работе над клиентским опытом на предприятиях общественного питания сектора HoReCa, сформировано содержание обучающих сервисных материалов для сотрудников (таблица 2).

Таблица 2 – Содержание обучающих сервисных инструкций для сотрудников компаний сектора HoReCa

№	Блок	Содержание
1	Введение	Приветственное слово от ресторатора/владельца
		Позиционирование заведения
		Ценности и миссия заведения
		УТП и КЦП бренда
2	Гостеприимство	Ключевые сообщения бренда
		Теория ожиданий потребителя и пирамида сервиса
		Что такое гостеприимное поведение
		Невербальные проявления гостеприимства
		Специальные просьбы потребителей
3	Нестандартные ситуации	Приятные мелочи в клиентском опыте
		События и особое поведение в эти дни
		Примеры и профилактика
		Правильная реакция и запрещенные действия
4	Общие правила работы	Алгоритм работы в нестандартной ситуации по методике last
		Примеры реагирования
		Про сервис в сегменте eating out
		Важные детали и принципы взаимодействия
5	Типология гостей	Правила пунктуальности
		Правила санитарии
6	Приемы саморегуляции	Какие типы гостей бывают и как с ними работать
		Самые простые и эффективные методы

методы и инструменты, действия	<ul style="list-style-type: none"> Мозговой штурм Коллегиальное обсуждение 	<ul style="list-style-type: none"> Аналитические отчеты Статистика Публикации в прессе Отчеты о проведенных исследованиях Внутренние данные компании 	<ul style="list-style-type: none"> Разработка вопросов для анкеты Разработка гайдов для фокус-групп и глубинных интервью Модель точек контакта Проектирование стейкхолдеров Утверждение плана, тайминга, ограничений исследования Утверждение методов сбора данных Формулирование гипотез и вопросов исследования 	<ul style="list-style-type: none"> Сбор вторичных данных Нетнографические исследования (отзывы и комментарии клиентов в интернете) Наблюдения (в т.ч. «шадоунг» («следуйте тенью за клиентом»)) Этнографические исследования (Поставьте себя на место клиента) Ошлайн/офлайн анкетирование Фокус-группы Глубинные интервью 	<ul style="list-style-type: none"> Формулирование предварительных выводов по проверке гипотез Карта разрывов Карта пути потребителя по точкам контакта Формирование профиля гостя по модели персон Карта эмпатии
этап	1. УСТАНОВОЧНАЯ СЕССИЯ: ИДЕНТИФИКАЦИЯ ПРОБЛЕМ И ВОЗМОЖНОСТЕЙ	2. СБОР ВТОРИЧНОЙ ИНФОРМАЦИИ	3. ПОДГОТОВКА К ИССЛЕДОВАНИЮ	4. КАБИНЕТНЫЕ И ПОЛЕВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ	5. ИДЕНТИФИКАЦИЯ ОЖИДАНИЙ ПОТРЕБИТЕЛЯ
задача	определение целей и задач исследования	погружение в контекст ситуации в компании	разработка инструментов исследования, согласование дизайна исследования	контент-анализ вторичной информации и нетнографии, сбор и анализ первичных данных	идентификация инсайтов в клиентском опыте потребителя
участники	исследователи, сотрудники предприятия питания высшего уровня	исследователи, сотрудники предприятия линейного уровня, стейкхолдеры	исследователи, сотрудники предприятия высшего и линейного уровня	исследователи, стейкхолдеры	исследователи

