

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»

На правах рукописи

Щепетова Инна Викторовна

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

5.2.3. Региональная и отраслевая экономика
(10. Маркетинг)

Диссертация на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель –
доктор экономических наук, профессор
Скоробогатых И.И.

Москва – 2023

Оглавление

Введение.....	4
Глава 1 Научно-теоретические принципы исследования клиентского опыта на предприятиях общественного питания сектора HoReCa как фундамент повышения конкурентоспособности и эффективности жизнедеятельности	17
1.1 Клиентский опыт как источник конкурентного преимущества для предприятий сферы общественного питания	17
1.2 Основы формирования потребительских предпочтений и факторов, влияющих на клиентоориентированность предприятий сферы общественного питания	39
1.3 Теоретические предпосылки развития методологии маркетинговых исследований клиентского опыта в сфере общественного питания.....	50
Выводы по главе 1	55
Глава 2 Развитие инструментов исследования клиентского опыта для повышения конкурентоспособности предприятий общественного питания в секторе HoReCa	59
2.1 Маркетинговый анализ трансформаций на рынке общественного питания в России, обусловивших сдвиг маркетинговой парадигмы	59
2.2 Развитие технологий и методов маркетинговых исследований по изучению клиентского опыта на предприятиях общественного питания	79
2.3 Формирование комплексной методики исследования клиентского опыта и формирования гостецентричных решений в сфере общественного питания	94
Выводы по главе 2	114
Глава 3 Методические подходы к реализации комплексной методики исследования клиентского опыта и оценка эффективности ее применения	116
3.1 Принципы и условия использования комплексной методики исследования клиентского опыта и формирования гостецентричных решений.....	116
3.2 Оценка влияния успешного клиентского опыта на повышение конкурентоспособности предприятий общественного питания сектора HoReCa	129
3.3 Ограничения и риски внедрения комплексной методики исследования клиентского опыта и формирования гостецентричных решений	146
Выводы по главе 3	150
Заключение	153
Список литературы	157
Приложение А (справочное)	184
Примеры ценности для покупателей на основании трудов Ф.Бардена	184
Приложение Б (справочное) Характеристика концепций маркетинга	185
Приложение В (обязательное) Авторская классификация предприятий общественного питания сектора HoReCa	190
Приложение Г (справочное) Направления исследований в сфере услуг.....	196
Приложение Д (рекомендуемое) Описание персон гостей ресторанов русской кухни класса люкс по 5W-методике	198
Приложение Е (рекомендуемое) Авторская сегментация целевой аудитории для предприятий общественного питания сектора HoReCa	202

Приложение Ж (справочное) Гипотезы	208
Приложение И (рекомендуемое) Структура топик-гайда глубинного интервью.....	212
Приложение К (обязательное) Сценарий (Гайд) для проведения глубинных интервью	213
Приложение Л (рекомендуемое).....	229
Анкета для количественного исследования мнения респондентов-потребителей формата food tech	229
Приложение М (справочное) Результаты анкетирования	232
Приложение Н (обязательное) Шаблон для наблюдений за потребителями в сегменте eating out в рамках исследования клиентского опыта	240
Приложение П (справочное)	241
Карта эмпатии персоны «блогер», респондента – посетителя формата food tech	241
Приложение Р (рекомендуемое) Описание сегментов целевой аудитории предприятий общественного питания сектора HoReCa по методу персон*	242
Приложение С (обязательное)	248
Вокабуляр для исследования клиентского опыта	248
Приложение Т (обязательное) Характеристики и качества разработчиков в кросс-функциональной команде.....	250

Введение

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 или на особенности 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 укреплению лояльности потребителей и, разумеется, влияет на укрепление конкурентоспособности предприятия. Потребительское поведение в России в части предпочтений продуктов питания и формирования т.н. привычки «еды вне дома» (eating out) можно назвать довольно консервативным, поскольку на протяжении долгих лет поход в кафе или ресторан воспринимался россиянами как исключительное событие. Тем не менее, примерно с начала 2000-х годов у россиян формируется и развивается новая привычка «еды вне дома» как реакция на изменения своего экономического положения и социального статуса, развития 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. Потребители показывают готовность к восприятию нового опыта, с другой стороны, рестораторы (владельцы предприятий питания) развивают свой бизнес, проводят анализ «точек роста» (факторов успеха, источников конкурентных преимуществ) для обеспечения результативности своего бизнеса. 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, вызванные ограничениями, связанными с пандемией коронавирусной инфекцией COVID-19. 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. Были разорваны устоявшиеся цепочки поставок продуктов и других ингредиентов для приготовления блюд, а также мебели, аксессуаров и прочего, вследствие чего бизнесу пришлось разрабатывать новые модели поставок, новые рецептуры блюд. Несмотря на все сложности, рынок развивается, открываются новые предприятия питания, появляются новые комбинированные форматы, что усиливает конкуренцию. Одним из источников конкурентных преимуществ в общественном питании является формирование лучшего, чем у конкурентов, предложения: формат бизнеса, особенности кухни, дизайнерские решения интерьера и инфраструктуры предприятия питания, а также лучшего чем у конкурентов обслуживания потребителей (клиентов или гостей), что сопряжено с восприятием клиентского опыта. 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 разработанности 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: Дж.Й.Бракус (J.J.Brakus), П.Верхоэф (P.Verhoef), С.Винереан (S.Vinerean), Ч.К.Ву (Ch.K.Wu), Дж.Х.Гилмор (J.H.Gilmore), К.Джентилле (C.Gentile), Л.Зарантонелло (L.Zarantonello), Л.П.Карбон (L.P.Carbone), М. Кларк (M.Clark), Ф.Клаус (Ph.Klaus), Ф.Лемке (F.Lemke), К.Н.Лемон (K.N.Lemon), Д.Луиджи (D.Luigi), К.Майер (C.Meyer), С.Маклан (S.Maklan), Дж.Ночи (J.Noci), С.Оана (S.Oana), Дж.Б.Пайн (J.B.Paine), П.Парасураман (P.Parasuraman), А.Ф.Пэйн (A.F.Payne), Э.Л.Роггевен (A.L.Roggeveen), Н.Спиллер (N.Spiller), К.Сторбаска (K.Storbacka), М.Тичинделян (M.Tichindelean), Х.Уилсон (H.Wilson), П.Фроу (P.Frow), С.Х.Хеккель (S.H.Haeckel), 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), Е.Л.Ильина, М.В.Кобяк, А.Н.Латкин, А.В.Маркеева, Ж.Б.Мусатова, В.В.Никишкин, И.И.Скоробогатых, А.П. Цивлин, О.У.Юлдашева.

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.Хэдвиг (C.Hedwig), М.Чжона (M.Jeong), И.Ю.Окольнишниковой, О.В.Сагиновой.

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), Р.Дью (R. Dew), Ф.Котлером (Ph.Kotler), Ж.-Ж.Ламбеном (J.-J.Lambin), Х.П.Ло (H.P.Lo), 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), Ш.Шварцем (S.Schwartz),

Р.Якобсоном (R.Jacobson), Ю.Янга (Y.Yang), В.Г.Алексеевым, Е.С.Григоряном, Н.И.Ивашковой, А.А.Мешковым, Б.В.Мусатовым, С.В.Мхитаряном, Е.В.Носковой, В.Б.Ольшанским, И.М.Романовой, Р.Р.Сидорчуком, О.И.Юдиным, О.У.Юлдашевой.

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), Г.Л.Азоева, Н.И.Ивашковой, И.В.Лопатинской, С.В.Мхитаряна, Ж.Б.Мусатовой, Р.Р.Сидорчука, И.И.Скоробогатых, И.П.Широченской.

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), Л.Э.Буна (L.E.Boone), П.Дойля (P.Doyle), К.Л.Келлера (K.L.Keller), Ф.Котлера (Ph.Kotler), Д.Л.Курца (D.L.Kurtz), У.Дж.Стэнтон (W.J.Stanton), Р.Дж.Холлоуэй (R.J.Holloway), Р.С.Хэнкока (R.S.Hancock), Г.Л.Багиева, Е.С.Григоряна, Н.И.Ивашковой, С.В.Карповой, А.В.Лукиной, Б.В.Мусатова, Р.Б.Ноздревой, О.В.Сагиновой, М.Э.Сейфуллаевой, И.И.Скоробогатых, Е.А.Соколовой, Б.А.Соловьева, Г.Т.Пиканиной, В.М.Тарасевича, К.А.Фокс.

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

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), Л.Л.Прайса (L.L.Price), О.Фуррера (O.Furrer), А.М.Эпп (A.M.Epp), Г.А.Карповой, В.А.Ребязиной.

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.

Гипотеза исследования. Для повышения конкурентоспособности и укрепления устойчивости предприятий питания необходимо идентифицировать разрывы в процессах обслуживания клиентов и разрабатывать операционные решения их устранения на основе детального изучения восприятия потребителями клиентского опыта с применением разработанного теоретико-методического инструментария и комплексной методики исследования CX, которая обосновывает интеграцию существующих инструментов маркетинговых исследований с современными, адаптированными методиками исследования клиентского опыта для специфики предприятий питания.

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 Российской Федерации, 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 разработке комплексного подхода использования традиционных и современных методов исследования клиентского опыта для предприятий общественного питания сектора

HoReCa на основе методологии дизайн-мышления, результаты которого повышают результативность коммерческой деятельности предприятия и положительно влияют на повышение конкурентоспособности, укрепление рыночной позиции предприятий питания в ситуации экономической неопределенности и турбулентности внешней среды.

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

1) На основе теоретического анализа научных подходов к определению и адаптации клиентского опыта (CX), предложена **расширенная трактовка маркетинговых терминов и понятий «клиентский опыт на предприятиях общественного питания», «гостецентричность», «экстра-сервис».**

2) Предложена **авторская классификация предприятий питания и форматов их бизнеса** и приведены классифицирующие признаки, способствующие дифференциации на рынке.

3) На основе изученных классификаций клиентского опыта в маркетинге услуг, предложенных в различных научных источниках, а также с учетом особенностей и специфики клиентского опыта в сфере общественного питания (задействование эмоционального опыта потребителя – на основе анализа сенсорного восприятия) и понимания, что для потребителя сегодня важна омниканальность (или комбинация всех возможных онлайн и офлайн каналов взаимодействия) **предложена классификация клиентского опыта** с тремя подходами к его изучению с точки зрения его этапов, точек контакта, которые задействуют все органы чувств, и видов каналов коммуникаций и взаимодействия клиента и компании.

4) Разработана **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; проведена апробация

методики на предприятиях питания разного размера и формата, работающих на российском рынке.

5) Предложены **методические подходы к формированию структуры управления маркетингом на предприятиях питания в России**, с выделением функции исследования клиентского опыта и формирования стратегий обслуживания потребителей, 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. Разработан набор обучающих сервисных материалов для сотрудников разного уровня, работающих в компаниях сферы общественного питания, на основании понимания важности персонализированного контакта сотрудника компании и клиента.

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 в предприятиях питания сектора HoReCa в части их обоснования и использования в маркетинговой деятельности предприятий, что влияет на успешность, 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.

Достоверность и обоснованность результатов и выводов диссертационного исследования определяется использованными в работе теоретическими и методологическими основами маркетинга, маркетинговых исследований моделей поведения и опыта клиентов, что может быть заложено в программы маркетинга и маркетинговых коммуникаций для донесения ценности до потребителей, применением общенаучных методов исследования, отвечающих поставленным целям и задачам работы, а также использованием актуальной и достоверной эмпирической информации для обоснования полученных результатов.

Апробация результатов 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.

Основные положения работы отражены в 7 публикациях 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 объем диссертации соответствуют предмету, цели и задачам исследования. Диссертация состоит из введения, трех глав, включающих 9 параграфов, и выводов после каждой из них, заключения, списка литературы и 16 приложений. Основная часть работы представлена на 157 страницах. Содержание работы проиллюстрировано 23 таблицами и 28 рисунками. Список использованной литературы включает 181 источник, в том числе 62 на иностранных языках.

Во введении обоснована актуальность темы работы, выявлена степень ее разработанности, определены объект, предмет, цели и задачи диссертационного исследования, раскрыта его теоретическая и практическая значимость и сформулированы полученные результаты, обладающие элементами научной новизны.

В первой главе «Научно-теоретические основы исследования клиентского опыта на предприятиях общественного питания сектора HoReCa как фундамент повышения конкурентоспособности и эффективности жизнедеятельности» автором сделаны выводы о том, что в современных реалиях осуществление компанией работы над клиентским опытом может стать сильным конкурентным преимуществом, основополагающим для маркетинговой стратегии; предложено авторское определение понятия «клиентский опыт» и классификация, изучена практическая экспертиза исследования клиентского опыта и методы его улучшения для сектора HoReCa в США и России; особое внимание уделено изменению стратегии бренда как следствию исследования клиентского опыта и основным возможным ее вариантам, которые непосредственно связаны с СХ.

Исследование теоретических подходов к формированию клиентского опыта в сфере общественного питания позволило выявить его содержание, специфику; тенденции его развития. Таким образом, значимость его исследования была определена в качестве важного фактора развития сферы общественного питания.

Во второй главе «Развитие инструментов исследования клиентского опыта для повышения конкурентоспособности предприятий общественного питания в секторе HoReCa» спроектированы актуальные сегменты рынка общественного питания, описаны бизнес-модели его проектов, способных использовать весь

потенциал бренда; предложена схема авторской методики исследования клиентского опыта для предприятий общественного питания сектора HoReCa, в которой особое внимание уделено последовательности этапов, участникам и применяемому инструментарию.

В третьей главе «Методические подходы реализации комплексной методики исследования клиентского опыта и оценка эффективности» представлены результаты апробации авторской методики при ее интеграции в компаниях сферы общественного питания, реализации кампаний, дана функциональная структура отдела маркетинга для предприятия с выделением исследования клиентского опыта в отдельную функцию, даны ключевые характеристики применения методики, предложена авторская классификация показателей оценки клиентского опыта, а также описаны факторы, влияющие на эффективность проведения исследования.

В заключении сформулированы основные выводы исследования.

Глава 1 Научно-теоретические принципы исследования клиентского опыта на предприятиях общественного питания сектора HoReCa как фундамент повышения конкурентоспособности и эффективности жизнедеятельности

1.1 Клиентский опыт как источник конкурентного преимущества для предприятий сферы общественного питания

Характерные для современного этапа изменения в экономических и социальных системах, которые затронули все сферы рыночной деятельности, сформировали нестабильные (турбулентные) рыночные условия, что повлияло на трансформацию бизнеса, изменения в моделях потребительского (покупательского) поведения. Потребители в настоящее время показывают большую избирательность в своем потреблении, которая вызвана и изменениями предпочтений, традиций и привычек, стиля жизни, изменением самоидентификации своего социального и экономического положения, возрастанием ценности безопасности и заботы о членах семьи и прочими характерными психологическими и социальными изменениями.

Такие изменения, которые влияют на усложнение моделей поведения потребителей, отражаются в этапах и точках контакта потребителя с компаниями, продуктами, брендами на всем протяжении его потребительского маршрута (клиентского опыта). Понимание опыта потребителей, его продолжительности во времени, всех моментов и микромоментов взаимодействия имеет решающее значение для фирм, поэтому управление потребительским опытом и новые формы проектной работы, такие как дизайн-мышление, привлекают повышенное внимание со стороны ученых и маркетологов в последние годы.

Коллектив практиков российской коммуникационной отрасли и представителей академического сообщества, преподавателей ведущих российских вузов в составе С.А.Автономовой, Н.М.Багновской, С.В.Веселова и др. пришел к

выводу, что компаниям необходимо сконцентрировать свои усилия на противостоянии отрицательной динамике отрасли, растущему уровню конкуренции, развитию самого потребителя. Осуществление подобного рода стратегии возможно при пересмотре собственных концепций содействия продажам [12, с. 133]. Результатом их исследований также явилось заключение следующего характера: «Компаниям стало сложно продавать свои товары и заставлять покупателей делать выбор именно в свою пользу. Если в предшествующие годы компании работали на растущих рынках и осуществлять продажи не составляло особого труда, то сейчас ситуация коренным образом поменялась. Для того, чтобы идентифицироваться среди сотен подобных товаров, компаниям необходимо создавать уже не просто бренд, а целый образ, набор эмоций и впечатлений, который товар может донести до потребителя: теперь мы должны продавать не товары, а исключительно эмоции, праздник, историю и легенду потребления с соответствующей атмосферой. Потребитель сам должен хотеть с головой окунуться в ситуацию потребления. А для этого **необходимо исследование и внедрение инновационных механизмов и методов воздействия в процессе продаж**» [12, с. 185].

Сложившиеся условия требуют от ученых и отраслевых экспертов осуществления деятельности, направленной на масштабирование понятия конкурентного преимущества и его интерпретации. Целью данных исследований должно стать выявление новых вариантов формирования этой категории, адаптированных под текущие изменения, а также обеспечивающих клиентам получение потребительской ценности товаров и услуг.

В этой связи важно понимать терминологию научной категории **«конкурентное преимущество»** и ее содержание в рамках определений, сформулированных различными авторами.

Автор методики по работе с клиентским опытом Роберт Дью (Robert Dew) отмечает следующее: «Даже, если рынок еще не до такой степени развит, он неизбежно будет двигаться в направлении конкурентного паритета. Чтобы выжить, преуспеть, а в последствии и обеспечить себе высокие доходы, ваша организация

должна получить **конкурентное преимущество**». Кроме того, он считает, что «если компания хочет, оставаясь на рынке, избежать коммодитизации, то есть обезличивания своих продуктов, ей придется перейти на следующую стадию создания экономической ценности. Речь идет об обеспечении **конкурентного преимущества**» [28, с. 37]. В продолжение своей работы автор утверждает, что получение успешными компаниями конкурентного преимущества возможно при условии развития способности управления **СХ** (акроним от англ. customer experience – клиентский опыт), приводящей к превращению потребителей в поклонников [28, с. 56].

Н.И. Ивашкова в своих трудах дает следующую дефиницию термину **конкурентное преимущество** - «это те характеристики рыночной деятельности компании, которые создают определенное превосходство над конкурентами. Эти характеристики могут быть различными и относиться к самому товару, дополнительной услуге, к формам производства, сбыта, продвижения» [35, с. 66].

Главным научным сотрудником отдела обслуживания клиентов международной исследовательской компании Ipsos Ж.-Ф.Дюме (J.-F.Dumay) в 2020 году был представлен консолидированный отчет, предметом изучения которого стал **клиентский опыт как конкурентное преимущество**. В рамках данного отчета автор отмечает: «В «новой реальности» приоритетом для компаний будет работа над тем, как заново изобрести способность не только обслуживать клиентов таким образом, чтобы это соответствовало требованиям безопасности и гигиены труда, но и удовлетворять их меняющиеся потребности. Конечная цель останется неизменной - создавать опыт, который ведет к более крепким взаимоотношениям, обеспечивает **конкурентное преимущество** и рост доходов» [29].

Для формирования сильного конкурентного преимущества предприятий сферы общественного питания **необходимо выявить потребности клиентов и сконцентрировать свою деятельность на их удовлетворении**. Задача компании состоит в том, чтобы потребности клиента были оценены, сформированы и реализованы. Осуществление этого подхода возможно при условии изучения

потребительского поведения, значимость которого определена в работах ученых и экспертов.

Неотъемлемой частью всей маркетинговой деятельности компании планирования стратегии является **прогнозирование потенциального поведения клиента**. Деятельность компаний обязательно должна содержать направления по изучению потенциальных клиентов, времени совершения покупки, ее места и объема.

На основании полученных данных возможно осуществлять планирование собственных методов продаж и взаимодействия с целевой аудиторией. Это является причиной особого места в рекламных кампаниях, отводимых исследованию, направленному на поведение потребителей.

Принятие решений потребителем основывается на осознании им различного рода воздействий. Изучение данного влияния крайне важно для понимания природы совершения им выбора. **Выявление всей совокупности факторов, влияющих на поведение потребителей, и своевременное предвидение изменений его поведения – одна из основных задач современных компаний.**

Изучение литературы показало, что в ней имеет место существование различных подходов к классификации факторов, которые могут оказывать влияние на поведение потребителя и весь процесс принятия решения о покупке. Рассмотрим пример **классификации факторов потребительского поведения**, разработанной профессором Санкт-Петербургской школы маркетинга В.Н.Наумовым, и представим ее на рисунке 1.1.

Автором было предложено классифицировать внешние факторы, воздействующие на процесс принятия покупателем решения, на две группы: «дальний мир» (для крупных социальных групп) и «ближний мир» (для отдельных личностей) [65].

Недостатком данной классификации является то, что она принимает во внимание лишь внешние факторы, не учитываются внутренние факторы потребителя, влияющие на процесс принятия решения.

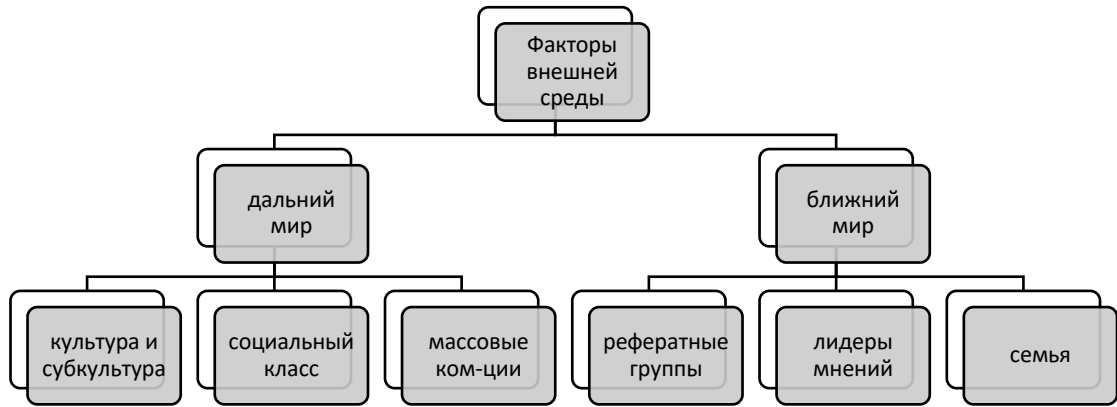


Рисунок 1.1 – Классификация внешних факторов по В.Н.Наумову

Источник: [65].

Предложенная Ф.Котлером (Ph. Kotler) модель представлена в таблице 1.1. Она лишена указанных недостатков и объединяет в себе факторы влияния [46, с. 197].

Таблица 1.1 – Факторы, влияющие на поведение покупателя

Факторы культурного порядка	Социальные факторы	Личностные факторы	Психологические факторы
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Культура ➤ Субкультура ➤ Социальное положение 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Референтные группы ➤ Семья ➤ Роли и статусы 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Возраст и этап жизненного цикла семьи ➤ Род занятий ➤ Экономическое положение ➤ Образ жизни ➤ Тип личности и представление о самом себе 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Мотивация ➤ Восприятие ➤ Усвоение ➤ Убеждения и отношения

Источник: [46].

В представленной классификации учитывается широкий спектр факторов воздействия и этапы, которые проходят потребители при принятии решения о совершении покупки. Недостатком данной модели является непринятие во внимание механизма, посредством которого стимулы трансформируются в реакции, к примеру, непредвиденные обстоятельства.

Учитывая вышесказанное, представляется, что источником формирования конкурентного преимущества, способного создавать по-настоящему прочные

эмоциональные связи с потребителем, увеличивающие результативность компании, выступает **исследование и на основе получаемой в ходе исследования информации, процессы, направленные на улучшение клиентского опыта.**

Важно отметить, что компании, особенно работающие в секторе услуг, должны обязательно включить в маркетинговую деятельность анализ **клиентского опыта**, что будет безусловно способствовать повышению их **конкурентоспособности.**

По мнению авторов работы «Маркетинговое управление разработкой продукта» **конкурентоспособность компании повышается, если можно положительно ответить на следующие вопросы:**

- Достаточно ли у компании ресурсов?
- Есть ли в компании квалифицированные руководители?
- Есть ли в компании понимание рынка и способность реагировать на него?

[58, с. 58]

Современные реалии создают условия, при которых традиционный маркетинг и его инструментарий уже недостаточен, цели по привлечению новых клиентов и продвижению услуг не достигаются. Поддержание **конкурентоспособности** возможно лишь при ориентации на целевую аудиторию и способности управлять спросом, что детально представлено в работах А.Н.Латкина, Е.Л.Ильиной, А.В.Петелиной [50, с. 15].

Ф.Котлер (Ph.Kotler) и соавторы в своей книге «Маркетинг 5.0. Технологии следующего поколения» утверждают: «Компании должны перейти на следующий этап эволюции экономической ценности: **опыт.** Сравнивая метафорично с театром, опытные компании создают покупателям запоминающиеся впечатления, используя товары как реквизит, а услуги – как сцену». Также ими сделаны выводы, заключающиеся в важности инновационных апробаций для каждой точки взаимодействия вокруг продукции. Это обусловлено доступностью для всех продуктов, ставших товаром массового потребления. Привлекательность самого товара становится гораздо меньше, нежели способы взаимодействия с ним [44, с. 149].

Мнение Е.С.Григорян, Г.Т.Пиканиной и Е.А.Соколовой заключается в следующем: «Потребителю услуг предприятий общественного питания важно не только то, **что** он получает в процессе обслуживания (инструментальное качество), но и **как этот процесс происходит** (функциональное качество), поэтому рациональная организация оказания услуг должна обеспечивать:

- минимальные затраты клиента на пользование услугами;
- минимальные возможные сроки оказания услуг;
- создание максимальных удобств клиентам при пользовании услугами;
- высокую культуру обслуживания клиентов;
- высокое качество оказываемых услуг;
- создание условий для выполнения услуг с минимальными затратами трудовых и финансовых ресурсов предприятия» [22, с. 94].

Если говорить об экономическом благополучии, то в секторе HoReCa (акроним от первых двух букв слов Hotel (отель), Restaurant (ресторан), Catering/Café (кейтеринг/кафе)) оно основывается, как и в любом другом секторе услуг, на необходимости установления и поддержания **долгосрочных отношений с потребителем.**

Трансформация потребительского поведения, вызванная изменениями, связанными с эпидемиологическими ограничениями в 2021 году, а также одновременным снижением уровня доходов и платежеспособного спроса, вызывает настоятельную необходимость **развития взаимоотношений с посетителями (клиентами), что также становится основой конкурентоспособности.** Одно из направлений исследований – это анализ **клиентского опыта** и построение бизнес-процессов в соответствии с ожиданиями клиентов. По мнению Ноа Флемминга (Noah Flemming), формирование **клиентского опыта** происходит при воздействии следующих элементов:

1) Воображение, которое предшествует совершению покупки. Это стадия, где клиент создает предубеждение еще до того, как компания начнет его активно склонять на свою сторону.

2) Убеждение, которое создает желания у покупателя и благодаря которому клиент не сможет сказать «нет».

3) Незабываемые впечатления – третья стадия клиентского опыта. На этой стадии у компании уже есть клиент, который согласился на получение услуги. И теперь ему нужно предоставить нечто такое, что для него будет важнее денег.

4) Обратная связь от клиента – четвертая стадия, наиболее важная в маркетинге взаимоотношений, которая должна стать объектом управления с использованием современных цифровых технологий в высокотехнологичной компании [133].

«В сфере общественного питания 68% уходов потребителей связано с поведением сотрудников (и только 14% уходов связаны с качеством и стоимостью товаров – это вторая по значимости причина потери потребителей)»; данный аспект подробно описан в трудах Е.А.Красовской и Ю.А.Пчелинцевой [47].

Практика маркетинга также включила в себя **изучение потребительского опыта**. Пайн (Pain) и Гилмор (Gilmore) [159] концептуализировали идею «опыта» в отличие от товаров и услуг, отметив, что потребитель (клиент) приобретает опыт, чтобы «провести время, наслаждаясь серией запоминающихся событий, которые компания организует ... чтобы вовлечь его в сугубо личный процесс». Однако другие исследователи выступают за гораздо более широкий взгляд на потребительский опыт. Шмитт (Schmitt), Бракус (Brakus) и Зарантонелло (Zarantonello) [167] считают, что каждый обмен услугами приводит к формированию клиентского опыта, независимо от его характера и формы. Такой широкий, унифицированный подход позволяет рассматривать клиентский опыт как целостный процесс, включающий когнитивные, эмоциональные, сенсорные, социальные и духовные реакции клиента на все взаимодействия с компанией, что отмечают Джентил (Gentile), Спиллер (Spiller) и Ночи (Noci) [135]; а также Лемке (Lemke), Кларк (Clark) и Вильсон (Wilson) [146].

Основываясь на выше сказанном, можно сделать вывод о важности проведения исследований **клиентского опыта** с целью его улучшения. Тем самым появляется возможность сформировать ключевое **конкурентное преимущество**

компаний в современных условиях. В связи с важностью данного вопроса целесообразно проследить генезис становления самого понятия «**клиентский опыт**» (таблица 1.2).

Таблица 1.2 – Генезис становления понятия «клиентский опыт»

Автор / коллектив авторов	Год публикации	Определение понятия «клиентский опыт»
Моррис Б. Холброк, Элизабет К. Хиршман (Morris B. Holbrook, Elizabeth C. Hirschman)	1982	Потребительский опыт – это взаимодействие сознания человека с различными символическими значениями, гедонистическими реакциями и эстетическими критериями, на которое влияют внешняя среда, потребительские факторы, промежуточные реакции и вытекающие последствия [140].
Льюис П. Карбон, Сефан Х. Хеккель (Lewis P. Carbone, Stephan H. Haeckel)	1994	Потребительский опыт - впечатление, формируемое при знакомстве людей с продуктами, услугами и бизнесом, восприятие, возникающее, когда люди считывают сенсорную информацию [123].
Кристиан Грёнроос (Christian Grönroos)	1978 1988	Потребительский опыт - нечто, что развивается по мере того, как потребитель взаимодействует с поставщиком услуг (потребляя услугу), что впоследствии приводит к восприятию качества услуг [136, 137].
Джозеф Б. Пайн II, Джеймс Х. Гилмор (B. Joseph Pine II, James H. Gilmore)	1999	Потребительский опыт - новое экономическое предложение, которое появляется как следующий шаг после товаров и услуг. Авторы называют впечатления новой экономической ценностью. Потребительский опыт возникает, когда компания намеренно использует свой сервис как этап и свой товар или услуги как предложение для вовлечения клиента в запоминающиеся для него события [159].
Бернд Шмитт (Bernd Schmitt)	1999	Потребительский опыт - сумма впечатлений клиентов, сознательных и подсознательных, полученных от взаимодействия с брендом, формируемые в процессе взаимодействия на всём протяжении жизненного цикла клиента Впечатление происходит в конкретных случаях реакции на какой-либо стимул; например, маркетинговые усилия до и после покупки. Впечатление отражает качество жизни. Это обычно вызвано непосредственным наблюдением или участием в событии [168].
Кьяра Джентила, Никола Спиллер, Джулиано Носи (Chiara Gentile, Nicola Spiller, Giuliano Noci)	2007	Потребительский опыт – это взаимодействие клиента с продуктом, компанией. Этот опыт носит сугубо личный характер и предполагает вовлеченность клиента на разных уровнях (рациональном, эмоциональном, чувственном, физическом и духовном) [135].

Автор / коллектив авторов	Год публикации	Определение понятия «клиентский опыт»
<p>Адриан Ф. Пейн, Кай Сторбаска, Пенни Фроу</p> <p>(Adrian F. Payne, Kaj Storbacka, Pennie Frow)</p>	2007	<p>Восприятие клиентом поставщика и его продукции является кульминацией познаний, эмоций и поведения клиента во время отношений. Эти элементы взаимозависимы и вовлекают клиента в мышление, чувства и действия как неотъемлемую часть его роли в совместном создании ценностей. Важно отметить, что опыт взаимоотношений ведет к обучению клиентов. Удовлетворенность клиентов и степень вовлеченности клиентов помогают определить, являются ли отношения постоянными. Таким образом, роль поставщика заключается в обеспечении эмпирических взаимодействий и встреч, которые клиенты воспринимают как помощь им в использовании своих ресурсов. [158]</p>
<p>Кристофер Майер, Андре Швагер</p> <p>(Christopher Meyer, André Schwager)</p>	2007	<p>Клиентский опыт – это внутренняя и субъективная реакция клиентов на любой прямой или косвенный контакт с компанией. Прямой контакт обычно происходит в процессе покупки, использования и обслуживания и обычно инициируется клиентом. Косвенный контакт чаще всего включает незапланированные встречи с представителями продуктов, услуг или брендов компании и принимает форму устных рекомендаций или критики, рекламы, новостей, обзоров и т.д. [150].</p>
<p>Ю-Вуа Эрин Ю., Чикенг Кени В.</p> <p>(Yi-Hua Erin Yuan, Chihkang Kenny Wu)</p>	2008	<p>Потребительский опыт - сумма товаров и услуг, приобретенных клиентом, в сочетании с окружающей средой [130].</p>
<p>Питер Верхоеф, Кэтрин Н. Лемон, Парсу Парашураман, Энн Л. Роггевен, Майкл Цирос, Леонард А. Шлезингер</p> <p>(Peter C. Verhoef, Katherine N. Lemon, A Parsu Parasuraman, Anne L. Roggeveen, Michael Tsiros, Leonard A. Schlesinger)</p>	2009	<p>Потребительский опыт – это целостный организм, он включает в себя когнитивные, эмоциональные, социальные и физические реакции клиента [178].</p>
<p>Маркеева Анна Валерьевна</p>	2011	<p>Потребительский опыт — это знания, приобретенные в процессе взаимодействия компании и клиента (потребителя) во всех точках контакта, его переживания, впечатления, наблюдения, практические действия (покупка, потребление и т.д.), а с другой стороны — способности и возможности самой компании (ее продукт, сервис, персонал и др.), позволяющие</p>

Автор / коллектив авторов	Год публикации	Определение понятия «клиентский опыт»
		инициировать необходимые для компании впечатления, переживания, а также обеспечивающие соответствие, а еще лучше превышение ожиданий клиентов [56].
Фред Лемке, Мойра Кларк, Хью Уилсон (Fred Lemke, Moira Clark, Hugh Wilson)	2011	Потребительский опыт – как объективная реакция клиента на целостное прямое и косвенное взаимодействие с фирмой, а качество клиентского опыта - как его воспринимаемое превосходство или превосходство [146].
Думитреску Луиджи, Стансиу Оана, Михай Тичинделян, Симона Винереан (Dumitrescu Luigi, Stanciu Oana, Mihai Tichindelean, Simona Vinerean)	2012	Потребительский опыт “целостен по своей природе и включает в себя когнитивные, аффективные, эмоциональные, социальные и физические реакции клиента на ритейлера.” Он включает в себя весь опыт, начиная с поиска, продолжая покупкой и потреблением, а затем с опытом после продажи, который может включать или не включать когнитивный диссонанс [148].
Филипп Клаус, Стэн Маклан (Philipp Klaus, Stan Maklan)	2013	Потребительский опыт — это эмоциональная и рациональная оценка клиентом всех прямых и косвенных контактов с фирмой, которые влияют на его покупательское поведение [143].
Бернд Шмитт, Дж. Йоско Бракус, Лия Зарантонелло (Bernd H. Schmitt, J. Josko Brakus, Lia Zarantonello)	2015	Потребительский опыт - совокупность четырех отдельных, но взаимосвязанных между собой конструкций: сенсорной, эмоциональной, интеллектуальной и поведенческой [167].
Кобяк М.В., Ильина Е.Л., Латкин А.Н.	2015	Потребительский опыт – отличие от продукта и услуги, влияющее на потребителя эмоционально, физически, интеллектуально и духовно, возникающее в момент производства и потребления на основе участия потребителя [43].
Скоробогатых И.И., Мусатова Ж.Б., Цивлин А.П.	2021	Клиентский опыт – это совокупность ожиданий и действительных практических фактов, которые в сумме сформировали впечатление клиента о товаре, услуге или компании, с которой он взаимодействовал [68].

Источник: составлено автором на основании [43], [56], [68], [123], [130], [135], [136], [137], [140], [143], [146], [148], [150], [158], [159], [167], [168], [178].

Все приведенные в таблице трактовки понятия клиентского опыта интересны, но их анализ показывает, что до сих пор не предложено адаптации этого понятия к сектору HoReCa. В связи с этим предлагается следующее авторское

определение понятия: **клиентский опыт в сфере общественного питания** – это кратко- или долгосрочное взаимодействие клиента с компанией (брендом) компании в сфере услуг (в индустрии гостеприимства) по всем точкам контакта клиента и бренда, способствующих формированию устойчивых впечатлений и эмоций у клиента, помогающих ему осознать потребительскую ценность и выгоду от выбора и покупки товаров или услуг и направленных на формирование устойчивых предпочтений потребителя, удовлетворенности и лояльности к бренду.

Большое количество ученых, изучающих вопрос клиентского опыта, определяет возникновение в рамках их учений собственных классификаций и подходов к исследованию. Обобщение научных взглядов и практики маркетинга в исследовании клиентского опыта приведено в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Классификация и подходы к исследованию клиентского опыта

Автор	Описание классификации
Льюис П. Карбоне, Стефан Х. Хеккель (Lewis P. Carbone, Stefan H. Hekkel) (1994)	Подсказки эффективности относятся к функции продукта или услуги Контекстные подсказки телеграфируются внешним видом банкомата (или поведением кассира); декором, запахом, чистотой и уединенностью места; разборчивостью печати на чеке; и множеством других сигналов [123].
Джозеф Б. Пайн II, Джеймс Х. Гилмор (Joseph B. Pine II, James H. Gilmore) (1999)	Два измерения потребительского опыта: <ol style="list-style-type: none"> 1. Степень участия клиента; 2. Связь, которая объединяет клиента с событием или представлением. Исходя из перечисленных измерений Дж. Пайн и Дж. Гилмор выделяют 4 сферы потребительского опыта: <ol style="list-style-type: none"> 1. Развлечение – типичное представление опыта и впечатлений в сознании людей, представляет собой, например, посещение концертов, просмотр ТВ. 2. Обучение – требует активного участия человека в процессе, однако люди (или покупатели) все еще находятся больше за пределами происходящего, чем погружаются в процесс. Например, посещение занятий или уроков. 3. Эскапистический опыт может также обучать или удивлять, как и два предыдущих типа опыта, но при этом сильнее вовлекает в процесс, например, при помощи деловой игры. 4. Эстетический опыт подразумевает сильное погружение и минимальное участие, например, посещение выставок в картинной галерее [159].

Автор	Описание классификации
<p>Бернд Шмитт (Bernd Schmitt) (1999)</p>	<p>Для управления потребительским опытом предлагается рассмотреть два концепта эмпирического маркетинга и рассмотреть их взаимосвязь.</p> <p>(1) стратегические эмпирические модули:</p> <ul style="list-style-type: none"> - сенсорный опыт; - чувственный опыт; - креативный когнитивный опыт; - психологический и поведенческий опыт; - социально-идентификационный опыт, возникающий в результате осознания клиентами своей принадлежности к референтной группе или культуре. <p>(2) проводники опыта: каналы, ситуации, вербальные и невербальные сигналы, которые отвечают за формирование потребительского опыта.</p> <p>Пересечение двух концептов легло в основу схемы, при помощи которой возможно сформировать стратегию управления потребительским опытом в зависимости от его 4 характеристик: глубины, интенсивности, широты и связи [168].</p>
<p>Льюис П. Карбоне, Леонард Берри (Lewis P. Carbone, Leonard Berry) (2007)</p>	<p>Три категории переменных, формирующих потребительский опыт:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. функциональные - касаются технических характеристик и качества предложения; 2. механические - происходят из материального представления нематериальных услуг, например, дизайн окружения или сайта; 3. человеческие - являются переменными, проявляющимися в поведении людей, предоставляющих сервис. <p>Новая классификация переменных, отвечающих за формирование потребительского опыта, возникла в результате необходимости внедрения системы управления опытом в компании [117].</p>
<p>Кьяра Джентила, Никола Спиллер, Джулиано Ночи (Chiara Gentila, Nicola Spiller, Giuliano Noci) (2007)</p>	<p>Шесть компонентов измерений качества опыта потребителя:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Сенсорные (зрение, слух, осязание, вкус и обоняние) ощущения и как они вызывают эстетическое наслаждение, возбуждение, удовлетворение и чувство прекрасного; 2. Эмоциональный компонент (настроения, чувства и эмоциональные переживания, которые создают аффективные отношения клиента с компанией, ее брендами и продуктами) задача – формирование сильной эмоциональной связи с клиентами; 3. Когнитивный компонент (опыт клиента, связанный с мышлением или подсознательными психическими процессами), вовлечение клиентов в решение проблем посредством активации их творческого потенциала, переосмысление товара, привычного образа продукта или некоторых общих ментальных установок); 4. Прагматический компонент (опыта пользователя, возникающий в результате практического акта выполнения чего-либо), в этом смысле прагматический компонент включает в себя, но не исчерпывается понятием «юзабилити». 5. Образ жизни (система ценностей и убеждений человека, через принятие определенного стиля жизни и поведения). Сам продукт и его потребление/использование становятся средствами адгезии к определенным ценностям, которые воплощают компания и бренд, а также разделяют клиенты

Автор	Описание классификации
	6. Реляционный компонент (переживания, опыт субъекта, который включает в себя самого человека его социальный контекст, его отношения с другими людьми или с его идеальным "я") может быть средством утверждения асоциальной идентичности, вызывая чувство принадлежности или отличия от социальной группы; в этом случае очень важна связь с компонентом образа жизни [135].
<p>Анн Мари Фиоре, Линда С. Ньем, Хэймун О, Миен Чжон (Anne Marie Fiore, Linda S. Nem, Heuman Oh, Min Jeong) (2007)</p> <p>Джон Сундбо, П.Дармер (John Sundbo, P. Darmer) (2008)</p>	<p>Четыре различных типа опыта:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. развлекательный опыт - слабые отношения с окружающей средой и пассивное участие клиентов; 2. образовательный опыт - слабые отношения с окружающей средой и активное участие клиентов; 3. эстетический опыт - проистекает из прочных отношений с окружающей средой и пассивного участия клиентов; 4. опыт смены обстановки подтверждается интенсивным вовлечением окружающей среды и активным участием клиентов [132, 176].
<p>Дж.Дж.Бракус, Б.Х.Шмитт, Л.Зарантонелло (J.J.Bracus, B.H.Schmitt, L.Zarantonello) (2009)</p>	<p>4 уровня шкалы для измерения клиентского опыта взаимодействия с брендом:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. "сенсорное измерение"; 2. "аффективное измерение"; 3. "поведенческое измерение"; 4. "интеллектуальное измерение" [120].
<p>Манфред Бран, Карстен Хэдвиг (Manfred Bruhn, Carsten Hadwich) (2012)</p>	<p>Четыре категории клиентского опыта:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Опыт работы с продуктом с фокусом на вовлеченность потребителя в процесс взаимодействия с продуктом. 2. Потребительский опыт в отношении поставки услуг, что относится к опыту обслуживания с фокусом на анализе тесноты взаимодействия клиента и компании; 3. Опыт взаимодействия с брендом, осознание и восприятие бренда клиентом. 4. Опыт потребления или опыт покупок. Клиент ожидает определенной атмосферы магазина, которая усиливает удовольствие и стимулирует посетителей [121].
<p>Роберт Дью (Robert Dew) (2020)</p>	<p>Модель клиентского опыта TERMS: T (time) – клиентский опыт, связанный с фактором времени E (emotions) – клиентский опыт, связанный с эмоциями R (risk) – клиентский опыт, связанный с уровнем риска M (money) – клиентский опыт, связанный с деньгами S (situation) – клиентский опыт, связанный с определенной ситуацией/ощущениями [28]</p>
<p>Филип Котлер (Philip Kotler) (2022)</p>	<p>Выделяет три уровня клиентского опыта: 1. информативный (предложение маркетологами спец предложения, выбор продукт, сообщение),</p>

Автор	Описание классификации
	2.интерактивный (маркетологи создают канал с интерфейсом двусторонней коммуникации и грамотно взаимодействуют с покупателем); 3.иммерсивный (маркетологи глубоко вовлекают покупателей в сенсорный опыт) [44].

Источник: составлено автором на основании [28], [44], [117], [120], [121], [123], [132], [135], [159], [168], [176].

На основании изученных классификаций, предложенных учеными и экспертами, учитывая особенности и специфику клиентского опыта в сфере общественного питания (задействование всех пяти органов чувств человека, а также комбинацию каналов взаимодействия с потребителем (онлайн и оффлайн)), в таблице 1.4 предлагается с авторская классификация клиентского опыта с тремя подходами к его изучению с точки зрения его этапов, точек контакта, которые задействуют все органы чувств, и видов каналов коммуникаций и взаимодействия клиента и компании.

Таблица 1.4 – 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	- до взаимодействия с предприятием; - во время взаимодействия; - после взаимодействия с предприятием.
Клиентский опыт по точкам контакта, которые задействуют все органы чувств	- 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	- 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 ГОV - ВКУСОВОЙ ОПЫТ (язык) Тематические вкусовые акценты в блюдах (работает в связке с обонянием).

Подход к классификации клиентского опыта в сфере общественного питания	Классификация клиентского опыта
Клиентский опыт по видам каналов коммуникаций и взаимодействия клиента и компании	- ЦИФРОВОЙ ОПЫТ Сайт, профили в социальных сетях, площадки – отзовики, маркетплейсы - ФИЗИЧЕСКИЙ ОПЫТ Любое непосредственное взаимодействие с точками контакта бренда формата offline

Источник: составлено автором.

Предполагается, что исследование и подробная проработка клиентского опыта с предложенными подходами, а также классификации в каждом из них позволит предприятиям общественного питания сектора HoReCa максимально комплексно спроектировать взаимодействие с гостем, учитывая разнообразие **точек контактов** и каналов, которые будут использованы.

Изучая клиентский опыт как непосредственно процесс, в котором потребитель решает приобрести те или иные продукты и услуги, уместно привести модель от К.Лавлока (C.Lovelock), приведенную им в книге «Маркетинг услуг» [49, с.195].

На рисунке 1.2 представлена модель, состоящая из подготовительной стадии покупки, стадии сервисного контакта и стадии оценки покупки.

При исследовании клиентского опыта как процесса интерес представляют **точки контакта** потребителя, под которыми понимается любое взаимодействие, способное повлиять на восприятие потребителями товара, бренда, сервиса или бизнеса. С целью максимизации охвата точек контакта потребителей и ключевых факторов по причине взрывного роста продуктового выбора и развития цифровых каналов информации, в сочетании с появлением все более взыскательных, хорошо информированных потребителей применяется подход «Путешествие клиента». Анализ научных публикаций и практики маркетинга дал возможность в рамках данного исследования разработать процессную модель клиентского опыта и путешествия потребителя (рисунок 1.3).

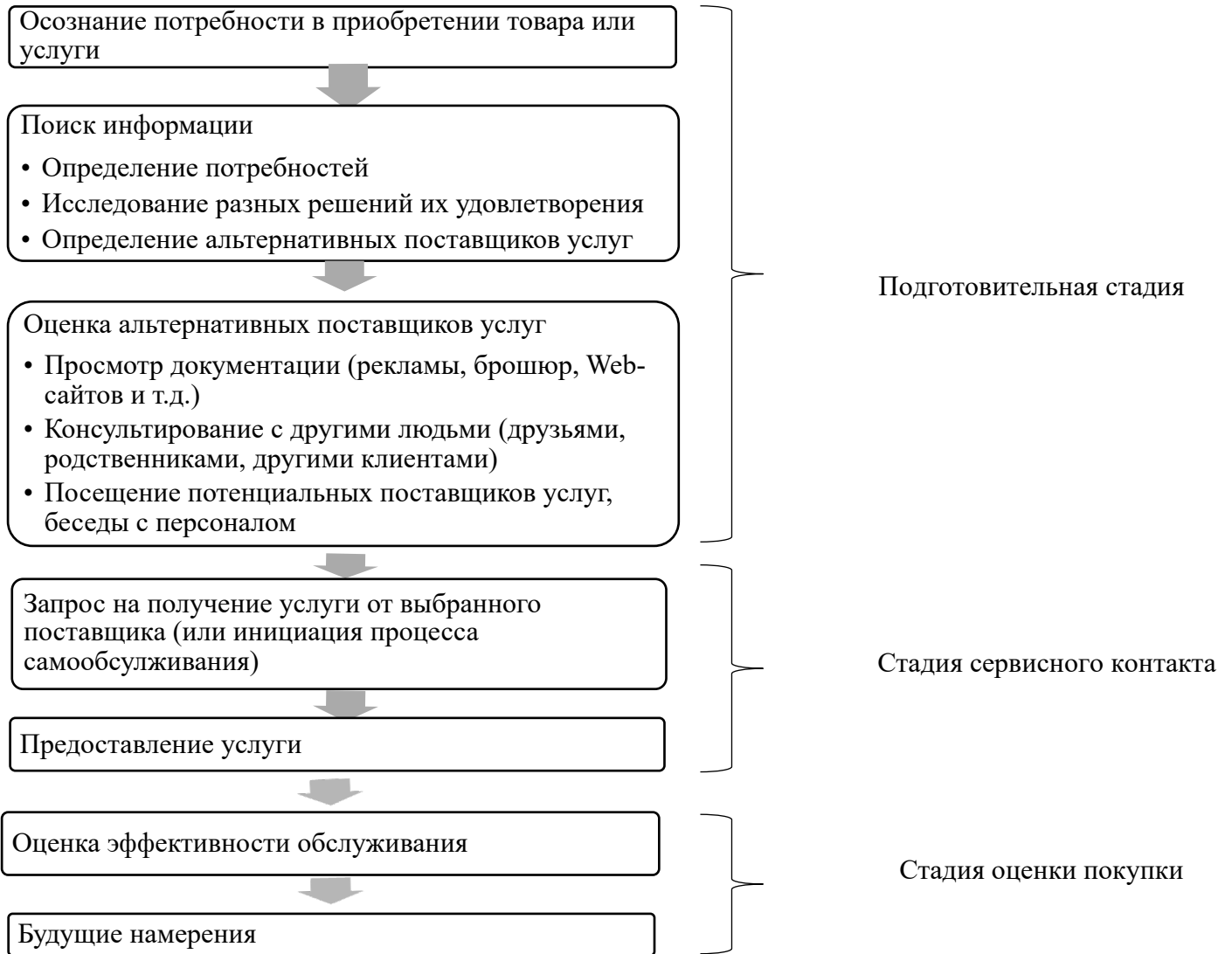


Рисунок 1.2 – Процесс приобретения по К.Лавлоку

Источник: [49].

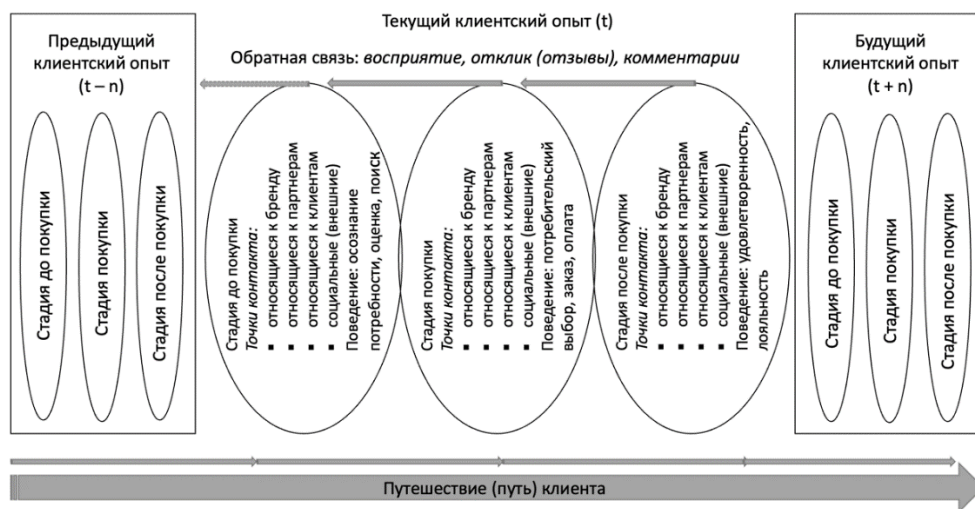


Рисунок 1.3 – Процессная модель разработки и анализа клиентского опыта (CX), отражающая стадии принятия клиентом решения о покупке

Источник: составлено автором.

Как показано на рисунке 1.3, клиентский опыт состоит из трех стадий (этапов): предпокупочная стадия (подготовка к принятию решения), стадия покупки и стадия поведения клиента после покупки. Понимание того, какой путь проходит клиент, какую информацию он получает, делают процесс осознания и анализа клиентского опыта более управляемым и дают возможность принимать различные маркетинговые решения по всему целостному пути клиента. При этом, текущий клиентский опыт, который мы обозначаем символом “t” начинается с анализа положительного или негативного предыдущего опыта клиента “t-n”, который формирует ожидания, а заканчивается тем, что компаниям следует планировать маркетинговые активности для формирования будущего положительного опыта “t+n”, удовлетворенности, лояльности и готовности рекомендовать компанию другим (социальные взаимодействия клиента с потенциальными клиентами, когда клиент становится промоутером компании).

Управление клиентским опытом в некотором смысле представляет собой **исследовательскую работу** поведенческих особенностей потребителей. Концепция **СЕМ** (сокращение от первых букв слов customer experience management), как и многие другие, основана на том, что управлять можно тем, что можно измерить.

Внедрение **СХ-менеджмента** в компании и воплощение стратегии управления клиентским опытом включены в реализацию следующих этапов, представленных на рисунке 1.4.

В то время как оценка поставщиком услуг **клиентского опыта** должна осуществляться на уровне восприятия информации потребителем, исследование сервиса ориентировано на анализ индивидуальной системы обслуживания с точки зрения компании [125]. Например, с применением карт сервиса (service blueprinting). Карта сервиса строится для планирования и совершенствования процесса организации услуг компании (люди, технологии, коммуникации).

В своих работах А.Роусон (A.Rawson), Э.Дункан (E.Duncan), С.Джонс (C.Jones) делают акцент на способности предыдущего опыта формировать ожидания касательно перспективных взаимодействий в будущем. Допускается

повторение точек контакта, в особенности это касается постоянных клиентов, чья модель поведения в процессе принятия решения о покупке повторяет предыдущий цикл взаимодействия с компанией [163].

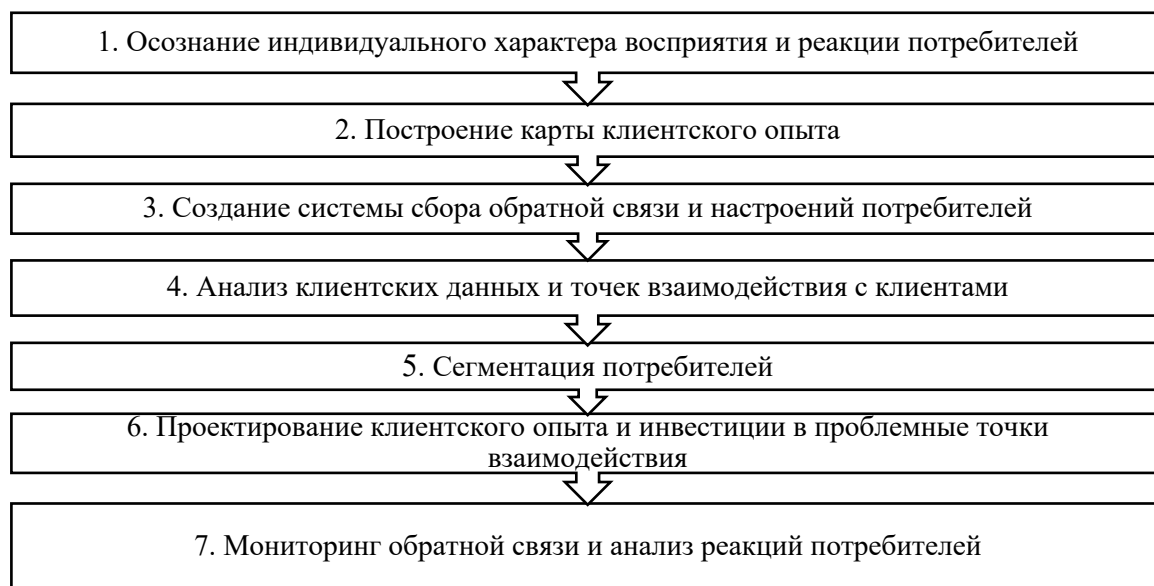


Рисунок 1.4 – Алгоритм исследования и управления клиентским опытом

Источник: составлено автором на основании [124].

Мировой лидер в области маркетинговых исследований, компания Ipsos в своей статье «**Силы клиентского опыта. Наука прочных отношений с клиентами в трудные времена**» (The Forces of CX) представляет **клиентоориентированную систему управления**, которая помогает компаниям лучше моделировать и формировать клиентский опыт, обеспечивая конкурентное преимущество [29].

По задумке разработчиков **Силы клиентского опыта** построены на ключевых факторах, которые определяют прочность взаимоотношений, и помогают компаниям вывести свою CX-стратегию на новый уровень.

Компаниям необходимо выстраивать свою работу, опираясь на подобную систему, чтобы от поверхностного и транзакционного опыта перейти к более глубокому, построенному на отношениях. Только тогда опыт клиента принесет финансовую отдачу, связанную с прочностью отношений и конкурентным преимуществом. В таблице 1.5 описаны удерживающие факторы, которые необходимо прорабатывать современным компаниям по мнению Ipsos.

Таблица 1.5 – Ключевые факторы «сил клиентского опыта»

Ключевые факторы	Тезис
Справедливое отношение	Сделайте так, чтобы клиенты чувствовали, что в их отношениях с вами происходит честный обмен
Уверенность	Дайте клиентам уверенность в том, что все ясно, прозрачно и работает, как и ожидалось
Контроль	Помогите клиентам почувствовать, что они контролируют ситуацию и управляют ею
Статус	Сделайте так, чтобы клиенты чувствовали себя ценными, уважаемыми и достойными особого отношения
Принадлежность	Помогите клиентам ощутить чувство принадлежности и покажите свою заботу об общем благе
Удовольствие	Помогите сделать жизнь клиентов легче, чтобы они ощутили свободу

Источник: составлено автором на основании [29].

Работа над исследованием клиентского опыта и его улучшением стала широко распространена в сфере общественного питания по всему миру. В частности, можно отметить рынок США, как наиболее зрелый, и выделить, какие инновации в области клиентского опыта внедряют крупные сетевые бренды данной индустрии.

Сеть Chick-fil-A на протяжении многих лет неизменно занимает первые места в рейтинге удовлетворенности клиентов. Опрос 20 000 клиентов в США показал, что Chick-fil-A показывает поразительные результаты: 9,08 баллов из 10 за лучшее обслуживание клиентов в 2020 году; они заняли 1-е место в своей категории «Сети ресторанов быстрого питания» и 5-е место среди всех 480 компаний и 160 розничных категорий, которые были опрошены. Последние семь лет подряд Chick-fil-A также лидирует в Ежегодном отчете о ресторанах Американского индекса удовлетворенности клиентов. Согласно обзору Джима Хардмана (Jim Hardman) главными факторами построения клиентского опыта в сети Chick-fil-A, приводящими к успешным результатам, являются следующие:

1) Chick-fil-A создает культуру вовлеченных сотрудников. Чем больше сотрудников взаимодействуют с клиентами, тем более ценными они себя чувствуют и тем лучше качество обслуживания клиентов.

2) Обслуживание клиентов, вежливость сотрудников и сохранение чистоты являются основными направлениями деятельности сети Chick-fil-A.

3) Chick-fil-A имеет специальные стандарты, которые гарантируют, что точки по всей территории США поддерживают одинаковый уровень качества и обслуживания клиентов. Другими словами, последовательность и системность является высоким приоритетом. Это означает, что клиенты всегда получают хорошее впечатление от посещения магазина, независимо от того, где они обедают.

4) Новые владельцы франшизы получают большое количество тренингов по лидерству до открытия своего ресторана, что гарантирует стабильное по качеству обслуживание Chick-fil-A. Примечательно, что Chick-fil-A использует ведущую в отрасли цифровую платформу, это обеспечивает согласованность внутри бренда и его целостность восприятия потребителем (например, аудит и контрольные списки) [138].

Следует отметить деятельность бренда сети ресторанов быстрого питания Sonic, чьи продажи в 2020 году возросли на 21% по сравнению с предыдущим и составили 5.7 млрд. долларов [149].

Лори Абу Хабиб (Lori Abu Habib), директор по маркетингу Sonic, назвала 2020 год «действительно насыщенным годом в цифровой индустрии». Его цифровая инфраструктура, известная как ICE (интегрированное взаимодействие с клиентами), была построена для обеспечения лидирующей роли в области персонализации быстрого обслуживания [144].

Технология предварительного мобильного заказа Sonic работает следующим образом: гости изучают варианты меню, размещают заказ, настраивают его, а затем прибывают на площадку, в рамках которой расположены киоски, оснащенные выдвижными ящиками. Они загружают номер своего заказа, получают персонализированное приветствие на экране цифрового меню, располагаются за столом и ожидают.

В период COVID-19 сеть Sonic получила приток новых пользователей, использующих её приложение, дополнивших поток основных пользователей. Бренд развернул кросс-функциональную стратегию приобретения между своей текстовой программой и приложением, пытаясь заставить своего гостя привести

еще одного. Также был создан телевизионный ролик, рассказывающий о возможности использования бесконтактного заказа и оплаты.

Высочайший уровень качества обслуживания клиентов является одним из приоритетов еще одной известной американской сети ресторанов - Buffalo Wild Wings. Основываясь на исследованиях и отзывах клиентов, данная сеть вложила значительные средства в улучшение своего бренда и его клиентского сервиса с помощью технологий. Один из способов, которым они постоянно улучшают качество обслуживания клиентов, - активно исследовать и прислушиваться к желаниям потребителей. Для этого они используют различные технологии и цифровые платформы для повышения качества своего бренда. Например, у Buffalo Wild Wings есть фокус-группа под названием «The Huddle» или MVP, с помощью которых они продвигают новые идеи, такие как рекламные акции или реклама. Эта группа дает обратную связь (обычно в режиме реального времени), которая используется для дальнейшего улучшения клиентского опыта [173].

На российском рынке одним из самых ярких примеров исследования клиентского опыта и работы над его улучшением является «Шоколадница» - крупнейшая в стране сеть кофеен, которая также присутствует в странах СНГ. Основана в Москве в 2000 году. Эта компания в рамках ребрендинга осуществила глубокое погружение в потребности существующей и потенциальной аудитории. Управляющий партнер сервис-дизайн-агентства Inex Partners Валентина Уралова, которая занималась исследованием для «Шоколадницы», говорит о том, что «люди, которые ничего не продают клиентам, а только наблюдают за ними (уборщики, гардеробщики, портье и т.п.), часто знают о потребностях клиентов больше, чем сотрудники, мотивированные продавать. Так работает эмпатия — умение «встать на место» другого человека, а значит — понять его боль» [96].

В ходе данного исследования были использованы такие методы, как этнография и наблюдения, self-experience и глубинные интервью. Одним из инсайтов исследования было осознание того факта, что вечером клиенты хотят иное меню и атмосферу (свечи, более приглушенный свет). Как только «Шоколадница» начала вводить новые сценарии вечернего посещения и изменила

принцип подачи ужинов — получила дополнительный поток клиентов, рост вечерних продаж и увеличение среднего чека. Важно отметить, что в результате ребрендинга и исследования клиентского опыта данная компания изменила айдентику бренда и скорректировала весь маркетинг-микс, включая продуктовый портфель, оформление пространства заведений и цены.

В настоящее время исследования клиентского опыта в сфере общественного питания не имеют характера массового применения даже среди ключевых игроков рынка, что обусловлено недостаточностью необходимой экспертизы для организации и проведения данных исследований, а также степенью зрелости самой индустрии гостеприимства. Факт того, что практики исследований, консалтинга и бизнеса осознают необходимость исследования клиентского опыта (в основном за рубежом), в то же время методики, которые они используют не систематизированы и не обоснованы, говорит о том, что существует необходимость обобщения, синтеза уже существующего опыта и методик, а также научного обоснования развития методик, которые будут применимы для исследования потребителей разных компаний.

1.2 Основы формирования потребительских предпочтений и факторов, влияющих на клиентоориентированность предприятий сферы общественного питания

Процесс принятия потребителем решения о покупке товара или услуги сложен и неоднороден. Помимо информационного поиска, познавательных аспектов, привычек, влияния референтных групп положительное решение о покупке принимается под воздействием множества факторов. Трудность принятия потребительского решения заключается так же в том, что среда, в которой это происходит, постоянно претерпевает изменения и может характеризоваться неопределенностью. Следует отметить влияние, оказываемое **удерживающими**

потребителя факторами. В этой связи важным является изучение статистических данных пожеланий потребителя в исследуемой сфере. Результаты проведенного анализа данной категории по сегментам HoReCa представлены на рисунках 1.5-1.6.

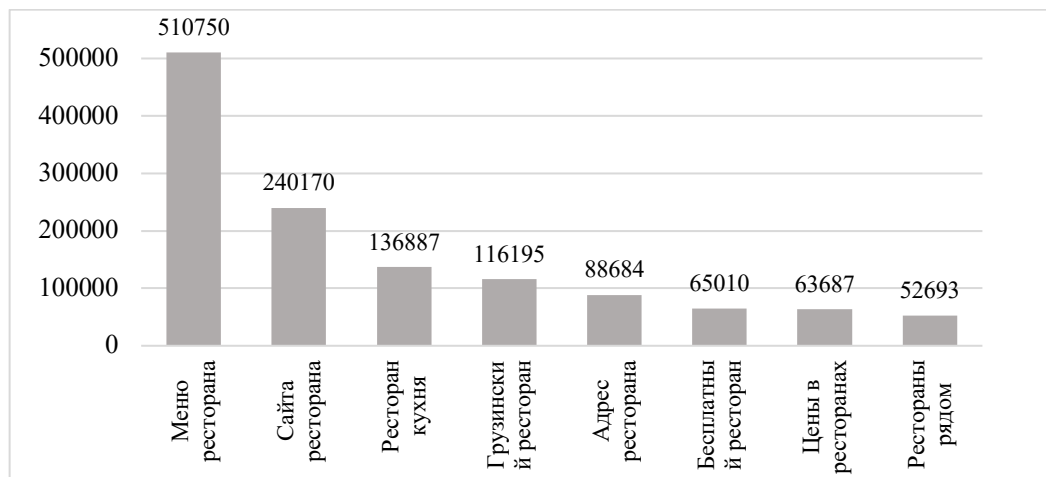


Рисунок 1.5 – Удерживающие факторы сегмента «Ресторан»

Источник: составлено автором на основании [72].

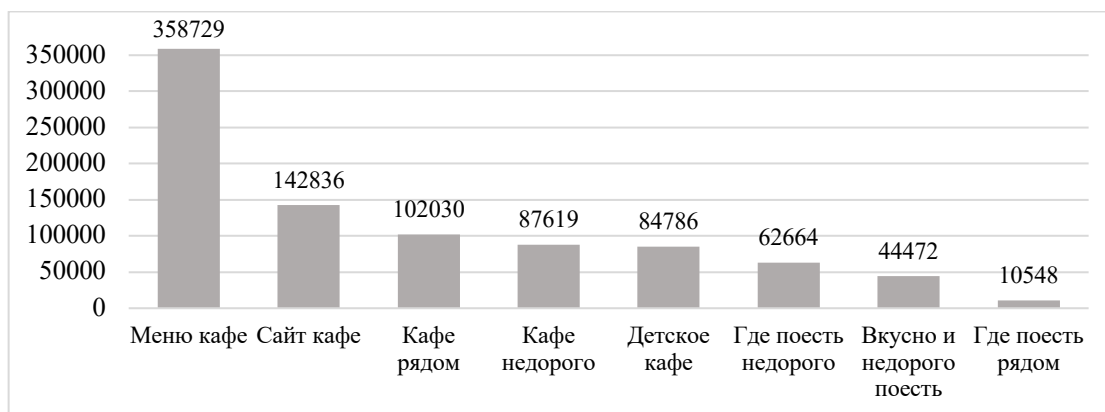


Рисунок 1.6 – Удерживающие факторы сегмента «Кафе»

Источник: составлено автором на основании [72].

Деятельность современных организаций сопряжена с риском и неопределенностью. Необходимо осуществлять свою деятельность, основными задачами которой являются сохранение доли рынка и ее увеличение, постоянный рост и развитие компании. На выбор способов решения, обозначенных выше задач, определяемой компаниями, оказывают влияние условия и обстоятельства, в которых осуществляется деятельность. Однако, основой является создание и реализация собственных конкурентных преимуществ компании. Понимание и

развитие своих конкурентных преимуществ компаниями позволяет им повысить степень своей конкурентоспособности и, в соответствии с этим, добиваться успеха.

Компаниям, имеющим долгосрочные планы функционирования на рынке, крайне важно оставаться конкурентоспособными при любых изменениях условий деятельности. Достижению этого будет способствовать становление стратегическим императивом компании работы **с ценностью для потребителя**. Важно понимать принципиальные отличия данных категорий, это позволит корректно их применять, реализуя правильную взаимосвязь и извлекая для бизнеса выгоду.

Анализ зарубежной и российской литературы показал наличие множества взаимосвязанных, а порой и взаимозаменяемых понятий, которые характеризуют феномен ценности. Для формирования полного представления о существующих терминах, определяющих **ценность**, были изучены работы Ф.Бардена (Ph.Barden) [9], Р.Дью (R.Dew) [28], Ф.Котлера (Ph.Kotler) [44], Х.П.Ло (H.P.Lo), Ю.Ванг (Y.Wang), Р.Чи (R.Chi) и Ю.Янг (Y.Yang) [179], Н.Мизика (N.Mizik) и Р.Якобсона (R.Jacobson) [152], Р.Сазерленда (R.Sutherland) [84], С.Ф.Слейтера (S.F.Slater) [172], Дж.М.Спитери (J.M.Spiteri) и Р.А.Дион (R.A.Dion) [175], Н.И.Ивашковой [35], Е.С.Григорян [22], А.А.Мешкова, Б.В.Мусатова и И.И.Скоробогатых [104], Р.Р.Сидорчука [88, 171], О.У.Юлдашевой и О.И.Юдина [112, 113] и других исследователей.

По мнению Н.И.Ивашковой «**ценность для покупателей** – это полезность или полное удовлетворение, которое они получают при использовании продукта, а также минимальная цена и операционные издержки в течение всего срока службы» [35, с. 89].

Фил Барден (Phil Barden) дает следующую формулу нахождения потребительской ценности: «Нейрологика решений о покупке основана на простом уравнении: чистая **ценность** = удовольствие – страдание. Чем выше чистая ценность, тем вероятнее покупка» [9, с. 65]. Примеры данной категории для различных потребителей сферы общественного питания представлены в приложении А.

Авторский коллектив труда «Маркетинг в общественном питании» считает, что **ценность для покупателя** имеет следующее содержание: полезность или полное удовлетворение, получаемое при эксплуатации товара, минимальный уровень цены и операционных издержек за весь срок [22, с. 137].

Представляется, что **ценность** для покупателя каждый раз зависит от его **мотивов и факторов**, которые на него оказывают влияние в той или иной ситуации.

Авторы труда «Бренд-коммуникации» определили 8 видов потребительских мотивов и предложили подробное их описание. Выдержки из этого предложения представлены в таблице 1.6.

Таблица 1.6 – Виды и описание потребительских мотивов

Вид мотивов	Описание
Эмоциональные	Естественные эмоции и чувства человека, часто импульсивные и не основанные на логическом мышлении
Рациональные	Заставляют человека принимать в расчет различные обстоятельства, например, экономические: низкие цены; долговечность; экономичность; практичность. Менее применимы для мотивирования потребителей по сравнению с эмоциональными.
Утилитарные	Проявляются в заинтересованности потребителя, прежде всего в эксплуатационных характеристиках товара, его гарантийном сроке, возможности быстрого и качественного ремонта и т.п.
Эстетические	Руководствуясь ими, покупатель основное внимание уделяет внешнему виду изделия, привлекательности формы, оригинальности цветового решения, возможности гармоничного сочетания с другими предметами.
Престиж продукта или компании и ее бренда как мотив для принятия решения потребителем о выборе и покупке	Влияние этих побуждений сказывается в определенных социальных группах.
Мотивы подражания и мотивы моды	Реализуется посредством установления ассоциативной связи в триаде «бренд-знаменитость-потребитель»: товар рекламирует известная персона. Приобретение товара – приближение к кумиру.
Мотивы самоутверждения	Самореализация потребителя в своем потреблении. Строятся на психологическом парадоксе: людям по-прежнему хочется того, чего нет у других и в то же время абсолютное большинство из них желает владеть тем, что есть у других.
Мотивы традиции	Определяются национально психологией, национально-культурной спецификой различных наций и народностей.

Источник: составлено автором на основании [13].

Во время исследования, которое проводила компания Oracle, отвечая на вопрос: «Что вызывает неизгладимые впечатления, заставляющие клиентов испытывать привязанность к бренду?», 73% участников опроса сказали: «Доброжелательные работники или представители отдела по работе с клиентами» [82, с. 275].

И.С.Вардanian в своей статье «Стратегия и тактика формирования лояльности потребителей (на примере ресторанного бизнеса)» описывает исследование, в рамках которого был проведен опрос жителей Санкт-Петербурга возрастной категории 18–35 лет. В нем приняли участие 100 человек, из них 73 женщины и 27 мужчин. Выборка является репрезентативной, а по полноте охвата - сплошной, т.к. респондентами стали посетители ресторана, относящиеся к разным возрастным группам, имеющие разную квалификацию. Возрастной диапазон 18–35 лет выбран не случайно, т.к. это основная целевая аудитория сети ресторанов N [15]. Результаты исследования представлены на рисунке 1.7.



Рисунок 1.7 – Причины посещения ресторана N

Источник: [15].

По мнению И.И.Скоробогатых и ее соавторов цель бренда – в осознании потребителем **ценности** продукта и в достижении **лояльности потребителей** [58, с. 16]. В связи с этим, необходимо пояснить, что такое лояльность, ее типологию и специфику в сфере общественного питания.

И.В.Лопатинская определяет **лояльность** как «устойчивое предпочтение, отдаваемое продуктам компании в сравнении с конкурентами, характеризующееся совершением повторных покупок» [52, с. 23].

Условия высокой значимости этой научной проблематики управления лояльностью и тенденции к увеличению исследовательской деятельности предопределяют огромное внимание к данному вопросу и наличие больших объемов научно-информационных разработок. Однако, некоторые авторы, среди которых Л.Аксой (L.Aksoy) и Г.Ф.Ватсон (G.F.Watson), отмечают, что «в научно-практическом сообществе до сих пор не существует единого мнения о том, что включает в себя концепция **потребительской лояльности** и какие инструменты необходимы компаниям для формирования, поддержания и развития лояльности клиентов» [116; 180]. Ученые в своей деятельности всё больше внимания уделяют исследованию того, какую роль играет **потребительский опыт** в процессе установления и развития прочных отношений клиента и компании на взаимовыгодных условиях. Причина такого смещения научного акцента заключается в проведении активных маркетинговых исследований [159; 166]. **Потребительский опыт** «носит целостный характер и включает в себя когнитивные, аффективные, эмоциональные, социальные и физические реакции потребителя на компанию. Этот **опыт** создается не только теми факторами, которые компания может контролировать (например, интерфейс обслуживания, атмосфера розничной торговли, ассортимент, цена), но и факторами, не зависящими от нее (например, влияние окружения потребителей, цель покупки)» [54, с. 32]. Возникновение **лояльности** происходит вследствие появления **накопленного опыта** компании в сфере построения её взаимодействия с потребителем в различных точках контакта. Реализация формирования категории лояльности более естественным образом возможна при грамотном управлении потребителем опытом [127].

Вопрос преимущества положительного клиентского опыта представлен 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), Л.Л.Прайса (L.L.Price), О.Фуррера (O.Furrer), А.М.Эпп (A.M.Epp), Г.А.Карповой, В.А.Ребязиной.

Согласно разработкам коллектива авторов труда «Управление лояльностью» имеют место **7 маркеров удержания потребителя**, в числе которых «ценность» и «механизм лояльности»:

- 1) Ожидание потребителя против качества продукта или услуги.
- 2) Ценность.
- 3) Уникальность продукта и его возможность удовлетворить вкусы потребителя.
- 4) Механизм лояльности.
- 5) Легкость приобретения: а/доступность б/удобство.
- 6) Обслуживание потребителей.
- 7) Легкость выхода (возможность переключения на другие продукты) [94, с. 111-112].

Сенди Роджерс (Sandy Rogers) и его соавторы по книге «Истинная лояльность: как взломать код верности клиента» постулируют: «Сдвиг парадигмы с «наличия ответа» на «выяснение потребности» может полностью изменить нашу способность завоевания лояльности» [82, с. 165]. Авторами разработана система **Трех принципов истинной лояльности**, представленная в таблице 1.7. При разработке стратегии, следующей этим принципам, компаниями, по мнению авторов, возможно достижение успешного положения на рынке.

Таблица 1.7 – Три принципа истинной лояльности по С.Роджерсу, Л.Риннэ, Ш.Муну

Эмпатия	Ответственность	Щедрость
<p>1. Устанавливать контакты с людьми, которые базируются на искренности. Мы завоевываем лояльность, когда общаемся с людьми тепло, позитивно, по-человечески.</p> <p>2. Слушать людей, чтобы узнавать сокровенные истории. Слушать, чтобы понимать.</p>	<p>1. Найти реальную работу, подлежащую выполнению: то, о чем люди просят, не всегда является тем, что им действительно нужно.</p> <p>2. Идти до конца – желаем исправить ошибки и превзойти ожидания</p>	<p>1. Открыто делиться с окружающими знаниями, идеями, наблюдениями, чтобы помочь решить проблему.</p> <p>2. Удивлять потребителя неожиданными поступками</p>

Источник: составлено автором на основании [82].

В свою очередь А.Дик и К.Базу (A. S.Dick, K.Basu) предлагают четыре типа потребительской лояльности: истинная лояльность, фиктивная лояльность, латентная лояльность и отсутствие лояльности, представленных в таблице 1.8.

Таблица 1.8 – Типология лояльности по Дику и Базу

-	Частое совершение повторных покупок	Редкое совершение повторных покупок
Позитивное отношение потребителя к продукту	Истинная лояльность	Латентная лояльность
Негативное отношение потребителя к продукту	Ложная лояльность	Отсутствие лояльности

Источник: [128].

По мнению этих авторов, истинная лояльность возникает, когда потребитель относится к бренду положительно и подтверждает свое отношение повторными покупками (достаточная частота покупок определяется в зависимости от специфики продукта). Фиктивная лояльность представляет собой состояние, когда потребитель относится к продукту негативно, но, ввиду каких-либо обстоятельств (например, высокие издержки переключения, отсутствие альтернатив в выборе, монополия компании), продолжает совершать повторные покупки. Латентная лояльность возникает, когда потребитель относится к бренду хорошо, но при этом практически не совершает покупки. Отсутствие лояльности — потребители этой группы не имеют хорошего отношения к бренду и не совершают покупок. Наиболее вероятно, что они не представляют собой целевой сегмент рынка [76, с. 44].

Все больше компаний в сфере общественного питания осознают важность клиентского опыта в улучшении показателей бренда, однако, по-прежнему большинство их усилий оказывает минимальное воздействие на лояльность гостей в долгосрочной перспективе. Для гостей предприятия общественного питания уже недостаточно просто хорошего сервиса и предложения блюд, приготовленных из качественных продуктов по самым последним технологиям. Зачастую аудитория ресторанов, кафе и баров хочет больше: яркого, часто увлекательного, полностью удобного, при этом кастомизированного клиентского опыта. Именно благодаря

такой комбинации гости становятся лояльными, открытыми для формирования прочных эмоциональных связей с брендами в сфере общественного питания.

Для формирования большого числа лояльных гостей предприятиям сферы общественного питания необходимо осуществлять **клиентоориентированный подход**. Согласно результатам исследований Коли (Kohli) и Яворски (Jaworski) [145], одним из факторов развития клиентоориентированности в компании является принятие ее ценностей на уровне топ-менеджмента и трансляция нижестоящим сотрудникам. Данный процесс следует выделить как одну из составляющих работы с персоналом по продвижению клиентоориентированности в компании - *«клиентоориентированность спускается как ценность от менеджмента к сотрудникам компании»* [23].

Проводимый анализ предопределяет необходимость исследования термина **«клиентоориентированность»**.

Несмотря на то, что в настоящее время в научной литературе представлено большое количество определений данного термина, по мнению А.Г.Рожкова, В.А.Ребязиной, М.М.Смирновой до сих пор не сформулировано единой дефиниции рассматриваемой концепции. Подход одних авторов основан на рассмотрении клиентоориентированности как самостоятельной части маркетинговой стратегии компании, другие анализируют ее в качестве компонента ориентации организации на рынок. Точка зрения авторов в статье «Ориентация компании на клиента: результаты эмпирической проверки на примере российского рынка» сформулирована следующим образом: **«Ориентация на клиента** представляет собой сложное многоуровневое явление, оказывающее существенное влияние на деятельность компании» [83].

Подход к анализируемой концепции авторского коллектива работы «Обслуживание потребителей» подробно описан: **«Клиентоориентированность** – это фокусировка на потребностях текущих и потенциальных потребителей и бизнес-модели, которые позволяют разрабатывать и предлагать клиентам продукты и услуги (или их комбинацию), которые наиболее полно будут удовлетворять потребности» [68, с. 17].

Коллектив авторов труда «Потребительская лояльность» определяет **клиентоориентированность** как «сфокусированность компании на потребностях и запросах клиентов» [76, с. 196]. Также авторы отмечают, что «успешность работы с клиентами, которая генерирует доход коммерческой компании, во многом определяется общим уровнем клиентоориентированности» [76].

Питер Фейдер (Peter Fader) и Сара Томс (Sarah Toms) в своей книге «Клиентоцентричность» говорят о том, что «**клиентоцентричность** помогает компании привести процессы создания и поставки товаров и услуг в соответствие с текущими и будущими потребностями клиентов с наибольшей ценностью, а также признать – и оценить – неоднородность клиентской базы» [101, с. 43]. Также авторы заявляют, что «у организаций, успешно принявших на вооружение инновационные подходы, такие как **клиентоцентричность**, есть все возможности двигаться вперед в условиях перемен с достаточной гибкостью и минимальным трением» [101, с. 147].

Для сфера общественного питания зачастую не применяется термин «клиентоцентричность» и на смену ему в использование пришло слово «**гостецентричность**». В России термин «**гостецентричность**» был стилистически адаптирован и впервые представлен И.В.Щепетовой в книге «Учебник ресторатора» [111]. Неформально в индустрии гостеприимства считается, что ежедневно в кафе / рестораны / бистро приходят не клиенты, но гости, ввиду того что отрасль предполагает частый контакт с потребителем, выполняет задачи по разнообразию досуга, выбору активности, способов провести время с друзьями и близкими. В связи с этим рестораторы формируют прочные эмоциональные связи с каждым посетителем, поэтому их отношения уже не могут носить сугубо коммерческий характер, который ассоциируется со словом «клиент». Хотя, по сути, гостецентричность является такой же клиентоцентричностью, просто имея другую словоформу.

Исходя из целей настоящего диссертационного исследования, предлагается усиление и дополнение нашего термина следующим образом:
***Гостецентричность** – это модель построения бизнеса компании сектора*

HoReCa, которая на постоянной основе ставит гостя (клиента) в центр всех стратегических изменений и операционной активности (действий), а также запускает продукты на основе «голоса» гостя, после тщательного исследования истинных потребительских предпочтений, а не только видения со стороны руководства компании.

Важно подчеркнуть, что для создания гостецентричных проектов в сфере общественного питания используется подход, получивший название **«сервис-дизайн»**. Автор этой идеи — Л.Шостак (L.Shostack), вице-президент Citibank (Нью-Йорк), директор по маркетингу Investment Management Group. Она отмечала, что важно погружаться во внутренние процессы и понимать все тонкости их взаимосвязей, чтобы не только наладить бесперебойную работу, но и поставить в ее центр самого пользователя.

По мнению членов сообщества Service Design Network **сервис-дизайн** определяется следующим образом: «...это планирование и организация процессов, людей, инфраструктуры с целью улучшения взаимодействия между клиентом и компанией (сервисом), человеком и процессом» [169]. В настоящий момент сервис-дизайн используют компании, заинтересованные в том, чтобы спроектировать весь сервисный процесс с брендами таким образом, чтобы пользователи не только были удовлетворены своим опытом, но и имели максимально положительные впечатления от него, которые, в свою очередь, сформировались благодаря тому, что многие желания клиентов были предвосхищены и им были предложены уникальные решения.

После кризиса 2015 г. концепция взаимодействия с посетителями заведений общественного питания в России изменилась. Рестораторы стали использовать омниканальные программы лояльности. Теперь, чтобы забронировать столик или связаться с рестораном, достаточно написать сообщение в любом удобном мессенджере конкретного заведения, контакты которого представлены на сайте, бизнес-картах ресторана и в интеграторах по выбору ресторанов. Кроме того, ведется системная работа по сбору и обработке обратной связи в цифровом формате, и, как следствие, создаются различные CRM-системы, в том числе для

конкретных брендов. Отделы маркетинга в сфере гостеприимства направили все свои силы на создание не копируемых преимуществ бренда, которые имеют главной своей целью предвосхищение ожидания гостей.

1.3 Теоретические предпосылки развития методологии маркетинговых исследований клиентского опыта в сфере общественного питания

В рамках данного исследования считаем необходимым подчеркнуть разнообразие современных маркетинговых концепций. В научной литературе встречается большое количество интерпретаций на тему **концепций маркетинга**. В приложении Б представлена таблица, составленная нами на основе работ Ф.Котлера (Ph.Kotler), К.Л.Келлера (K.L.Keller), Н.И.Ивашковой, И.И.Скоробогатых, Е.С.Григорян, Г.Т.Пиканиной, Е.А.Соколовой, Г.Л.Багиева, В.М.Тарасевича и Р.Б.Ноздревой. Всего в таблице представлено девять концепций маркетинга, а для создания исчерпывающей картины многообразия всех его типов и специфики каждого было принято решение распределить информацию согласно следующим факторам: тип маркетинговой концепции (наименование); время возникновения; свойственные характеристики (чему уделяется внимание, особенности рынка и т.д.); стратегия (ключевые цели достижения необходимых ориентиров для развития); условия для применения (в каких случаях и при каких целях используется та или иная концепция); недостатки/ловушки концепции.

Основой для изучения, определения и возможности аналитики ожиданий клиента служат концепция и принципы **маркетинга услуг**. Данная тема раскрывается в работах таких ученых, как Л.Л.Берри (L.L.Berry), А.Парашураман (A.Parasuraman), В.А.Зейтхамл (V.A.Zeithaml), К.Лавлок (C.Lovelock), Э.Новаторов.