методы и инструменты, действия	<ul style="list-style-type: none"> Коллегиальное обсуждение промежуточных выводов 	<ul style="list-style-type: none"> Дополнительные наблюдения и глубинные интервью Формирование дополнительных стейкхолдеров Разработка новых гипотез 	<ul style="list-style-type: none"> Выбор идеи (диаграмма Венна) Мозговой штурм/коллегиальное обсуждение для генерации идей гостецентричных решений Фиксация главных инсайтов Подтверждение/опровержение гипотез исследования 	<ul style="list-style-type: none"> Реализация решения Тестирование прототипов гостецентричных решений Выбор вида прототипа Определение метрик результативности 	<ul style="list-style-type: none"> Создание карты сервиса (service blue print): люди, процессы, системы и коммуникации Карта векторов развития CX Метрики результативности по уровню клиентского опыта в компании (финансовые + маркетинговые) Определение «точек роста» Формулирование итоговых выводов
этап	6. ПРОМЕЖУТОЧНАЯ СЕССИЯ	7. ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ЭТАП	8. ВЫВОДЫ	9. ПРОТОТИПИРОВАНИЕ, ТЕСТИРОВАНИЕ, ОЦЕНКА ПОТЕНЦИАЛЬНОЙ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ	10. ЗАВЕРШАЮЩАЯ СЕССИЯ
задача	презентация предварительных результатов исследования	сбор дополнительных данных при получении неожиданных инсайтов	формулирование итоговых выводов и подготовка гостецентричных решений	создание прототипов гостецентричных решений по маркетинговым действиям, организация отзывов, комментариев гостей и стейкхолдеров	подведение итогов исследования клиентского опыта в соответствии с поставленными целями
участники	исследователи, сотрудники предприятия высшего уровня компании	исследователи, сотрудники предприятия линейного уровня, стейкхолдеры	исследователи, сотрудники предприятия высшего и линейного уровня	исследователи, сотрудники предприятия высшего и линейного уровня, стейкхолдеры	исследователи, сотрудники предприятия высшего уровня

Рисунок 7 - Методика исследования клиентского опыта и формирования гостецентричных решений на предприятии питания с использованием методологии дизайн-мышления

Для обеспечения результативности процесса интеграции предложенной методики, способной привести к результатам, влияющим на успешность коммерческой деятельности предприятия общественного питания и повышение его конкурентоспособности, сформулированы следующие условия ее применения:

1. *Возможности для организации анализа получаемых данных на постоянной основе*
2. *Роль сотрудников компании*
3. *Формирование эмоционального интеллекта сотрудников компании (ключевой способности и навыка для анализа и проектирования клиентского опыта)*
4. *Мероприятия внутреннего маркетинга на основе реализации принципов совместного создания ценности и необходимости формирования междисциплинарных команд.*
5. *Возможность быстро изменять (адаптировать) продукт/ценностное предложение/ гостецентричные решения.*
6. *Сотрудники, ответственные за клиентский опыт в компании.*
7. *Соблюдение описания видов работ и отведенного на них времени в рамках исследования клиентского опыта в компании.*
8. *Репрезентативная выборка для качественных и количественных исследований.*
9. *Возможность запускать процессы параллельно*
10. *Создание мотивации для команды*

Для реализации предлагаемого подхода предложена структура отдела маркетинга для предприятия общественного питания сектора HoReCa (рисунок 8).

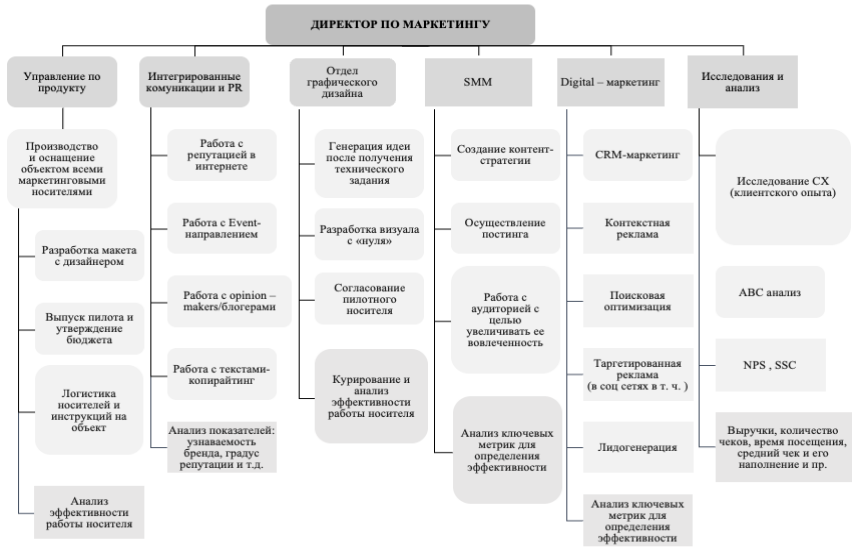


Рисунок 8 – Структура отдела маркетинга и описание трудовых функций специалистов для предприятия сектора HoReCa

5. Систематизированы показатели, по которым можно определить эффективность применения предложенной методики исследования клиентского опыта на примере компаний, в которых проходила апробация (таблицы 3-4).