Особое внимание также уделим концепции **маркетинга взаимоотношений** ввиду ее очевидной актуальности для настоящего времени. По мнению коллектива

авторов работы «Управление лояльностью» наиболее актуальное определение данной концепции маркетинга принадлежит Яну Гардону: «Маркетинг партнерских отношений (МПО) – это непрерывный процесс определения и создания новых ценностей вместе с индивидуальными покупателями, а затем совместного получения и распределения выгоды от этой деятельности между участниками взаимодействия. Он включает понимание, фокусирование внимания и управление текущей совместной деятельностью поставщиков и избранных покупателей для взаимного создания и совместного использования ценностей через взаимозависимость и адаптацию организаций» [19].

Добавим, что «ключевая идея **маркетинга в области взаимоотношений** связана с тем, что объектом маркетинговой деятельности является не только решение проблем потребителей (удовлетворение их потребностей), но и комплекс отношений (коммуникаций) с покупателями и прочими участниками процессов купли-продажи товаров, услуг <...> Единственный способ по удержанию потребителей – персонификация потребительских отношений, развитие партнерского долгосрочного взаимодействия с потребителем. Маркетинг взаимоотношений способствует повышению значимости личности, а также личных контактов при осуществлении эффективной коммуникаций компанией» [12, с. 32].

Особо акцентировать внимание следует на том, что современному маркетологу необходимо уметь адаптировать **каждую концепцию под специфику рынка**, в рамках которого осуществляет деятельность его компания, а также пытаться совмещать несколько концепций, образуя гибридные варианты, которые подходят для конкретного сегмента в определенный временной этап.

Сфера **общественного питания** является частью потребительского рынка, поскольку «... его определяют отдельные лица, приобретающие товары и услуги для личного потребления» [31, с.17].

По мнению Н.А.Грибовой **гостеприимство** – «это **человеческие взаимоотношения**. Оно определяется тем, как применяются на практике элементы обслуживания и насколько гости чувствуют заботу и внимание к ним. Смотреть

собеседнику в глаза/идти навстречу пришедшим гостям/создавать отличия своего заведения, которые люди запомнят и которые повлекут их к вам» [21, с. 120].

Концепции, доступные для использования современному маркетологу при осуществлении деятельности в сфере общественного питания, должны комбинироваться между собой и адаптироваться под ее специфику с учетом основополагающей особенности: **гостеприимство** — это вид деятельности, подразумевающий ежедневный непосредственный контакт с людьми. Операторы данной сферы становятся полноценной частью жизни людей, которые впоследствии выбирают один и тот же ресторан, благодаря исключительному доверию, складывающемуся на протяжении долгого времени; предпочитают посещать одну и ту же кофейню, чтобы начать день с чашки ароматного кофе, потому что она рядом и тут знают в лицо всех своих гостей; в заведениях общественного питания сегмента люкс часто можно увидеть, как кто-то делает предложение руки и сердца своему партнеру и т.д. Маркетологу необходимо действовать с учетом этой особенности, предпринимая попытки трансформировать ее в уникальное преимущество бренда при отстройке от конкурентов из других смежных сфер, где потребитель проводит свой досуг (кинотеатры, выставки, музеи и пр.).

Особенно важна в сложившейся ситуации на рынке верная расстановка приоритетов всех шагов компании при разработке нового бренда сферы общественного питания и выводе его на рынок. Это обусловлено, по нашему мнению, тем, что прежде, чем разрабатывать новый бренд, необходимо понимание существующих на рынке предложений, их качества и потребительской ценности, привычных для потребителя актуальных и современных решений и его ожиданий в рамках своего **клиентского опыта**. Кроме того, это приводит к согласованности действий всех подразделений компании, что не маловажно для получения синергического эффекта от общей работы. В связи с этим, а также на основании выше изученного материала, на рисунке 1.8 предлагается авторское видение общей последовательности и логики шагов при создании предприятия сферы общественного питания и вывода его на рынок.

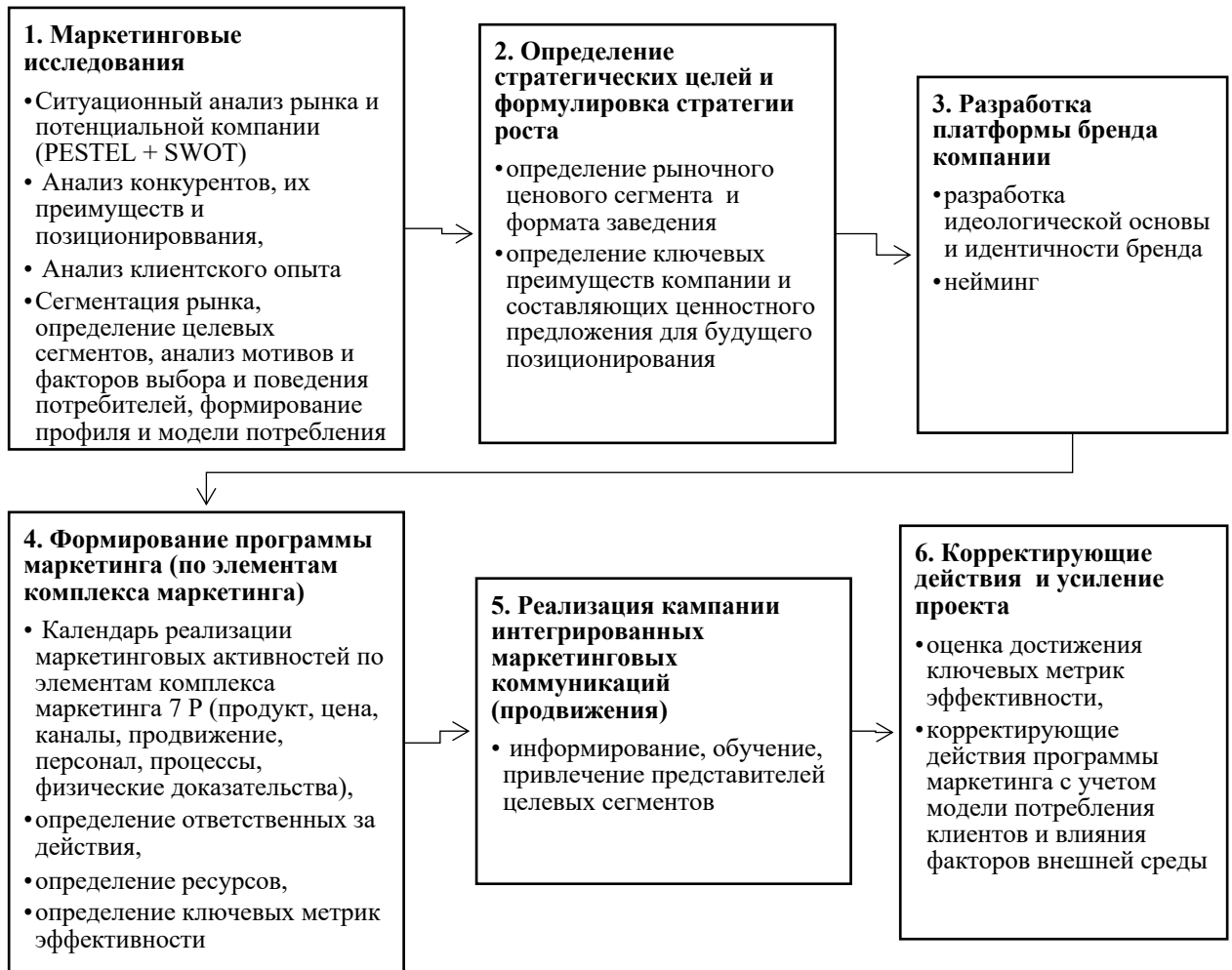


Рисунок 1.8 – Последовательность создания нового предприятия сферы общественного питания
 Источник: составлено автором.

Одним из ключевых преимуществ исследования клиентского **опыта на предприятиях общественного питания** является формирование понимания ситуации с так называемыми **«потребительскими разрывами»**. Карта разрывов, которая формируется во время взаимодействия гостя со всеми точками контакта с предприятием показывает несоответствие между *интуитивным* его представлением о сервисе/продукте и его *реальным* опытом. Благодаря определению данных разрывов можно определить факторы, которые важны для представителя того или иного сегмента целевой аудитории.

Также исследование и оценка уровня **клиентского опыта** на предприятии общественного питания может стать основанием для изменения **стратегии его бренда**.

В данной работе предлагается остановиться на стратегиях, в которых, на взгляд автора, роль исследований и улучшения клиентского опыта особенно сильна и актуальна:

- **стратегия разработки дизайна продукта** – стратегия предложения стандартных или адаптированных под требования отдельных потребителей продуктов. Можно выделить *три основных вида стратегии*:

– предложение стандартных продуктов (экономия на масштабах для снижения себестоимости и цены единицы продукта);

– предложение продуктов по специальному заказу (учитываются индивидуальные запросы, гибкое ценообразование, возможность разработки новых продуктов);

– предложение модификации стандартного продукта (реализация преимуществ стандартного продукта и продукта, производимого по специальному заказу, понимание потребностей рынка и удовлетворение индивидуальных запросов) [58, с. 81].

- **стратегия перепозиционирования продукта** – стратегия повторного предложения продукта для определенного на более ранних этапах сегмента рынка, на котором продукт не пользуется спросом вследствие изменения рыночной ситуации, которое обусловлено, в том числе и изменением потребительских предпочтений. Для существующих потребителей - предложение дополнительных полезных свойств продукта и придания продукту нового образа. А для новых потребителей - предложение продукта людям, которые ранее не знали и не использовали атрибуты бренда.

Для новых способов использования - предложение потребителям дополнительных возможностей использования существующего продукта, модифицированного на основе изучения опыта пользователей [58, с. 84-85].

Именно исследование **клиентского опыта** способно внести определенного рода ясность касательно целей, которые необходимо поставить в компании сферы общественного питания на конкретном этапе, так как, по нашему мнению, **уровень СХ** неразрывно растет вместе с гостем, следит за тенденциями и изменениями

рынка, а также распознает новые требования потребителей еще до того, как те успевают их озвучить.

В настоящее время применение различных методов исследования **клиентского опыта** в сфере общественного питания имеют эпизодический характер, что происходит по причине отсутствия теоретически обоснованных методик и проверки этих методик на широкой доказательной базе объектов исследования. В арсенале маркетологов имеется набор инструментов (анкеты, холодные звонки, книга отзывов, RFM – анализ и пр.), который применяется во многих других индустриях, однако существует проблема, с которой вынуждены сталкиваться владельцы предприятий общественного питания сектора HoReCa: нет конкретной методики (или комплекса методик), в которой были бы систематизированы все имеющиеся подходы и инструменты исследования клиентского опыта, которые уже применяются в других отраслях для других продуктов и услуг, что может быть положено в адаптированную методологию (комплекс методик, технологий исследований и последовательно реализуемых этапов), которая будет адаптирована к сфере общественного питания, в которой будут представлены цели, задачи, алгоритм исследования, время и последовательность исполнения этапов исследования, варианты применения инструментов исследования для сбора данных от потребителя с обязательным учетом ограничений законодательства в части защиты персональных данных потребителя и с учетом специфики индустрии.

Выводы по главе 1

В результате анализа теоретических основ формирования клиентского опыта в индустрии гостеприимства в целом, и в частности для компаний, представляющих сектор HoReCa (или предприятия питания) следует сделать следующие основные выводы:

а) в современных условиях состояния экономики и социальной системы в России усилия маркетинговой деятельности компании в части детального анализа **клиентского опыта** крайне важны. Это позволяет разработать адекватные моделям потребительского поведения и запросам потребителей рыночного предложения, ценного для текущих и потенциальных клиентов компании, а также такой подход способствует формированию **устойчивого конкурентного преимущества компании** и служит основой для формирования маркетинговой стратегии и операционных маркетинговых действий;

б) **поведение потребителей (покупателей)**, его особенности и характеристики, процесс потребительского выбора и принятия потребителем решения о покупке, безусловно вызывают интерес у специалистов по маркетингу и ученых, особенно в части анализа выбора различных факторов, связанных и с уровнем образования и культуры, и с наличием устойчивых привычек потребительского поведения, и с влиянием экономических и социальных факторов;

в) **клиентский опыт** как объект исследования и применения маркетинговых усилий в современных условиях уже не только применяется в практике исследований и консультантов, а также сам термин имеет множество трактовок, которые дают специалисты из разных компаний и разных отраслей; но, в то же время, нет единообразия формулировки термина и процесса формирования **клиентского опыта** в компаниях из различных отраслей, также нет единого подхода к проведению **исследований и анализа клиентского опыта**;

г) предложено авторское определение понятия «**клиентский опыт**» и раскрыта его определяющая роль в маркетинге;

д) дополнен предложенный автором ранее термин «**гостецентричность**», как основа комплексной маркетинговой деятельности предприятий общественного питания в секторе HoReCa;

е) проведен сравнительный анализ предложенных разными авторами **классификаций клиентского опыта**, которые, на наш взгляд, можно считать своеобразными уровнями «зрелости» маркетинговой деятельности и подходами к управлению маркетингом в компаниях индустрии гостеприимства, что

предопределяет актуальность этого направления и необходимость развития существующих на практике **методов исследования клиентского опыта** для предприятий сферы общественного питания с учетом ограничений законодательства в части защиты персональных данных потребителей. Полученные в ходе исследований данные анализа клиентского опыта должны быть положены в адаптацию стратегических и операционных маркетинговых решений в компаниях и влиять на результативность экономической и маркетинговой деятельности и, как следствие, устойчивость бизнеса компаний;

ж) на основании изученных практических приемов формирования клиентского опыта и его анализа предложен **авторский подход к его проектированию** с учетом особенностей и специфики предприятий сектора HoReCa;

з) проведен анализ **практики** исследования клиентского опыта в компаниях сферы общественного питания в России и за рубежом;

и) **источниками конкурентных преимуществ и конкурентоспособности компании в целом** является формирование **потребительской ценности (ценностного предложения для потребителей)** и ее эффективная доставка потребителям, что должно быть отражено в определении **корпоративных ценностей**, что является основой комплексной маркетинговой деятельности предприятий общественного питания, работающих в секторе HoReCa;

к) в современных условиях развития социально-экономических систем, развития традиций и привычек «еды вне дома», концентрации конкурентов в секторе HoReCa, наиболее приемлемой стратегией становится стратегия **клиентоориентированности и даже клиентоцентричности** (для предприятий сферы общественного питания эта стратегия видоизменяется в стратегию **гостецентричности**), которая подразумевает, что вся маркетинговая деятельность, а также все продукты, услуги и технологии взаимодействия с гостями (потребителями/клиентами) сформированы с учетом понимания ожиданий гостя, но не представлений владельцев компаний;

л) в современных условиях **мотивы потребителя, его модели потребления** быстро изменяются, меняются также и факторы, и приемы маркетинговой деятельности, с помощью которых возможно удерживать потребителя и выстраивать с ним долгосрочные взаимодействия;

м) современный **маркетинг, различные технологии и приемы маркетинговой деятельности** компаний, которые работают в разных сферах, разных отраслях, основан на комбинации **различных концепций маркетинга** (нами определено и представлено в приложении Б девять разных концепций современного маркетинга). Маркетинговая деятельность в современных условиях имеет гибридную форму, но особенно важной по-прежнему остается концепция **маркетинга взаимоотношений**, вследствие усиления понимания эволюции маркетинговой парадигмы, вызванной изменениям в поведении потребителей;

н) при формировании системы **управления маркетинговой деятельностью в сфере общественного питания** важно разделять стратегический и тактический маркетинг, особое внимание уделяя реализации этапов **алгоритма запуска** новой компании (ее бренда) на рынок;

о) **исследование клиентского опыта** в сфере общественного питания чрезвычайно важно для устойчивости бизнеса, это доказано и в научных исследованиях, и на практике;

п) особое внимание уделено **изменению стратегии бренда как следствию исследования клиентского опыта** и основным возможным ее вариантам, которые непосредственно связаны с СХ.

Анализ теоретических и методических подходов к формированию клиентского опыта на предприятиях сферы общественного питания позволило определить его содержание, специфику; тенденции его развития и идентифицировать, что в теории и на практике отсутствует единые методические подходы к анализу клиентского опыта.

Глава 2 Развитие инструментов исследования клиентского опыта для повышения конкурентоспособности предприятий общественного питания в секторе HoReCa

2.1 Маркетинговый анализ трансформаций на рынке общественного питания в России, обусловивших сдвиг маркетинговой парадигмы

Начиная с 2020 года и по настоящее время экономика России испытывает сильнейшее воздействие внешних вызовов, которые объясняются последствиями пандемии коронавируса и началом в 2022 году специальной военной операции в Украине, что повлияло на усиление экономических санкций в отношении России. Все это напрямую коснулось и сферы общественного питания.

Основные показатели развития отрасли представлены в таблице 2.1. В данной таблице видно, что несмотря на турбулентность условий для развития рынка, в 2021-2022 гг. прослеживается рост оборота общественного питания, однако идет рост потребления вне заведений, что сказывается на развитии форматов food-tech. Этот же вывод подтверждает таблица 2.2, где показана динамика изменения количества предприятий общественного питания формата «кафе», «бары», «рестораны», «столовые», «закусочные», данные которой говорят о его снижении.

Таблица 2.1 – Динамика показателей коммерческой деятельности предприятий сферы общественного питания за 2019-2022 гг.

Показатель	Год			
	2019	2020	2021	2022
Оборот общественного питания, млрд р.	1866	1444	1929	2279
Финансовые результаты деятельности (сальдо прибылей и убытков), млрд р.	16,3	- 56,2	27,1	29,4
Количество субъектов общественного питания, тыс. ед.	193,1	192,0	195,8	176,0
Численность сотрудников, тыс. чел.	807,5	793,6	828,8	804,7

Показатель	Год			
	2019	2020	2021	2022
Средний чек (ресторан)	982	890	1265	1086
Средний чек (кофейня)	221	242	264	251
Трафик, млн посещений	2864	2399	2606	2713
Семейный трафик, %	11	15	15	12
Потребление вне заведений, %	24	35	53	41
Объем гостиничного рынка, млрд р.	247,3	181,6	283,2	304,5

Источник: составлено автором на основании [2], [18], [32], [37], [38], [53], [61], [63], [64], [67], [86], [87], [95], [98], [99], [100], [103], [122], [142], [156].

Таблица 2.2 – Динамика изменения количества предприятий общественного питания

Тип заведения	Количество заведений, шт			
	на 01.04.22 г	на 01.07.22 г	на 01.10.22 г	на 01.01.23 г
Кафе, бары, рестораны	88 910	91 815	92 793	85 221
Столовые, закусочные	32 349	33 802	34 024	28 407

Источник: [98].

Кроме того, одной из общих тенденций на российском рынке общественного питания с начала 2023 года является скорость и количество закрытий предприятий питания.

Так, по сравнению с аналогичным периодом 2022 года, это значение выросло на 25,7%, для сравнения в четвертом квартале 2022 года этот показатель составлял 10,4%. Основная доля закрытий приходится на сегмент кафе, пиццерий, суши-баров и пекарен [1].

Согласно данным статистики рынка общественного питания в 2022 году в Москве открылось 122 новых заведения. Представляется, что этот показатель можно сопоставить с значениями 2019 и 2021 годов (125 и 120 открытий соответственно) и на 44% выше показателей 2020 года (кризиса коронавируса и самоизоляции потребителей): 85 новых предприятий. Структура субъектов рынка

общественного питания, открытых в 2022 году, показывает, что наибольшую долю 48% из общего числа открытий составляют рестораны (рисунок 2.1).

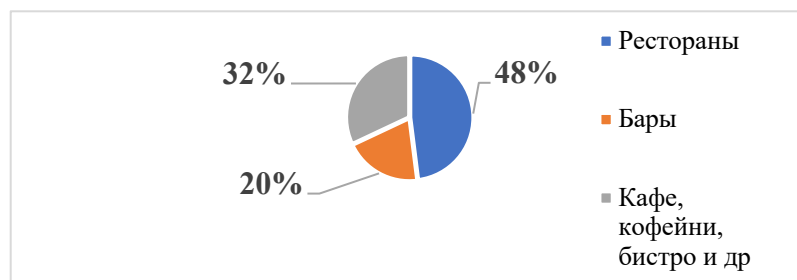


Рисунок 2.1 – Структура предприятий общественного питания г. Москве, открытых в 2022 г.
Источник: [154].

По типу кухни среди открытых в 2022 году предприятий питания по-прежнему лидируют заведения с авторской и европейской концепцией.

Несмотря на то, что начало 2022 года выдалось непростым для сектора общественного питания ввиду усложнения внешнеполитической ситуации, когда рестораторы столкнулись с перебоями в поставках и повышением цен на закупочную продукцию, на этот период выпало большое количество открытий предприятий питания в Москве.

Быстрая адаптация рестораторов к вызовам рынка и экономики в целом свидетельствует о том, что рынок общественного питания продолжает развиваться. Решения по адаптации предприятий связаны с ребрендингом, обновлением меню, пересмотром концепции и развитием структуры и партнерских взаимоотношений с поставщиками, способствовала тому, что сектор продолжил активно развиваться.

Для определения характера изменений, происходящих в секторе HoReCa, целесообразно привести анализ динамики оборота рынка общественного питания за период 2019-2022 гг ежемесячно (таблица 2.3).

В таблице показано, что после падения показателей оборотных средств в 2020 году далее каждый месяц 2021-го и 2022-го годов оборот имел положительный прирост по отношению к предыдущему периоду.

Оборот сферы общественного питания в целом зависит от уровня располагаемых доходов потребителей, ее услуг. В этой связи представим динамику изменения уровня реальных располагаемых доходов жителей России (рисунок 2.2).

Таблица 2.3 – Оборот общественного питания в России в динамике, представленный ежемесячно

Месяц/ год	2019		2020		2021		2022	
	Оборот, млн. р.	Изменение, %	Оборот, млн. р.	Изменение, %	Оборот, млн. р.	Изменение, %	Оборот, млн. р.	Изменение, %
Февраль	130137	9,6	138338	6,3	135485	-2,1	161083	18,9
Март	138537	11,3	132989	-4,0	148433	11,6	168614	13,6
Апрель	141659	10,3	66147	-53,3	154659	133,8	172684	11,7
Май	145395	8,4	66944	-54,0	157560	135,4	175218	11,2
Июнь	149286	6,1	82316	-44,9	156172	89,7	178136	14,1
Июль	151511	6,6	112139	-26,0	159413	42,2	186788	17,2
Август	156920	7,1	131674	-16,1	169662	28,9	198545	17,0
Сентябрь	166988	8,0	146703	-12,1	181972	24,0	216514	19,0
Октябрь	165486	8,6	145216	-12,2	177062	21,9	219238	23,8
Ноябрь	160258	8,8	135694	-15,3	164770	21,4	215584	30,8
Декабрь	184063	8,4	147277	-20,0	188154	27,8	221734	17,8
Итого	1825050		1447413		1929103		2278601	

Источник: [30].

Примечание: показатель изменений рассчитан в сравнении с аналогичным периодом предыдущего года; опрошено более 1000 ресторанных сетей в Российской Федерации

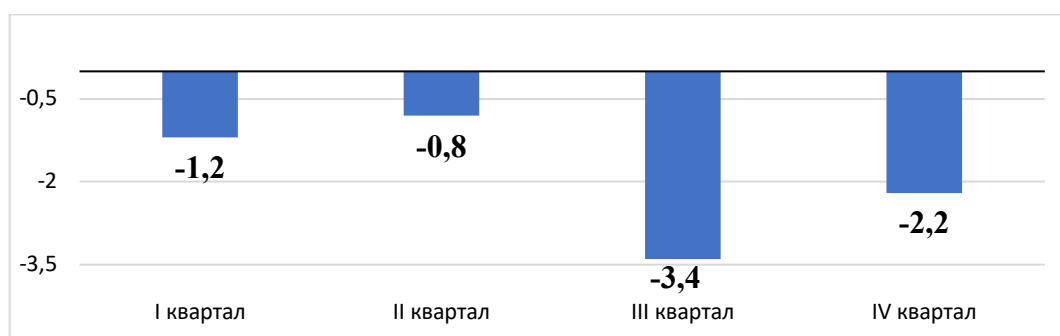


Рисунок 2.2 – Снижение реальных располагаемых доходов населения России в 2022 году и в сравнении с 2021 годом, %

Источник: [63].

В 2022 году предприятия общественного питания сектора HoReCa вновь столкнулись с кризисом. Процесс восстановления после пандемии и периода самоизоляции не был завершён в полном объёме, но следует отметить, что экономическую ситуацию следует охарактеризовать как экстраординарную в связи

с геополитической ситуацией. Новые вызовы в экономике страны отслеживаются по динамике развития отрасли, и динамике снижении располагаемых доходов населения. Так снижение доходов населения в 4 квартале 2022 года составило 2,2% (рисунок 2.2). **Оборот предприятий питания в 2022 году вырос в сравнении с аналогичным периодом 2021 года. Рост рынка обусловлен в основном повышением цен на блюда на фоне высокой инфляции.**

В целях сокращения негативного влияния этих вызовов на отрасль в целом, собственники бизнеса предпринимают ряд различных усилий: сдерживание роста стоимости блюд при росте стоимости продуктов, арендных ставок и ФОТ; сохранение действующего и привлечение нового персонала в условиях высокой конкуренции на рынке труда и снижения престижа профессии; осознание специалистами по маркетингу и, что важнее, собственниками бизнеса, что одним из важнейших направлений маркетинговой деятельности в этот сложный период, становится системная и последовательная работа по усилению лояльности клиентов.

Согласно приведенным данным, несмотря на негативные ожидания потребителей и превалирование рационального образа мышления и стремления к экономии, в настоящий период времени, благодаря усилиям специалистов, массового оттока потребителей из ресторанов и кафе удалось избежать.

Определенное количество компаний из сферы общественного питания сконцентрировали свои усилия на повышении эффективности действующих компаний, в противовес экстенсивному развитию бизнеса (открытию новых заведений). Так лидер сегмента фаст-кэжуал по количеству заведений - Coffee Like (920 кофе-баров в настоящий момент, на начало года было 902) декларирует прирост средней выручки LFL (like for like) в сети в целом ежегодно до 40%.

Оценить отношение потребителей к текущему состоянию экономики, их ожидания и уверенность позволяет индекс потребительской уверенности. При положительном потребительском настроении можно ожидать увеличения потребления товаров и услуг. Статистические значения потребительских настроений в 2022 году представлены на рисунке 2.3.

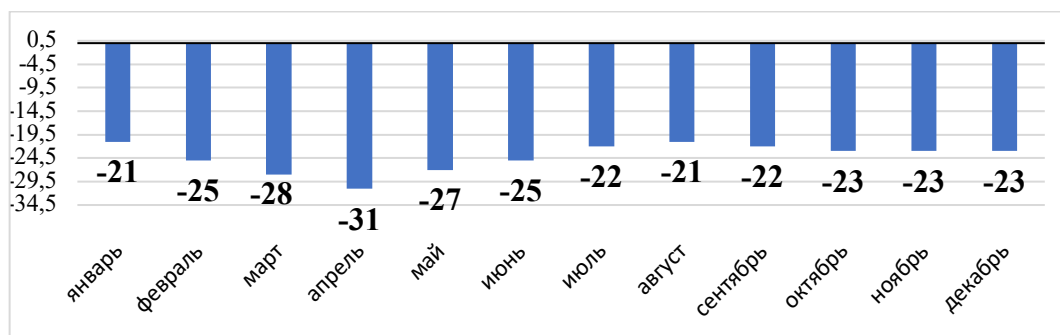


Рисунок 2.3 – Индекс потребительской уверенности (ИПУ) в 2022 году

Источник: [57].

Сложившаяся динамика индекса потребительской уверенности обусловлена однонаправленными понижательными изменениями всех его компонент. Несмотря на ухудшение экономического положения и потребительских настроений россиян, произошедший спад был не таким глубоким, как в кризисные периоды 2008-2009 и 2015 гг., и не таким резким, как в эпицентре коронавирусной атаки в 2020 г.

В частности, в период финансово-экономического кризиса 2008-09 гг. ИПУ продемонстрировал рекордное по глубине падение на 36 п. п., с (+1) в III квартале 2008 г. до (-35%) в I квартале 2009 г. Потери ИПУ в I квартале 2015 г. составили 14 п. п., с (-18) до (-32%).

На пике первой волны коронавирусной атаки во II квартале 2020 г. наблюдался практически вертикальный моментальный обвал индикатора на 19 п.п., с (-11) до (-30%), такая стремительность ухудшения потребительских настроений пока остается беспрецедентной.

Данные индекса потребительской уверенности (ИПУ) показывают, что ожидаемо сокращается объем реализуемых товаров и услуг. Это связано с неуверенностью потребителей в стабильности экономики, которая приводит к осознанию потребителями насущной потребности снижения своих трат. Исследовательский холдинг «Ромир» провел исследование, результаты которого отражают те категории товаров и услуг, расходы на которые потребители готовы сокращать. Согласно представленным данным, **«питание вне дома» занимает 11 место, «заказ готовой еды на дом» – 13.** Это свидетельствует о том, что

потребители пока не готовы сильно сокращать расходы на походы в кафе/рестораны [38].

Аналогичные данные представлены и в исследовании ВЦИОМ (Всероссийского центра изучения общественного мнения). Согласно им, треть россиян в 2022 году не изменили свои привычки по посещению кафе, ресторанов и других мест общественного питания (30% от числа опрошенных), то время как 22% респондентов отметили, что сократили свои посещения, а 3% респондентов стали чаще посещать кафе/рестораны. Также следует отметить, что 13% респондентов, принявших участие в исследовании, были в возрасте 18-24 года.

Потребители, которые предпочитают сократить расходы на питание в кафе и ресторанах, принявшие участие в исследовании относятся к возрастным группам 25-34 и 35-44 лет (35% и 31% соответственно). 28% опрошенных респондентов имеют высшее образование. 30% респондентов отмечают, что имеют плохое материальное положение. 31% респондентов являются активными потребителями цифровых услуг и Интернета. Примечательно, что размер населенного пункта, где проживают респонденты, влияет на традиции и частоту похода в рестораны и кафе. Так, 40% респондентов - жителей Москвы и Санкт-Петербурга продолжают посещать кафе и рестораны, как и прежде, что в 1,6 раза чаще в сравнении с жителями сельских территорий. Следует также сказать, что сельские жители и раньше реже посещали заведения питания и ранее (49% vs. 29% среди жителей Москвы и Санкт-Петербурга).

43% респондентов жителей России, отметили, что не имеют традиций и привычек посещения предприятий питания. Отказ от посещения кафе и ресторанов в большей степени обусловлен возрастом и местом проживания: так жители России старше 60 лет показатель достигает 70%, а жители села и небольших населенных пунктов численностью до 100 тыс. человек не посещают общепит гораздо чаще, чем жители Москвы и Санкт-Петербурга (49-53% vs. 29%). По федеральным округам максимум пришелся на Сибирский округ - 56%, что на 13 п.п. выше, чем по России в целом [17].

Согласно исследованию, проведенному РИА Новости, мировое соотношение доли бюджета, выделяемого семьями на питание, имеет глобальное различие между странами. Так, жители Люксембурга, занимаемого первую строку рейтинга, тратят на исследуемую сферу 8,4% от семейного дохода. Далее следуют Нидерланды (8,7%) и Великобритания (10,5%) [91].

Россия входит в нижнюю часть рейтинга, занимая 31 место. Траты россиян на сферу питания составили 32,2% [91]. Подтверждение уровня расходной части россиян, отводимой на продукты питания в целом, содержится в государственной статистике. Официальная доля, согласно документам, составляет 36,3% [98].

Аналогичного рода исследование было проведено специалистами Тинькофф. Анализу подвергались лишь траты, осуществляемые клиентами одноименного банка при помощи кредитных карт. Учитывая указанные факторы, статистические показатели имеют практически идентичные значения с приведенными выше значениями. Затратная часть на питание составила 20-25% от общего дохода семьи [79].

Категория **питание «вне дома»** включена в расходную долю семей наряду с приобретением продуктов питания в супермаркетах, магазинах и иных точках реализации. Исследования определили, что на данную категорию приходится 9% от общих трат, осуществляемых семьями на питание [91].

Необходимо отметить изменения форматов предприятий питания. Динамика развития различных форматов за период с 2018 по 2022 годы представлена на рисунке 2.4.

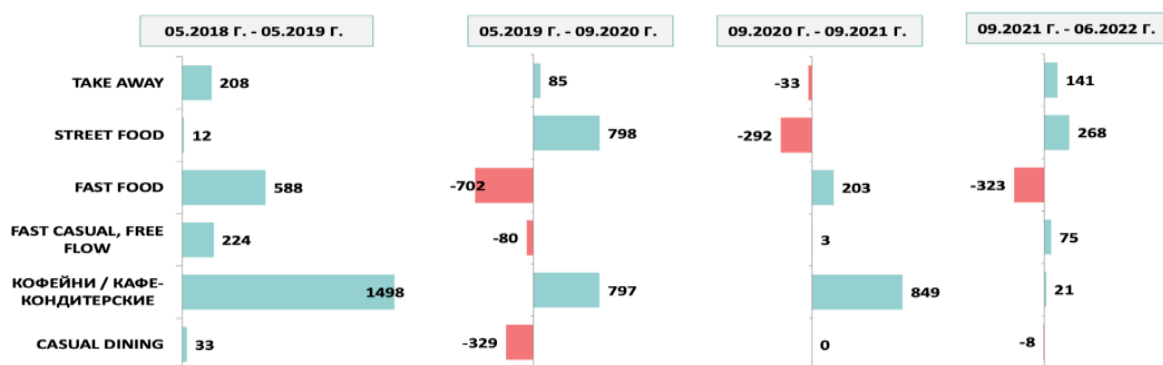


Рисунок 2.4 – Динамика развития сетевых проектов сектора HoReCa в России с 2018 по 2022 гг. Источник: [53].

Судя по этим данным, популярность заведений формата Fast food (предприятия быстрого питания) и Casual dining (предприятия с демократичным средним чеком) снижена, такие заведения испытывают сложности и находятся на грани закрытия (или переформатирования). В то же время, следует сказать, что 323 предприятия формата Fast Food были закрыты, в отличие от всего 8 предприятий формата Casual Dining. Предприятия, работающие в других форматах, имеют более устойчивое положение, даже показывают положительную динамику роста, что также показывает рост количества сетевых форм предприятий питания. Лидером среди них является формат Street food (предприятия для питания на улицах), в котором открылось за анализируемый период 268 объектов.

Один из важных потребительских трендов, отмечаемый в различных аналитических отчетах, является разочарование и неудовлетворенность потребителей (посетителей) предприятий питания в связи с отключением сервисов apple pay и google pay в России после февраля 2022 года и невозможностью оплачивать заказы. Второй по степени важности проблемой, отражающейся на негативном восприятии клиентского опыта в секторе HoReCa, стала неудовлетворенность потребителей ростом цен. Аналитическое агентство РБК провело исследование реакции потребителей на рост цен и усложнение скорости и удобства оплаты, что представлено на рисунке 2.5.

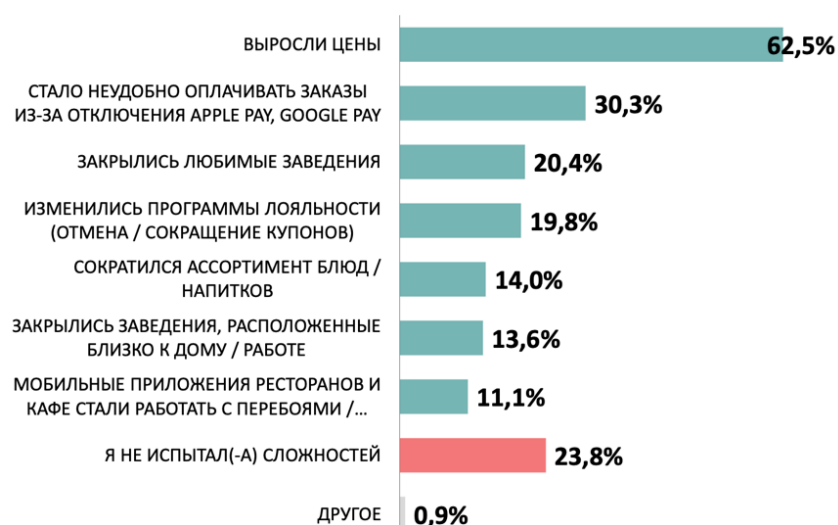


Рисунок 2.5 – Иллюстрация восприятия потребителями трудностей при посещении ресторанов и кафе в России, июнь 2022 г.

Источник: [53].

Также довольно шоковым стало для потребителей известие об уходе с российского рынка некоторых зарубежных сетевых предприятий питания. В ходе проведения опроса 20% респондентов ответили, что разочарованы ситуацией закрытия любимых предприятий питания. Говорить о развитии рынка и переформатировании предприятий питания в 2023 году не представляется возможным в связи с ситуацией неопределенности в экономике в целом.

Изменение основных показателей деятельности компаний на рынке питания, определяют необходимость трансформации маркетинговой деятельности и смещения фокуса внимания маркетинговой стратегии и тактики. В частности, в настоящее время исследователи и аналитики маркетинга и маркетинговых коммуникаций, отмечают кризис в рекламной отрасли, поскольку потребители в основном «устали» от навязчивой прямой рекламы и информационного давления.

Прежде чем, проводить анализ практики маркетинговой деятельности компаний в сфере общественного питания, необходимо точно определить, какие **форматы предприятий питания действуют в России**. Для этих целей необходимо отталкиваться от законодательных документов. В России действует ГОСТ 30389-2013 «Услуги общественного питания. Предприятия общественного питания. Классификация и общие требования» [20], в котором определено всего пять типов (форматов) заведений общественного питания: ресторан, бар, кафе, столовая, закусочная. В то же время, ученые И.И.Захарова, И.В.Шавандина и М.З.Дубиновский провели детальный анализ эволюции рынка и предложили авторскую классификацию (типологию) предприятий (компаний) общественного питания. В качестве ключевых классификационных признаков авторы включают в анализ предприятий ряд параметров, на основании которых осуществляется отнесение компании к определенному типу: *ассортимент реализуемой продукции – неспециализированные и специализированные предприятия, местонахождение (локация), методы и формы обслуживания клиентов, время работы и организации производства продукции* [33].

Представляется, что ни официальная классификация, ни предложенная учеными в полной мере не отражают ситуацию на рынке, происходящие на нем

изменения. Вполне возможно, это вызвано тем, что предложенные подходы к типологии были разработаны до периода бурного развития рынка общественного питания в России.

В этих классификациях практически игнорируется признание того, что в настоящее время уже существуют и получили признание потребителей смежные (интегрированные) форматы компаний, которые используют все многообразие форм обслуживания потребителей и предложения им услуг общественного питания.

Это побудило автора предложить собственную классификацию предприятий, работающих на рынке общественного питания (в секторе HoReCa), и предложить 8 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 (рисунок 2.6). 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.

Детальное описание предложенных в классификации форматов представлено в приложении В.

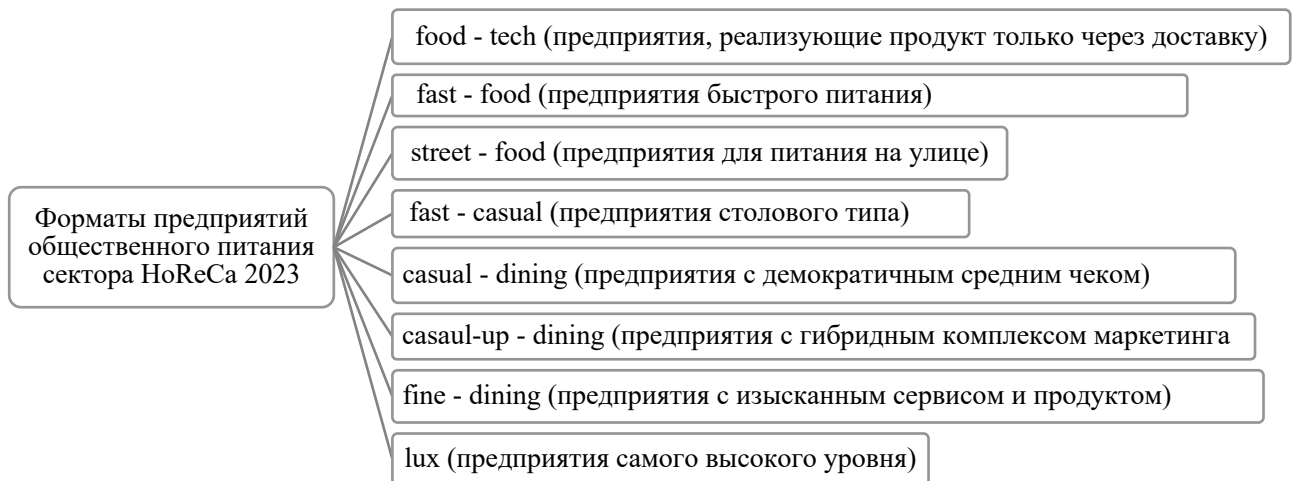


Рисунок 2.6 – Авторская классификация форматов предприятий на рынке общественного питания в секторе HoReCa на период 2022-2024 гг.

Источник: составлено автором.

В сфере общественного питания в настоящее время работают самые различные предприятия, которые отличаются по разнообразию не только форматов, но и **бизнес-моделей**. На рисунке 2.7 представлена **классическая бизнес-модель** ресторанного бизнеса, при которой ресторан (бистро/кафе или другие форматы) получают сырье от поставщика, перерабатывают его, производят новый продукт (готовое блюдо) и продают клиенту.

В настоящее время, в условиях развития тренда «from farm – to table» («с фермы – на стол»), субъектами рынка реализуются различные модели устойчивых партнерских взаимодействий напрямую с поставщиками сырья, исключая из производственной цепочки дистрибьюторов. Примерами таких коллабораций служат рестораны «Сахалин» [77] и «Охотка» [69] в г. Москве.

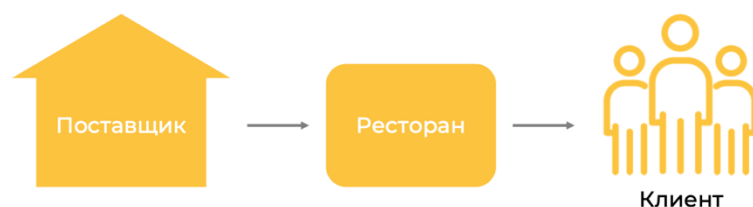


Рисунок 2.7 – Классическая бизнес-модель сектора HoReCa

Источник: составлено автором.

На рисунке 2.8 представлена новая для рынка питания в России **гибридная бизнес-модель 1.0**, которая имеет отличительную особенность в виде ранее не использующихся каналов распределения (Place).



Рисунок 2.8 – Гибридная бизнес-модель 1.0 сектора HoReCa

Источник: составлено автором

Согласно этой модели предприятия питания развивают свои различные каналы распределения: традиционные форматы кафе и ресторанов, открытые форматы питания на специальных *маркетах* (фуд-кортах или фуд-холлах, например, «Депо» или «Вокруг света» в г. Москве), готовые брендированные блюда таких заведений также представлены в розничной торговле (*retail*), развивается также и собственный интернет-магазин (*e-grocery*), партнерские взаимодействия с сопряженным бизнесом, поставляя ему продукцию (*B2B*). Примером такой бизнес-модели может стать бренд «Duck it», функционирующий в г. Москве [129].

На рисунке 2.9 представлена еще одна новая для рынка **Гибридная бизнес-модель 2.0**. Отличительная черта данной модели – большая степень разнообразия форматов присутствия в сравнении с моделью 1.0, что демонстрирует спектр возможных комбинаций новых технологических решений с классической формой бизнеса.



Рисунок 2.9 – Гибридная бизнес-модель 2.0 сектора HoReCa

Источник: составлено автором

В Гибридной бизнес-модели 2.0 изменен принцип производства продукции бренда (ограниченная часть производственных процессов находится на *dark kitchen* – «теневых кухнях», отдельно от точек продаж). В эту модель также включен формат *cloud kitchen* (бизнес в сфере общественного питания, обслуживающий заказы клиентов исключительно онлайн или по телефону) наряду с наличием собственного ресторана (полноценной модели), а также усеченной его версии, представленной на маркетплейсах. Примером данной бизнес-модели может выступить бренд «Zotman pizza» [34].

Венчурная бизнес-модель в сфере общественного питания, представленная на рисунке 2.10, показала свою эффективность в период локдауна в 2020 году.



Рисунок 2.10 – Венчурная бизнес-модель сектора HoReCa

Источник: составлено автором на основании [102]

Эта модель не подразумевает наличия физической точки продаж для конечного пользователя и основной упор в бизнесе приходится на цифровые каналы взаимодействия с клиентом и, соответственно, требует иной модели точек контакта, в отличие от традиционных ресторанов и кафе. Ярким примером венчурной бизнес-модели служит бренд «Кухня на районе», который показал первые успехи в период локдауна в первой половине 2020 года и затем был приобретен брендом «Сбер» и вошел в его экосистему.

Открытие заведений общественного питания для посещений после периода самоизоляции во время пандемии Covid-19 в 2020 году было сопряжено с необходимостью соблюдения требований безопасности, графика работы и условий ведения бизнеса. Поведение гостей всех заведений изменилось под воздействием указанных факторов, в то время как раньше посещение ресторанов являлось

привычным для потребителей с целью проведения деловых обедов, празднования событий, встреч с деловыми партнерами, во время туристических поездок. Концепция «питание вне дома» преобладает в развитых странах, однако в развивающихся она также набирает обороты. В этой связи важным направлением исследования должно стать выявление и анализ основных трендов потребления на рынке общественного питания, определение наиболее важных из них, что оказывает влияние на изменения в поведении потребителей при формировании их ожиданий, предпочтений и ценностей.

Тренды рынка – это устойчивые, зафиксированные и подтвержденные статистическими данными изменения (показатели), соответствующие изучаемому рынку, которые можно описать, интерпретировать словами и сделать некоторые прогнозы для их экстраполяции [авторская интерпретация определения, представленного в источнике: 14, с. 150]. В период проявления какого-то тренда (например, изменения привычек или потребления того или иного товара или услуги в определенный период времени), может быть зафиксировано несколько тенденций (или прогноза развития на будущее) в зависимости от текущего состояния.

Нами выделено четыре тренда (тенденции) исследуемого рынка:

1) Изменения в деятельности фуд-ритейла и интеграция торговли и общественного питания. В 2019 году один из основных федеральных ритейлеров продуктов питания – компания X5 Retail Group вывела на рынок новый формат магазинов под брендом «Пятерочка». В тот момент, компания заявила, что, начиная с 2020 года, будет планомерно обновлять форматы предприятий торговли в России. В 2019 году в торговую сеть входило 15 тысяч торговых предприятий, на конец 2020 года под управлением торговой сети было уже 17 тысяч 707 магазинов: 709 тыс. магазинов бренда «Пятерочка», 933 супермаркета «Перекресток» и 56 гипермаркетов «Карусель» [181]. Компания провела тщательный анализ текущей стратегии и приняла решение о расширении своего присутствия в разных регионах страны (за счет увеличения количества магазинов разных торговых форматов), а также о проведении постепенной модернизации в части изменения зонирования и оформления торгового зала, оборудования,

ассортиментной политики и выкладки товаров. В ходе этой модернизации проводился также переход на комбинирование форм оплаты за покупку как через кассиров на обычных кассах, так и кассы самообслуживания. Эти изменения стали возможны, в том числе, в связи с получением компанией данных о «готовности потребителей» к использованию касс самообслуживания.

Новый гибридный формат магазина предлагает потребителю увеличенную в два раза fresh-зону, где выложено более 80 позиций готовых к употреблению товаров (Ready-to-Eat, RTE), а также отдельную зону, где покупатель может купить кофе, свежевыжатый апельсиновый сок и хлебобулочные изделия собственного производства. Следует отметить стремление компании к подчеркиванию особого статуса потребителя. Компания также обновила оформление фасадных групп магазинов и разместила там баннеры: «Ждем вас в гости!». Тем самым компания стремится к подчеркиванию того, что потребителя ждут в гости как друга или знакомого.

Следует отметить также, что ретейл разных форматов конкурирует с предприятиями питания, поскольку развивает услуги по доставке готовой еды, особенно блюд категории «домашней кухни», которая отличается простотой и понятностью для потребителя и вполне доступна по цене.

В настоящий момент фуд-ритейлеры проникают на рынок услуг гостеприимства и в сектор питания, что ранее для них было не характерно. Причина таких действий заключается в желании отстроиться от конкурентов, понимании важности клиента, анализе его желаний и готовности удовлетворить его потребности. Эта ситуация подтверждается статистическими данными об обороте обеих отраслей. В 2019 г. оборот рынка продуктового ретейла составил 16,1 трлн рублей, увеличившись за десять лет более чем вдвое [78].

Оборот ресторанов, кафе и баров в России по итогам 2022 года увеличился на 18,1 % по сравнению с показателем за 2021 год, до 2278,6 млрд. рублей [81].

2) Новые тенденции и культура питания потребителей: Флекситариянство и оздоровление. В 2003 г. Американское диалектическое общество (American Dialect Society) признало слово «флекситариянец» самым

популярным за этот период и определило его как «вегетарианец, который иногда ест мясо» [114].

В России это направление в культуре питания трансформировалось и приобрело несколько другое значение по причине специфических пищевых привычек и особой ментальности. Условно говоря, потребитель каждый день может придерживаться разных принципов питания: временный отказ от продуктов животного происхождения, затем переход на сыроедение, затем исключение из рациона углеводов и т.д. Таким образом потребитель самовыражается через питание и соответствие одному из сильнейших метатрендов в мировом сообществе - *betterment* (усовершенствование, саморазвитие), в рамках которого, каждый день совершая определенные действия (и это касается не только еды), он становится чуть лучше, чем вчера.

Forbes в конце 2019 г. опубликовал результаты комплексного партнерского исследования агентства Navas Russia, Mail.ru Group и Delivery Club, которые провели анкетирование 6000 пользователей. В выборку входили 2800 (или 47%) респондентов - представителей поколения Z, 1500 респондентов (или 25%) представляли поколение Y и 1700 (28%) были представителями поколения X. Важными представляются следующие результаты исследования:

- 37% представителей поколения Z отмечают, что рассматривают еду «как символ статуса», что немного меньше, чем по мнению потребителей из поколения Y как 40% представителей поколения Y (40%), но больше, чем отметили респонденты поколения X (33%).

- 57% опрошенных респондентов, представителей Z не видели ничего плохого в перекусах между приемами пищи (трапезами). 40% респондентов в возрасте 15–22 лет отметили, что считают перекусы полноценным приемом пищи. Это мнение разделяют 32% представителей поколения Y и 26% — поколения X [86].

Принимая во внимание столь сильный тренд, а также то, что блюда для перекуса должны соответствовать принципам здорового питания (что отвечает запросам и ожиданиям потребителей), автор исследования считает, что субъекты

рынка питания eating-out-сегмента (людей, питающихся дома) должны разрабатывать свои продуктовые портфели с учетом следующих параметров:

- Способы приготовления блюд: на смену классическим приходит «су-вид-технология» - или возможность готовить на низких температурных режимах без потери вкуса и с сохранением набора микроэлементов в пище, которые обычно теряются при варке, запекании, жарке, тушении.
- Использование аналогов коровьего молока (соевого, овсяного, кокосового, миндального) или его модификации, например, безлактозного.
- Отказ от рафинированного растительного масла из семян подсолнечника и использование топленого, оливкового масла, гхи.
- Разработка блюд, т.н. free-позиций (без содержания глютена, сахара и высокого содержания углеводов).
- Использование в рецептурах приготовления блюд локальных продуктов местного происхождения, в процессе производства которых минимизированы искусственные добавки и стабилизаторы.

3) Формирование впечатлений. Принимая во внимание необходимость изучения впечатлений, следует обратиться к трудам Б. Дж.Пайна (B. J.Pine) и Дж.Х.Гилмора (J.H.Gilmore). Авторы книги «Экономика впечатлений», в которой впечатления рассмотрены как новая ценность для пользователя, утверждают: «В таких тематических ресторанах, как Hard Rock Cafe, Planet Hollywood, Dival и Bubba Gump Shrimp Co., еда — это всего лишь дополнение; люди приходят туда в первую очередь чтобы отдохнуть и развлечься» [159].

С. Осборн (S. Usborn) в своей статье описывает **впечатления как опыт**, к которому стремится современный потребитель, который тратит деньги не на удовлетворение запросов, а на новые ощущения: «Вещи перестали показывать статус, теперь это делают впечатления, которыми вы делитесь. Возможно, это в большей степени социокультурный аспект, но он напрямую влияет на бизнес» [177].

Выявленный тренд необходимо рассматривать особенно при нацеливании своего бизнеса на миллениалов — новой формации взрослых людей поколения Y, родившихся с 1980 г. по 1996 г., согласно классификации У.Штрауса (W.Strauss) и Н.Хоу (N.Howe) [141]. Миллениалы готовы к большим тратам с целью получения незабываемого, яркого, необычного опыта, в противовес получению простых материальных благ. Маркетологи разных компаний и брендов могут создавать для таких потребителей wow-эффект.

Таким образом, выявленные тренды рынка услуг гостеприимства и питания дают возможность сделать вывод о необходимости учета всех тенденций при разработке новых предприятий общественного питания. Это поможет успешному запуску проекта на рынке вследствие того, что в нем будут учтены все запросы и предпочтения современных потребителей. Это предопределяет трансформацию привычных известных концепций маркетинговой деятельности, концентрируясь при этом на **управленческих инновациях**.

Одной из таких инноваций в сфере общественного питания в секторе HoReCa становится работа современного маркетинга с **командой бренда**. При проведении анализа клиентского опыта, исследователи отталкиваются на т.н. точках контакта потребителя (клиента) с компанией (брендом), что подразумевает определение всех возможных прямых или опосредованных взаимодействий с компанией, продуктом, брендом, которое может повлиять на восприятие клиентом вашего продукта, бренда, бизнеса в целом. Одним из важнейших параметров услуги, дифференцирующих ее от физического продукта, является неотделимость услуги от ее производителя. В сфере питания, все специалисты, которые вступают в непосредственный контакт с посетителем (гостем): хостес, официант, даже сотрудник гардероба, а также те сотрудники, которые опосредованно контактируют с гостем (шеф-повар, или другие специалисты, обеспечивающие работу и качество обслуживания гостя), их профессионализм, понимание важности взаимодействия, все входит в понятие «команда бренда». Для анализа **клиентского опыта профессиональная** работа команды весьма важна, поскольку взаимодействие с представителями команды является одной из важнейших точек

контакта, которая влияет на потребительское впечатление от взаимодействия с брендом в целом.

Для формирования **исключительного CX** нужна знающая, увлеченная, компетентная и профессиональная **команда**, способная создавать впечатления по принципу «здесь и сейчас». Все возможные ограничения и риски негативного взаимодействия невозможно спрогнозировать заранее. Поэтому менеджмент компании, понимая важность высококлассного обслуживания клиента, задумывается над формированием процессов, которые поддаются планированию и контролю за исполнением.

Это подтверждает уверенность автора в том, что при формировании положительного **клиентского опыта** современным маркетологам в сфере общественного питания необходимо сфокусировать свое внимание на человеческих ресурсах компании, их знаниях, умениях и навыках, не только профессиональных, но и коммуникативных, что требует реализации в том числе и программ внутреннего маркетинга.

И.И.Скоробогатых, М.А.Солнцев, Ж.Б.Мусатова и П.Ю.Невоструев отмечают предложения концепции **внутреннего маркетинга** К.Грёнруса (С. Grönroos). В ее рамках сервисные работники рассматриваются как «внутренние клиенты», которых руководители компании должны найти, обучить, мотивировать для оказания качественных услуг «внешним клиентам». Авторы считают, что концепция **внутреннего маркетинга** основана на идее, согласно которой отношение клиентов к предприятию формируется на опыте взаимодействия с сервисными работниками, а не только на оценке качества полученных физических продуктов и услуг. Довольный и мотивированный работник хорошо знает продукт, всегда открыт для общения и помощи клиентам, позитивно настроен, активно продвигает ценности бренда и тем самым сильно влияет на удовлетворенность клиентов [58, с. 14-15].

В связи с вышеизложенным важно будет отметить, что основой для эффективно работающего **внутреннего маркетинга** прежде всего является **миссия компании**. Отметим также, что **миссия** отражает манеру и культуру

поведения, стиль управления, модель взаимодействия сотрудников с клиентами компании и позволяет сотрудникам понять *смысл* их деятельности. В целях анализа терминологии и предназначения **миссии компании** необходимо отметить, что это *то, зачем существует компания помимо непосредственного зарабатывания денег, то есть, это постулирование решения какой-либо проблемы, которая существует в обществе в отдельно взятом месте, времени и обстоятельствах.*

В настоящий момент деятельность многих компаний направлена на извлечение максимальной выгоды из существующих активов, из тех продуктов и услуг, которые были сформированы и запущены более 5-10 лет назад. В свою очередь «компании - новички» реагируют и работают с потребностями потребителей иначе, предлагая новые и продукты/услуги, и бизнес-модели, тем самым предоставляя различные варианты **клиентского опыта**.

Изменения на рынке требуют пересмотра концепций, принятых за основу в маркетинговой деятельности компании, и, соответственно, корректировки целей и задач маркетинга, зависящих от этих самых концепций.

2.2 Развитие технологий и методов маркетинговых исследований по изучению клиентского опыта на предприятиях общественного питания

Для анализа **направлений исследований**, которые могут быть актуальны для современного маркетинга в сфере общественного питания, на основе работы Е.М.Деевой и Д.А.Курушина «Маркетинг услуг» автором была составлена таблица, с определением целей и добавлением примеров по каждому направлению исследования (приложение Г).

При изучении подходов исследования клиентского опыта целесообразно будет привести в качестве примера пятиступенчатую модель (методику) качества услуги или модель расхождения, разработанную американскими учеными В.Зейтамль (V.Zeithaml), А.Парасураманом (A.Parasuraman) и Л.Берри (L.Berry)

SERVQUAL, которая применяется для **исследования разрыва между восприятием и ожиданиями клиента** как на первоначальном этапе изучения покупательского опыта, так и в процессе его совершенствования в ходе мониторинга удовлетворенности клиентов. Эту модель следует использовать для помощи в оценке клиентами качества сервиса (услуг). Этот смысл вложен в само название методики: «SERV» (Service — Сервис) и «QUAL» (Quality – Качество).

При использовании модели «SERVQUAL» в расчёт берутся пять основных параметров, которые составляют «идеальное» состояние сервиса: *tangibles* (физическое состояние), *reliability* (надёжность), *responsiveness* (отзывчивость), *assurance* (уверенность), *empathy* (эмпатия).

Разработчики применяют два наиболее оптимальных варианта использования параметров концепции «SERVQUAL»: *первый путь* предполагает использование пяти параметров модели в процессе разработки стандартов клиентского сервиса; *второй путь* подразумевает использование рассмотренных пяти параметров в процессе изучения мнения самих клиентов. Так благодаря применению методики «SERVQUAL» становится возможным разработка анкеты, которая будет использована для оценки уровня соответствия качества сервиса (согласно восприятию клиентов) ожиданиям клиента.

Такой подход был основополагающим в ходе исследования качества обслуживания в ресторанах Международного аэропорта Гонконга, описанного В.К.С.Хеунг (V.C.S.Heung), М.Ю.Вонг (M.Y.Wong), Х.Цюй (H.Qu) в статье «Airport-restaurant service quality in Hong Kong: An application of SERVQUAL» [139].

Изучая подходы к исследованию клиентского опыта, необходимо принимать во внимание **уровень зрелости компании** по данному показателю. Как представлено в материалах Института изучения взаимодействий с клиентами – International Customer Management Institute) ICMI, зрелость компании по уровню исследования и реализации исследований клиентского опыта CX оценивается по пяти уровням следующим образом:

1) *Невнимательная компания (Customer-Negligent)* – организация, которая не расценивает клиентов как свой важный актив и не считает CX приоритетным направлением в работе.

2) *Хаотичная компания (Customer-Chaotic)* – организация, которая постепенно начинает осознавать ценность CX. Хотя она пока не предпринимает никаких существенных действий или скоординированных усилий в этой области, но необходимость исследования и проектирования CX уже признается и рассматривается как нечто важное для компании.

3) *Клиентоориентированная компания (Customer-Aware)* – организация, которая не просто признает CX на словах, уже развивает централизованные, скоординированные усилия в этом направлении.

4) *Клиентоцентричная компания (Customer-Centric)* – организация, ценящая своих клиентов и учитывающая их интересы при принятии любого важного бизнес-решения. Эти организации создали четкую стратегию в области управления клиентским опытом, централизовали все важнейшие инициативы и добились ощутимых результатов.

5) *Компания-чемпион (Customer-Champion)* – организация, которая считает клиентов своим основным активом. В этих организациях передовые идеи в сочетании с прекрасным исполнением приводят к превосходным результатам в области управления клиентским опытом.

Проиллюстрируем этапы эволюции степени клиентоориентированности компаний на рисунке 2.11.

Определенно, подходы к исследованию **клиентского опыта** и арсенал применяемых практиками исследований и консалтинга инструментов будут полностью зависеть от того, на каком уровне по степени **клиентоориентированности** находится компания. Уровень клиентоориентированности – это не только осознание важности этого собственниками компании, но перестройка всех процессов и внедрения на постоянной основе исследований **клиентского опыта**.

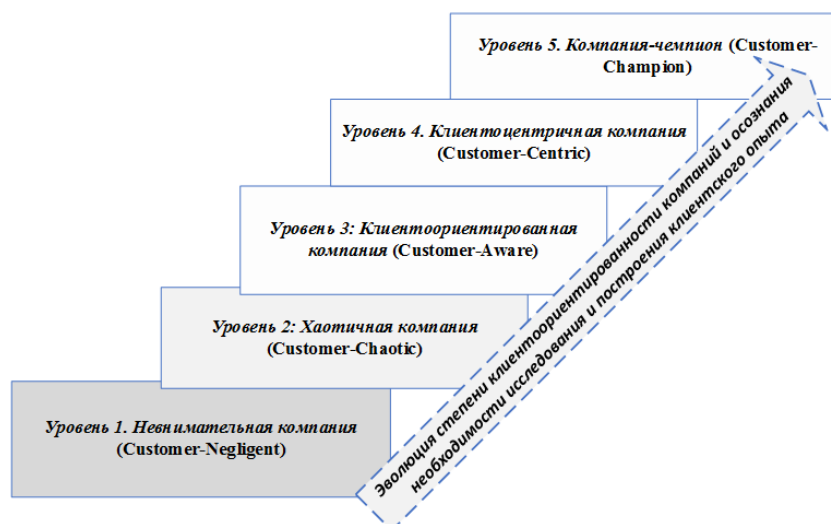


Рисунок 2.11 - Эволюция этапов степени клиентоориентированности компаний, обусловившая необходимость исследования клиентского опыта

Источник: составлено автором

Для этого важно подчеркнуть необходимость использования различных методов **сбора данных о клиентском опыте и создание маркетинговой информационной системы предприятия общественного питания**. Арсенал методов сбора данных для исследования клиентского опыта развивается в связи с распространением сети Интернет. В распоряжении современных исследователей находятся методы, соответствующие внутренним ресурсам, эти методы позволяют получить репрезентативные данные, судя по которым можно оценить текущий уровень **клиентского опыта** на разных этапах жизненного цикла компании. Безусловно, исследование клиентского опыта начинается с сбора вторичных данных (внешних и внутренних). Далее начинается этап полевых исследований, где комбинируются качественные методы: фокус-группы, методика «тайный гость», этнография, наблюдения, глубинное интервью, экспресс-опросы; а также количественные исследования, для которых используется анкетирование.

Маркетинговая информационная система (marketing information system) (МИС) представляет собой набор взаимосвязанных компонент (корпоративные информационные системы, специалисты, вовлеченные в пользование МИС), предназначенных для сбора, хранения, обработки данных и распределения

информации, необходимой для принятия решений, обеспечения контроля и координации маркетинговой деятельности компании [59, с. 37].

Несмотря на развитие ресторанного бизнеса, все лучшее понимание собственниками и управленцами необходимости маркетинга, в том числе для анализа клиентского опыта, следует отметить, что компании в России пока не совсем представляют необходимость переориентации своей деятельности в части регулярности исследования клиентского опыта и последующего наполнения полученными в ходе исследования данными маркетинговой информационной системы.

Поэтому, предлагается детализировать, какие данные должны содержаться в МИС для проведения исследований КО, которые, разумеется, должны накапливаться, изменяться во времени и которые можно в любой момент времени получить для оценки КО, пробелов, которые обнаруживаются и принятию оперативных решений по преодолению негативных моментов.

Данные, которые необходимо регулярно вносить в МИС для оценки клиентского опыта и его развития (таблица 2.4).

Таблица 2.4 – Виды маркетинговых данных и их описание для МИС компании в секторе HoReCa

Вид данных	Описание данных
Внутренние данные	<ol style="list-style-type: none"> 1) Валовая выручка ресторана в формате like-for-like 2) Валовая выручка по дням недели/по часам 3) Показатель среднего чека и его наполняемость (состав) в зависимости от месяца/дня недели/времени суток 4) Отчет по продажам блюд по категориям (по товарным группам), разбитый по месяцам/неделям/дням/времени суток 5) Анкетирование потребителей (в online и offline форматах) 6) Отчеты от поставщиков, реализующих свою продукцию в данном проекте 7) Online + offline отзывы потребителей 8) Динамика показателей эффективности лояльности
Внешние данные	<ol style="list-style-type: none"> 1) Данные государственной статистики, отраслевых организаций и сообществ (обновление ежегодно и ежеквартально) 2) Тематические отчеты по отрасли HoReCa исследовательских компаний (по мере выхода отчета) 3) Обзоры отрасли из СМИ (упоминание о компании, экспертные мнения, опубликованные в СМИ) (по мере выхода

Вид данных	Описание данных
Данные маркетинговых исследований	1) Анализ конкурентов: средний чек, маркетинговые активности, новации относительно ассортимента продуктов, блюд, репутация конкурентов в сети Интернет 2) Исследование удовлетворенности клиентов (ServQual) 3) Исследование по этапам (точкам контакта) клиентского опыта (по методике «Тайный гость»)

Источник: составлено автором

В дополнение к таблице 2.4 представляется необходимым дать детальное представление о характере и составе данных, возможных для получения из программы лояльности, запущенной в заведении общественного питания.

По мнению автора, «Maxi Studio» - одно из самых авторитетных агентств, которое одним из первых на рынке начало специализироваться на автоматизации маркетинговой деятельности предприятий общественного питания сектора HoReCa на базе CRM-системы, автоматизации воронок продаж, сквозной аналитике и внедрении программ лояльности. Данное агентство предлагает при формировании клиентской базы данных учитывать следующие характеристики при разработке карточки (записи) клиента:

- 1) **Общие:** телефон / имя / e-mail / дата рождения / пол.
- 2) **К какой группе относится клиент:** какую привилегию имеют - кэшбек или дисконт.
- 3) **Согласие на получение уведомлений о маркетинговых активностях.**
- 4) **Регистрация в программе лояльности:** точка продаж, где оформлена карта (ресторан, сайт доставки, мобильное приложение, QR-код партнера, Wi-fi) / дата оформления карты / кол-во дней с даты регистрации.
- 5) **Последние действия клиента:** дата последнего чека / точка взаимодействия с компаний по последнему чеку.
- 6) **Частота покупок:** в днях / сколько раз в месяц.
- 7) **Покупки:** средняя сумма покупки / общая сумма покупки / количество покупок / количество чеков.
- 8) **Баланс бонусов:** общий / накопленный / подарочный / акционный.

9) **Дети:** ребенок 1: дата рождения / имя / пол; ребенок 2: дата рождения / имя / пол [18 по личному запросу автора].

Автор диссертационного исследования полагает, что для того, чтобы предприятия общественного питания оставались конкурентоспособными необходимо **комбинировать методы исследования клиентского опыта**, в том числе включать методику дизайн-мышления как новую форму проектной работы.

Впервые идею **дизайн-мышления** нобелевский лауреат Г.Саймон (G.Simon) описал в своей книге «Науки об искусственном» в 1969 г., рассуждая на тему психологии человеческого мышления и науки конструирования [85]. Примечательно то, что Герберт Саймон (G. Simon) подчеркивал важность применения творческого подхода независимо от исследуемой области.

Определение методологии **дизайн-мышления**, которое дал О.Кемпкенс (O.Kempkens) в книге «Дизайн-мышление. Все инструменты в одной книге», считается самым релевантным и наиболее точным: «**Дизайн-мышление** — это человекоориентированный подход, что означает нестандартный подход к решению проблем, который начинается с понимания людей и заканчивается инновационными предложениями, разработанными индивидуально под их потребности» [42].

Таким образом, и рыночные тренды, и современные подходы к использованию методологии **дизайн-мышления** позволяют не только разрабатывать сервисный продукт, ориентированный на явные, проявляемые гостями ресторанов потребности, но и исследовать скрытые (латентные) потребности, которые гости зачастую не осознают. Однако невнимательность со стороны сотрудников ресторана и отсутствие их ответов на ожидания гостей могут способствовать тому, что даже при хорошей кухне и прекрасном обслуживании у потребителей возникнет чувство неудовлетворенности. Следовательно, владельцы и руководители ресторанов должны предусмотреть распознавание, осознание этих потребностей для того, чтобы предвосхитить любой, даже самый смелый и неожиданный запрос потребителя. В этом выражается проявление клиентоориентированного подхода (гостецентричности).

Говоря о различиях применения методологии **дизайн-мышления** и классического маркетинга, то прежде всего необходимо подчеркнуть следующие ее особенности:

1) Дизайн-мышление помогает разрабатывать продукт не таким, каким маркетологам, предпринимателям или топ-менеджерам кажется он должен быть, а таким, **каким он требуется для человека в условиях его жизни и деятельности**. Применяя методологию **дизайн-мышление**, изучается потребительский опыт, жизнь человека, исследователи стараются понять проблемы, с которыми он сталкивается на своем пути. Важно погрузиться в жизнь человека, встать на его место и пройти его путь. Изучить его взаимодействие со средой, информацией, другими людьми.

2) Дизайн-мышление – это технология инноваций. Она отлично работает в **условиях неопределенности, быстро меняющегося рынка**. Это происходит благодаря тому, что процесс разработки продукта итерационный и учитывает существующие ограничения. Этот подход называется agile. Изначально он назывался agile software development — гибкий подход к разработке программного обеспечения (ПО), который часто применяют в небольших командах. Позже agile стали использовать при разработке продуктов и услуг других различных сфер, сохраняя его главный принцип – гибкость. Весь процесс работы над проектом делится на итерации — короткие циклы по две-три недели (или, возможно, два-три дня). Каждая итерация решает серию задач: анализ требований, проектирование, программирование, тестирование и документирование.

3) Применяя данную методологию, есть возможность **пригласить потребителя в рабочий процесс создания продукта или услуги**, и он действительно вовлечен в эту разработку - подход «co-creation».

4) Методология дизайн-мышления может эффективно использовать широкие возможности **разных специалистов и направлений не только из собственной сферы рынка**.

5) При применении дизайн-мышления до запуска на рынок продукт проходит этап прототипирования и тестирования, что позволяет **снизить риски и сократить**

расходы, получить обратную связь от потребителя, быстро внести изменения, устранить ошибки.

Важно еще раз подчеркнуть, что автор диссертационного исследования считает, что при исследовании клиентского опыта на предприятиях общественного питания и проектировании гостецентричных решений необходимо комбинировать методы и подходы как из классического маркетинга, так и из методологии дизайн-мышления, адаптируя инструменты под специфику конкретно данного рынка. На данный момент специалистами сферы общественного питания такой работы не ведется, что является существенной точкой роста для них. По причине того, что для сферы общественного питания одинаково применимы как классические методы маркетинговых исследований, так и методологии дизайн-мышления.

Основой успешного исследования (а значит и – управления) **клиентским опытом** является глубокое понимание целевой аудитории, чему может помочь правильно спроектированная **сегментация**.

Филип Котлер (Philip Kotler) в своих новейших трудах говорит о «**Next-best-action marketing**» (**NBA**) – маркетинге, в котором осуществляется клиентоориентированный подход, при котором маркетологи режиссируют четкий пошаговый план действий с каждым покупателем. Другими словами, это маркетинговый план для «сегмента из одного» [44, с. 198-199]. Котлер отмечает, что существует четыре способа проведения рыночной сегментации: *географический, демографический, психографический и поведенческий* и предлагает методику составления портрета клиента для «сегмента из одного». рисунок 2.12.

Некоторые авторы считают, что сегментирование по *психографическим признакам* – это, возможно, наиболее эффективный способ позиционирования на рынке, но такие признаки сложнее всего измерить, равно как и работать с ними [28].

В реальности существуют многочисленные смешанные формы, ни один из типов не встречается в чистом виде. Это распространяется на все типологии [73].



Рисунок 2.12 – Составление портрета клиента (профилизация) для «сегмента из одного»
Источник: адаптировано автором по [44, с. 180].

Автором еще одной популярной методики профилизации сегмента потребителей считается А.Купер (А.Соопер), который предложил методику **создания персон бренда**. Купер, будучи, американский дизайнер и программист в 1995 г. решил пообщаться с будущими пользователями продукта, над которым он работал, и составить по итогу этих собеседований профили респондентов. Он разделил их на три группы, компактно уложил всю необходимую информацию об этих людях в шаблон и передал команде. Благодаря этому удалось понять, для кого на самом деле создается продукт. А.Купер (А.Соопер) предложил описание гипотетических (усредненных) архетипов пользователей и, будучи воображаемыми, они тем не менее определяются достаточно жестко и точно. Исследователи не столько «выдумывают» персонажей, сколько идентифицируют их профили, что можно представлять также как дополнительный продукт процесса исследования [48].

Достаточно часто в ресторанном бизнесе используется методика М.Шеррингтона (M.Sherrington), в основе которой лежит методика 5W, то есть

описание целевой аудитории (или целевых сегментов) посредством ответов на следующие вопросы:

- 1) Кто (Who) будет приобретать продукт?
- 2) Что (What) за продукт вы будете предлагать?
- 3) Почему (Why) потребитель должен выбрать вас?
- 4) Когда (When) ваш продукт понадобится клиентам?
- 5) Где (Where) потребитель узнает о вашем проекте и примет решение о покупке? [107].

Консалтинговым агентством Marketing story при непосредственном участии автора в рамках исследования клиентского опыта гостя посетителей ресторанов класса люкс была составлена сегментация по 5W-методике.

Описание персон, разработанные с применением данной методики находится в приложении Д.

Для того, чтобы подчеркнуть возможность комбинаций различных методов сегментации рынка и профилирования целевой аудитории и их внутреннюю вариативность для одного из проектов сектора сферы общественного питания в городе Москве было разработано описание персона модели «гурман» (рисунок 2.13).

Этот сегмент был выделен на основе комбинирования *социально-демографических характеристик* (пол, возраст, место жительства, семейный статус), определена основная *потребность типичного представителя сегмента*, верифицирован его *архетип*, создан список потенциальных *ситуаций потребления* и *значимых (удерживающих) факторов* для данной персона-модели.

В целях усиления научной новизны настоящего исследования клиентского опыта предприятий сферы общественного питания был разработан другой вариант профиля целевой аудиторий по методу персон в комбинации с известной типологией потребителей, воспринимающих новый продукт (инновацию), представленной еще в 1960 г, в которой Е.Роджерс (E.Rogers) предложил пять типов реципиентов информации в зависимости от их склонности принять инновации: пионеры (инноваторы - около 2,5% всех потенциальных потребителей);

ранние последователи (быстропринимаящие - около 13,5%); раннее большинство (около 34%); позднее большинство (около 34%); отстающие - 16% [165].

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, «о нём говорят»; ○ присутствие в путеводителях 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 2.13 – Фрагмент профилирования сегмента по методу персон для проекта в сфере общественного питания.

Источник: составлено автором

Приведем фрагмент профилирования сегмента потребителей для формата заведений типа food-tech. Профили сегментов других шести форматов заведений питания: fast food/ street food, fast-casual dining, casual dining, casual-up dining, fine dining, luxe представлены в приложении Е.

В соответствии с предлагаемым методическим подходом комбинирования персона-модели и типа клиента, воспринимающего инновацию (по Е.Роджерсу) для профилирования (описания) сегмента потенциальных клиентов формата food-tech (таблица 2.5).

Такая комбинация методов позволяет разрабатывать рекомендации по формированию плана маркетинговых активностей для лучшего понимания клиентского опыта и для последующих действий в части привлечения и удержания клиентов, представителей разных сегментов.

Таблица 2.5 – Сегментация и описание профилей клиентов компаний формата food-tech по персоне-модели и типологии Е.Роджерса

Персона-модель	Описание персоне-модели	Тип клиента (по Е.Роджерсу)
Зуммеры	Молодое поколение, предпочитающее заказывать еду, чтобы не тратить время на ее приготовление	Ранее большинство
Профессиональные спортсмены	Потребители, придерживающиеся правильного питания, активно занимаются спортом	Новаторы
Осознанные клиенты	Ходят в спортзал как любители, придерживаются правильного питания	Быстропринимаящие
Бизнес-сегмент	Миллениалы, у которых нет времени готовить, работают дистанционно/ или используют гибридный график работы	Ранее большинство
Блогеры	Спортивные блогеры, которые привлекаются компаниями для рекламы доставки готовой еды	Быстропринимаящие
Студенты	Делают заказы изредка, на небольшие суммы, предпочитают еду заведений сегмента фастфуд	Позднее большинство
Молодые супружеские пары	Воспринимают сервисы доставки готовой еды как развлечение.	Ранее большинство

Источник: составлено автором

Опираясь на мнение ученых и опыт автора настоящего исследования при проведении исследовательских и консультационных проектов в секторе HoReCa, разработаны **рекомендации для сегментации целевой аудитории и анализа их клиентского опыта:**

1) Знание типа потребителя не означает знание конкретного клиента в определенном проекте. **Разделение на типы – не что иное, как вспомогательный инструмент**, дополнение к личным беседам и индивидуальным впечатлениям. Типологизация может помочь укрепить связь с клиентом, но не поможет при продаже не подходящих клиенту продуктов».

2) **Сегментация потребителей услуг предприятий питания должна быть максимально гибкой** и подразумевать возможность комбинирования различных методических подходов для более точного определения сегментов и описания профиля представителя сегмента.

3) **В реальной действительности потребители не знают точно (не могут идентифицировать) свои потребности и предпочтения.** Не могут высказать,

почему им нравятся те или иные продукты (услуги), поэтому необходимо проводить исследования для выявления предпочтений потребителей.

Таким образом, при проведении исследований СХ на предприятиях в сфере общественного питания, важно понимать, каким образом можно предугадать потребности покупателя, что может позволить выявить новые интересные ниши, неожиданные потребности клиентов, имеющие хороший рыночный потенциал для проектирования новых продуктов и услуг, способных вызвать интерес.

Исследование клиентского опыта сервисной компании обязательно должны включать анализ эмоций потребителей, которые возникают не только в ответ на высокий уровень обслуживания клиента, сколько связаны с тем, что компания смогла превзойти его ожидания на **предиктивном уровне**. Именно это направление представляется важным как для развития технологий маркетинговых исследований клиентского опыта на практике, так и для развития теоретических основ исследований.

Большинство современных методик исследования клиентского опыта СХ сосредоточено на функциональных аспектах взаимодействия с клиентом, например, на сложности и скорости выполнения каких-то действий, эффективности решения проблем и т.д. В то же время компании стремятся обеспечивать опыт, **выходящий за рамки простого предоставления услуг**, и формирующий прочные взаимоотношения и реальное конкурентное преимущество.

Очевидно, что функциональные характеристики являются основой для удовлетворения ключевых потребностей и предотвращения неудовлетворенности, но этого недостаточно. Понимание и удовлетворение потребностей клиентов является ключом к созданию значимых взаимоотношений между клиентом и компанией, укрепляющими позитивные воспоминания и ведущими к прочным и прибыльным взаимосвязям. Именно для их формирования автором предлагается такой термин как **«экстра-сервис»**.

Прежде всего, следует отметить, что в настоящем исследовании было взято за основу классическое определение понятия **«сервис в общественном питании»**,

сформулированное В.В.Усовым следующим образом: «Процесс **сервиса** в общественном питании — это совокупность операций, выполняемых исполнителем при непосредственном контакте с потребителем услуг при реализации кулинарной продукции и организации досуга» [97].

Использование составной части «**экстра**», которая происходит от латинского extra - «извне, снаружи; кроме» и означает «то, что характеризуется лучшим качеством, высшим разрядом или сортом» [16], позволяет нам сформулировать понятие **экстра–сервис** - это совокупность решений, разрабатываемых предприятием питания (в основном в сегменте *fine-dining*) во время взаимодействия с потребителем с целью улучшения его клиентского опыта и формирования с ним прочных, долгосрочных отношений на эмоциональном уровне и способствующих развитию потребительской лояльности.

Таким образом, вводится новый уровень комплексного ценностного предложения (расширенного продукта) для предприятий общественного питания всех форматов. **Экстра-сервис** способен превзойти ожидания пользователя и спроектировать для него такой клиентский опыт, который захочется ему повторить или рассказать о нем другим людям, популяризируя и рекомендуя бренд, что соответственно будет способствовать повышению его конкурентоспособности.

Приведем примеры экстра-сервиса для предприятий сектора HoReCa, разработанные автором в ходе апробации комплексной методики исследования клиентского опыта, описанной в параграфе 2.3:

- 1) Предложить беременной женщине подушку/плед.
- 2) Занять/отвлечь ребенка, пока родители заняты заказом/едой.
- 3) Предложить отнести верхнюю одежду в гардероб.
- 4) Спросить про удовлетворенность уровнем температуры и громкостью фоновой музыки в зале.
- 5) Купить цветы по просьбе гостя за пределами ресторана.
- 6) Предложить укромный уголок молодой маме для кормления ребенка.
- 7) Встретить в дождь с зонтом перед входом и после посещения проводить с зонтом до машины.

- 8) *Предоставить зарядку для телефона/айкос.*
- 9) *Привезти гостю забытую им в ресторане/кафе/бистро вещь туда, куда ему удобно.*
- 10) *Успокоить гостя, уронившего на пол блюдо/напиток.*
- 11) *Показать гостю, где есть розетка, если он с ноутбуком.*
- 12) *Писать на тарелках с десертами приятные слова.*
- 13) *Предложить специальный спрей-пятновыводитель для удаления пятна от вина (еды) на одежде.*
- 14) *Предоставить в уборных полный гигиенический набор: ватные диски/палочки/влажные салфетки/лосьон для рук, губка для обуви, липкий ролик для одежды и др.*

2.3 Формирование комплексной методики исследования клиентского опыта и формирования гостецентричных решений в сфере общественного питания

Изучение клиентского опыта в сфере общественного питания отличается от исследования СХ в других сервисных компаниях и требует соблюдения последовательности осуществления определенных этапов.

Проведя анализ имеющихся методик исследования клиентского опыта, была разработана адаптированная комплексная методика исследования для использования в специфической сфере общественного питания, результаты которой должны быть положены в процесс формирования клиентского опыта и разработку гостецентричных решений.

Это обобщенная универсальная схема дизайна исследования СХ, которая может быть адаптирована, дополнена для конкретного проекта исследования, в зависимости от сложности, специализации объекта и от текущей ситуации.

Предлагаемая методика исследования СХ дает возможность оценить текущую ситуацию по уровню и качеству обслуживания на предприятии питания

и определить векторы развития на основе найденных во время исследования «точек роста», а также определить, какие следует предпринять усилия, какие гостецентричные решения следует разработать для достижения этого.

Методика, представленная на рисунке 2.14, имеет 10 этапов, выполняемых в строгой последовательности. К каждому из этапов сформулированы задачи и список тех, 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 (в том числе количественные и качественные исследования), а также инструменты методологии дизайн-мышления.

Далее имеет смысл детально описать каждый этап методики с приоритизацией действий и использования тех или иных методов.

На этапе №1 - *«Установочная сессия: идентификация проблем и возможностей»*, при помощи коллегиального обсуждения, а также *мозгового штурма* определяются цели и задачи исследования. В каждом исследовательском проекте уточняются цели, в зависимости от типа и формата предприятия питания, однако фундаментальная цель у **гостецентричного предприятия** всегда одна – *улучшение клиентского опыта*. Улучшение клиентского опыта, постоянная работа над его оптимизацией на предприятии общественного питания сектора HoReCa имеют следующие потенциальные результаты, которые следует представить в системе определенных метрик результативности:

I. Метрики экономической результативности:

- a) Валовая выручка при работе с текущими клиентами (гостями);
- b) Прибыль.

II. Метрики маркетинговой результативности:

- a) Прирост клиентской базы
- b) Запуск новых продуктов под брендом компании
- c) Снижение количества претензий от клиентов (в том числе комментариев и отзывов в интернет);

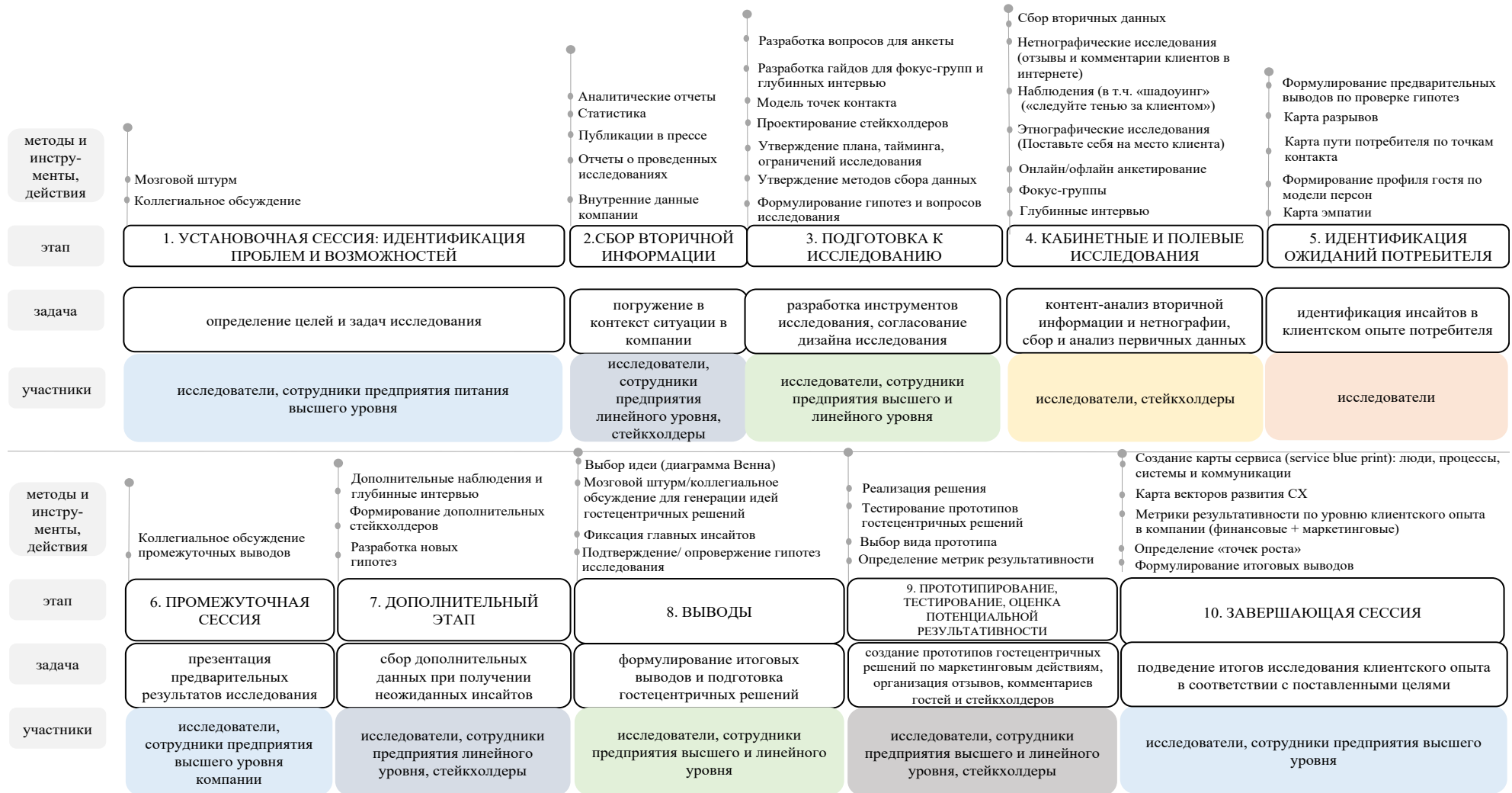


Рисунок 2.14 - Методика исследования клиентского опыта и формирования гостецентричных решений на предприятии питания с использованием методологии дизайн-мышления

Источник: составлено автором

- d) Показатели лояльности клиентов (NPS), а также показатели лояльности сотрудников бренду компании (eNPS);
- e) Показатели узнаваемости бренда компании.