Таблица 3 – Описание компаний сферы общественного питания сектора HoReCa в России, принявших участие в апробации методики

№	Название компании	Город	Количество предприятий	Количество посадочных мест	Кол-во сотрудников по штат. расписанию, чел	Форматы предприятий	Как давно на рынке, лет	Период апробации методики
1	Ресторанный холдинг Fortuna Group	г. Тверь	3 предприятия	300	120	casual-dining, casual-up dining	25	март 2020 – февраль 2021
2	Сеть кафе Garage	г. Барнаул	3 предприятия	120	60	casual-dining	7	февраль 2019 – июль 2019
3	Ресторан Душа	г. Балашиха	1 предприятие	90	40	casual-up dining	0	февраль 2021 – апрель 2021

Таблица 4 – Показатели, демонстрирующие результаты апробации авторской методики в компаниях сферы общественного питания сектора HoReCa

Название компании	ресторанный холдинг Fortuna Group – 3 предприятия			сеть кафе Garage 3 предприятия			ресторан Душа 1 предприятие		
	12 месяцев			6 месяцев			3 месяца		
Продолжительность апробации методики	март 2019 – февраль 2020 гг.	март 2020- февраль 2021 гг.	Изменение %	февраль 2018 – июль 2018 гг.	Февраль 2019 – июль 2019 гг.	Изменение %	до приме- нения методики	февраль 2021 – апрель 2021	Изменение %
Внешние показатели эффективности									
Объем валовой выручки в месяц, млн. р.	12, 300	15,867	+ 29	2,340	3,450	+ 32,2	0	4,630	-
Количество чеков в месяц, шт	7,300	9,490	+ 30	2,720	3,124	+ 12,9	0	2,013	-
Средний чек в месяц, р.	1685	1672	- 0,8	860	1104	+ 22,1	0	2300	-
Оборачиваемость посадочного места за месяц, к	24, 3	31, 6	+ 23	22,7	26	+ 12,7	0	22,4	-
NPS за месяц, %	10, 3	17	+ 39	6	12	+ 50	0	14	-
Внутренние показатели эффективности									
Укомплектованность штата в месяц, %	74, 2	90,8	+18	75	100	+ 25	63	100	+ 37
Текущность кадров в месяц, %	9, 2	3,7	- 60	17	13	- 23,5	0	0	-
eNPS, %	5	13	+ 62	6	10	+ 40	0	9	-
Вовлеченность сотрудников, %	3,5	4,8	+ 27	3,2	4,7	+ 31,9	0	4,9	-

В целях экономического обоснования применения предложенной методики был проведен сравнительный анализ изменений валовой выручки ресторанного холдинга Fortuna Group (3 предприятия) и сети кафе Garage (3 предприятия) до применения методики и после. Все представленные в таблицах 5 и 6 данные являются усредненными и округленными за один календарный месяц в указанном периоде.

Таблица 5 – Показатели среднемесячной валовой выручки предприятий общественного питания холдинга Fortuna Group

Название компании	до применения методики		после применения методики	
	Средняя выручка в месяц за 2018 год, млн. руб	Средняя выручка в месяц за 2019 год, млн. руб	Средняя выручка в месяц за 2020 год, млн. руб	Средняя выручка в месяц за 2021 год, млн. руб
ресторанный холдинг Fortuna Group	8, 5	13	16	17, 8

Таблица 6 – Показатели среднемесячной валовой выручки предприятий общественного питания сети кафе Garage

Название компании	до применения методики		после применения методики	
	Средняя выручка в месяц за 2017 год, млн. руб	Средняя выручка в месяц за 2018 год, млн. руб	Средняя выручка в месяц за 2019 год, млн. руб	Средняя выручка в месяц за 2020, млн. руб
сеть кафе Garage	1, 8	2, 3	3, 5	5, 1

На основе данных о валовой выручке предприятий общественного питания, представленных в таблицах 5 и 6 можно сделать вывод, что предложенная автором методика имеет положительный экономический эффект.

В обоих случаях предприятия питания имеют существенный прирост в выручке несмотря на то, что работа этих предприятий осуществлялась в сложный период ограничений их деятельности в связи с распространением коронавирусной инфекции COVID-19 в 2020м году, и в период восстановления после ограничений в 2021м

году. Объем оборота общественного питания в России в 2019 году составлял 1866 млрд. руб., в 2020 году он снизился до 1444 млрд. руб., а в 2021 году увеличился до 1929,1 млрд. руб., однако этот рост эксперты отрасли связывают с вынужденным повышением рестораторами цен на блюда и напитков из-за того, что тем, в свою очередь, поставщики подняли цены на сырье в 10-15%, но на предприятиях, где проходила апробация методики, повышения цен не было.

Практическая значимость методики также подтверждается данными среднегодового прироста валовой выручки для предприятий, которые находятся на этапе своего роста (как в случае с указанными компаниями), которые запускались и функционировали на рынке в относительно стабильный период с 2015 по 2019 годы в размере от 10 до 15% (не более).

6. Описаны сценарии изменений в операционной деятельности предприятий общественного питания сектора HoReCa после применения предложенной методики.

В таблице 7 автором предложены гипотетические варианты действий предприятия общественного питания после применения методики варианта №3 («экспресс-вариант»), на котором происходит анализ (исследования) текущего уровня клиентского опыта и оценка показателей результативности коммерческой и маркетинговой деятельности.

На выбор того или иного сценария влияет понимание того, достигает ли предприятие планируемых значений финансовых показателей, а также уровень показателя NPS (остаточный индекс промоутера – net promoter score) и статус работы над клиентским уровнем и формированием гостецентричных решений на предприятии общественного питания.

Также в таблице 7 приведены примеры реально работающих предприятий, который осуществили конкретные сценарии после применения предложенной методики.

Таблица 7 – Варианты сценариев для компаний сферы общественного питания сектора HoReCa после исследования уровня клиентского опыта

Ситуация на предприятии	Возможный сценарий	Содержание сценария	Пример компании, осуществившей сценарий
<ul style="list-style-type: none"> - финансовые показатели достигают планируемых значений - уровень NPS: 50 – 70 % - работа над клиентским опытом уже ведется и систематически проводятся его исследования 	<p><i>Усиление существующей концепции без изменений бренда и бизнес-модели</i></p>	<p>Предполагает:</p> <ul style="list-style-type: none"> - отсутствие изменений в позиционировании; - работу над улучшением клиентского опыта в разрезе маркетинг-микса 7P; - формирование поддерживающих маркетинговых активностей 	<p>сеть ресторанов «Мясо и рыба» в 2019 году</p>
<ul style="list-style-type: none"> - финансовые показатели не достигают планируемых значений на 20-30 % в период до 1 календарного года - уровень NPS: 0 – 50 % - исследование клиентского опыта было организовано и периодически проводилось, однако результаты исследований не были трансформированы в управленческие решения, что не позволило учитывать запросы потребителей 	<p><i>Ребрендинг</i></p>	<p>Предполагает:</p> <ul style="list-style-type: none"> - сохранение названия компании; - сохранение основы платформы бренда с частичным репозиционированием; - изменения касаются ключевой информации, заложенной в коммуникационную стратегию, а также новых возможных каналов и инструментов взаимодействия с потребителем 	<p>сеть кафе «Шоколадница» в 2017 году</p>
<ul style="list-style-type: none"> - финансовые показатели не достигают планируемых значений на 50 % в период до 6 месяцев - уровень NPS: - 30 – 0 % - работа над клиентским опытом ведется, но требует существенных изменений в методике, подразумевающей новые каналы и способы взаимодействия - у гостей есть запрос на взаимодействие с брендом в других ситуациях потребления, более актуальные для современного рынка 	<p><i>Изменение бизнес-модели в рамках существующего бренда</i></p>	<p>Предполагает:</p> <ul style="list-style-type: none"> - репозиционирование бренда: - формирование и реализацию стратегии расширения бренда через организацию дополнительных каналов сбыта (расширение ситуаций потребления продукции бренда): витрины grab&go, развитие доставки готовых блюд, открытие лавки на фуд-молле под брендом ресторана; - формирование нового клиентского опыта взаимодействия с существующим брендом. 	<p>сеть баров «Винный базар» в 2018-2021 гг.</p>

III. Заключение

По итогам проведения диссертационного исследования можно сделать следующие выводы:

1. На основе определения сущности исследования клиентского опыта на предприятиях сферы питания предложено расширение маркетинговых терминов «клиентский опыт на предприятиях общественного питания», «гостецентричность», «экстра-сервис».