Более детально метрики результативности реализации методики для исследования клиентского опыта на предприятиях питания сектора HoReCa будут представлены в следующей главе.

В этом этапе задействованы сотрудники предприятия питания высшего уровня (инвесторы, управляющий, менеджеры смены), которые фасалитируется исследователями. В результате установочной сессии все участники должны осознать и зафиксировать список проблем, которые, по их мнению, существует при работе предприятия в разрезе сервисного взаимодействия с гостем, а также определить, какие возможности открываются перед компанией при решении обозначенных проблем.

На этапе №2 - «Сбор вторичной информации», происходит погружение исследователей в контекст ситуации в компании. Здесь уделяется внимание изучение внутренних данных компании. Это могут быть те виды маркетинговых данных, которые автор приводит в таблице 2.4 настоящего диссертационного исследования. Немаловажным будет также проверить, проводились ли какие-либо исследования ранее (это могут быть исследования показателей лояльности, например). После этого необходимо собрать информацию о деятельности предприятия, опубликованную в прессе или каких-либо отраслевых источниках. Завершающим шагом на данном этапе становится работа с общими статистическими данными сектора HoReCa и аналитическими отчетами, которые могут подчеркнуть или выявить определенные тенденции рынка в потребительском поведении или продуктовом предложении. Важно отметить, что на этапе №2 в качестве источников информации могут быть использованы сотрудники линейного уровня компании (официанты, хостес, бармены, повара и пр.), а также стейкхолдеры.

На этапе №3 - «Подготовка к исследованию», необходимо разработать инструменты исследования и согласовать его дизайн.

Прежде всего формулируются вопросы и гипотезы, которые необходимо проверить во время исследования и определяются методы сбора данных, которые могут быть эффективными. Для каждого ранее предложенного в данной работе формата предприятия общественного питания сектора HoReCa (*food-tech, street-food, fast-food, fast-casual-dining, casual-dining, casual-up dining, fine-dining, luxe*) содержательная часть сформулированных гипотез находится в приложении Ж. Подтверждение, корректировка гипотез или их опровержение становится основой для последующего принятия управленческих решений по развитию уровня успешного клиентского опыта.

Далее на данном этапе необходимо утвердить тайминг исследования с планом действий и зафиксировать, какие ограничения могут быть у исследования (временные, финансовые, человеческие, территориальные и пр.) После этого исследователи готовы к проектированию карты стейкхолдеров.

Карта стейкхолдеров – один из инструментов, который может быть использован дважды в рамках одного исследования клиентского опыта, расширяя его глубину, способствуя более высокому уровню достоверности. Эта карта составляется на основе использования модели Митчелла-Агле-Вуд (Mitchel-Agle-Wood) [151].

На карте не только определяются основные стейкхолдеры предприятия питания: поставщики, инвесторы, сотрудники, деловые контакты, местное сообщество, представители университетов, клиенты (гости) и их роль (степень влияния) в деятельности предприятия.

На дополнительном этапе (под номером семь) исследователи могут спроектировать еще несколько стейкхолдеров для сбора дополнительных данных. На рисунках 2.15 и 2.16 изображены примеры карт стейкхолдеров для семейного ресторана в спальном районе и для корнеров (островков) в «зеленых» зонах аэропортов России.

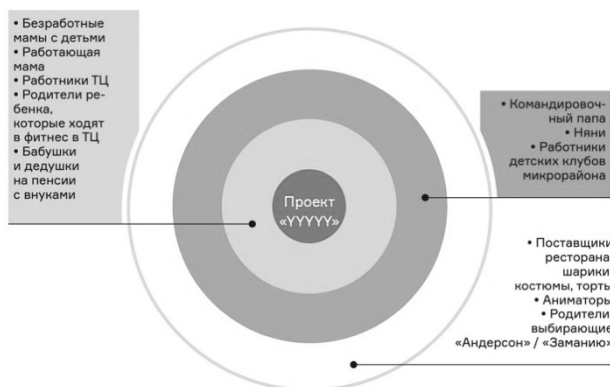


Рисунок 2.15 – Карта стейкхолдеров для семейного ресторана в спальном районе.

Источник: составлено автором

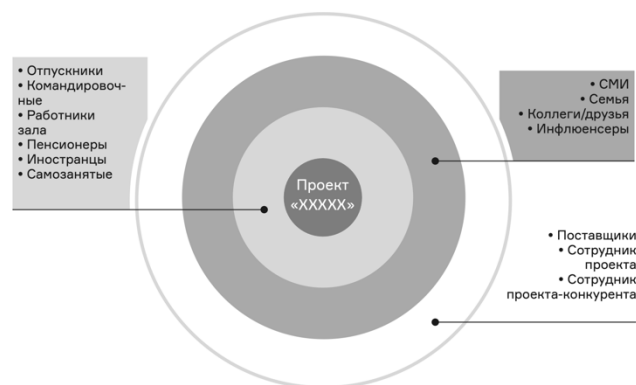


Рисунок 2.16 – Карта стейкхолдеров для уголков (островков) в «зеленых» зонах аэропортов РФ

Источник: составлено автором

Далее формируется модель точек контакта, с которыми взаимодействуют потребители. Взаимодействие с клиентом в точках контакта должно предполагать эффективное обслуживание и непременно вовлеченность клиента в процесс во всех возможных каналах взаимодействия. Выделим следующие каналы восприятия:

- 1) Визуальный сенсорный канал (свет, цвет, яркость, контраст, размер формы, организации пространства).
- 2) Слуховой сенсорный канал (громкость, высота, темп, тембр и качество звука, музыки или речи).
- 3) Обонятельный сенсорный канал (запахи/ароматы).
- 4) Осязательный сенсорный канал (мягкость, жесткость, гладкость, шершавость, температура).

С учетом мнения и разработок ученых и экспертов нами была разработана классификация точек контакта предприятий общественного питания сектора HoReCa на основе органов чувств. Результаты разработок отражены в таблице 2.6.

В таблице 2.7 автором диссертационной работы предложена модель точек контакта в клиентском опыте потребителя на предприятиях сектора HoReCa. Точки контакта разделены на 12 этапов, который проходит гость в процессе взаимодействия с предприятием, а каждый из этих этапов, в свою очередь, разделен

на микро-этапы. Данная модель позволяет максимально детализировать путь потребителя, сфокусировав внимание на всех возможных точках контакта как online, так и offline, чтобы выстроить максимально **гостецентричное взаимодействие**.

Таблица 2.6 – Классификация точек контакта предприятий общественного питания сектора HoReCa на основе органов чувств

Визуальные	Тактильные	Аудиальные	Вкус и обоняние	Обоняние
Айдентика бренда Фирменные цвета Интерьер POS-материалы Контент Подача блюд	Фактура мебели Посуда Упаковка Приборы Бумага в меню	Аудио- видеоряд Звонок в ресторан Язык коммуникации	Блюда Напитки	Арома- маркетинг
Все, что мы видим	Все, к чему прикасаемся	Все, что мы слышим	Какой вкус и ощущения	Какие запах и аромат

Источник: составлено автором

Таблица 2.7 – Модель точек контакта предприятий общественного питания сектора HoReCa

№ этапа	Название этапа	Микро-этап	Точка контакта
1	Выбор досуга	Осознание или проектирование повода	<ul style="list-style-type: none"> - сервисы по продажам билетов (ticketland.ru, afisha.yandex.ru и др.) - интернет-платформы о развлечениях с рейтингами и отзывами (afisha.ru) - поисковые системы (yandex.ru, google.com) - телеграм каналы от популярных блогеров и лидеров мнений (сысоевFM и др.) - совет друга/знакомого - статья/рекламный модуль в печатном журнале/газете
2	Выбор предприятия	Определение настроения (предпочтение определенной кухни, атмосферы)	<ul style="list-style-type: none"> - социальные сети и мессенджеры предприятия (vk.ru, telegram) - специализированные интернет-площадки для отзывов (tripadvisor.ru, zoon.ru и др)
		Сравнение предприятий	- сайт предприятия
		Выбор локации	- yandex.ru/maps, google.ru/maps
		Связь с заведением	- звонок на предприятие/форма на сайте/мессенджер в социальных сетях

№ этапа	Название этапа	Микро-этап	Точка контакта
3	<i>Бронирование</i>	Заказ стола	- звонок на предприятие/форма на сайте/мессенджер в социальных сетях
4	<i>Путь до заведения</i>	Маршрут до локации	- дорожные знаки - наружная и транзитная реклама: баннеры, пилларсы, перетяжки, флаги, наклейки - цифровой баннер в навигаторе
		Подъезд к предприятию	- парковка - швейцар - входная группа предприятия
5	<i>Вход в предприятие: начало посещения</i>	Встреча гостя внутри предприятия	- стойка ресепшн - хостес или администратор зала (униформа и внешность) - освещение - аромат - уровень шума и фоновая музыка
		Гардероб	- работник гардероба (униформа и внешность) - номерки для одежды - зеркало и консоль для сумок - коробки для хранения личных вещей - индивидуальные кофры для верхней одежды
		Туалетные комнаты	- липкие ролики для одежды - полотенца для рук - предметы личной гигиены - фоновая музыка - аромат - зеркала
		Выбор столика	- хостес - официант - освещение - уровень шума - уровень температуры - зоны - степень уединенности
6	<i>Пребывание на предприятии: заказ блюд и напитков</i>	Изучение основного меню, специальных предложений, барной и винной карт	- полиграфия - тейбл-тенты - наклейки с QR-кодом на меню
		Принятие решения по заказу	- советы официанта - сомелье
7	<i>Пребывание на предприятии: ожидание заказа</i>	Наблюдение за жизнью на предприятии	- фоновая музыка - контингент посетителей - блюда и напитки, которые подаются другим гостям, мебель - приборы - декоративные предметы интерьера - видеоряд на телевизорах - аудиоряд фоновой музыки

№ этапа	Название этапа	Микро-этап	Точка контакта
8	<i>Пребывание на предприятии: получение заказа</i>	Оценка подачи и вкуса блюд и напитков	- речевое сопровождение официанта при подаче - посуда - приборы
		Дополнительные развлечения	- настольные игры - приложение для смартфонов - приглашенные артисты: музыканты, актеры, танцоры
9	<i>Пребывание на предприятии: получение счета</i>	Запрос на получение счета	- официант/администратор зала - папка со счетом
		Обратная связь	- официант/администратор зала - QR-код на чеке
10	<i>Завершение пребывания</i>	Посещение туалетных комнат	- наличие необходимого наполнения
		Гардероб	- работник гардероба
		Прощание с работниками ресторана	- хостес - официант - администратор зала - необходимые атрибуты по запросу: зонт, дождевик
11	<i>Выход из предприятия</i>	Вызов такси/путь до личного транспорта	- приложение для вызова такси - швейцар
12	<i>Опыт после посещения предприятий</i>	Благодарность за посещение, приглашение на фестивали и сезонные события, закрытые дегустации, поздравления с днем рождения и календарными праздниками	- мессенджер - электронная почта - посылка

Источник: составлено автором

Далее необходимо разработать топик-гайды для глубинных интервью и фокус-групп. Автор диссертационного исследования адаптировал разработки лаборатории дизайн-мышления Wonderfull для формирования структуры (последовательности задавания вопросов) при проведении интервью (приложение И).

Методика проведения глубинных интервью предполагает разделение процесса интервьюирования на последовательные этапы: знакомство/разогрев,

фокусировка, погружение, проблематика, идеи, завершение, расслабление. Для каждого ранее предложенного в данной работе формата заведения сектора HoReCa (*food-tech, street-food, fast-food, fast-casual-dining, casual-dining, casual-up dining, fine-dining, luxe* разработан топик-гайд глубинного интервью (приложение К).

С целью проведения количественного исследования методика предполагает разработку структурированной анкеты, закрытых вопросов множественного выбора, оценочных шкал и порядка расположения вопросов в анкете для проведения опроса на платформе Yandex Forms. Пример анкеты для количественного исследования мнения респондентов-потребителей об их клиентском опыте по модели точек контакта для предприятия формата food-tech представлен в приложении Л. Результаты и комментарии исследования приведены в приложении М.

На данном этапе исследователи привлекают к работе сотрудников предприятия и топового, и линейного уровня.

Этап №4 - «Кабинетные и полевые исследования», считается началом активных действий по этой методике, направленный на получение информации онлайн или офлайн о рынке, изучаемом объекте (предприятии) и о его потребителях. Прежде всего стоит начать с проведения глубинных интервью, фокус-групп и анкетирования. После чего, с определенным багажом уже собранной информации осуществлять этнографические исследования, позволяющие исследователям встать на место потребителя и пройти его путь по взаимодействию с предприятием.

Применение наблюдения в качестве метода сбора данных играет важнейшую роль в общей методике. Оно позволяет выявить аспекты, неподдающиеся обнаружению иными методами, например, глубинным интервью. В приложении Н предложен шаблон для наблюдений для определения особенностей клиентского опыта в секторе HoReCa. Сбор информации с использованием наблюдений по предлагаемому шаблону подразделяется на следующие разделы:

1) Что потребителю нравится и не нравится в ходе взаимодействия с точками контакта на предприятии питания?

2) Что человек делает в определенной ситуации, находясь в ресторане?

3) Как именно клиент (гость) пользуется различными точками контакта?

4) Какие привычки (устойчивые шаблоны поведения) можно зафиксировать у клиентов (гостей)?

5) Как пространство (интерьерные решения, физические доказательства качества обслуживания) ресторана, кафе воспринимается потребителем?

6) Ключевые инсайты (логические выводы), полученные в ходе наблюдений.

Эффективным также может быть и метод «шадоунинг», во время которого исследователи «следуют тенью» за потребителем, фиксируя все его действия, приоритетность внимания на те или иные точки контакта, выявляя скрытые потребности. После этого общую картину исследования дополняют нетнографические исследования, благодаря которым есть возможность составить определенный градус репутации предприятия у гостей по их отзывам и комментариям сети Интернет.

Завершающим методом сбора информации на данном этапе может стать работа со вторичными данными, например, с докладами о трендах в сфере общественного питания или аналитике от профильных отраслевых изданий.

Главными участниками данного этапа являются исследователи и стейкхолдеры.

На этапе №5 - «Идентификация ожиданий потребителя», проводится анализ полученных данных для разработки **гостецентричных сервисных решений**, которые могут быть использованы в дальнейшем в работе над клиентским опытом.

Для этих целей прежде всего разрабатывается карта эмпатии, которая предполагает описание ответов респондентов по следующим информационным блокам: *интересы, мотивация, ценности, цитаты, поступки, «боль»*. Последний

раздел «боль» подразделяется еще на несколько направлений в соответствии с предложениями Роберта Дью (Robert Dew): «*terms*»: *time, emotion, risk, money, situation*.

Следует отметить, что при составлении карты эмпатии исследователям следует максимально полно сохранить лексику всех респондентов (привести цитаты) для дальнейшего понимания языка, используемого конкретной персоной. В качестве примера составленной карты эмпатии в приложении П показана карта эмпатии респондента формата food tech по персоне «блогер».

Далее на этом этапе с помощью метода персон разрабатываются профили гостей предприятия. Автором составлено описание таких профилей для предприятий общественного питания сектора HoReCa в приложении Р, где персона была описана по психографическим и социо-демографическим характеристикам, определены проблемы и боли каждой персоны, а также подобраны методы воздействия на нее с целью улучшения клиентского опыта и развития гостецентричного подхода в компании.

После этого необходимо спроектировать карту пути потребителя. Формирование таких карт обусловлено необходимостью достижения лучшего понимания того, с какими составляющими ресторанного сервиса встречается потребитель и как реагирует на взаимодействие с ними.

Поскольку в исследовании была поставлена задача развития методов исследования клиентского опыта, были сформированы этапы и микро-этапы на пути взаимодействия потребителей и компании (бренда) всех форматов сектора HoReCa.

Определение этапов пути потребителя и детализация их на микро-этапы позволяет глубже погрузиться в клиентский опыт гостя и настроить приоритетность внимания маркетолога при работе над его эффективностью. Результаты работы представлены в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Этапы и микро-этапы Карты пути потребителей на предприятиях общественного питания сектора HoReCa

Формат заведения	Этапы	Микро-этапы
food tech	Выбор сервиса	Определение настроения (какую кухню хочется заказать)
		Сравнение сервисов
		Окончательный выбор сервиса
	Взаимодействие с сайтом/приложением	Ввод адреса/переход по ссылке
		Изучение раздела со скидками
		Поиск знакомых блюд
		Оценка времени доставки и минимальной суммы заказа
		Выбор сервиса
	Изучение меню	Изучение всех разделов по порядку
		Поиск желаемых блюд
		Изучение состава калорийности
		Выбор дополнительных блюд (импульсивно)
		Добавление блюд в корзину
	Оформление заказа	Переход в корзину
		Проверка заказа и адреса
		Дополнительные комментарии к заказу
		Выбор способа оплаты
		Подтверждение заказа
	Доставка заказа	Мониторинг статуса заказа
		Получение подтверждения принятия заказа
		Звонок оператора (при вводе данной опции)
		Ожидание курьера
		Проверка местонахождения курьера
		Звонок курьера (при вводе данной опции)
	Завершение заказа	Получение заказа
		Проверка комплектации заказа
		Связь с тех. поддержкой при необходимости

Формат заведения	Этапы	Микро-этапы
		Заккрытие приложения/сайта
fast food/ street food	Выбор заведения	Осознание или проектирование повода
		Выбор локации
		Принятие решения
	Путь до заведения и вход в него	Подъезд к заведению
		Парковка
		Выбор столика
	Заказ в заведении	Выбор блюд и напитков
		Заказ
		Оплата заказа
		Ожидание заказа
fast food/ street food	Дальнейшее пребывание в заведении	Получение заказа
		Потребление блюд и напитков
		Интерьер и обстановка
		Посещений туалетной комнаты
	Уход из заведения	Уборка посуды
		Прощание с персоналом заведения
fast- casual dining	Выбор заведения	Осознание или проектирование повода
		Выбор локации
		Выбор кухни
		Выбор формата
	Путь до заведения и вход в него	Подъезд к заведению
		Парковка
		Выбор столика
	Заказ в заведении	Знакомство с меню
		Линия free flow
		Сеты, комбо и спец. предложения
		Напитки
		Оплата заказа

Формат заведения	Этапы	Микро-этапы	
	Дальнейшее пребывание в заведении	Потребление блюд и напитков	
		Интерьер и обстановка	
		Посещение туалетной комнаты	
		Общение с персоналом	
	Уход из заведения	Уборка посуды	
		Прощание с персоналом заведения	
casual dining и casual-up dining	Выбор заведения	Осознание или проектирование повода	
		Получение рекомендаций от знакомых/друзей	
		Посещение сайта заведения	
		Изучение социальных сетей заведения	
		Изучение меню	
		Проверка наличия кальяна	
	Бронирование	Заказ стола	
	Путь до заведения и вход в него	Доступность локации	
		Подъезд к заведению	
		Парковка	
		Ожидание в очереди	
		Встреча с хостес	
		Сдача верхней одежды в гардероб	
		Выбор столика	
	Заказ в заведении	Дальнейшее пребывание в заведении	Изучение основного меню
			Изучение специального меню
			Заказ кальяна
Совет официанта			
Принятие решения по заказу			
Дальнейшее пребывание в заведении		Наблюдение за жизнью заведения	
		Ожидание заказа	
		Оценка подачи и вкуса блюд и напитков	
		Взаимодействие с персоналом	

Формат заведения	Этапы	Микро-этапы
	Уход из заведения	Дополнительные развлечения
		Запрос счета
		Посещение туалетной комнаты
		Прощание с персоналом заведения
		Гардероб
fine dining и luxe	Выбор заведения	Осознание или проектирование повода
		Получение рекомендаций от знакомых/друзей
		Посещение сайта заведения
		Изучение социальных сетей заведения
		Изучение среднего чека заведения
	Бронирование	Заказ стола
	Путь до заведения	Прокладывание маршрута в навигаторе
		Выбор транспорта
		Расчет времени
		Предупреждение об опоздании (опционально)
		Подъезд к заведению
		Парковка
	Встреча гостя	Первичная оценка ресторана
		Разговор с хостес
		Гардероб
		Путь до столика
	Изучение меню и заказ	Беглое знакомство с меню
		Изучение цен
		Консультация с официантом по заказу
		Совершения заказа
		Решение об очередности подачи и другие комментарии
	Подача блюд и напитков	Оценка внешнего вида
		Фотографирование заказа
Дегустация и оценка вкуса блюд и напитков		

Формат заведения	Этапы	Микро-этапы
	Обслуживание	Обратная связь команде заведения
		Осмотр точек контакта (посуда, приборы, мебель и пр.)
		Неформальное общение с официантом
	Уход из заведения	Запрос счета
		Предоставление скидочной карты
		Выбор метода оплаты
		Проверка чека
		Оплата и чаевые
		Комплимент от заведения
		Посещение туалетной комнаты
		Прощание с персоналом заведения
		Гардероб
		Путь до машины/такси

Источник: составлено автором

После применения описанных выше в данном этапе инструментов исследователи готовы создать карту разрывов потребителя.

Благодаря своей наглядности и простоте карта разрывов является одним из ключевых инструментов предлагаемой методики, позволяя обнаруживать пробелы и точки роста для развития клиентского опыта в компании на пути к **гостецентричности**.

На рисунке 2.17 в качестве примера приведена карта разрывов персоны «молодая мама» семейного ресторана в спальном районе, чей клиентской опыт исследовался в феврале 2022 года агентством Marketing story.

Следует обратить внимание, что данный инструмент, аналогично карте эмпатии частично сформирован при помощи прямых потребительских цитат для более точного представления настроения и языка аудитории на изучаемом проекте.

Завершающим действием на данном этапе становится формулирование предварительных выводов по проверке гипотез, которые подготовят исследователей к следующему этапу.

Ожидание	Реальность
Не будут погружать в мелочи	Сделали три звонка, чтобы согласовать капкейки
Сделают ребенку подарок от заведения	Подарка нет
Я и мои гости будут в руках профи	Странная женщина в штатском стала поправлять подарки моего сына и типа прибираться на столе
У моего сына и его гостей будет настоящее раздолье: играй сколько и как хочешь	Аниматор заставлял детей складывать шарики обратно в сухой бассейн и ругал за бардак
Еда будет готовиться недолго, мы же специально делаем предзаказ	Начало праздника провели за пустыми столами
Позвонят/напишут после праздника, чтобы спросить, как все прошло	Звонка не было: срубили на мне денег, и я стала им не нужна

Рисунок 2.17 – Карта разрывов персон-модели «Молодая мама»
семейного ресторана в спальном районе

Источник: составлено автором

Весь этап №5 осуществляется силами непосредственно самих исследователей.

Этап №6 - «*Промежуточная сессия*», служит для того, что представить предварительные результаты исследования представителям компании заказчика и в процессе коллегиального обсуждения сформулировать корректирующие действия. В данном этапе принимают участие исследователи и сотрудники предприятия высшего уровня.

Результатом этапа №6 может стать инициирование **этапа №7**, который называется «*Дополнительным*». Он необходим для сбора дополнительных данных при получении неожиданных инсайтов на предыдущем этапе. Для этого сначала разрабатываются новые гипотезы, возможно, формируются новые стейкхолдеры, а данные собираются посредством дополнительных наблюдений и глубинных интервью. В данном этапе принимают участие исследователи, сотрудники предприятия линейного уровня, стейкхолдеры.

Этап №8 - «*Выводы*», на котором генерализируются (по феноменологии Э.Гуссерля) итоговые выводы и происходит подготовка **гостецентричных**

решений после подтверждения или опровержения гипотез исследования и окончательной фиксации главных инсайтов. Посредством мозгового штурма формируется список идей и предложений, которые могут способствовать улучшению клиентского опыта на предприятии, а далее в процессе коллегиального обсуждения и создания диаграммы Венна происходит выбор наиболее привлекательных решений для улучшения клиентского опыта на предприятии, в котором применяется методика.

В качестве примера результата завершения **этапа №8** может быть следующий перечень информации:

1) Подтверждение или опровержение гипотез, утвержденные к проверке в ходе исследования.

2) Варианты спроектированных решений той или иной проблемы, определенной в ходе исследования, на основе потребительских ожиданий и предпочтений.

3) Рекомендации команде проекта по выстраиванию коммуникаций с конкретной персона-моделью.

4) Каковы были главные мотивы гостей при выборе заведения, какие выгоды гости желали получить.

5) Удовлетворенность гостей проектом, его функционалом.

6) Востребованные потребителями функционал и услуги, которые пока не предоставляются заведением.

7) Риск оттока гостей и причины.

8) Неполученные гостями выгоды, которые, как ожидалось, должен предоставлять исследуемый проект.

9) Ранее неизвестные преимущества, которые потребители получают от услуг заведения.

В данном этапе принимают участие исследователи и сотрудники предприятия высшего уровня.

На этапе №9 - «Прототипирование, тестирование, оценка потенциальной результативности» главной задачей исследователей является создание **прототипов гостецентричных решений** маркетинговых действий, организация отзывов, комментариев гостей и стейкхолдеров. Для этого сначала определяются метрики результативности, затем выбирается прототип для тестирования, по итогу которого происходит оценка разработанного решения и его реализация. В данном этапе принимают участие исследователи и сотрудники предприятия высшего и линейного уровней.

На этапе №10 - «Завершающая сессия» проходит подведение итогов исследования клиентского опыта в соответствии с поставленными целями. Во время этого этапа дается оценка уровня клиентского опыта в компании и проводится анализ влияния положительного клиентского опыта на финансовые (экономические) и маркетинговые показатели.

Определяются «точки роста» для совершенствования клиентского опыта. Кроме того, на десятом этапе разрабатывается карта сервиса или клиентского опыта (service blue print) — это метод, позволяющий описать и спроектировать будущий опыт клиентов, куда включается также указание ответственных сотрудников и процессов, которые необходимы для формирования **гостецентричного опыта**. В данном этапе принимают участие исследователи и сотрудники предприятия высшего уровня.

На наш взгляд, для использования предложенной методики необходимо сформировать категорийно-понятийный аппарат и определить ключевые термины, которые используются при исследовании клиентского опыта.

Это делается с целью унификации специального исследовательского языка для понимания терминов всеми участниками исследования, а также для предотвращения разногласий между исследователями в целях повышения эффективности их работы. Составляется **вокабулярный (гlossарий) терминов**, применяемых для исследования клиентского опыта, учитывающий трактовки терминов различными авторами на русском и английском языках (приложение С).

Выводы по главе 2

Результаты и выводы проведенного во второй главе исследования:

а) при проведении **анализа ситуации на рынке общественного питания** выявлены изменения, продиктованные динамикой в экономике России, которые определяют необходимость пересмотра используемого инструментария маркетинга и смещения фокуса внимания;

б) предложены и описаны **актуальные форматы предприятий питания** в соответствии с текущими тенденциями, которые отвечают запросам современных потребителей;

в) описаны **бизнес-модели проектов компаний сферы общественного питания**, способных использовать весь потенциал бренда;

г) **проанализированы основные тренды** и их влияние на формирование и укрепление конкурентных преимуществ компаний;

д) выявлена важность привлечения, обучения и развития персонала предприятий питания, необходимости сокращения их оттока и повышения лояльности бренду компании (eNPS), что влечет за собой необходимость формирования и реализации **интегрированной концепции «внутреннего маркетинга»**;

е) проведен анализ существующих технологий и инструментов **маркетинговых исследований**, с акцентом на методики исследования клиентского опыта, что позволило разработать комплексную универсальную методику исследования CX на предприятиях общественного питания, в которой предлагается использовать методологию дизайн-мышления и модель разрывов для оценки качества сервиса «SERVQUAL»;

ж) выявлено, что при изучении подходов к исследованию клиентского опыта, необходимо принимать во внимание уровень зрелости компании по данному показателю, используя предложенную пятиуровневую **модель зрелости компании по CX**;

з) предложено описание методов **сбора данных** и сформирован пример, как могут выглядеть данные в проекте сферы общественного питания;

и) проведен анализ методик, параметров и критериев **сегментации потребителей** и на этой основе предложен интегрированный подход, в котором предлагается комбинировать три разных варианта сегментации целевой аудитории для исследования клиентского опыта представителей сегментов;

к) доказано, что исследование клиентского опыта следует проводить для всех четырех уровней **пирамиды сервиса**, но особый акцент следует делать **на предиктивный уровень**, на котором следует применять **экстра-сервис** не только для удовлетворения запросов потребителя, но и в целях предвосхищения проявления предпочтений;

л) предложена **методика исследования клиентского опыта** для предприятий общественного питания сектора HoReCa и ее дизайн, в котором предполагается использование традиционных технологий и инструментов исследования в комбинации с методологией дизайн-мышления;

м) **разработан глоссарий ключевых терминов и их определения (на русском и английском языках)**;

н) дано описание отдельных (современных) **исследовательских инструментов предлагаемой методики** для сбора данных и предложены рекомендации для их применения.

Изучение влияния исследования и анализа потребительского поведения и клиентского опыта на конкурентоспособность компании в сфере предприятий общественного питания показало необходимость работы над всей схемой взаимодействия с потребителем на непрерывной основе.

Глава 3 Методические подходы к реализации комплексной методики исследования клиентского опыта и оценка эффективности ее применения

3.1 Принципы и условия использования комплексной методики исследования клиентского опыта и формирования гостецентричных решений

В третьей главе будут определены: универсальность авторской методики клиентского опыта на предприятиях общественного питания сектора HoReCa разного формата, будет проведена оценка влияния успешности исследования клиентского опыта на уровень конкурентоспособности компании, будут представлены форматы сценариев управленческих и маркетинговых решений в компаниях, а также выявлены риски реализации (или отказа от реализации) исследований клиентского опыта и предложены направления их нивелирования. Необходимо отметить характер универсальности предложенной методики, который находит свое отражение в четырёх принципах. Далее опишем каждый из них.

Четыре принципа «универсальности» методики клиентского опыта:

1) Универсальность для разных форматов и бизнес-моделей предприятий сектора HoReCa

Разработанная методика может быть применена для всех предложенных автором во второй главе настоящего исследования форматов предприятий сектора HoReCa: food-tech, street-food, fast-food, street-food, fast-casual, casual-dining, casual-up-dining, fine-dining, luxe. Каждый из этих форматов может осуществлять свою деятельность в соответствии с разными бизнес-моделями, описанным в параграфе 2.2 в настоящей работе. В ходе апробации методики велись наблюдения на предприятиях формата casual-dining (предприятия сети кафе Garage и ресторанного

холдинга Fortuna Group), casual-up-dining (ресторан Душа, предприятия ресторанного холдинга Fortuna Group).

2) Универсальность для компаний разного уровня зрелости

Методика способна показать свою эффективность как для новых компаний, которые находятся на этапе внедрения на рынок, так и для компаний, которые находятся на этапе зрелости жизненного цикла (работают в течение 5-ти и более лет).

Представляется, что в некоторых случаях, возможно применение методики и для компаний, которые находятся на этапе спада жизненного цикла (то есть теряют популярность среди потребителей, но, в то же время, эти компании имеют какие-то конкурентные преимущества: локация, например). В этом случае исследование клиентского опыта может показать свою эффективность при отсутствии весомых факторов воздействия, которые могут стать барьером для формирования нового этапа развития предприятия. К числу факторов, оказывающих негативное воздействие на деятельность компаний, являются: высокая арендная ставка помещения, занимаемого предприятием; увеличивающиеся издержки на оплату труда сотрудников (ФОТ – фонд оплаты труда), моральное устаревание самой концепции компании вследствие изменений предпочтений целевой аудитории, даже некоторых тенденций «моды на виды кухонь и форматов заведений».

Результаты апробации методики, предложенной в диссертационном исследовании, подтверждают данный принцип, так как ресторанный холдинг Fortuna Group существует на рынке 25 лет, сеть кафе Garage – 8 лет, а в ресторане Душа методика была запущена одновременно с запуском на рынок самого предприятия.

3) Универсальность методики для компаний разного размера

Разработанная авторская методика может быть применима для сети предприятий, которые работают под единым брендом (в апробации – сеть кафе Garage), для холдинга компаний, работающих под разными брендами (в апробации

– ресторанный холдинг Fortuna Group), а также для одиночных предприятий (в апробации – ресторан Душа).

4) Универсальность методики для компаний, независимо от их месторасположения (локации)

Методика применима для предприятий сектора HoReCa, которые имеют самые разные локации: на первом этаже жилого дома в спальном районе, отдельно стоящего ресторана, расположенного в особняке в центре города, кафе в бизнес-центре. Представляется, что исследование и клиентского опыта и управленческие решения по его улучшению одинаково важны для любых компаний.

В апробации приняли участия предприятия из разных городов: г. Балашиха (ресторан Душа), г. Барнаул (сеть кафе Garage), г. Тверь (ресторанный холдинг Fortuna Group). Что касается непосредственной локации размещения предприятий в рамках города, то ресторан Душа находится в спальном районе города, предприятия сети кафе Garage и ресторанный холдинг Fortuna Group располагаются как в непосредственном центре города, так и на его окраине.

В связи с описанными выше принципами авторской комплексной методики в таблице 3.1 предлагается несколько вариантов ее применения. К реализации предлагается всего **три варианта методики: полный, ограниченный и экспресс-вариант** с продолжительностью в 2 – 3 месяца, 1 – 2 месяца и 1 месяц соответственно. В *полном варианте* методики реализуются все 10 этапов, а также применяются в них те инструменты, которые описаны в параграфе 2.3 настоящей диссертационной работы. В *ограниченном варианте* методики исключены этапы 2, 6, и 7. В этапе номер 4 – «Кабинетные и полевые исследования» – исключены такие методы исследования, как «фокус-группы», «партизанские исследования» и «шадоуинг». В этапе номер 10 – «Завершающая сессия» – исключено действие «создание исследователями service blue print клиентского опыта». В *экспресс-варианте* методики в этапе номер 4 – «Кабинетные и полевые исследования» – применяются только методы «глубинные интервью» и «наблюдения», в этапе номер 8 – «Выводы» – исключены пункты «мозговой штурм/коллегиальное

обсуждение для генерации идей гостецентричных решений» и «выбор идеи». Также в *экспресс-варианте* методики исключены этапы под номерами 9 и 10.

На рисунке 3.1 изображена структура для каждого из трех вариантов методики, состоящая из этапов. *Полный* вариант методики применим для больших компаний сферы общественного питания, стратегия которых определена целью более глубокого проникновения на рынок или выходом на новые рынки путем диверсификации своего продуктового предложения. *Ограниченный* вариант методики применяется в том случае, если компания уже функционирует на рынке, имеет больше двух предприятий в своем составе, определенный сформированный имидж на рынке (имидж компании – новатора, например) и обладает финансовыми ресурсами для того, чтобы фундаментально проработать клиентский опыт и применить подход гостецентричности как способ привнесения новых свежих решений на рынок. *Экспресс-вариант* методики подходит для одиночных предприятий общественного питания, уже функционирующих на рынке, а также для тех, кто только выходит на него.

Таблица 3.1 – Модель вариантов применения методики исследования клиентского опыта на предприятиях общественного питания компаний сектора HoReCa

№ этапа	Этап и задачи методики	Методы, инструменты и действия в рамках этапа	Полный вариант	Ограниченный вариант	Экспресс вариант
1	Установочная сессия/Идентификация проблем и возможностей: определение задач исследования	Коллегиальное обсуждение Мозговой штурм	+	+	+
		Мозговой штурм	+	+	+
2	Сбор первичной информации: погружение в контекст ситуации в компании	Наблюдения на объектах (предприятиях питания)	+	-	-
		Общение с персоналом линейного уровня	+	-	-
		Экспертные опросы	+	-	-
		Анкетирование	+	-	-
		Фокус - группы	+	-	-
		Мозговой штурм	+	-	-

№ этапа	Этап и задачи методики	Методы, инструменты и действия в рамках этапа	Полный вариант	Ограниченный вариант	Экспресс вариант
3	Подготовка к исследованию: сбор информации и создание инструментов для исследования, согласование хода работы	Определение фокусов исследования	+	+	+
		Формулировка гипотез исследования	+	+	+
		Подготовка модели точек контакта	+	+	+
		Формирование стейкхолдеров	+	+	+
		Формирование вопросов для сценариев (гайдов) для глубоких интервью	+	+	+
		Утверждение методов сбора данных	+	+	+
		Утверждение плана исследования	+	+	+
4	Кабинетные и полевые исследования: сбор информации о рынке, изучаемом объекте и потребителях	Наблюдения	+	+	+
		Глубинные интервью	+	+	+
		Этнографические исследования	+	+	-
		Метод «мокасины» («поставьте себя на место клиентов»)	+	+	-
		Партизанские исследования	+	-	-
		Метод «шадюинг» («следуйте тенью за клиентом»)	+	-	-
		Анкетирование (online/offline)	+	+	-
		Фокус-группы	+	-	-
		Сбор вторичных данных (в т.ч. конкурентный анализ)	+	+	-
5	Идентификация ожиданий потребителя: анализ и поиск новых смыслов и находок в клиентском опыте потребителя	Карта эмпатии	+	+	+
		Карта пути потребителя	+	+	+
		Карта разрывов	+	+	+
		Формулировка предварительных выводов по проверке гипотез	+	+	+
		Формирование профиля гостя по методу job-to be done	+	+	+
6	Промежуточная сессия: презентация предварительных результатов исследования	Коллегиальное обсуждение	+	-	-
7	Дополнительный этап: новый сбор данных при возникновении новых гипотез и неожиданных инсайтах	Формирование дополнительных стейкхолдеров	+	-	-
		Разработка новых гипотез	+	-	-
		Дополнительные наблюдения и глубинные интервью	+	-	-

№этапа	Этап и задачи методики	Методы, инструменты и действия в рамках этапа	Полный вариант	Ограниченный вариант	Экспресс вариант
8	Выводы: формулировка итоговых выводов и подготовка гостецентричных решений маркетинговых действий	Опровержение/подтверждение всех гипотез исследования	+	+	+
		Фиксация главных инсайтов (значимых выводов исследования)	+	+	+
		Мозговой штурм/коллегиальное обсуждение для генерации идей гостецентричных решений	+	+	-
		Выбор идеи (по методике диаграммы Венна)	+	+	-
9	Прототипирование гостецентричных решений, их тестирование и оценка потенциальной результативности: создание прототипов гостецентричных решений по маркетинговым действиям, организация отзывов, комментариев гостей и стейкхолдеров	Создание физических прототипов	+	+	-
		Выбор вида прототипа	+	+	-
		Первичное тестирование прототипа	+	+	-
		Корректировка прототипа	+	+	-
		Повторное тестирование прототипа	+	+	-
10	Завершающая сессия: подведение итогов исследования клиентского опыта в соответствии с поставленными целями	Формулировка генеральных выводов	+	+	-
		Показатели уровня клиентского опыта в компании и его взаимосвязь с финансовыми др. маркетинговыми показателями (определение точек роста)	+	+	-
		Определение перспектив и направлений развития клиентского опыта в компании	+	+	-
		Создание исследователями service blue print к/о	+	-	-
Продолжительность применения методики			2 – 3 мес.	1 – 2 мес.	1 мес.

Источник: составлено автором

Важно отметить, что благодаря гибкой трансформации предложенной методики предприятия сферы общественного питания имеют возможность выбирать удобный для себя вариант в соответствии с имеющимися у них ресурсами и потребностями в информации о клиентском опыте гостя.

Для того, чтобы был обеспечен эффективный процесс интеграции предложенной методики, способной привести к результатам, влияющим на успешность того или иного предприятия общественного питания, далее предлагаем рассмотреть условия ее применения.

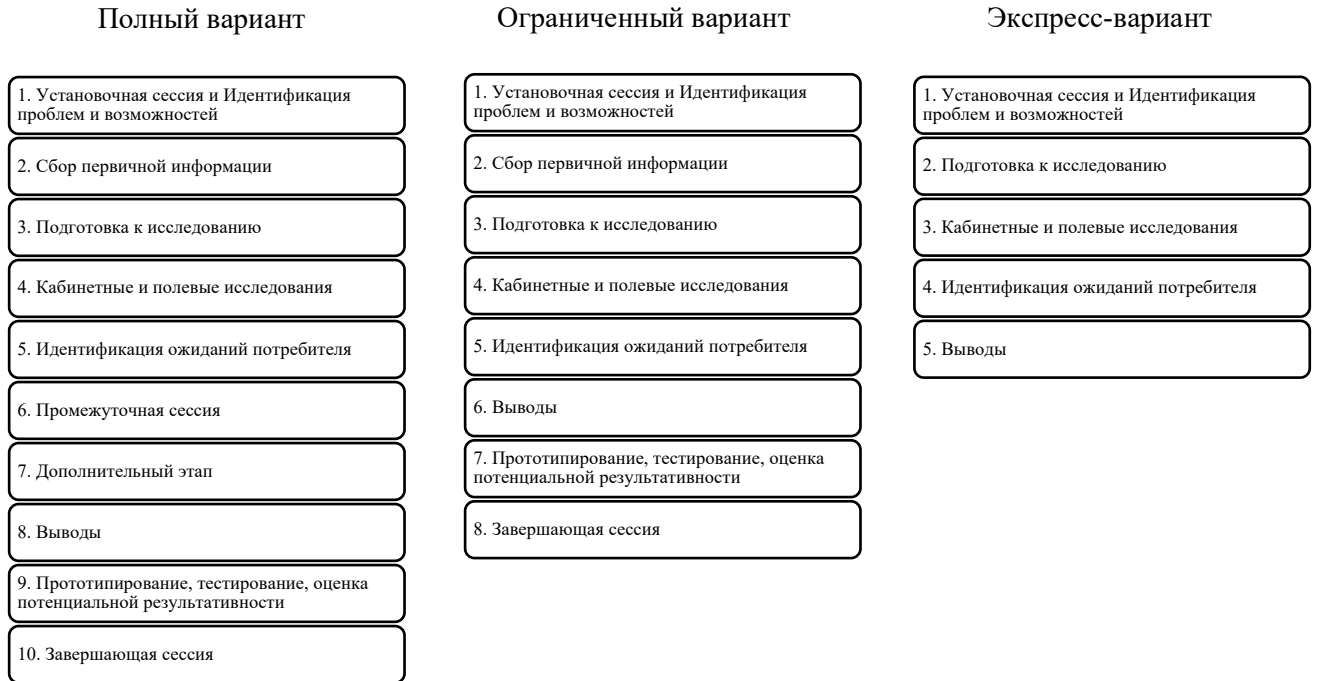


Рисунок 3.1 – Варианты методики исследования клиентского опыта для предприятий общественного питания сектора HoReCa разного формата

Источник: составлено автором.