2. Разработана авторская классификация форматов предприятий общественного питания и рассмотрены варианты бизнес-моделей функционирования предприятий разного размера.

3. Разработана авторская методика комплексного исследования клиентского опыта на предприятиях питания разного размера и формата, применение которой позволяет разрабатывать и реализовывать гостецентричные решения.

4. Подтверждена взаимосвязь между проведением исследования клиентского опыта на предприятиях общественного питания сектора HoReCa и повышением их конкурентоспособности.

Данные результаты доказывают, что все поставленные в диссертации задачи выполнены, а результаты диссертационного исследования могут быть использованы для дальнейшего развития теории маркетинга и маркетинговых исследований, а также в практической маркетинговой деятельности предприятий питания в целях повышения их конкурентоспособности.

Список работ, опубликованных автором по теме диссертации

Статьи в научных журналах, рекомендованных ВАК Минобрнауки России для публикации результатов научных исследований

1. Щепетова, И. В. Применение дизайн-мышления в изучении опыта пользователей: проекты общепита русской кухни класса люкс / И. В. Щепетова, И. И. Скоробогатых. — DOI: 10.36627/2074-5095-2022-1-1-4-25. — Текст : электронный // Маркетинг и маркетинговые исследования. — 2022. — № 1. — С. 4–25. — URL: <https://grebennikon.ru/article-vve0.html>

2. Щепетова, И. В. Анализ клиентского опыта и экстра-сервис как конкурентное преимущество компании в секторе HoReCa / И. В. Щепетова, И. И. Скоробогатых. — DOI: 10.24412/2071-3762-2021-11297-32-41. — Текст : электронный // Практический маркетинг. — 2022. — № 11 (297). — 2021. — С. 32-41. — URL: https://bci-marketing.ru/2021/pm21_11.pdf.

3. Щепетова, И. В. Особенности анализа клиентского опыта в российских компаниях eating – out – рынка / И. В. Щепетова. — DOI: 10.36627/2074-5095-2022-3-3-222-237. — Текст : электронный // Маркетинг и маркетинговые исследования. — 2022. — № 3. — С. 222–237. — URL: <https://grebennikon.ru/article-jh22.html>

4. Щепетова, И. В. Изучение взаимосвязи сервис-дизайна и создания ценности в маркетинге / И. В. Щепетова. — Текст : электронный // Маркетинг в России и за рубежом. — 2022. — № 6 (152). — С. 11-19.

5. Щепетова, И.В. Формирование платформы бренда для компании в сфере horeca (методика, исследование, результат) / И. В. Щепетова. — DOI: <http://dx.doi.org/10.21686/2413-2829-2023-1-211-226>. — Текст : электронный // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. — 2023. — № 1 (127). — С. 211-226.

Публикации в других научных журналах и изданиях

6. Щепетова, И. В. Применение кросс-функционального подхода при создании конкурентоспособных продуктов в методологии дизайн-мышления / И. В. Щепетова. — Текст : непосредственный // XXXV

Международные Плехановские чтения. 7–8 апреля 2022 г. : сборник статей аспирантов и молодых ученых. — Москва : ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г. В. Плеханова». — 2022. — С. 81-87.

7. Щепетова, И. В. Применение инструментов цифрового маркетинга в индустрии NORECA / И. В. Щепетова. — Текст : непосредственный // Пятая международная конференция «Управление бизнесом в цифровой экономике»: сборник тезисов выступлений, Санкт-Петербург / Под общей ред. д. э. н., профессора Аренкова И. А. и к. э. н., доцента Ценжарик М. К. — СПб.: ИПЦ СПбГУПТД. — 2022. — С. 247-253

Щепетова Инна Викторовна

Развитие методов исследования клиентского опыта в сфере
общественного питания

Автореф. дисс. на соискание учёной степени кандидата экон. наук.

Подписано в печать 2023 г. Заказ № _____

Формат 60×90/16. Усл. печ. л. 1. Тираж 100 экз.

Типография «Российского экономического университета имени
Г.В. Плеханова», г. Москва.