Условия применения методики исследования клиентского опыта.

1) Возможности для организации анализа получаемых данных на постоянной основе.

Предприятиям сферы общественного питания необходимо обладать ресурсами для анализа **трендов рынка**, информации об изменениях в **поведении потребителей** (в том числе потребительских предпочтений), которые отражаются в трафике (потоке посетителей предприятия питания) и завершенных транзакциях. Сотрудникам предприятия (или привлеченным исследователям) необходимо получать требуемые данные для последующего анализа, **как в ретроспективе (исторические данные), так и в режиме реального времени**. Такие данные будут включать отчеты о продаже блюд по категориям и/или отчет о количестве чеков, распределенных по часам в течение последних суток.

2) Роль сотрудников компании.

Необходимо непосредственное участие и вовлеченность сотрудников компании **на всех уровнях управления** (высший, средний и низший), а также

сотрудников первой линии (front-line: сотрудники, непосредственно взаимодействующие с клиентами) и т.н. второй линии (back-office, сотрудники, не включенные в непосредственное взаимодействие с клиентами, но от деятельности которых зависит качество бизнес-процессов) в реализации методики исследования.

3) Формирование эмоционального интеллекта сотрудников компании (ключевой способности и навыка для анализа и проектирования клиентского опыта).

Для целей формирования общего высокого уровня эмоционального интеллекта сотрудников компаний (всех уровней управления) для проведения исследований клиентского опыта, его интерпретации и последующих решений по его совершенствованию, для предприятий общественного питания сектора HoReCa необходимо:

- знание сотрудниками основ и ключевых положений эмоциональной компетентности;
- подбор и найм сотрудников с определением уровня эмоционального интеллекта;
- организация обучения сотрудников навыкам эмоциональной компетентности;
- интеграция эмоционального компетентного поведения сотрудников и управленцев компании в перечень норм и ценностей, как составляющих корпоративной культуры компании.

4) Мероприятия внутреннего маркетинга на основе реализации принципов совместного создания ценности и необходимости формирования междисциплинарных команд.

Очевидно, что есть положительная связь между реализацией принципов матричной структуры управления, в которой создаются **межфункциональные команды**, работающие по определенным принципам, и уровнем конкурентоспособности компании. При применении этого подхода первостепенными становятся те качества, которыми должны обладать участники

формируемых команд. В приложении Т предлагается несколько вариантов набора таких качеств. Широкий набор трудовых действий, функций, сферы ответственности и бесперебойные коммуникации между всеми сотрудниками, в соответствии с пониманием ценностей гостецентричной стратегии на предприятии, что включено в комплексную (холистическую) маркетинговую деятельность современного предприятия общественного питания сектора HoReCa, предложено авторское видение функциональной структуры отдела маркетинга предприятия. Предлагаемая структура службы (отдела) маркетинга работает на основании принципа адаптивности или гибкого реагирования на различные вызовы внешней среды (рынок, конкуренты) и учитывает ограниченные внутренние ресурсы компании, которая призвана гибко реагировать (принцип) к появляющимся вызовам во внешней среде (рынок, конкуренты), а также учитывая ограниченные внутренние ресурсы компании. Представляется, что предлагаемая структура и основные направления трудовых функций специалистов отдела маркетинга оказывает положительное влияние на повышение конкурентоспособности компании и устойчивость его функционирования (рисунок 3.2).

Процессы формирования межфункциональных команд, каждый участник которых понимает и разделяет ценностные ориентиры компании, ее миссии, требуют системной работы по отбору, найму, обучению, планированию и реализации мотивации сотрудников, заинтересованности в развитии и финансовом благополучии компании. Такой подход соответствует принципам «внутреннего маркетинга», формированию прочных эмоциональных связей *«компания – потребитель»*, *повышает удовлетворенность сотрудников условиями труда и способствует повышению их приверженности бренду работодателя* и оказывает положительное влияние на устойчивость компании. Представляется, что для формирования таких межфункциональных команд современные предприниматели, работающие в сфере общественного питания для оптимизации затрат, должны сотрудничать с рекрутерскими компаниями на принципах аутсорсинга.

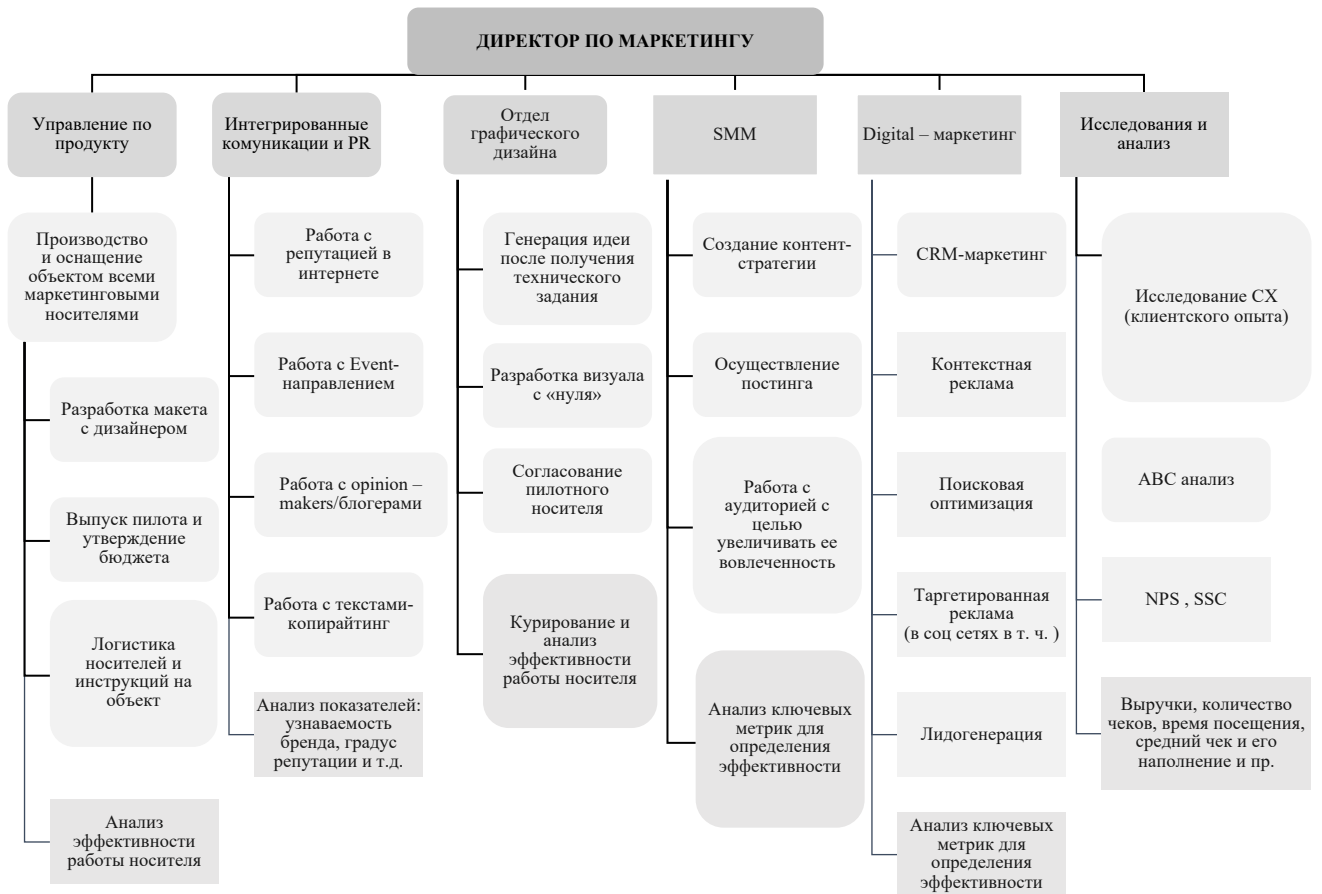


Рисунок 3.2 – Структура отдела маркетинга и описание трудовых функций специалистов для предприятия сектора HoReCa

Источник: составлено автором

Важно отметить также, что формирование гостецентричных решений для улучшения клиентского опыта с привлечением потребителей компании основано на *принципах совместного создания ценности (co-creation – или сотворчества)*, что конечно способствует повышению вовлеченности, и, как следствие, повышению лояльности потребителей в 2,5 раза. Участие сотрудников компании (специалистов) и потребителей в процессах создания продукта и улучшения клиентского опыта позволит снизить риски и сократить издержки, поскольку в результате будут разработаны такие продукты и услуги, которые соответствуют реальным запросам и потребностям клиентов.

Предложенная на рисунке 3.2 структура и трудовые функции специалистов отдела маркетинга обладают следующими особенностями:

1) Определенные направления деятельности отдела маркетинга выполняются постоянными сотрудниками, другие – с привлечением специалистов из компаний-комплементоров на принципах аутсорсинга. Это связано с тем, что предприятия разных форматов имеют разный уровень финансовых ресурсов. К видам деятельности, которые могут быть отданы на аутсорсинг, относятся: мероприятия и активности digital-маркетинга, маркетинговые исследования, графический дизайн, формирование и поддержка реализации коммуникационной стратегии, в том числе PR-поддержка.

2) Предлагаемая структура отдела маркетинга показывает не только описание каждого вида трудовых функций в области маркетинга, но также и показатели эффективности работы сотрудников, выполняющих эти функции и частоту оценивания эффективности.

3) Подразделение «Исследования и анализ» помимо традиционных видов маркетинговых исследований, также выполняют исследования клиентского опыта (CX). Представляется, что к выполнению этой задачи могут привлекаться также и специалисты из отдела управления персоналом компании.

4) Предлагаемая структура компании (полный набор исполнения функции маркетинговой деятельности) может быть организована в крупных компаниях или управляющих компаниях сетевой организации в секторе HoReCa. Предприятия малого (и иногда и среднего) бизнеса, могут часть функций отдела маркетинга отдавать на аутсорсинг.

5) Возможность быстро изменять (адаптировать) продукт/ ценностное предложение/ гостецентричные решения.

В настоящем исследовании особенно подчеркивается важность **гибкости** (или **pivot** (от англ. — «вращение»)) применения методики исследования клиентского опыта, что подразумевает быстрое изменение деятельности компании с целью приспособления к изменениям, что будет способствовать устойчивости и, соответственно, повышению конкурентоспособности, а также снижению

финансовых и временных издержек и предотвращать реализацию негостецентричных решений.

б) Сотрудники, ответственные за клиентский опыт в компании.

Наличие собственной **службы качества и клиентской поддержки в компании** является необходимым условием для эффективной интеграции работы над клиентским опытом в общую структуру управления компании. Для этих целей требуется определить, кто будет заниматься реализацией функции исследования клиентского опыта: **назначить сотрудника, зафиксировать показатели эффективности его деятельности KPI, разработать форму отчетности и предоставить все необходимые ресурсы** для применения предлагаемой методики согласно требуемой периодичности.

7) Соблюдение описания видов работ и отведенного на них времени в рамках исследования клиентского опыта в компании.

С целью выполнения полного набора этапов методики рекомендуется осуществлять проведение исследований клиентского опыта, **не менее двух раз в календарный год** для предприятий любого формата, а также работающего по любой из бизнес-моделей, предложенных в настоящем диссертационном исследовании. Предлагаемые периоды для исследований: 1 раз: конец января-начало февраля; 2 раз: конец августа-начало сентября, что соответствует времени перед началом «высокого» сезона в секторе HoReCa. В отдельных случаях можно также проводить **промежуточные исследования** клиентского опыта в сокращенном формате для понимания уровня качества обслуживания (на основании анализа клиентского опыта) на предприятии не менее шести раз в календарный год (два раза в каждое время года), для этих целей нужно **разработать и внедрить систему сбора обратной связи от клиентов**, которая будет работать на постоянной основе с той периодичностью, которая позволяет действовать превентивно.

8) Репрезентативная выборка для качественных и количественных исследований.

Полагаем, что главным аспектом является формирование у исследователей понимания, что количественные исследования должны быть организованы с целью проверки (подтверждения или опровержения) результатов качественного исследования. Для проведения качественного исследования выборка должна быть максимально вариативной, а не статистически надежной. Это значит, что необходимо опрашивать клиентов так, чтобы охватить весь спектр возможных ситуаций потребления и сегментов рынка. В случае сбора информации, которая не способствует формированию исчерпывающего понимания относительно интересующих исследователей гипотез, следует увеличивать количество респондентов для проведения дополнительных глубинных интервью.

9) Возможность запускать процессы параллельно.

Несмотря на основной принцип методики – сохранение определённой последовательности этапов деятельности в исследовании, с целью оптимизации временных ресурсов рекомендуется применять **некоторые инструменты и методы сбора данных параллельно**, например, этнографические исследования и наблюдения параллельно с получением и анализом первичных данных.

10) Создание мотивации для команды.

Для интеграции методики с максимальным сохранением уже действующих операционных и бизнес-процессов, а также оптимальным формированием новых, необходимо обеспечить **требуемое отношение сотрудников компании к переменам**. Для этого следует надлежащим образом описать конечный результат данного исследования и как он может положительно повлиять на работу каждого отдельного члена команды. В случае, если команда предприятия собрана из людей, имеющих единые ценности и уровень эмоционального интеллекта, то применение методики по исследованию клиентского опыта может стать ее дополнительной мотивацией к работе.

3.2 Оценка влияния успешного клиентского опыта на повышение конкурентоспособности предприятий общественного питания сектора HoReCa

Применение исследования уровня клиентского опыта и работа по его непрерывному улучшению способны оказывать влияние на многие показатели деятельности компании сектора HoReCa, увеличивая ее конкурентоспособность. Далее предлагается рассмотреть классификацию показателей оценки клиентского опыта.

Важно также отметить, что показатели **как внешней, так и внутренней эффективности** необходимо смотреть в динамике, сравнивая результаты с предыдущими периодами, фиксируя при этом прогресс или регресс эффективности работы компании. Особенно важно помнить про влияние внутренних показателей на внешние, такие как «валовая выручка предприятия», «оборачиваемость стола», «средний чек» и др., что было зафиксировано также в ходе апробации методики, когда показатели работы над внутренним сервисом, который формирует компания, прямо способствует росту показателей внешнего сервиса.

Компании, которые приняли участие в апробации, описаны в таблице 3.2. В ней указан *город*, где функционирует компания, *количество предприятий*, которое принадлежит каждой компании, *общее количество посадочных мест* для потребителей, которые предоставляют на своей торговой площади все предприятия, *количество сотрудников*, которое содержит штатное расписание каждой компании (эти данные были взяты для просчета eNPS, укомплектованности штата и текучести кадров) , *форматы предприятий* (авторская методика была апробирована в заведениях разного формата (casual-dining и casual-up-dining) и разного размера (сеть, холдинг, одиночное заведение), *как давно на рынке функционирует компания* (были выбраны предприятия, которые находятся на разных стадиях своего жизненного цикла: от совсем нового (ресторан Душа), до

компании, которая существует на рынке достаточно давно – ресторанный холдинг Fortuna Group, который основан в 1998 году), а также *период апробации методики*.

В таблице 3.3, которая демонстрирует показатели работы предприятий общественного питания сектора HoReCa в результате апробации комплексной методики для разных предприятий выборки, описанной в таблице 3.2, оценены на основе разных сравнительных периодов. Так, для ресторана Душа был оценен прирост показателей в процентах от месяца к месяцу, начиная с первого месяца начала работы предприятия. А для ресторанного холдинга Fortuna Group и сети кафе Garage использовался такой метод оценки показателей, как like-for-like, в котором сравнивались данные идентичных периодов в разрезе предыдущих 12-ти месяцев и 6-ти месяцев для Fortuna Group и сети кафе Garage соответственно.

Отметим также, что важным фактором для более глубокого понимания результатов применения методики является календарный период, в который она применялась. Прежде всего ввиду того, что карантин, вызванный пандемией covid-19 и ограничительные меры, которые были предприняты государством, напрямую повлияли на динамику продаж каждого из анализируемых предприятий.

Все указанные в таблице 3.3 данные являются усредненными за один календарный месяц за указанный период.

Таблица 3.2 – Описание компаний сферы общественного питания сектора HoReCa в России, принявших участие в апробации методики

№	Название компании	Город	Количество предприятий	Количество посадочных мест	Кол-во сотр-ов по штат. расп-ию, 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

Источник: составлено автором на основе данных компаний, в которых проходила апробация методики.

Таблица 3.3 – 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 применения 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
Текучесть 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	-

Источник: составлено автором на основе данных компаний, в которых проходила апробация методики

Прокомментируем каждый показатель.

Объем валовой выручки.

Под данным показателем имеется ввиду общая сумма денежных средств (в рублях), полученных компанией от реализации своих товаров и услуг. В сфере общественного питания необходимо учитывать сезонность спроса в связи с календарными праздниками страны (Новый год, Великий Пост и пр.), а также влияние смен времен года (открытие летних веранд, которые отражаются на выручке предприятия).

Средний чек.

Это полная сумма выручки компании за конкретный период времени, например, за месяц, делённая на количество покупок (чеков) (в рублях). Этот показатель отображает, сколько денег каждый гость в среднем оставляет в заведении. Для репрезентативности данного показателя необходимо настроить работу официантов, барменов и других сотрудников предприятия, которые взаимодействуют с гостем, таким образом, чтобы в каждом в чеке указывалось, сколько людей сидит за столом. Расчет показателя на примере расчета среднего чека для одного из предприятий сети кафе Garage за март 2019 года осуществляется по формуле (1)

$$\text{Средний чек} = \frac{\text{валовая выручка, руб}}{\text{количество чеков, шт}} = \frac{3450000}{3124} = 1104 \text{ рубля} \quad (1)$$

Оборачиваемость посадочного места в заведении питания

Оборачиваемость посадочного места также называют коэффициентом посадки. Обычно, показатель считается для каждого месяца и наблюдается в динамике, как и все рассмотренные в таблице 3.3 показатели. Важно подчеркнуть, что при расчете данного показателя учитываются чеки гостей, которые пришли непосредственно в заведение, пробыли в нем какое-то время потребляя продукцию. Чеки за продукцию навынос, чеки за банкеты, а также за доставку необходимо вычесть из учета при расчете данного показателя. Расчет показателя на примере расчета коэффициента оборачиваемости места для одного из предприятий сети кафе Garage осуществляется по формуле (2):

$$K_{\text{посадки}} = \frac{\text{количество чеков за месяц, шт}}{\text{количество мест, шт}} = \frac{3124}{120} = 26, \quad (2)$$

NPS и eNPS.

NPS (Net Promoter Score) – методика для измерения потребительской лояльности, а также лояльности сотрудников (eNPS). Клиентам и сотрудникам задают единственный вопрос: «Оцените по шкале от 0 до 10, какова вероятность того, что вы порекомендуете нашу компанию (услугу, продукцию, место работы) другу, коллеге, близкому человеку».

В зависимости от результатов клиентов и сотрудников делят на три группы:

0–6 баллов - **критики или детракторы**. Они не удовлетворены взаимодействием с компанией, могут писать негативные отзывы и хотят найти замену.

7–8 баллов - **нейтралы**. Они пользуются продуктом (работают на данную компанию), но в случае более выгодного предложения от конкурентов уйдут к ним.

9–10 баллов - **промоутеры**. Это люди, которые активно пользуются продуктами компании (работают в ней), рекомендуют вас своему окружению и выступают адвокатами бренда.

Чтобы посчитать *NPS* для компании или продукта, необходимо от процента промоутеров отнять процент критиков согласно формуле (3):

$$NPS = \text{процент промоутеров} - \text{процент критиков}, \quad (3)$$

Важно отметить, что, если результат меньше 0, большинство клиентов или сотрудников недовольны компанией. Если больше 0 — преобладают промоутеры.

Общепринятой градацией NPS можно считать следующую:

- от – 100 до 0% — плохо;
- 0 – 50% — нормально;
- 50 – 70% — хорошо;
- 70 – 100% — отлично.

Важно отметить, что при измерении NPS нужно учитывать особенности сектора, в котором работает компания. В специфических нишах бизнеса может не быть эталонных данных из-за узкой сферы деятельности. Например, считается, что зависимость благополучия проекта от уровня клиентской лояльности наиболее очевидна в сервисных отраслях. Также этот показатель зависит и от размера предприятия. Поддерживать высокий NPS для маленького предприятия проще, чем для большого, обслуживающего многочисленных потребителей. Представляется, что лучше сравнивать результаты от года к году, от квартала к кварталу или от месяца к месяцу. Это позволит понять, стабилен ли уровень удовлетворённости и лояльности гостей, растёт он или падает.

Укомплектованность

Укомплектованность кадрами напрямую отражается на финансовой стабильности компании и её положении на рынке. Это отношение фактической численности работников за отчетный период к установленной штатной численности учреждения. Значит, этот параметр может быть выражен в виде процента или коэффициента. Расчет показателя на примере расчета укомплектованности трех предприятий холдинга Fortuna Group за март 2020 – декабрь 2021 года осуществляется по формуле (4):

$$Q_s = \frac{C_{рч}}{Ш_ч} * 100\%, \quad (4)$$

где Q_s — укомплектованность кадрами в процентах;

$C_{рч}$ — средняя численность персонала за отчетный период;

$Ш_ч$ — штатная численность или требуемое количество персонала по штатному расписанию или ресурсному плану.

$$\text{Итого: } Q_s = \frac{109}{120} * 100\% = 90,8 \%$$

Расчет показал высокий процент укомплектованности кадрами. Согласно полученным данным, не хватает лишь 9,2 % от штатной численности, что можно назвать редкой положительной ситуацией для предприятия сектора HoReCa.

Текучесть сотрудников

Это процент сотрудников компании, которые увольняются в течение определенного периода времени. Показатель на практике также называют «индексом крутящихся дверей».

Рассчитать показатель текучности кадров можно с помощью формулы 5:

$$K_{\text{тек}} = \left(\frac{Ч_{\text{ув}}}{Ч_{\text{сп}}} \right) * 100\% , \quad (5)$$

где $K_{\text{тек}}$ – коэффициент текучности кадров;

$Ч_{\text{ув}}$ – численность уволившихся/уволенных работников;

$Ч_{\text{сп}}$ – среднесписочная численность персонала за расчетный период.

Для сети кафе Garage расчет данного коэффициента будет выглядеть следующим образом:

$$K_{\text{тек}} = \frac{8}{60} * 100\% = 13$$

Вовлеченность сотрудников

Это приверженность сотрудников организации, в которой они работают и ее целям. Данный показатель демонстрирует, насколько объединены люди в компании, что раскрывает их лучшие стороны и создает возможности для будущего роста и повышению уровня клиентского опыта. Вовлеченные сотрудники часто делают больше, чем от них ожидают. Степень вовлеченности измеряется при помощи опросника Gallup Q12.

Для предприятий общественного питания сектора HoReCa особенно важно, чтобы вовлечены были сотрудники всех уровней и блоков: кухни, зала, бара, доставки, офиса, управления.

В ходе апробации методики на одном из предприятий было выявлен факт высокого уровня вовлеченности офиса по сравнению с сотрудниками из других блоков. Это негативно отражалось на интеграции всех маркетинговых и управленческих решений в операционную работу предприятия, что сказывалось на снижении уровня клиентского опыта (рисунок 3.3).

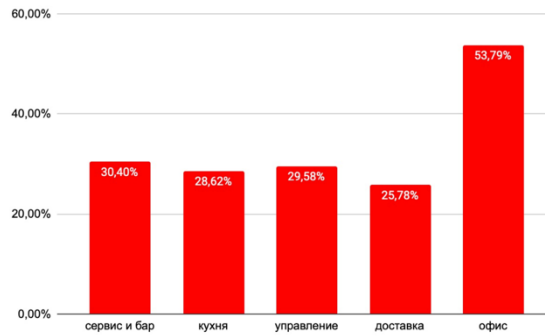


Рисунок 3.3 – Уровень вовлеченности сотрудников на предприятии ХХ холдинга Fortuna Group, июль 2021 год.

Источник: составлено автором

Для каждой компании была поставлена задача зафиксировать изменение показателей, описанных в таблице 3.3. Эти расчеты оказывают влияние на следующие параметры:

- сокращение срока окупаемости (в случае, если есть предприятия, которые работает менее 5 лет на рынке);
- увеличение жизненного цикла компании (для предприятий, которые функционируют на рынке больше 5-7 лет);
- изменение бизнес-модели бренда (в случае изменения стратегии бренда);
- рациональное движение денежных средств (для стандартизации норм постоянных и переменных расходов предприятия);
- планирование и реализацию маркетинговых активностей (для оценки необходимых человеческих и финансовых ресурсов);
- формирование КРІ для сотрудников (для работы над мотивацией);
- повышение уровня вовлеченности сотрудников, что напрямую влияет на повышение их удовлетворенности работой в компании и приверженности бренду работодателя);
- сокращение расходов на найм сотрудников (для снижения текучести кадров);
- корректировку продуктовой матрицы компании (для стандартизации качества продукции предприятия и фиксации постоянных и переменных расходов).

Для оценки общей эффективности предложенной методики в таблицах 3.4 и 3.5 предлагается рассмотреть динамику валовой выручки ресторанный холдинга Fortuna Group (3 предприятия) и сети кафе Garage (3 предприятия) в период до применения методики и после. Все указанные данные в таблицах 3.4 и 3.5 являются усредненными за один календарный месяц за указанный период и округленными.

Таблица 3.4 – 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. р.	Средняя выручка в месяц за 2019 год, млн. р.	Средняя выручка в месяц за 2020 год, млн. р.	Средняя выручка в месяц за 2021 год, млн. р.
ресторанный холдинг Fortuna Group	8, 5	13	16	17, 8

Источник: составлено автором на основе данных компаний, в которых проходила апробация методики.

Таблица 3.5 – 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. р.	Средняя выручка в месяц за 2018 год, млн. р.	Средняя выручка в месяц за 2019 год, млн. р.	Средняя выручка в месяц за 2020, млн. р.
сеть кафе Garage	1, 8	2, 3	3, 5	5, 1

Источник: составлено автором на основе данных компаний, в которых проходила апробация методики.

На основе данных о валовой выручке предприятий общественного питания в таблицах 3.4 и 3.5 можно сделать вывод, что предложенная автором методика имеет положительных экономический эффект.

Во-первых, в обоих случаях ресторанные компании имеют существенный прирост в выручке несмотря на то, что работа этих предприятий осуществлялась в ковидных и пост-ковидных реалиях в 2020 и 2021 годах (в таблице 2.1

параграфа 2.1 автором приведены данные, где указано, что по отношению к показателям оборота общественного питания в России за 2019 год (1866 млрд.р.), в 2020 году он снизился (1444 млрд.р.), а в 2021 году увеличился (1929,1 млрд.р.), однако этот рост эксперты 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%. На предприятиях, где проходила апробация методики, цены повышены не были.

Во-вторых, факт эффективности методики также подтверждает то, что, основываясь на опыте консалтингового агентства Marketing story, средний прирост валовой выручки год-к-году для предприятий, которые находятся на этапе своего роста (как в случае с указанными компаниями), и которые запускались и функционировали на рынке в относительно стабильный период с 2015 по 2019 годы, может составлять не более 15%, а в среднем – около 10%.

Улучшение качества клиентского опыта может влиять и на другие показатели деятельности компании, помимо тех, что были описаны выше. Например, существенным результатом исследования клиентского опыта могут стать инновации. Оценка и работа над клиентским опытом должны приводить к **инновациям** и предлагать улучшения взаимодействия компании с потребителем на новом уровне, что окажет существенное положительное влияние на ее конкурентоспособность.

Считается, что существуют *прорывные и поддерживающие инновации*. *Первые* - поддерживают конкурентоспособность фирмы в сложившихся условиях рынка. *Вторые* приводят к низвержению лидеров и изменяют рынок и лидерские позиции компаний. Они бывают бюджетными и премиальными.

Для того, чтобы потеснить действующих субъектов рынка, достаточно предложить потребителям *прорывное* решение, превосходящее их запросы. Не обязательно при этом создавать революционный продукт, превосходящий предложения действующих компаний или просто соответствующий их уровню. Достаточно, чтобы продукт оказался привлекательным для клиентов с их конкретными потребностями – и спрос на него повысится, а рынок примет новый

продукт, признав его новым стандартом. Одновременно изменится и парадигма рынка, приняв новые параметры эффективности, заложенные подрывной инновацией.

Также важно отметить, что в сфере общественного питания сложно оценить, какие именно действия повлияли на итоговые результаты. Предприятия общественного питания подвергнуты влиянию как событиям глобального экономического и геополитического характера (СВО, пандемия), а также локального (появление или уход с рынка конкурента, изменение инфраструктуры локации и пр.)

После проведения исследования и оценки клиентского опыта на предприятии общественного питания возможна реализация нескольких **сценариев развития его деятельности** в зависимости от результатов применения методики.

В таблице 3.6 автором предложены гипотетические варианты действий предприятия общественного питания после применения методики варианта №3 под названием «экспресс-вариант», на котором происходит анализ (исследования) текущего уровня клиентского опыта и оценка показателей результативности коммерческой и маркетинговой деятельности.

Обратим внимание, что, прежде всего, на выбор того или иного сценария влияет достигает ли предприятие планируемых значений финансовых показателей, а также уровень показателя NPS и статус работы над клиентским уровнем и формированием гостецентричных решений на предприятии общественного питания. Также в таблице 3.6 приведены примеры реально работающих предприятий, который осуществили конкретные сценарии после применения предложенной методики.

Таблица 3.6 – 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 перепозиционированием; - 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"> - перепозиционирование 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>

Ситуация на предприятии	Возможный сценарий	Содержание сценария	Пример компании, осуществившей сценарий
<ul style="list-style-type: none"> - финансовые показатели не достигают планируемых значений на 80% в период до 4 месяцев - уровень NPS: -100 – 30 % - исследование клиентского опыта выявило, необходимость формирования принципиально нового ценностного предложения и формата предприятия в существующей локации 	<p><i>Разработка новой концепции проекта, новой бизнес-модели (полная трансформация)</i></p>	<p>Предполагает:</p> <ul style="list-style-type: none"> - создание нового бренда (торговой марки), модели идентичности с новым позиционированием; - создание бизнес-модели в соответствии с требованиями и ожиданиями потенциальных потребителей; - возможно предложение принципиально нового клиентского опыта в занимаемой нише. 	<p>закрытие ресторана «Композитор». В 2014 году на его месте начал свою работу ресторан «Доктор Живаго» с пересмотренной концепцией проекта, новой бизнес-моделью, меню и клиентским опытом</p>

Источник: составлено автором

Для того, чтобы компания, которая ранее не проводила исследование клиентского опыта, но имела базовое понимание, на каком уровне он должен быть, предлагаются следующие **рекомендации для маркетологов или специалистов смежных профессий для поддержания клиентского опыта на предприятиях общественного питания сектора HoReCa и обеспечения конкурентоспособности компании:**

«Гостецентричность» заявить, как главную философию компании и выстраивать все бизнесы-процессы на основе ее понимания и принятия. Для всех отделов (HR-отдел, отдел продаж, маркетинговый отдел, а также команда работников кухни и торгового зала) в центре всей деятельности находится клиент (гость) и его потребности. Разумеется, если требования потребителя не выходят за рамки принятых общечеловеческих норм поведения и ценностей компании. Для этого необходимо выполнить шаги, описанные ниже в указанном порядке:

1) Сформировать и обновлять на постоянной основе *обучающие сервисные инструкции для каждой должности сотрудников первой и второй линии*. (Сотрудники первой линии взаимодействия с гостями: (хостес, сотрудник гардероба, валет-менеджеры, официанты) и второй линии (back-office: шеф-повар и специализированные повара, сотрудники финансового отдела, ИТ, маркетинга, логистики, технические сотрудники). В таблице 3.7 представлено типовое содержание таких инструкций.

Таблица 3.7 – 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

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

Источник: составлено автором

Примечание: УТП – уникальное торговое предложение; КЦП – комплексное ценностное предложение.

2) Формировать и реализовывать план обучения всех сотрудников по пониманию текущего уровня клиентского опыта. Проводить периодические замеры их понимания уровня клиентского опыта для фиксирования, как сотрудники осознают уровень оценки клиентами операционных действий компании.

3) Формировать *систему мотивации сотрудников* за высокую степень вовлеченности и принятия ценностей и корпоративной культуры компании на основе периодических (не менее раза в полгода) замеров степени лояльности сотрудников бренду работодателя и проведению исследований качества обслуживания потребителей (с использованием наблюдения и методики

«Тайный гость»). Формировать карты карьерного пути сотрудников. Такой подход будет реализацией понимания, что идеи сотрудников и их вклад в общее дело оцениваются по достоинству.

4) *Организовывать на постоянной (ежедневной) основе оперативные мини-собрания с целью обмена знаниями, идеями и наблюдениями по вопросу: «Что мы никогда не делали для гостей, но могли бы?»*

5) Детально изучать целевую аудиторию компании, проводя ее сегментацию по поведенческим, психографическим и социо-демографическим признакам, определять профили целевых сегментов на основе комбинирования этих признаков и определения потребительских ценностей этих сегментов. Для этого сформировать 6-8 персон для одного предприятия и систематически корректировать их описание и детализацию.

6) Организовать работу по мониторингу уровня клиентского опыта у конкурентов (методика «Тайного гостя»).

Представляется, что успех интервью зависит от условий его проведения, поэтому автором предлагаются следующие **рекомендации для проведения интервью:**

- при исследовании клиентского опыта в действующем предприятии питания для рекрутирования респондентов следует привлекать линейный персонал (контактный), работающий в зале, поскольку эти сотрудники обладают ценной информацией о гостях.

- не рекомендуется для проведения глубинного интервью подбирать респондентов только из числа лояльных гостей. Необходимо сосредоточиться на тех потребителях, в опыте которых могли случаться негативные моменты или на тех, кто пока не имеет прочных эмоциональных связей с брендом и готов дать честную обратную связь;

- необходимо продумать о форме и размере премирования респондентов за участие в глубинных интервью и это премирование должно представлять ощутимую выгоду для потребителя, которая мотивирует его потратить личное

время за участие в исследовании. Формат премирования: денежное вознаграждение, подарочный сертификат на посещение заведения бренда или его партнера, подарочные наборы продуктов бренда.

- до окончательного утверждения топик-гайда глубинного интервью (порядка вопросов и тайминга на каждый вопрос) обязательно необходимо тестирование «пилотный» опрос для выявления его недочетов и последующей корректировки до запуска в работу.

3.3 Ограничения и риски внедрения комплексной методики исследования клиентского опыта и формирования гостецентричных решений

Оценка рисков позволяет компании учитывать, какие события, факты, тенденции и в какой степени могут оказать негативное влияние на достижение ее целей. Оценка рисков весьма важна для организации и проведения маркетинговых исследований, поскольку это имеет огромное значение, когда объектом являются маркетинговые исследования, особенно те, от которых зависит корректировка генеральной стратегии компании. Результаты исследований не должны иметь целью укрепление собственного видения разработчиков. Если систематически происходит обратное, что вполне возможно, то велика вероятность того, что проводимые исследования больше скрывают правду, нежели обнаруживают ее. Для того, чтобы это осознать, необходимо быть внимательным и стараться нивелировать факторы, которые оказывают влияние на репрезентативность результатов исследования.

Далее автором предлагается *список факторов, влияющие на эффективность применения методики исследования клиентского опыта.*

На результат проводимых исследований оказывают влияние следующие факторы:

1) *Затраты ресурсов: финансовых, временных, человеческих.*

2) *Опыт проведения исследований: сформированные навыки или их отсутствие влияют как на ход самого исследования, так и на его результаты.*

3) *Знание особенностей продукта.*

4) *Объективность.*

5) *Наличие специального оборудования и пространств.*

6) *Конфиденциальность*

7) *Быстроменяющийся рынок.* Представляется, что даже у клиентского опыта теперь есть срок годности. Когда-то привлекательный опыт может устареть. Как только продукт будет у всех, создавая большое количество самых различных способов взаимодействия с ним, сам клиентский опыт потеряет эффект «новизны» для рынка, а также уникальность.

8) *Методика как часть общего комплекса мер:* только повышения качества клиентского опыта недостаточно для получения устойчивого конкурентного преимущества на рынке в течение долгого промежутка времени. Для этого, скорее всего, потребуются провести более масштабные преобразования, которые затронут большое количество направлений в компании.

9) *Границы «щедрости» компании в желании завоевать потребителя:* если потребитель имеет желание чем-либо обладать, а компания в состоянии ему это предоставить, и это обойдется ей не слишком дорого, то это необходимо совершить, тем самым повысив качество клиентского опыта. В случае, если обеспечение требуемого качества обходится компании дорого, ей следует установить ценовые ориентиры для товаров и услуг разного уровня качества, чтобы не вводить потенциальную целевую аудиторию в заблуждение по поводу соотношения цены и ценности, предлагаемой брендом.

10) *Систематичность применения:* исследование и работа над улучшением клиентского опыта на предприятиях сферы общественного питания должны реализовываться на постоянной основе.

Для создания условий, способствующих максимально легкой и эффективной интеграции предложенной в данной работе методики, спроектированы следующие варианты сценариев, которые могут возникнуть в ходе его применения, а также способы нивелирования негативного эффекта, оказываемого на результаты исследования:

1) Исследование проходит под влиянием личностных оценок и видения самих исследователей, вследствие чего формулируются необъективные результаты, исключающую информацию об истинном уровне клиентского опыта в компании.

Способ нивелирования негативного эффекта, оказываемого на результаты исследования: разработка «Кодекса исследователя», в котором содержатся основные принципы дизайн-мыслителя, в том числе: «мы знаем то, что ничего не знаем». Подбор в группу исследователей участников с высоким уровнем эмоционального интеллекта и развитой эмпатией.

2) Несоблюдение правильной последовательности этапов исследования и некорректное использование инструментария из исследовательского арсенала по причине отсутствия сотрудников с необходимой квалификацией в компании.

Способ нивелирования негативного эффекта, оказываемого на результаты исследования: привлечение компаний, обладающих знаниями, умениями и навыками в применении такого рода исследований. Сторонние компании могут привлекаться как для непосредственного проведения исследования, так и для обучения внутренних сотрудников предприятия компании сектора HoReCa.

3) Постановка целей и формирование гипотез, неактуальных для рынка.

Способ нивелирования негативного эффекта, оказываемого на результаты исследования: систематический сбор информации о ситуации в сфере общественного питания и своевременное реагирование на все рыночные сдвиги, вызванные теми или иными факторами.

4) Результаты и находки исследования остаются только в отчетных документах.

Способ нивелирования негативного эффекта, оказываемого на результаты исследования: разработка алгоритма внедрения улучшений клиентского опыта на всех управленческих уровнях с описанием необходимых для этого временных, человеческих и финансовых ресурсов и соблюдением баланса между объемом, формой и скоростью изменений в клиентском опыте.

5) Столкновение во время исследования с открытиями и находками, требующими пересмотра и корректировки изначально поставленных задач.

Способ нивелирования негативного эффекта, оказываемого на результаты исследования: формирование гибкого характера работы исследователей в процессе реализации всех этапов методики с возможностью быстро корректировать свои шаги, методы сбора данных и применение того или иного инструмента. Готовность исследовательской команды к тому, что все предложенные гипотезы могут быть опровергнуты с точки зрения ценности для клиентского опыта.

6) Обнаружение уже найденных ранее, в ходе предыдущего исследования разрывов потребительского опыта.

Способ нивелирования негативного эффекта, оказываемого на результаты исследования: формирование пула сотрудников, отвечающих за поддержание уровня клиентского опыта на предприятии и имеющих систему мотивации для внедрений всех необходимых изменений.

7) Неготовность принимать обратную связь со стороны руководства предприятия и линейных сотрудников.

Способ нивелирования негативного эффекта, оказываемого на результаты исследования: формирование корпоративной культуры компании, в основе которой лежит забота о потребностях гостей; проведение тренингов и практикумов, обучающих персонал философии бренда и показывающих, как на

практике можно достигать поставленных задач, в частности конкретного уровня показателя NPS через работу над клиентским опытом.

8) Нерациональная организация исследований на предприятии.

Способ нивелирования негативного эффекта, оказываемого на результаты исследования: применение таких методов сбора информации, как глубинные интервью, фокус-группы, шадоунг только в те рабочие дни и часы, которые характеризуются низким клиентским потоком и, соответственно, отсутствием загруженности всех подразделений предприятия.

Кроме того, уместно будет упомянуть **«формы недобросовестного взаимодействия»** с которыми может столкнуться потребитель во время исследования его опыта со стороны исследователей:

- *«ослепление покупателей»* - ситуация, при которой много говорится о достоинствах продукта/услуги, со стороны интервьюера дается уверенная позитивная оценка предложенной компанией решению, не узнав при этом истинную потребность потребителя;

- *предоставление ложного выбора* – действие, при котором главный фокус исследователей сосредоточен на уже разработанном продукте/услуге, в следствие чего не происходит углубления в тонкость и специфику задачи, которую хочет решить потребитель при помощи покупки;

- *создание ложного впечатления* – намеренное предоставление потребителю лишь той информации о продукте/услуги, которая выгодна компании, без стремления создать полную картину всего опыта потребителя.

Выводы по главе 3

Результаты и выводы проведенного в третьей главе исследования:

- а) описаны **принципы универсальности** предложенной в работе методики

б) составлены **варианты реализации методики** с разной продолжительностью, а также составом работ, что позволяет компаниям сферы общественного питания исследовать и улучшать клиентский опыт более гибко;

в) исследовательский проект требует эффективного управления, для данной цели сформулированы **условия применения предложенной в работе методики**;

г) для **сотрудников компании применение кросс-функционального и co-creation** подходов могут стать силой, определяющей общий успех исследования;

д) дана **функциональная структура отдела маркетинга** для компании сферы общественного питания с выделением исследования клиентского опыта в отдельную функцию, при этом, по возможности совмещенную с hr- отделом;

е) даны **ключевые характеристики применения методики** касаяемо: возможности быстрого изменения решений/продуктов, необходимости назначения ответственных за клиентский опыт в компании, соблюдения тайминга и формирования репрезентативной выборки исследования;

ж) сформулированы **рекомендации по поддержанию первоклассного клиентского опыта** на предприятиях общественного питания сектора HoReCa;

з) предложена **авторская классификация показателей применения методики исследования клиентского опыта**;

и) спроектированы возможные сценарии **изменений в рабочей деятельности компании общественного питания сектора HoReCa** после получения результатов проведенного исследования с детализацией ситуаций, при которых релевантен тот или иной сценарий, приведены примеры;

к) описаны **факторы, влияющие на эффективность** проведения исследования;

л) перечислены возможные **негативные сценарии и риски** при применении методики и предложены **способы их нивелирования**.

м) изучение методических подходов использования комплексной методики исследования клиентского опыта позволило проверить ее эффективность, понять объем ресурсов, необходимых для ее интеграции в операционные процессы предприятия сектора HoReCa.

Заключение

Конкурентные взаимоотношения на рынке услуг с конца XX в. получили новый виток развития благодаря нарастающему влиянию фактора инноваций и закономерной эволюции потребительских предпочтений, нацеленной на обретение продукта с максимальной рыночной ценностью для конкретного потребителя. В условиях технологической гонки и насыщения спроса ключевым фактором дифференциации становится уровень обслуживания клиентов, который в большей степени по сравнению с остальными конкурентными преимуществами защищен от копирования конкурентами. Также наличие в сфере услуг широкого круга компаний-конкурентов подтверждает наблюдение о безусловной рыночной власти потребителей, которые располагают всеми правами относиться к выбору компании-поставщика с максимальной степенью избирательности. Растущая требовательность потребителей к качеству предоставления услуг и наличие компаний-конкурентов в значительной степени повышает требования к качеству всех точек контакта. В свою очередь качество точек контакта является весомым фактором, оказывающим прямое влияние на цену услуги, готовность платить которую у клиента, как известно, напрямую определяет степень превосходства полученного результата над ожидаемым, т.е. потребительскую удовлетворенность.

После проведенного исследования можно сделать основной вывод, что в существующих реалиях необходимо пересматривать привычные методики исследования потребительского поведения, а также классические форматы проектной работы в менеджменте современных компаний. В условиях нестабильного рынка мы можем сталкиваться с новыми *потребительскими сценариями*, к которым должна быть готова компания с точки зрения актуальности своих продуктов и сервисного взаимодействия, если ее цель – оставаться *конкурентоспособной*. Для этого на рынке применяются новые методологии и дизайн-мышление – одна из них.

Все больше и больше компаний начинают анализировать качество предлагаемого ими клиентского опыта, но мало кто всерьез инвестирует в такого рода исследования в секторе HoReCa, несмотря на их очевидную полезность. Потому что именно исследования клиентского опыта позволяют компаниям формировать прогноз для развития рынка, а также предвидеть, какие тактики придется менять в рамках ориентированной на будущее стратегии, которая должна показывать результаты с более высокой скоростью.

Это происходит потому, что во всех индустриях сокращается жизненный цикл продуктов под влиянием постоянного изменения ожиданий покупателей и появления большого количества новых продуктов. Этот феномен наблюдается и в области клиентского опыта, который может устареть за короткое время.

Несмотря на то, что применение клиентоориентированного подхода расширило рамки понимания функций маркетинга, фокус внимания все еще часто направлен на производство и логистику, то есть на поставщика услуг, а не на клиента. Современным компаниям необходимо повышать осведомленность о предпочтениях и потребительском поведении собственной клиентской базы для своевременного и прогрессивного развития их лояльности и приверженности бренду.

Исходя из вышесказанного, актуальность данной темы доказывается тем, что сбор, анализ, интенсивное использование знаний о клиентах и формирование оптимального клиентского опыта для наращивания способностей владеть рынком в любых условиях, является совершенно необходимым направлением в деятельности компании в секторе HoReCa.

Идея необходимости системного комплексного погружения в опыт потребителя, который включает в себя комбинацию качественных и количественных методов исследования, может по праву считаться своевременной ввиду влияния результатов таких исследований на формирование более жизнеспособных и гостецентричных продуктов и услуг, застрахованных от возможности быть невостребованными.

Целью данного исследования является развитие теоретических положений и методического инструментария исследования клиентского опыта повышения конкурентоспособности компаний, работающих в сфере общественного питания на основе реализации комплексного подхода к исследованию клиентского опыта и моделей потребительского поведения. В ходе реализации поставленной цели достигнуты следующие результаты.

Во-первых, уточнено понятие «клиентской опыт» и предложена авторская классификация.

Во-вторых, разработана классификация форматов предприятий общественного питания сектора HoReCa и описаны их сегменты целевой аудитории по методу персон, что, в свою очередь, позволило предложить новые бизнес-модели, по которым работают современные предприятия общественного питания.

В-третьих, проведена апробация предложенной комплексной методики исследования клиентского опыта и формирования гостецентричных решений в сфере общественного питания, в рамках которой были разработаны вопросы и гипотезы, этапы, микро-этапы и точки контакта для карты пути потребителя, а также топик-гайды для проведения глубинных интервью.

В-четвертых, даны рекомендации для интеграции гостецентричного подхода при работе над клиентским опытом на предприятиях общественного питания сектора HoReCa, сформировано содержание обучающих сервисных материалов для сотрудников, дана функциональная структура отдела маркетинга для предприятия общественного питания сектора HoReCa.

В-пятых, систематизированы показатели, по которым можно определить эффективность применения предложенной методики исследования клиентского опыта.

В-шестых, описаны сценарии изменений в операционной деятельности предприятий общественного питания сектора HoReCa после применения предложенной методики.

Таким образом, результаты исследования подтверждают взаимосвязь между проведением исследования клиентского опыта на предприятиях общественного питания сектора HoReCa и повышением их конкурентоспособности. Данные результаты обосновывают ценность маркетинговой деятельности компании и свидетельствуют о необходимости проведения исследований клиентского опыта на систематической основе.

Список литературы

1. Автоматизация кафе и ресторанов, баров и фаст фудов, программы для автоматизации предприятий общественного питания : [сайт]. – Москва, 1992. – URL: <https://rkeeper.ru/> (дата обращения: 18.04.2023). – Текст: электронный.
2. Агентство стратегических инициатив : [сайт]. – Москва, 2012. – URL: <https://asi.ru/> (дата обращения: 08.04.2023). – Текст: электронный.
3. Азоев, Г. Л. Маркетинг, продукт и цифра: что нас ждет? / Г. Л. Азоев // Маркетинг России. Научно-педагогическая школа "Маркетинг взаимодействия" : коллективная монография / Г. Л. Багиев, В. Г. Шубаева, О. У. Юлдашева [и др.] ; под редакцией Г. Л. Багиева, В. Г. Шубаевой, О. У. Юлдашевой. – Санкт-Петербург, 2022. – С. 50-56. – Текст : непосредственный.
4. Азоев, Г. Л. Формирование модели прогнозирования спроса на проектируемые цифровые продукты / Г. Л. Азоев, Д. А. Хохлов. – DOI: 10.36627/2074-5095-2021-1-1-18-27. – Текст : непосредственный : Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2021. – № 1. – С. 18-27.
5. Акимова, Н. А. Основы научных исследований в общественном питании: учебное пособие [для бакалавров] / Н. А. Акимова, А. Ю. Соколов, Б. А. Баранов ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова" (ФГБОУ ВО "РЭУ им. Г. В. Плеханова). – Москва : ФГБОУ ВО "РЭУ им. Г. В. Плеханова", 2017. – 191 с. : ил., табл. ; 21 см. – 50 экз. – ISBN 978-5-7307-1203-4. – Текст : непосредственный.
6. Апаликов, И. С. Определение потребительского инсайта путем корреляции глубоких метафор / И. С. Апаликов. – Текст : непосредственный // Вестник московского университета МВД России. – 2015. – № 7. – С. 249-251.
7. Багиев, Г. Л. Маркетинг : для бакалавров и специалистов : учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим

специальностям / Г. Л. Багиев, В. М. Тарасевич ; под общ. ред. Г. Л. Багиева. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва [и др.] : Питер, 2012. – 556 с. : ил., табл. ; 24 см. – (Учебник для вузов. Стандарт третьего поколения). – ISBN 978-5-459-00812-8. – Текст : непосредственный.

8. Багиев, Г. Л. Организация предпринимательской деятельности / Г. Л. Багиев, А. Н. Асаул; М-во общ. и проф. образования РФ. С.-Петербур. гос. ун-т экономики и финансов. – СПб. : Изд-во С.-Петербур. гос. ун-та экономики и финансов, 2001. – 232 с. : ил., табл. ; 20 см. – ISBN 5-7310-1417-5. – Текст : непосредственный.

9. Барден, Ф. «Взлом маркетинга. Наука о том, почему мы покупаем» / Ф. Барден ; перевод с английского И. Антипкиной. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2021. – 304 с. ; ил. ; 100 см. – ISBN: 9785001695486. – Текст : непосредственный.

10. Большой психологический словарь / [Авдеева Н. Н. и др.] ; под ред. Б. Г. Мещерякова, В. П. Зинченко. – 4-е изд., расш. – Москва : АСТ ; Санкт-Петербург : Прайм-Еврознак, 2009. – 811 с. ; 26 см. – (Большая психологическая энциклопедия). – ISBN 978-5-17-055693-9. – Текст : непосредственный.

11. Браун, Т. Дизайн-мышление в бизнесе: от разработки новых продуктов до проектирования бизнес-моделей / Т. Браун ; перевод с английского В. Хозинского. – 3-е изд. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 256 с. – ISBN 978-5-00100-829-3. – Текст : непосредственный.

12. Бренд-коммуникации : учебник : в двух книгах / [С. А. Автономова, Н. М. Багновская, С. В. Веселов и др.] ; под редакцией доктора технических наук В. М. Киселева [и др.] ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова" (ФГБОУ ВО "РЭУ им. Г. В. Плеханова). – Москва : ФГБОУ ВО "РЭУ им. Г. В. Плеханова", 2017. – 21 см. – Кн. 1. – 242 с. : ил., портр., табл.. – (Серия "К 110-

летию РЭУ им. Г. В. Плеханова"). – 300 экз. – ISBN 978-5-7307-1209-6. – Текст : непосредственный.

13. Бренд-коммуникации : учебник : в двух книгах / [С. А. Автономова, Н. М. Багновская, С. В. Веселов и др.] ; под редакцией доктора технических наук В. М. Киселева [и др.] ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова" (ФГБОУ ВО "РЭУ им. Г. В. Плеханова). – Москва : ФГБОУ ВО "РЭУ им. Г.В. Плеханова", 2017. – 21 см. – (Серия "К 110-летию РЭУ им. Г.В. Плеханова"). – Кн. 2. – 2017. – 350 с. : ил., портр., табл. – 300 экз. – ISBN 978-5-7307-1210-2. – Текст : непосредственный.

14. Бур, А. Потребитель 3.0. Продажи уже никогда не станут прежними / А. Бур ; перевод с немецкого К. Темирсултановой. – Москва : ЭКСМО, 2015. – 235 с. : ил., табл. ; 25 см. – (Top Business Awards). – ISBN 978-5-699-72542-7. – Текст : непосредственный.

15. Варданян, И. С. Стратегия и тактика формирования лояльности потребителей (на примере ресторанного бизнеса) / И. С. Варданян. – Текст : электронный // Управление продажами. – 2016. – №2. – С. 118–134. – URL: <https://grebennikon.ru/article-0jrh.html> (дата обращения: 24.12.2022).

16. Викисловарь. Статья по слову «экстра» : [сайт]. – Москва. – URL: <https://ru.wiktionary.org/wiki/экстра> (дата обращения: 04.10.2022). – Текст : электронный.

17. ВЦИОМ: почти четверть россиян придерживаются диет, еще 30% стараются есть здоровую пищу. – Текст : электронный // Новости и аналитика молочного рынка [сайт]. – 2017. – 18 мая. – URL: https://milknews.ru/index/novosti-moloko_11357.html (дата обращения: 20.03.2023).

18. Гильдия маркетологов. Некоммерческое партнерство : [сайт]. – Москва. – URL: <https://www.marketologi.ru/> (дата обращения: 20.05.2023). – Текст: электронный.

19. Гордон, Я. Х. Маркетинг партнерских отношений : Новые стратегии и технологии привлечения клиентов / Я. Х. Гордон ; перевод с английского Е. Нестерова. – Санкт-Петербург : Питер, 2001. – 379 с. : ил., табл. ; 21 см. – (Маркетинг для профессионалов). – ISBN 5-318-00157-2. – Текст : непосредственный.

20. ГОСТ 30389-2013 «Услуги общественного питания. Предприятия общественного питания. Классификация и общие требования» = Public catering services Enterprises of public catering. Classification and general requirements : Межгосударственный стандарт : введен в действие в качестве национального стандарта Российской Федерации Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 22 ноября 2013 г. № 1676-ст : введен впервые : дата введения 2016-01-01 / разработан открытым акционерным обществом "Всероссийский научно-исследовательский институт сертификации" (ОАО "ВНИИС") – Москва, 2019. – URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200107325?section=status> (дата обращения: 20.01.2023). – Текст: электронный.

21. Грибова, Н. А. Концептуальные решения в ресторанном бизнесе : учебное пособие / Н. А. Грибова ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова» (ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г. В. Плеханова»). – Москва : РЭУ им. Г. В. Плеханова, 2017. – 151 с. : табл., цв. ил. ; 21 см. – 50 экз. – ISBN 978-5-7307-1270-6. – Текст : непосредственный.

22. Григорян, Е. С. Маркетинг в общественном питании : учебник : для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлениям подготовки 19.03.04 "Технология продукции и организация общественного

питания", 38.03.02 "Менеджмент" (профиль "Маркетинг") (квалификация (степень) "бакалавр") / Е. С. Григорян, Г. Т. Пиканина, Е. А. Соколова. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 350 с. : ил., табл. ; 21 см. – (Высшее образование - Бакалавриат). – 500 экз. – ISBN 978-5-16-015320-9. – Текст : непосредственный.

23. Гулакова, О. В. Клиентоориентированность компаний на российском рынке: декларация или реальность? / О. В. Гулакова, В. А. Ребязина. – DOI: 10.21638/11701/spbu08.2017.303. – Текст : электронный // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. – 2017. – №3. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/klientoorientirovannost-kompaniy-na-rossiyskom-rynke-deklaratsiya-ili-realnost> (дата обращения: 09.11.2022).

24. Деева, Е. М. Маркетинг услуг : учебное пособие / Е. М. Деева, Д. А. Курушин ; М-во образования и науки Российской Федерации, Федеральное гос. бюджетное образовательное учреждение высш. проф. образования "Ульяновский гос. технический ун-т". – Ульяновск : УлГТУ, 2015. – 218 с. : ил., табл. ; 20 см. – 50 экз. – ISBN 978-5-9795-1466-6. – Текст : непосредственный.

25. Дизайн-мышление. Методическое руководство по применению человекоориентированного подхода к проектированию. – Текст : электронный // Дизайн-мышление. Рабочие материалы | Wonderfull [сайт]. – URL: http://wll_center_metod_kit_2021_PDF.pdf (дата обращения: 23.09.2022).

26. Дизайн-мышление. Рабочие материалы | Wonderfull : [сайт]. – Москва. – URL: <https://lab-w.com/tools#form> (дата обращения: 23.09.2022). – Текст : электронный.

27. Дойль, П. Маркетинг, ориентированный на стоимость : Маркетинговые стратегии для обеспечения роста компании и увеличения ее акционер. стоимости / П. Дойль ; перевод с английского С. Жильцова. – СПб. и др. : Питер, 2001. – 479 с. : ил., табл. ; 24 см. – (Маркетинг для профессионалов). – ISBN 5-318-00226-9. – Текст : непосредственный.

28. Дью, Р. Клиентский опыт: как вывести бизнес на новый уровень / Р Дью, С. Аллен ; перевод с английского Е. Калугина. – Москва : Альпина

Публишер, 2020. – 267 с. : ил., табл. ; 24 см. – 1500 экз. – ISBN 978-5-9614-2404-1. – Текст : непосредственный.

29. Дюме, Ж.-Ф. Силы клиентского опыта. The Forces of CX. Наука прочных отношений с клиентами в трудные времена / Ж.-Ф. Дюме. – Текст : электронный // ipsos.com [сайт]. – 2020. – С. 14. – URL: https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2020-05/the-forces-of-cx_ru.pdf (дата обращения: 03.11.2022).

30. Единая Межведомственная Информационно Статистическая Система (ЕМИСС) : [сайт]. – Москва. – URL: <https://www.fedstat.ru/> (дата обращения: 28.04.2023). – Текст: электронный.

31. Жабина, С. Б. Маркетинг продукции и услуг. Общественное питание: учебное пособие для академического бакалавриата / С. Б. Жабина. - 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2017. – 264 с. – (Бакалавр. Академический курс. Модуль). – ISBN 978-5-534-05141-4. – Текст : непосредственный.

32. Журнал «FoodService»: все о рынке питания вне дома : [сайт]. – Москва. – URL: <https://www.cafe-future.ru/analytics/> (дата обращения: 14.05.2023). – Текст: электронный.

33. Захарова, И. И. Эффективность предприятий общественного питания в условиях развития экономики страны / И. И. Захарова, И. В. Шавандина, М. З. Дубиновский. – Текст : электронный // Фундаментальные исследования. – 2014. – № 12-9. – URL: <https://s.fundamental-research.ru/pdf/2014/12-9/36471.pdf> (дата обращения: 20.10.2022).

34. Зотман Пицца : [сайт]. – Москва. – URL: <https://zotmanpizza.ru/> (дата обращения: 08.05.2023). – Текст: электронный.

35. Ивашкова, Н. И. Основы стратегического маркетинга : учебное пособие / Н. И. Ивашкова ; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Российский экономический университет

имени Г. В. Плеханова" (ФГБОУ ВО "РЭУ им. Г. В. Плеханова"). – Москва : ФГБОУ ВО "РЭУ им. Г. В. Плеханова", 2018. – 110 с. : ил., табл. ; 20 см. – 100 экз. – ISBN 978-5-7307-1356-7. – Текст : непосредственный.

36. Иган, Дж. Маркетинг взаимоотношений. Анализ маркетинговых стратегий на основе взаимоотношений : учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальностям экономики и управления 080100, "Коммерция (торговое дело)" 080301 / Дж. Иган ; перевод с английского Е. Э. Лалаян. – 2-е изд. – Москва : ЮНИТИ, 2008. – 363 с. : ил. ; 22 см. – (Зарубежный учебник). – ISBN 978-5-238-01321-3. – Текст : непосредственный.

37. Исследовательская ассоциация ESOMAR : [сайт]. – Амстердам. – URL: <https://esomar.org/> (дата обращения: 06.05.2023). – Текст: электронный.

38. Исследовательский холдинг Romir : [сайт]. – Москва. – URL: <https://romir.ru/> (дата обращения: 22.05.2023). – Текст: электронный.

39. Казаков, А. Дизайн-мышление. Работа над ошибками / А. Казаков. – Текст : электронный // MarketingOne – Конференции [сайт]. – URL: https://marketingone.ru/files/fa/52/2019_12_V_konferenciya_intensiv/brand/17_12/4_sessia/Kazakov_Anton.pdf (дата обращения: 13.08.2022).

40. Калиева, О. М. Роль концепции холистического маркетинга в формировании регионального продовольственного рынка / О. М. Калиева, А. С. Степанов, О. В. Фролова. – Текст : непосредственный // Теория и практика общественного развития. – 2013. – № 5. – С. 282-286.

41. Карпова, Г. А. Проблемы цифровой трансформации сферы услуг: инновационный, экономический и социальный аспекты / Г. А. Карпова, Л. В. Хорева, А. В. Шраер. – DOI 10.26163/GIEF.2023.97.42.029. – Текст : непосредственный // Журнал правовых и экономических исследований. – 2023. – № 2. – С. 192-201.

42. Кемпкенс, О. Дизайн-мышление. Все инструменты в одной книге / О. Кемпкенс ; перевод с английского Е. Теклиной [и др.]. – Москва : Бомбора, 2019.

– 224 с. : ил. ; 26 см. – (Top Business Awards). – ISBN: 978-5-04-099261-4. – Текст : непосредственный.

43. Кобяк, М. В. Особенности развития экономики впечатлений в индустрии гостеприимства и туризма / М. В. Кобяк, Е. Л. Ильина, А. Н. Латкин. – Текст : непосредственный // Российские регионы: взгляд в будущее. – 2015. – Т. 2, вып. 3. – С. 27-36.

44. Котлер, Ф. Маркетинг 5.0. Технологии следующего поколения / Ф. Котлер, С. Айвен, К. Хермаван ; перевод с английского А. Горман. – Москва : Эксмо, Бомбора, 2022. – 269 с. : ил. ; 25 см. – (Атланты маркетинга). – 3000 экз. – ISBN 978-5-04-121305-3. – Текст : непосредственный.

45. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент : экспресс-курс / Ф. Котлер, К. Л. Келлер ; перевод с английского И. Малковой. – 3-е изд. – Санкт-Петербург [и др.] : Питер, 2012. – 479 с. : ил., табл. ; 24 см. – (Классический зарубежный учебник). – ISBN 978-5-459-01045-9. – Текст : непосредственный.

46. Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер ; перевод с английского В. Б. Боброва; Общ. ред. и вступ. ст. [с. 5-42] Е. М. Пеньковой. – Москва : Прогресс, 1991. – 733 с. : ил. ; 22 см. – ISBN 5-01-003642-8. – Текст : непосредственный.

47. Красовская, Е. А. Специфика разработки комплекса маркетинга предприятий общественного питания в современных условиях хозяйствования / Е. А. Красовская, Ю. А. Пчелинцева. – Текст : электронный // Вестник ОГУ. – 2004. – №8. – С. 137-141. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/spetsifika-razrabotki-kompleksa-marketinga-predpriyatiy-obschestvennogo-pitaniya-v-sovremennyh-usloviyah-hozyaystvovaniya> (дата обращения: 24.07.2022).

48. Купер, А. Психбольница в руках пациентов : Алан Купер об интерфейсах : почему высокие технологии сводят нас с ума и как восстановить душевное равновесие / А. Купер ; перевод с английского. – Санкт-Петербург ; Москва : Символ, 2012. – 328 с. : ил., портр. ; 22 см. – (Профессионально). – ISBN 978-5-93286-168-4. – Текст : непосредственный.

49. Лавлок, К. Маркетинг услуг : персонал, технологии, стратегии / К. Лавлок ; перевод с английского Т. В. Безвенюк и др. – 4-е изд. – М. [и др.] : Вильямс, 2005 (ГПП Печ. Двор). – 997 с. : ил., табл.; 24 см. – ISBN 5-8459-0648-2. – Текст : непосредственный.

50. Латкин, А. Н. Современные маркетинговые методы продвижения гостиничного продукта / А. Н. Латкин, Е. Л. Ильина, А. В. Петелина. – Текст : непосредственный // Проблемы и перспективы индустрии гостеприимства и туризма сборник статей. Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова. – 2017. – С. 129-134.

51. Левинсон, Дж. К. Партизанский маркетинг : простые способы получения больших прибылей при малых затратах / Дж. К. Левинсон ; перевод с английского О. Иванова, А. Мороз. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 427 с. : табл. ; 25 см. - ([Хороший перевод!]). – ISBN 978-5-91657-485-2. – Текст : непосредственный.

52. Лопатинская, И. В. Лояльность как основной показатель удержания потребителей банковских услуг / И. В. Лопатинская. – Текст : непосредственный // Маркетинг в России и за рубежом. – 2002. – №3 (29). – С. 23.

53. Магазин исследований РБК : [сайт]. – Москва. – URL: <https://marketing.rbc.ru/> (дата обращения: 11.05.2023). – Текст: электронный.

54. Малхотра, Н. К. Маркетинговые исследования : Практическое руководство / Н. К. Малхотра ; перевод с английского А. Р. Ганиевой [и др.]. – 3-е изд. – Москва : Вильямс, 2002. – 957 с. : ил. ; 24 см. – ISBN 5-8459-0357-2. – Текст : непосредственный.

55. Манн, И. Б. Точки контакта. Простые идеи для улучшения вашего маркетинга / И. Б. Манн, Д. Турусин. – 5-е изд., доп. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 155 с. : ил. ; 23x23 см. – 1500 экз. – ISBN 978-5-00100-753-1. – Текст : непосредственный.

56. Маркеева, А. В. Современные подходы к определению потребительского опыта / А. В. Маркеева. – Текст : непосредственный // European Social Science Journal. – 2011. – 7 (10). – С. 378-384.

57. Маркетинг : Энциклопедия / [М. Дж. Бейкер и др.]; под ред. Майкла Бейкера ; перевод с английского Н. Качанова [и др.]. – Санкт-Петербург [и др.] : ПИТЕР, 2002. – 1198 с. : ил., табл. ; 23 см. – (Бизнес-класс). – ISBN 5-318-00124-6. – Текст : непосредственный.

58. Маркетинговое управление разработкой продукта : учебное пособие / И.И. Скоробогатых, М. А. Солнцев, Ж. Б. Мусатова, П. Ю. Невоструев; под общ. ред. И.И. Скоробогатых. – Москва : издательско-торговая корпорация «Дашков и К*», 2022. – 176 с. – ISBN 978-5-394-04827-2. – Текст : непосредственный.

59. Маркетинговые исследования и ситуационный анализ : учебник и практикум / [И. И. Скоробогатых, О. О. Гринева, Д. М. Ефимова и др.] ; под общей редакцией д-ра экон. наук И. И. Скоробогатых, канд. экон. наук Д. М. Ефимовой. – Москва : КноРус, 2019. – 570 с. – ISBN 978-5-406-06813-7. – Текст : непосредственный.

60. Мартышев, А. В. Маркетинг отношений : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности 080111, 061500 - маркетинг / А. В. Мартышев ; М-во образования и науки Российской Федерации, Федеральное агентство по образованию, Дальневосточный гос. ун-т, Ин-т менеджмента и бизнеса. – Владивосток : Изд-во Дальневосточного ун-та, 2006 (Владивосток : Тип. ИПК ДВГУ). – 150 с. : ил., табл. ; 20 см. – ISBN 5-7444-1806-7. – Текст : непосредственный.

61. Международная исследовательская организация Euromonitor International : [сайт]. – Лондон. – URL: <https://www.euromonitor.com/> (дата обращения: 16.05.2023). – Текст: электронный.

62. Мельченко, Л. Н. Эволюция маркетингового управления: основные этапы и современные тенденции / Л. Н. Мельченко. – Текст : непосредственный // Маркетинг в России и за рубежом. – 1999. – 5. – С. 3–16.

63. Министерство экономического развития Российской Федерации : [сайт]. – Москва. – URL: <https://www.economy.gov.ru/> (дата обращения: 12.05.2023). – Текст: электронный.

64. Мировой экономический форум : [сайт]. – Давос. – URL: <https://www.weforum.org/> (дата обращения: 10.05.2023). – Текст: электронный.

65. Наумов, В. Н. Стратегии взаимодействия с потребителями в Интернет-среде : учебное пособие / В. Н. Наумов ; М-во образования и науки Российской Федерации, Федеральное гос. бюджетное образовательное учреждение высш. проф. образования "Санкт-Петербургский гос. экономический ун-т", Ин-т магистратуры. – Санкт-Петербург : Изд-во Санкт-Петербургского гос. экономического ун-та, 2015. – 109 с. : ил., табл. ; 21 см. – 50 экз. – ISBN 978-5-7310-3265-0. – Текст : непосредственный.

66. Независимая исследовательская компания Ipsos : [сайт]. – Париж. – URL: <https://www.ipsos.com/ru-ru> (дата обращения: 19.05.2023). – Текст: электронный.

67. Ноздрева, Р. Б. Развитие концепции маркетинга на основе эмпирической экономики / Р. Б. Ноздрева. – Текст : непосредственный // Маркетинг в России и за рубежом. – 2018. – № 4. – С. 3-10.

68. Обслуживание потребителей : учебное пособие : рекомендовано Гильдией Маркетологов / [И. И. Скоробогатых, М. А. Солнцев, Ж. Б. Мусатова и др.] ; под общ. ред. И. И. Скоробогатых ; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова" (ФГБОУ ВО "РЭУ им. Г. В. Плеханова"). – Москва : ФГБОУ ВО "РЭУ им. Г. В. Плеханова", 2021. – 235 с. : ил., табл. – 100 экз. – ISBN 978-5-7307-1704-6. – Текст : непосредственный.

69. Охотка : [сайт]. – Москва. – URL: <https://okhotka.ru/> (дата обращения: 13.02.2023). – Текст: электронный.

70. Пайн, Б. Дж. Экономика впечатлений : работа - это театр, а каждый бизнес - сцена / Б. Дж. Пайн, Дж. Х. Гилмор ; перевод с английского и редакция Н. А. Ливинской. – Москва [и др.] : Вильямс, 2005. – 299 с. : ил., табл. ; 24 см. – ISBN 5-8459-0828-0. – Текст : непосредственный.

71. Панкрухин, А. П. Маркетинг : учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности "Маркетинг" / А. П. Панкрухин. – 6-е изд., стер. – Москва : Омега-Л, 2009. – 654 с. : ил., табл. ; 22 см. – (Высшее экономическое образование (ВЭО). Маркетинг / Гильдия маркетологов). – ISBN 978-5-370-00969-3. – Текст : непосредственный.

72. Подбор слов : [сайт]. – Москва, 2008 – URL: <https://wordstat.yandex.ru/> (дата обращения: 02.11.2022). – Текст: электронный.

73. Пользуйтесь типологизацией личности как вспомогательным инструментом. – Текст : электронный // ВикиЧтение. Раздел: Маркетинг [сайт]. – URL: <https://marketing.wikireading.ru/hZGHDPGCLY> (дата обращения: 17.10.2022).

74. Пономарева, Е. 6 основных концепций маркетинга / Е. Пономарева. – Текст: электронный // Лаборатория трендов [сайт]. – URL: <https://t-laboratory.ru/2020/01/27/6-osnovnyh-konceptij-marketinga/> (дата обращения: 14.05.2022).

75. Поташев, М. О. Золотой век клиента / М. О. Поташев, М. И. Левандовский. – Москва : Издательство АСТ, 2020. – 240 с. – ISBN: 978-5-17-108261-1. – Текст : непосредственный.

76. Потребительская лояльность : учебник / коллектив авторов ; под ред. И. И. Скоробогатых, Р. Р. Сидорчука, И. П. Широченской. – Москва : КНОРУС, 2022. – 312 с. – 500 экз. – ISBN 978-5-406-09730-4. – Текст : непосредственный.

77. Прахалад, К. К. Пространство бизнес-инноваций : создание ценности совместно с потребителем / К. К. Прахалад, М. С. Кришнан ; перевод с английского. – Москва : Московская школа упр. "Сколково", 2012. – 255 с. : ил. ; 25 см. – (Сколково). – ISBN 978-5-9614-1773-9. – Текст : непосредственный.

78. Продуктовый ритейл: угроза снижения маржинальности. – Текст : электронный // Национальное Рейтинговое Агентство (НРА): качественные рейтинговые услуги юридическим лицам [сайт]. – 2020. – июнь. – URL: https://www.national.ru/sites/default/files/Обзор%20Продуктовый%20ритейл_июнь%202020.pdf (дата обращения: 15.03.2023).

79. Расходы россиян в городах-миллионниках: статистика, сколько и на что тратят деньги жители российских мегаполисов : [сайт]. – Москва. – URL: <https://journal.tinkoff.ru/stat-rashod/> (дата обращения: 14.06.2023). – Текст: электронный.

80. Ресторан Сахалин Москва / Доставка [сайт]. – Москва. – URL: <https://sakhalin-moscow.ru/> (дата обращения: 04.05.2023). – Текст: электронный.

81. Ресторанный рынок РФ в 2021 году вырос на 23,5% к 2020 году. – Текст : электронный // Интерфакс: новости [сайт]. – 2022. – 9 февр. – URL: <https://www.interfax.ru/business/821172> (дата обращения: 09.03.2023).

82. Роджерс, С. Истинная лояльность: Как взломать код верности клиента / С. Роджерс, Л. Риннэ, Ш. Мун ; перевод с английского М. Витебского, М. Прилуцкой. – Москва : Альпина Паблишер, 2020. – 308 с. – ISBN 978-5-9614-1054-9. – Текст : непосредственный.

83. Рожков, А. Г. Ориентация компании на клиента: результаты эмпирической проверки на примере российского рынка / А. Г. Рожков, В. А. Ребязина, М. М. Смирнова. – Текст : электронный // Российский журнал менеджмента. – 2014. – №3. – С. 33-58. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/orientatsiya-kompanii-na-klienta-rezultaty-empiricheskoy-proverki-na-primere-rossiyskogo-rynka> (дата обращения: 06.12.2022).

84. Сазерленд, Р. Алхимия: Тайное искусство и тонкая наука магии в брендах, бизнесе и жизни / Р. Сазерленд ; перевод с английского Ю. Гольдберга.

– Москва : Азбука Бизнес : Азбука-Аттикус, 2020. – 413 с. : ил., табл. – 3000 экз.
– ISBN 978-5-389-09456-7. – Текст : непосредственный.

85. Саймон, Г. Науки об искусственном / Г. Саймон ; перевод с английского Э. Л. Наппельбаума ; послесл. д-ра психол. наук, проф. О. К. Тихомирова. – Москва : Мир, 1972. – 148 с. : ил.; 20 см. – Текст : непосредственный.

86. Сервис аналитики в Google : [сайт]. – Маунтин-Вью. – URL: <https://trends.google.ru/trends/?geo=RU> (дата обращения: 23.05.2023). – Текст: электронный.

87. Сервис аналитики в Яндекс : [сайт]. – Москва. – URL: <https://wordstat.yandex.ru/> (дата обращения: 23.05.2023). – Текст: электронный.

88. Сидорчук, Р. Р. Ценности и маркетинг: библиографический анализ публикаций в мировой литературе / Р. Р. Сидорчук. – Текст : непосредственный // Маркетинг МВА. Маркетинговое управление предприятием. – 2022. – № 2. – С. 50-60.

89. Таиров, Р. Здоровые перекусы с оглядкой на Катю Адушкину: какие пристрастия в еде у поколения Z / Р. Таиров. – Текст : электронный // Forbes.ru | Главное о миллиардерах, бизнесе, финансах и инвестициях в России и мире [сайт]. – 2019. – 7 окт. – URL: <https://www.forbes.ru/obshchestvo/384967-zdorovyeperekusy-s-oglyadkoynakatyadushkinukakiepristrastiya-v-ede-u> (дата обращения: 20.09.2022).

90. Тоффлер, Э. Шок будущего / Э. Тоффлер ; перевод с английского Е. Руднева [и др.]. – Москва : АСТ, 2003 (ГУП ИПК Ульян. Дом печати). – 557 с. ; 21 см. – (Philosophy). – ISBN 5-17-010706-4. – Текст : непосредственный.

91. Третью расходов — на еду. Как дорого обходится питание в России и других странах : [сайт]. – Москва. – URL: <https://bcs-express.ru/novosti-i-analitika/tret-raskhodov-na-edu-kak-dorogo-obkhoditsia-pitanie-v-rossii-i-drugikh-stranakh> (дата обращения 15.06.2023 г.). – Текст: электронный.

92. Третьяк, О. А. Маркетинг: новые ориентиры модели управления : учебник : учеб. для студентов вузов, обучающихся по экон. специальностям / О. А. Третьяк ; Моск. гос. ун-т им. М. В. Ломоносова, Экон. фак. – Москва : ИНФРА-М, 2005. – 402 с. : ил., табл. ; 22 см. – ISBN 5-16-002029-2 : 30000. – Текст : непосредственный.

93. Управление клиентоориентированной компанией: основные теоретические и методологические подходы к исследованию : монография / О. В. Гулакова, О. А. Кусраева, В. А. Ребязина, М. М. Смирнова ; под науч. ред. В. А. Ребязиной, М. М. Смирновой ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — Москва : Изд. Дом Высшей школы экономики, 2023. — 280 с. — (Монографии ВШЭ: Социально-экономические науки). — 500 экз.— ISBN 978-5-7598-2558-6 (в пер.). — ISBN 978-5-7598-2836-5 (e-book).

94. Управление лояльностью: измерение, генерирование и получение прибыли от наиболее удовлетворенных клиентов = Creating customer loyalty: how to measure generate and profit from highly satisfied customers : учебное пособие / И. И. Скоробогатых, Р. Р. Сидорчук, Н.И. Ивашкова [и др.] ; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова" (ФГБОУ ВО "РЭУ им. Г.В. Плеханова"). – Москва : РЭУ им. Г.В. Плеханова, 2019. – 232 с. : ил., табл. – 200 экз. – ISBN 978-5-7307-1474-8.

95. Управление Федеральной службы государственной статистики по г. Москве и Московской области : [сайт]. – Москва. – URL: <https://mosstat.gks.ru/> (дата обращения: 29.05.2023). – Текст: электронный.

96. Уралова, В. Как эмпатия влияет на бизнес и почему ее так сложно включать (на примере ребрендинга «Шоколадницы») / В. Уралова. – Текст : электронный // Inc. Russia — Журнал для предпринимателей [сайт]. – 2018. – 30 янв. – URL: <https://incrussia.ru/understand/kak-empatiya-vliyaet-na-biznes-i->

pochemu-ee-tak-slozhno-vklyuchat-na-primere-rebrandinga-shokoladnitsy/ (дата обращения: 26.03.2023).

97. Усов, В. В. Организация производства и обслуживания на предприятиях общественного питания : учебное пособие для использования в учебном процессе образовательных учреждений, реализующих программы начального профессионального образования / В. В. Усов. – 14-е изд., стер. – Москва : Академия, 2017. – 431 с. : ил. ; 22 см. – (Федеральный комплект учебников) (Профессиональное образование. Общественное питание). – 1000 экз. – ISBN 978-5-4468-4136-3. – Текст : непосредственный.

98. Федеральная служба государственной статистики : [сайт]. – Москва. – URL: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 21.05.2023). – Текст: электронный.

99. Федеральное агентство по туризму : [сайт]. – Москва. – URL: <https://tourism.gov.ru/> (дата обращения: 21.05.2023). – Текст: электронный.

100. Федерация Рестораторов и Отельеров России : [сайт]. – Москва. – URL: <https://frio.ru/> (дата обращения: 21.05.2023). – Текст: электронный.

101. Фейдер, П. Клиентоцентричность : отношения с потребителями в цифровую эпоху / П. Фейдер, С. Томс ; перевод с английского П. Миронова. – Москва : Альпина Паблишер, 2021. – 188 с. : ил., табл. ; 22 см. – 2000 экз. – ISBN 978-5-9614-3690-7. – Текст : непосредственный.

102. Хабибрахимов, А. «Это экзит, а не инвестиции»: зачем основатели продали «Кухню на районе» и что получают «Сбербанк» и Mail.ru Group / А. Хабибрахимов. – Текст : электронный // vc.ru – бизнес, технологии, идеи, модели роста, стартапы [сайт]. – 2020. – 9 сент. – URL: <https://vc.ru/food/156847-eto-ekzit-a-ne-investicii-zachem-osnovateli-prodali-kuhnyu-na-rayone-i-chto-poluchat-sberbank-i-mail-ru-group> (дата обращения: 25.09.2022).

103. Хитров, С. Ресторанный рынок России 2021 : Пандемийные изменения, которые останутся с рынком навсегда / С. Хитров, И. Микаелян. – Текст : электронный // РБК Магазин исследований – продажа готовых маркетинговых исследований и бизнес-планов [сайт]. – 2021. – URL:

<https://marketing.rbc.ru/landings/103/> (дата обращения: 18.09.2022). – Текст: электронный.

104. Ценностные ориентиры и потребительские предпочтения молодежной аудитории : монография / [Р. Р. Сидорчук, И. И. Скоробогатых, А. А. Мешков и др.] ; под общ. ред. Р. Р. Сидорчука. – Москва : Креативная экономика, 2017. – 182 с. : ил., табл. – 500 экз. – ISBN 978-5-91292-157-5. – Текст : непосредственный.

105. Черенков, В. И. Эволюция маркетинговой теории и трансформация доминирующей парадигмы маркетинга / В. И. Черенков. – Текст : непосредственный // Вестник Санкт-Петербургского университета. – 2009. – № 16. – С. 3-32.

106. Швабер, К. Исчерпывающее руководство по Скраму: правила Игры / К. Швабер, Д. Сазерленд. – 2016. – авг. – Текст : электронный // Главная | Руководства по схватке [сайт]. – URL: <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2016/2016-Scrum-Guide-Russian.pdf> (дата обращения: 03.01.2023).

107. Шеррингтон, М. Незримые ценности бренда / М. Шеррингт ; перевод с английского А. Токарева. – Москва : Вершина, 2006. – 303 с. : ил. ; 21 см. – (Реклама/брендинг). – ISBN 5-9626-0112-2. – Текст : непосредственный.

108. Шмитт, Б. Бизнес в стиле шоу : маркетинг в культуре впечатлений / Б. Шмитт, Д. Роджерс, К. Вроцос ; перевод с английского С. В. Балацкого. – Москва [и др.] : Вильямс, 2005 (ГПП Печ. Двор им. А.М. Горького). – 399 с. : ил. ; 20 см. – ISBN 5-8459-0832-9. – Текст : непосредственный.

109. Шмитт, Б. Эмпирический маркетинг : Как заставить клиента чувствовать, думать, действовать, а также соотносить себя с вашей компанией / Б. Шмитт ; перевод с английского К. Ткаченко. – Москва : Гранд : Фаир-Пресс, 2001. – 388 с. : ил. ; 22 см. – ISBN 5-8183-0253-9. – Текст : непосредственный.

110. Шнайдер, М. И. Эмпатия как форма отражения другого человека / М. И. Шнайдер. – Текст : электронный // Гуманизация образования. – 2016. – №2. –

URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/empatiya-kak-forma-otrazheniya-drugogo-cheloveka> (дата обращения: 14.10.2022).

111. Щепетова, И. В. Учебник ресторатора / И. В. Щепетова. – Москва : ООО «Медиа группа «Ресторанные ведомости», 2020. – 232 с. – ISBN: 978-5-6040953-3-1. – Текст : непосредственный.

112. Юдин, О. И. Моделирование цепочки по созданию потребительской ценности / О. И. Юдин, О. У. Юлдашева. – Текст : непосредственный // Проблемы современной экономики. – 2012. – № 1. – С. 218–222.

113. Юлдашева, О. У. Управление маркетингом в цепочке создания потребительской ценности / О. У. Юлдашева // Маркетинг взаимодействия: инновационные технологии. Компетентность, экономическое измерение, оценка эффективности / под науч. ред. проф. Г. Л. Багиева. – СПб. : Изд-во СПбГЭУ; Челябинск : Издательский центр ЮУрГУ, 2012. – Гл. 7. – С. 639–677. – ISBN: 978-5-696-04319-7. – Текст : непосредственный.

114. 2003 Words of the Year. – Текст : электронный // American Dialect Society [сайт]. – 2004. – 13 янв. – URL: https://www.americandialect.org/2003_words_of_the_year (дата обращения: 13.07.2022).

115. Abdul, F. W. Improving service quality of call center using dmaic method and service blueprint / F. W. Abdul, N. Purwatmini. – DOI:10.24123/jmb.v15i1.38. – Текст : непосредственный // Journal of Management and Business. – 2016. – 15 (1). – С. 35-48.

116. Aksoy, L. How do you measure what you can't define? The current state of loyalty measurement and management / L. Aksoy. – doi.org/10.1108/JOSM-01-2013-0018. – Текст : непосредственный // Journal of Service Management. – 2013. – Т. 24, вып. 4. – С. 356-381.

117. Berry, L. L. Build Loyalty Through Experience Management / L. L. Berry, L. P. Carbone. – Текст : непосредственный // Quality Progress. – 2007. – Т. 40, вып. 9. – С. 26-32.

118. Berry, L. L. Relationship Marketing / L. L. Berry, G. L. Shostack, G. D. Urala. – Текст : непосредственный // Emerging Perspectives on Services Marketing, American Marketing Association. – 1983. – С. 25-80.

119. Biccum, A. Global citizenship and the legacy of empire: Marketing development / A. Biccum. – Abingdon : Routledge, 2010. – 224 с. – ISBN 9780415846998. – Текст : непосредственный.

120. Brakus, J. J. Brand experience: what is it? How is it measured? Does it affect loyalty? / J. J. Brakus, B. H. Schmitt, L. Zarantonello. – DOI:10.1509/jmkg.73.3.52. – Текст : непосредственный // Journal of Marketing. – 2009. – Т. 73, вып. 3. – С. 52-68.

121. Bruhn, M. Customer Experience: Forum Dienstleistungs management / M. Bruhn, K. Hadwich. – Wiesbaden : Springer Gabler, 2012. – DOI:10.1007/978-3-8349-4001-8. – ISBN: 978-3-8349-4000-1. – Текст : непосредственный.

122. Burke, R. R. Reasoning with empirical marketing knowledge / R. R. Burke. – DOI:10.1016/0167-8116 (91) 90008-U. – Текст : непосредственный // International Journal of Research in Marketing. – 1991. – 8 (1). – С. 75-90.

123. Carbone, L. P. Engineering customer experiences / L. P. Carbone, S. H. Naeckel. – Текст : непосредственный // Marketing Management. – 1994. – Т. 3, вып. 3. – С. 8-19.

124. Customer experience — о клиентском опыте, его метриках и управлении. – Текст : электронный // ВШБ ВШЭ маркетинг. Высшая школа экономики, маркетинга и развития бизнеса [сайт]. – 2021. – 18 мая. – URL: <https://marketing.hse.ru/news/470680845.html> (дата обращения: 28.06.2022).

125. Customer experience: New capabilities, new audiences, new opportunities / учредитель McKinsey&Company ; редакционная коллегия: E. Duncan, H. Fanderl, T. Freundt, N. Maechler, K. Neher. – New York : McKinsey & Company, 2017. – 104 с. – Текст : непосредственный.

126. Czarniawska, B. Shadowing: And Other Techniques for Doing Fieldwork in Modern Societies / B. Czarniawska. – Korotan Ljubljana : Copenhagen Business

School Press, 2007. – 134 с. – ISBN 978-91-47-08780-8. – Текст : непосредственный.

127. De Haan, E. The predictive ability of different customer feedback metrics for retention / E. De Haan, P. C. Verhoef, T. Wiesel. – DOI:10.1016/j.ijresmar.2015.02.004. – Текст : непосредственный // International Journal of Research in Marketing. – 2015. – 32 (2). – С. 195-206.

128. Dick, A. S. Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework / A. S. Dick, K. Basu. – Текст : непосредственный // Journal of the Academy of Marketing Sciences. – 1994. – No 2 (22). – С. 99—113.

129. DUCKIT : [сайт]. – Москва. – URL: <https://duck-it.ru/> (дата обращения: 06.05.2023). – Текст: электронный.

130. Erin, Y. Y. Relationships among Experiential Marketing, Experiential Value, and Customer Satisfaction / Y. Y. Erin, C. W. Kenny. – DOI:10.1177/1096348008317392. – Текст : непосредственный // Journal of Hospitality & Tourism Research. – 2008. – 32 (3). – С. 387-410.

131. Farley, J. Empirical Marketing Generalization Using Meta-Analysis / J. Farley, D. R. Lehmann, A. Sawyer. – DOI:10.1287/mksc.14.3.G36. – Текст : непосредственный // Marketing Science. – 1995. – 14. – С. 36-39.

132. Fiore, A. M. Experience Economy Strategies: Adding Value to Small Rural Businesses / A. M. Fiore, L. Nielim, H. Oh, M. Jeong, C. Hausafus. – Текст : электронный // Journal of Extension. – 2007. – 45 (2). – URL: <http://www.joe.org/joe/2007april/iw4.shtml> (дата обращения 24.08.2022).

133. Flemming, N. The Customer Loyalty Loop: The Science Behind Creating Great Experiences and Lasting Impressions / N. Flemming. – Москва : Career Press, 2016. – 241 с. – ISBN: 9781632650665. – Текст : непосредственный.

134. Freeman, R. E. Strategic management: A Stakeholder approach / R. E. Freeman. – Boston : Pitman, 1984. – 276 с. – ISBN-13 : 978-0273019138. – Текст : непосредственный.

135. Gentile, C. How to sustain the customer experience: An overview of experience components that co-create value with the customer / C. Gentile, N. Spiller, G. Noci. – DOI : 10.1016/j.emj.2007.08.005. – Текст : непосредственный // European management journal. – 2007. – Т. 25, вып. 5. – С. 395-410.

136. Grönroos, C. A service-orientated approach to marketing of services / C. Grönroos. – DOI: 10.1108/EUM0000000004985. – Текст: непосредственный // European Journal of Marketing. – 1978. – Т. 12, вып. 8. – С. 588-601.

137. Grönroos, C. Service quality: the six criteria of good perceived service / C. Grönroos. – Текст : непосредственный // Review of Business. – 1988. – Т. 9, вып. 3. – С. 10-13.

138. Hardeman, J. 6 Brands That Are Innovating Customer Experiences / J. Hardeman. – Текст : электронный // CMX Blog [сайт]. – URL: <https://blog.cmx1.com/customer-experience-innovation> (дата обращения: 15.05.2022).

139. Heung, V. C. S. Airport-restaurant service quality in Hong Kong: An application of SERVQUAL / V. C. S. Heung, M. Y. Wong, H. Qu. – DOI:10.1177/001088040004100320. – Текст : непосредственный // Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly. – 2000. – Т. 41, вып. 3. – С. 86-96.

140. Holbrook, M. B. The experiential aspects of consumption: consumer fantasies, feelings, and fun / M. B. Holbrook, E. C. Hirschman. – DOI: 10.1086/208906. – Текст : непосредственный // Journal of Consumer Research. – 1982. – Т. 9, вып. 2. – С. 132-140.

141. Howe, N. Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069 / N. Howe, W. Strauss. – New York : William Morrow and Company, 1992. – 538 с. – ISBN 0-688-11912-3. – Текст : непосредственный.

142. Kantar : [сайт]. – Москва. – URL: <https://kantartns.ru/> (дата обращения: 24.05.2023). – Текст: электронный.

143. Klaus, P. Towards a better measure of customer experience / P. Klaus, S. Maklan. – DOI: 10.2501/IJMR-2013-021. – Текст : непосредственный // International Journal of Market Research. – 2013. – Т. 55, вып. 2. – С. 227-246.
144. Klein, D. Sonic Drive-In Finds the Fast Lane During COVID-19 / D. Klein. – Текст : электронный // Quick-Service and Fast Casual Restaurant News and Information - QSR magazine [сайт]. – 2021. – 10 марта. – URL: <https://www.qsrmagazine.com/fast-food/sonic-drive-finds-fast-lane-during-covid-19> (дата обращения: 18.11.2022).
145. Kohli, A. K. Market orientation: The construct, research propositions, managerial implications / A. K. Kohli, B. J. Jaworski. – doi.org/10.1177/002224299005400201. – Текст : непосредственный // The Journal of Marketing. – 1990. – 54 (2). – С. 1-18.
146. Lemke, F. Customer Experience Quality: An Exploration in Business and Consumer Contexts Using Repertory Grid Technique / F. Lemke, M. Clark, H. Wilson. – DOI:10.1007 / s11747-010-0219-0. – Текст : непосредственный // Journal of the Academy of Marketing Science. – 2011. – 39 (6). – С. 846–869.
147. Lieberman, M. D. Intuition: A social cognitive neuroscience approach / M. D. Lieberman. – DOI: 10.1037//0033-2909.126.1.109. – Текст : непосредственный // Psychological Bulletin. – 2000. – Т. 126, вып. 1. – С. 109-137.
148. Luigi, D. The importance of establishing customer experiences / D. Luigi, S. Oana, T. Mihai, V. Simona. – Текст : непосредственный // Studies in Business and Economics. – 2012. – Т. 7, вып. 1. – С. 56-61.
149. Maze, J. Sonic gave customers a needed experience during the pandemic / J. Maze. – Текст : электронный // Restaurant Business Magazine - Trends, Ideas and News [сайт]. – 2021. – 13 мая. – URL: <https://www.restaurantbusinessonline.com/financing/sonic-gave-customers-needed-experience-during-pandemic> (дата обращения: 10.08.2022).

150. Meyer, C. Customer experience / C. Meyer, A. Schwager. – Текст : непосредственный // Harvard Business Review. – 2007. – Т. 85, вып. 2. – С. 116-126.
151. Mitchell, R. K. (1997) Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts / R. K. Mitchell, B. R. Agle, D. J. Wood. – Текст : электронный // The Academy of Management Review. – 1997. – 22 (4). – URL: http://www.jstor.org/stable/259247?origin=JSTOR-pdf&seq=1#page_scan_tab_contents (дата обращения: 29.02.2023).
152. Mizik, N. Trading Off between Value Creation and Value Appropriation: The Financial Implications of Shifts in Strategic Emphasis / N. Mizik, R. Jacobson. – DOI:10.1509/jmkg.67.1.63.18595. – Текст : непосредственный // Journal of Marketing. – 2003. – 67 (1). – С. 63–76.
153. Morgan, R. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing / R. Morgan, S. Hunt. – Текст : непосредственный // Journal of Marketing. – 1994. – Т. 58, вып. 3. – С. 20–38.
154. NF Group : Агенство элитной недвижимости в Москве : [сайт]. – Москва. – URL: <https://kf.expert/> (дата обращения: 21.05.2023). – Текст: электронный.
155. Neubauer, D. Experiencing Technology Enabled Empathy Mapping / D. Neubauer, V. Paerpcke-Hjeltness, P. Evans, B. Barnhart, T. Finseth. – DOI:10.1080/14606925.2017.1352966. – Текст : непосредственный // Design Journal. – 2017. – 20 (1). – С. 4683-4689.
156. NPD Group - Исследование рынка | Потребительские тенденции : [сайт]. – Порт-Вашингтон. – URL: <https://www.npd.com/> (дата обращения: 21.05.2023). – Текст: электронный.
157. Okolnishnikova, I. The role of GAP-analysis in reducing the uncertainty of online marketing results for SBEs / I. Okolnishnikova, A. Kovalenko, Y. Kuzmenko. – DOI: 10.1051/e3sconf/202125806053. – Текст : непосредственный // E3S Web of

Conferences. Сер. "Ural Environmental Science Forum "Sustainable Development of Industrial Region", UESF 2021". – Т. 258. – 2021. – по р. номер 6053.

158. Payne, A. F. Managing the Co-Creation of Value / A. F. Payne, K. Storbacka, P. Frow. – DOI: 10.1007/s11747-007-0070-0. – Текст : непосредственный // Article in Journal of the Academy of Marketing Science. – 2007. – 36 (1). – С. 83-96.

159. Pine, B. J. The experience economy work is theatre & every business a stage: goods & services are no longer enough / B. J. Pine and J. H. Gilmore. – Boston : Harvard business school press, 1999. – 272 с. – ISBN 0-87584-819-2. – Текст : непосредственный.

160. Prahalad, C. K. Co-opting customer competence / C. K. Prahalad, V. Ramaswamiy. – Текст : непосредственный // Harvard Business Review. – 2000. – Т. 78 (1). – С. 79-87.

161. Prevot, A. The effects of guerilla marketing on brand equity / A. Prevot. – Текст : непосредственный // The Consortium Journal. – 2007. – № 13. – С. 33-40.

162. Pruitt, J. The Persona Lifecycle. Keeping People in Mind Throughout Product Design / J. Pruitt, T. Adlin. – Amsterdam ; Boston : Elsevier : Morgan Kaufmann Publishers, 2006. – 724 с. ; ил. ; 24 см. – (Morgan Kaufmann series in interactive technologies). – ISBN:978-0-12-566251-2. – Текст : непосредственный.

163. Rawson, A. The truth about customer experience / A. Rawson, E. Duncan, C. Jones. – Текст : непосредственный // Harvard business review. – 2013. – Т. 91, вып. 9. – С. 90-98.

164. Richardson, A. Understanding Customer Experience / A. Richardson. – Текст : электронный // Harvard Business Review - идеи и советы для лидеров [сайт]. – 2010. – 26 сент. – URL: https://blogs.hbr.org/cs/2010/10/understanding_customer_experie.html (дата обращения: 03.08.2022).

165. Rogers, E. M. Diffusion of Innovations / E. M. Rogers. – New York : Free Press, 1962. – 453 с. – ISBN 0-02-926650-5. – Текст : непосредственный.

166. Schmitt, B. Experience marketing: concepts, frameworks and consumer insights / B. Schmitt. – DOI:10.1561/1700000027. – Текст : непосредственный // Foundations and Trends® in Marketing. – 2010. – 5 (2). – С. 55-112.
167. Schmitt, B. From experiential psychology to consumer experience / B. Schmitt, J. J. Brakus, L. Zaratonello. – Текст : непосредственный // Journal of Consumer Psychology. – 2015. – Т. 25, вып. 1. – С. 166-171.
168. Schmitt, B. H. Experiential Marketing / B. H. Schmitt. – New York : Free Press, 1999. – 304 с. – ISBN 0-684-85423-6. – Текст : непосредственный.
169. Service Design Network : [сайт]. – Кельн. – URL: <https://www.service-design-network.org> (дата обращения: 21.05.2023). – Текст: электронный.
170. Shimp, T. Advertising and Promotion: Supplemental aspects of integrated marketing communications. 5th edition / T. Shimp. – San Diego : Dryden Press Tx., 2000. – 674 с. – ISBN 0030211131. – Текст : непосредственный.
171. Sidorchuk, R. R. The Concept of " Value " in the Theory of Marketing / R. R. Sidorchuk. – DOI: 10.5539/ass.v11n9p320. – Текст : электронный // Asian Social Science. – 2015. – 11 (9). – С. 320-325. – URL : https://www.researchgate.net/publication/274643016_The_Concept_of_Value_in_the_Theory_of_Marketing (дата обращения: 10.01.2023).
172. Slater, S. F. Developing a Customer Value-Based Theory of the Firm / S. F. Slater. – DOI:10.1007/BF02894352. – Текст : непосредственный // Journal of the Academy of Marketing Science. – 1997. – 25 (2). – С. 162–167.
173. Smith, B. R. Technology, desire to connect with customer drives Buffalo Wild Wings' success | Fast Casual / B. R. Smith. – Текст : электронный // Restaurant news, trends, research, suppliers, & franchises | Fast Casual [сайт]. – 2014. – 14 нояб. – URL: <https://www.fastcasual.com/articles/technology-desire-to-connect-with-customer-drives-buffalo-wild-wings-success/> (дата обращения: 20.07.2022).
174. Smith, S. Managing the Customer Experience: Turning Customers into Advocates / S. Smith, J. Wheeler. – London : Pearson Education, 2002. – 254 с. – ISBN 0-273-66195-7. – Текст : непосредственный.

175. Spiteri, J. M. Customer Value, Overall Satisfaction, End-User Loyalty, and Market Performance in Detail Intensive Industries / J. M. Spiteri, P. A. Dion. – doi:10.1016/j.indmarman.2004.03.005. – Текст : непосредственный // *Industrial Marketing Management*. – 2004. – 33 (8). – С. 675–687.

176. Sundbo, J. Creating Experiences in the Experience Economy / J. Sundbo, P. Danner. – Northampton : Edward Elgar Publishing, 2008. – 262 с. – ISBN 978-1-84720-930-6. – Текст : непосредственный.

177. Usborn, S. Just do It: the Experience Economy and How We Turned Our Backs on Stuff / S. Usborn. – Текст : электронный // News, sport and opinion from the Guardian's global edition | *The Guardian* [сайт]. — 2017. – 13 мая. – URL: <https://www.theguardian.com/business/2017/may/13/just-do-it-the-experience-economy-and-how-we-turned-our-backs-on-stuff> (дата обращения: 06.08.2022).

178. Verhoef, P. C. Customer experience creation: determinants, dynamics and management strategies / P. C Verhoef, K. N. Lemon, A. Parasuraman, A. Roggeveen, M. Tsiros, L. A. Schlesinger. – DOI:10.1016/j.jretai.2008.11.001. – Текст : непосредственный // *Journal of Retailing*. – 2009. – Т. 1, вып. 1. – С. 31-41.

179. Wang, Y. An Integrated Framework for Customer Value and Customer Relationship-Management Performance: A Customer-Based Perspective from China', *Managing Service Quality* / Y. Wang, H. P. Lo, R. Chi, Y. Yang. – DOI:10.1108/09604520410528590. – Текст : непосредственный // *Journal of Service Theory and Practice*. – 2004. – 14 (2/3). – С. 169–182.

180. Watson, G. F. Building, measuring, and profiting from customer loyalty / G. F. Watson, J. T. Beck, C. M. Henderson, R. W. Palmatier. – DOI 10.1007/s11747-015-0439-4. – Текст : непосредственный // *Journal of the Academy of Marketing Science*. – 2015. – 43 (6). – С. 790-825.

181. X5 Retail Group в 2021 г. откроет 1,5 тыс. магазинов «Пятерочка» — на уровне 2020 г. — CFO. – Текст : электронный // *Финансовые новости: статьи, оценки, аналитика мирового финансового рынка, котировки валют и котировки акций в реальном времени на finanz.ru* [сайт]. – 2021. – 27 янв. – URL:

<https://www.finanz.ru/novosti/aktsii/x5-retail-group-v-2021-g-otkroet-1-5-tys-magazinov-pyaterochka-na-urovne-2020-g-cfo-1030008503> (дата обращения: 25.03.2023).

Приложение А (справочное)

Примеры ценности для покупателей на основании трудов Ф.Бардена

Таблица А.1 – Примеры ценности для покупателей на основании трудов Ф.Бардена

Категория покупателей	Удовольствие/Полезность	Страдание/Издержки
Молодая мама, 25 – 30 лет	Вкусное и полезное питание, которое экономит время и соответствует всем требованиям по своему составу (аллергены, соотношение КБЖУ и пр.)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Необходимость правильно питаться по причине ГВ 2. Однообразная жизнь, которая крутится вокруг ребенка 3. Ощущение себя не реализованной личностью в профессиональном плане
Клерк, менеджер среднего звена, 35 – 40 лет	Укомплектованные готовые решения рациона на неделю, сбалансированные по БЖУ с одинаковым, не превышающим суточную норму калоражем	<ol style="list-style-type: none"> 1. Высокие цены 2. Нехватка времени 3. Отсутствие системы сбалансированного питания
Бьюти - блоггер, 18 – 25 лет	Создание необычных точек контакта в торговом пространстве бренда Контент – стратегия, в рамках которой аудитории коммуницируется ценность продукта на экспертном уровне, которая может быть интересной	<ol style="list-style-type: none"> 1. Необходимость постоянно создавать привлекательный контент 2. Негатив со стороны подписчиков

Источник: составлено автором.

Приложение Б (справочное) Характеристика концепций маркетинга

Таблица Б.1 – Характеристика концепций маркетинга

№	Тип	Время возникновения	Свойственные характеристики	Стратегия	Условия применения	Недостатки/Ловушки	Пример применения
1	Производственная	Начало XX века	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Предпочтение потребителей – доступные и недорогие товары ▪ Стабильная внешняя среда ▪ Слабо выраженная конкуренция ▪ Ориентация на снижение затрат, связанных с выпуском товара и повышение производительности труда 	Предложить стандартный продукт по самой низкой цене	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Небольшой доход потенциальных потребителей. ▪ Спрос на рынке повышает предложение ▪ Слишком высокая себестоимость товара при выводе на рынок ▪ Существенное снижение издержек при одновременном росте объемов производства 	Потеря качества и как следствие - потребителей в погоне за снижением затрат	История компании Ford и производства автомобиля модели Т
2	Товарная	1920-е гг	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Предпочтение потребителей – высококачественные товары, обладающие наилучшими эксплуатационными характеристиками. ▪ Акцент на распределении ресурсов внутри компании и рациональной организации производства. 	Повышать качество товара и постоянно совершенствовать его при сохранении умеренных цен	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Условия дефицита на рынке. ▪ Монополия на рынке. ▪ Технологически сложные товары. ▪ Высокая эластичность спроса по качеству. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Достижение недоступного для потребителей уровня цен на продукцию вследствие совершенствования. ▪ Наличие невостребованных характеристик. 	Начальный этап работы Apple на рынке смартфонов, когда iPhone не имел аналогов и пользовался высоким спросом, несмотря на высокую цену
3	Сбытовая	1930-1950-е гг	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Приобретение потребителями продукции компаний, прикладывающих усилия в процессе продажи. ▪ Первая концепция маркетинга, которая видит зоны роста и развития вне компании. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Организовать агрессивный сбыт и продвижение товаров и услуг. ▪ Формировать потребность под товар, вызывая заинтересованность, а не производить товар под потребность 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Продукция с высокой потребительской ценностью, не имеющая спроса. ▪ Необходимость реализации компанией запасов продукции в кратчайшие сроки. ▪ Конкурентный рынок со слабой дифференциацией. 	Снижение доходов и получение убытков из-за неоправданно больших рекламных бюджетов и частых маркетинговых акций.	Акции с ощутимой потребительской выгодой (до 80%), применяемые брендами одежды класса люкс после экономических кризисов

№	Тип	Время возникновения	Свойственные характеристики	Стратегия	Условия применения	Недостатки/Ловушки	Пример применения
4	Концепция потребителя (традиционного маркетинга)	1950-1960-е годы	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Приоритет – потребитель и его потребности ▪ Рост требований со стороны потребителя в условиях насыщения спроса ▪ Изучение потребностей рынка, а не собственных производственных мощностей. ▪ Расширение границ до стратегических перспектив. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Переместить фокус в своей деятельности на конкретных потребителей с конкретными потребностями и предпочтениями и создать/воспитать «своего» потребителя» ▪ Осуществлять непрерывный мониторинг рынка и исследования потребителей 	<p>Основополагающая концепция, лежащая в основе построения операционной и стратегической маркетинговой деятельности, по достижению плановых показателей в краткосрочном периоде, стратегической устойчивости и конкурентоспособности.</p>	<p>Потеря доходности в попытках максимизации удовлетворенности потребителей</p>	<p>Работа крупнейших российских и зарубежных компаний (Danone, Procter&Gamble, «Мираторг», ОКЕЙ и др.).</p>
5	Концепция социально-этического маркетинга	с 1960-х годов	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Забота о благосостоянии общества, здоровье людей в долгосрочной перспективе. ▪ Ориентированность на ожидания потребителей. ▪ Соответствие требованиям внутреннего законодательства и международных норм. 	<p>Реализовать баланс трех факторов: прибыли компании, потребностей клиентов и благосостояние общества.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Основная цель предприятия – удовлетворение различных потребностей покупателей в соответствии с интересами общества. ▪ Необходимость постоянного поиска новых товаров, полное удовлетворяющих спрос, обеспечивающий интересы потребителей. ▪ Способность вносить нововведения в товары в соответствии с интересами покупателей; ▪ Постоянный контакт с потребителями и проявление заботы об удовлетворении их потребностей. ▪ Массовый, конкурентный сектор рынка. ▪ Социально ответственное население. 	<p>Повышение цены вследствие дороговизны технологий и их применения</p>	<p>Walt Disney, Procter & Gamble, L'OREAL, FIX PRICE, «Чистая линия» и др.</p>

№	Тип	Время возникновения	Свойственные характеристики	Стратегия	Условия применения	Недостатки/Ловушки	Пример применения
6	Концепция маркетинга взаимодействия (взаимоотношений)	1980-е годы	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Создание долгосрочных, удовлетворяющих все заинтересованные группы (покупателей, поставщиков, дистрибьютеров и пр.), взаимоотношений в целях взаимопонимания и устойчивого ведения бизнеса 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Удерживать существующих потребителей. ▪ Создать устойчивый денежный поток путем установления долгосрочных отношений 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Цель – создание добавочной стоимости фирмы через уникальные активы ▪ Рынки услуг или b2b-бизнеса. ▪ Товары/услуги, для которых важны стоимость и качество предоставления услуг, личного общения с работниками компании. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Отсутствие эффекта при дополнительных расходах на скидки и индивидуальный подход. ▪ Более длительная окупаемость дополнительных расходов на индивидуальный маркетинг ▪ Неадекватное восприятие цены и качества продукции вследствие излишних скидок. ▪ Отсутствие ориентации работников на отличное обслуживание и поведение. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Компания «Ferrari», готова оказать техподдержку своим клиентам в любой точке мира. ▪ ПАО «АльфаСтрахование» ввело дополнительные льготы сотрудникам ПАО «Роснефть» при заключении с ними договора страхования
7	Концепция маркетинга, ориентированного на стоимость	н. 1990-х гг	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Главная цель – максимизация рыночной стоимости предприятия ▪ Необходимость проведения анализа акционерной стоимости и источников ее формирования 	Максимизировать доходы акционеров посредством разработки и реализации стратегий по построению доверительных отношений с ценными для компании покупателями и созданию устойчивых отличительных преимуществ	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Цель – увеличение доходов держателей акций ▪ Наличие комбинации ценовой премии и увеличения рыночной доли, сокращения затрат в каналах распределения, продаж и продвижения, увеличения лояльности и уровня удержания. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Незрелость отношений собственности и фондового рынка). ▪ Неиспользование преимуществ компании-пионера. ▪ Быстрое воспроизведение соперниками экономичных технологий и систем. 	General Electric, Coca-Cola, Disney Corporation, BP-Amoco

№	Тип	Время возникновения	Свойственные характеристики	Стратегия	Условия применения	Недостатки/Ловушки	Пример применения
8	Концепция холистического (целостного) маркетинга	нач 2000-х	<p>Интегрированный подход, включающий четыре компонента:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ маркетинг взаимоотношений; ○ интегрированный маркетинг; ○ внутренний маркетинг (принятие единых маркетинговых принципов всеми сотрудниками фирмы); ○ социально-ответственный маркетинг. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Создать, разработать и доставить ценности потребителям. ▪ Распределить полномочия в области маркетинговой активности между фирмой, вокруг которой основывается сеть, и ее стейкхолдерами. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Необходимость наличия в бизнес-стратегии у компании, которая в свою очередь должна учитывать жизненную политику и социальное пространство целевой аудитории. ▪ Проведение анализа организации каналов сбыта и поставок, маркетинговых коммуникаций. 	Вероятность большого риска и внезапное сокращение выбранного сегмента рынка.	Возвращение рыночных позиций компаний Puma, вследствие переосмысления концепции маркетинга, расширения целевой аудитории и налаженным взаимоотношениям с партнерами.
9	Концепция эмпирического (поведенческого) маркетинга	к. 1990-х – н.2000-х	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Современный вектор развития маркетинговой концепции с позиции признания иррациональности в принятии решений потребителя ▪ Формирование привлекательной физической среды и высокой деловой культуры в коллективе, атмосферы творчества и инновационности. ▪ Виды: <ul style="list-style-type: none"> ▪ бихевиористский (1990-е гг. – по н.в.) – основан на том, что принятие покупательского решения под влиянием психологических и поведенческих мотивов; ▪ сенсорный (2000-е гг. – по н.в.) – предполагает использование теории познания через чувственный опыт, ощущения и разрабатывает методы воздействия через органы чувств 	Создать совокупности устойчивых связей между потребителем и предметом маркетинга (брендом, товаром, местом покупки), путем предоставления потребителю эмоционально и интеллектуально вовлекающего опыта.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Цель - революционный переворот на рынке ▪ Наличие активного взаимодействия потребителя с брендом, получение опыта и эмоций. ▪ Транслирование компанией потребителю своих ценностей, создание дружественных отношений. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Желание принимать участие сразу в сверхдорогих проектах; ▪ Игнорирование следующих факторов: роста рыночной перегруженности во всех формах; возрастания рыночной силы потребителей; смещения доверия потребителей от компаний к другим потребителям; желания потребителей получить эмоциональный индивидуальный подход. 	Coca-Cola – кампания «Share a Coke» Misereor: билборды для внесения пожертвований, Guinness: Guinness Class, Bar 702 от Mugshot Photobooth

№	Тип	Время возникновения	Свойственные характеристики	Стратегия	Условия применения	Недостатки/Ловушки	Пример применения
9	Концепция эмпирического (поведенческого) маркетинга		(зрение, слух, вкус, обоняние, осязание); нейромаркетинг (2010-е гг. – по н. в.) – цель – возбудить нужные фантазии, создать ощущения счастья, удовольствия и других чувств, связанных с использованием продукта. Допускает манипулирование потребителем на бессознательном уровне.				

Источник: составлено автором на основе: [7], [8], [22], [27], [35], [36], [40], [45], [57], [60], [62], [67], [70], [71], [74], [77], [90], [92], [105], [108], [109], [118], [119], [122], [131], [153], [159], [160], [170], [174].

Приложение В (обязательное) Авторская классификация предприятий общественного питания сектора HoReCa

Таблица В.1 – Описание предприятия сегмента Food-Tech

Формат предприятия	Характеристики	Примеры компаний		Средний чек на одного клиента, р.	
		Москва	регион России	Москва	регион России
Food-Tech (предприятия, реализующие продукт только через доставку)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Продуктовый портфель имеет большую вариативность по составу и комплектации, также высокую степень кастомизации. 2. Технологические процессы склоняются к более простым, но могут подразумевать современное оборудование (су-вид и т.д.) 3. Алкоголь не подразумевается (запрет на онлайн-продажу). 4. Готовые блюда, иногда необходимо разогреть. 5. Могут не подразумевать физической точки продаж для потребителей (только сайт, приложение, профили на маркетплейсах) 6. В продуктивном портфеле часто присутствуют сетки/наборы под ситуацию потребления. 7. Интеграция цифровых технологий во все, что связано с производством, доставкой и приготовлением еды. 8. Акцент на простоту дизайна сайта и других интерфейсах. Особое внимание при создании интерфейсов - на цветовые акценты. 9. Юзер-френдли интерфейс (интерфейс, который создаётся под конкретную группу людей или без чёткой целевой аудитории, но нацелен на максимальное удобство пользователей) на любых устройствах. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Операторы с собственным производством: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Grow Food ✓ Performance Group ✓ Шефмаркет ✓ Elementaree ✓ Justfood ✓ Кухня на районе 2. Маркетплейсы: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Delivery Club ✓ Яндекс.Еда, ✓ Самокат 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Level Kitchen (Performance Group, 13 регионов) 2. Маркетплейсы: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Delivery Club (350 городов) ✓ Яндекс.Еда (>170 городов России, 2 города Беларуси и Казахстана) ✓ Самокат (43 города) 	800 – 2200 Р Минимальная доставка на маркетплейсах - около 800-1000 рублей	500 - 1200 Р Минимальная доставка на маркетплейсах - около 350-500 рублей

Источник: составлено автором.

Таблица В.2 - Описание предприятия сегмента Fast-food/Street-food

Формат предприятия	Характеристики	Примеры компаний		Средний чек на одного клиента, р.	
		Москва	регион России	Москва	регион России
Street Food (предприятия, для питания на улице)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Мобильные точки/киоски или объекты на фуд корте в ТРЦ и других объектах общественного досуга. 2. Несложный технологический процесс. 3. Чаще всего не подразумевают алкоголь. 4. Крайне аскетичный продуктовый портфель. 5. Часто есть ярко-выраженный якорный продукт (бургер/хот-дог/лапша и т.д.) 6. Подразумевают полное самообслуживание потребителя. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Вкусно и точка 2. KFC 3. Burger King 4. Burger Heroes 5. Giros 6. Крошка картошка 7. Subway 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Магбургер (Нефтьмагистраль) 2. Вкуснолюбов (Ростов) 3. Робин Сдобин (Воронеж, 220 точек) 4. Дядя Денер (Новосибирск, 115 точек) 5. Подорожник (Кемерово, 44 точки) 	300 Р	200 Р

Источник: составлено автором.

Таблица В.3 – Описание предприятия сегмента Fast-casual Dining

Формат предприятия	Характеристики	Примеры компаний		Средний чек на одного клиента, р.	
		Москва	регион России	Москва	регион России
Fast-casual Dining (предприятия столового типа)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Предприятия общественного питания столового типа. 2. Еда готовится/доготавливается на прилавках. 3. Могут быть оснащены линией фри-фло. 4. Могут предлагаться алкогольные напитки. 5. Большой упор в работе на продажу продукции «с собой». 6. Часто предлагают простую и понятную еду на каждый день (comfort food). 7. Могут быть с расширенной бизнес-моделью: дополняются витринами grab-and-go с готовой продукцией в упаковке. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Грабли 2. Му-Му 3. Теремок 4. Обед-Буфет 5. Prime 6. Фо Бо 7. Farsh 8. Sushi Shop 9. Додо пицца 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Salut (Нижний Новгород) 2. Карма (Сочи) 3. Бекицер (СПб) 4. Syndicate (СПб) 	700 Р	600 Р

Источник: составлено автором.

Таблица В.4 – Описание предприятия сегмента Casual Dining

Формат предприятия	Характеристики	Примеры компаний		Средний чек на одного клиента, р.	
		Москва	регион России	Москва	регион России
Casual Dining (предприятия с демократичным средним чеком)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Предприятия общественного питания с обслуживанием по меню (à la carte). 2. Чаще всего предлагаются демократичные цены. 3. Подходят для семейного посещения, так как предусмотрено направление работы с детьми. 4. Зачастую представлены сетевыми брендами. 5. Количество позиций в меню сильно зависит от направления кухни. 6. В приготовлении блюд используется сырье среднего качества, которое не подразумевает гастрономичности. 7. Сложность приготовления зависит от направления кухни. 8. Алкоголь присутствует, барная карта не обширная. 9. Обслуживание по меню вариативное: как готовое (с витрины), так и «из-под ножа». 10. Интерьеры и другие точки контакта без изысков 11. Уровень сервиса предлагается базового характера (без упора на клиентоориентированность) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сицилия 2. Шоколадница 3. Il Patio 4. Планета Суши 5. TGI Fridays 6. Якитория 7. Тануки 8. Gagawa 9. Menza 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Шоколадница 2. Il Patio 3. TGI Fridays 4. Якитория 5. Тануки 6. Gagawa 7. Китайские новости (Сочи) 8. Сицилия 	1000-1500 Р	900-1200 Р

Источник: составлено автором.

Таблица В.5 – Описание предприятия сегмента Casual-up Dining

Формат предприятия	Характеристики	Примеры компаний		Средний чек на одного клиента, р.	
		Москва	регион России	Москва	регион России
Casual-up Dining (предприятия с гибридным маркетинг - миксом)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Продуктовый портфель зависит от концепции заведения общественного питания. 2. Высокое качество используемого сырья. Можно увидеть позиции с редкими или лимитированными продуктами. 3. Кухня, приближенная к формату «Fine dining». В большинстве своем вполне сложная и технологичная кухня. 4. Алкогольные напитки предлагаются. Достойная винная и барная карты. 5. Объекты общественного питания с обслуживанием по меню (à la carte). Допускается наличие позиций в меню, подразумевающие как «plate service», так и «gueridon service». 6. Интерьер и другие точки контакта характеризуются высоким уровнем качества, достаточно высокий уровень сервиса при относительно невысоких ценах в меню. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sempre (Москва) 2. Merlion (Москва) 3. Touch Chef's Place & Bar (Москва) 4. Северяне (Москва) 5. «Remy Kitchen Bakery» - Александр Оганезов (Москва) 6. «Хорошая девочка» - Bulldozer Group (Москва) 7. «Ресторан 13» - Novikov Group (Москва) 8. «Pepe Negro» - (Москва) 9. «Гранд Кафе 12» - (Москва) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Craft (Пенза) 2. «Birch» - White Rabbit Family (СПБ) 3. «Mon Chouchou» (СПБ) 4. «Milli» (Казань) 5. «Osteria Mario» (Казань) 	2000-2500 Р	~1500 Р

Источник: составлено автором.

Таблица В.6 – Описание предприятия сегмента Fine Dining

Формат предприятия	Характеристики	Примеры компаний		Средний чек на одного клиента, р.	
		Москва	регион России	Москва	регион России
Fine Dining (предприятия с изысканным сервисом и продуктом)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Глубина и ширина продуктового портфеля зависит от выбранной кухни и концепции заведения. 2. Степень сложности технологических процессов - имеют большую вариативность; гастрономически сложные; для приготовления используется специализированное оборудование (су-вид, слайсер, молекулярная кухня и т.д.). 3. Обширные винная и барная карты. 4. Блюда начинают готовить только после заказа/ используется plate service (официанты подают готовые блюда на тарелках из кухни)/ может применяться action food (блюда готовятся официантом перед гостями). 5. Объекты общественного питания с обслуживанием по меню (à la carte) и большей изысканностью по всем элементам комплекса маркетинга; в операционной работе и маркетинговом сопровождении брендов делается акцент на высокий уровень сервиса, меню и интерьеры; в продуктивном портфеле появляются уникальные продукты; используются такие инструменты продвижения, как гастроли иностранных шеф-поваров; вся визуальная атрибутика достаточно дорогая и качественная. <p>Доп. характеристики:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Уделяется внимание к выбору местоположения. 2. Единичное/ограниченное количество ресторанов. 3. Уделяется внимание визуальной составляющей подачи блюд. 4. Длительное времяпрепровождение потребителей в заведении. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Erwin 2. РекаМореОкеа 3. Сахалин 4. Сейджи 5. La Bottega Siciliana 6. White Rabbit 7. Mushrooms 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Birch (СПб) 2. Блок (СПб) 3. St.Michel 4. Кордон 5. Тунгуска 6. RedFox 	4000-5000 Р	2500-3500 Р

Источник: составлено автором.

Таблица В.7 – Описание предприятия сегмента Luxe

Формат предприятия	Характеристики	Примеры компаний		Средний чек на одного клиента, р.	
		Москва	регион России	Москва	регион России
Luxe (предприятия самого высокого уровня)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Не больше гастрономичное меню (примерно до 60 позиций без десертной карты). 2. Лимитированные продукты/деликатесы, всевозможные технологии приготовления, включая передовые. 3. Алкоголь наивысшего качества. 4. Небольшая база гостей, могут быть клубного формата. 5. Часть посещаются в потребительском сценарии, содержащем цель отметить то или иное событие. 6. В маркетинговых коммуникациях – упор на celebrity – marketing. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Marani 2. Турандот 3. Krasota 4. Подмосковные вечера 5. Gimpel 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Оскар (Омск) 2. Tigre de Christal (Владивосток) 3. Art Caviar (СПб) 4. Брунелло (Красная поляна) 5. Eclipse Classic (СПб) 	10 000 Р	4000 Р

Источник: составлено автором.

Приложение Г (справочное) Направления исследований в сфере услуг

Таблица Г.1 – Направления исследований в сфере услуг

Направление исследований	Цель	Пример
Исследование потребностей клиента	Выявление основных потребностей клиента, которые он стремится удовлетворить, а также выявление потребностей, которые в настоящее время не удовлетворены	Дегустация новых сортов вина для посетителей винотек
Исследование ожиданий потребителя	Изучение стандартов обслуживания, которых клиенты ожидают от приобретения услуг	Соблюдение рецептуры лазаньи, корректность стоимости блюда
Исследование восприятия клиента	Изучение наиболее важных критериев качества услуги с точки зрения клиента — того, чего он ожидает и что надеется получить, приобретая услугу	Построение матрицы впечатлений клиента, анкетирование (внешнее восприятие, соответствие стилю, оценка «фишек» и концепции)
Контроль обслуживания	Изучение организаций, предоставляющих услуги, измерение технических аспектов обслуживания	Возможность оплаты банковской картой, правильность приготовления блюда и его подачи
Изучение операционных методов и реакций клиента на предложение услуг	<i>Исследование методов, позволяющих с применением простых средств решать сложные маркетинговые вопросы.</i>	Моделирование и прогнозирование спроса на предоставление бесплатных дополнений к определенным блюдам
Исследование посредников услуг	Брокеры, торговые агенты, дилеры и другие посредники, близкие к потребителям	Оценка уровня специализации, репутации, степени известности, оснащенности компании-посредника
Изучение ключевых клиентов	Для большинства организаций, предоставляющих услуги, некоторые клиенты наиболее важные по сравнению с другими, чаще всего из-за размера активов или приносимой прибыли	Изучение тенденций «осознанного питания» и создание специального предложения с соответствующими позициями
Поддержание постоянных контактов с текущими и потенциальными клиентами путем создания панели потребителей	<i>Изучение эффективных способов организации поддержания коммуникативного процесса</i>	Создание программы лояльности бренда с предпочтениями для потребителей

Направление исследований	Цель	Пример
Получение ценной информации, касающейся ожиданий клиента в отношении качества обслуживания, путем анализа обслуживания	<i>Составление полноценной информационной базы, позволяющей провести аналитические выкладки</i>	Анкетирование, опрос посетителей для получения оценки обслуживания
Анализ жалоб	Изучение организациями, предоставляющими услуги, в качестве источника информации претензий потребителей. Т.к. эта информация поможет устранить причины и избежать повторения данных прецедентов в будущем	Изучение книги жалоб и предложений клиентов, отзывы на отраслевых Интернет-площадках.
Исследование персонала как часть программы внутреннего маркетинга	Исследование служащих организациями сферы услуг	Тренинг-программы, мастер-классы

Источник: составлено и дополнено автором на основании [24]

Приложение Д (рекомендуемое) Описание персон гостей ресторанов русской кухни класса люкс по 5W-методике

Таблица Д.1 – Описание персоны «эффективный» ресторанов русской кухни класса люкс по 5W-методике

Вопросы	Эффективный
Что?	<ul style="list-style-type: none"> ■ Деловые обеды ■ Бранчи (сочетания завтрака и обеда) для всей семьи в выходные ■ Бизнес-клуб ■ Гастрономические ужины образовательной тематики
Кто?	<p>Молодые предприниматели в возрасте 30 и более лет, владельцы малого бизнеса с высоким или средним доходом. Им присущи следующие особенности.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Имеют семью, маленьких детей. ■ Предпочитают планировать, но не отрицают спонтанность. ■ Любые вложения совершают с пользой. ■ Обеденное время используют для проведения деловых и полезных встреч. Ужин — с коллегами, друзьями для общения. Выход в свет рассматривают как возможность нетворкинга. ■ Занимаются развитием личного бренда. Находятся в поиске интересных мест, знакомств, вещей с целью рассказать о них своей аудитории. Много путешествуют, имеют большой багаж впечатлений. Следят за трендами
Почему?	<ul style="list-style-type: none"> ■ Выбранное место располагает к общению в спокойной обстановке ■ Место, куда не стыдно пригласить
Когда?	<ul style="list-style-type: none"> ■ Деловой обед ■ Ужин в будни в небольшой компании ■ Тематические мероприятия ■ Посещение ресторана с семьей в выходные ■ Особые даты и праздники
Где?	<ul style="list-style-type: none"> ■ В социальных сетях ■ От друзей ■ По приглашению от авторитетных знакомых

Источник: составлено автором в рамках работы в консалтинговом агентстве Marketing story.

Таблица Д.2 – Описание персоны «практичный» ресторанов русской кухни класса люкс по 5W-методике

Вопросы	Практичный
Что?	<ul style="list-style-type: none"> ■ Деловой обед (комбо — состоящий из нескольких блюд) ■ Тематические гастрономические мероприятия в ресторане
Кто?	<p>Аудитория в возрасте 30 и более лет, для которой важно сочетание «цена — качество — удобство». О них можно сказать следующее.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Имеют стабильный средний доход, планируют бюджет и свой досуг. ■ Интересуются новинками, но придерживаются более традиционных решений, т.к. не готовы переплачивать за эксперименты. ■ Доверяют выбор авторитетному мнению и рекомендациям
Почему?	Удобное расположение и хорошая кухня по приемлемой цене
Когда?	<ul style="list-style-type: none"> ■ Деловой обед ■ Деловой ужин ■ Тематические мероприятия ■ Посещение ресторана с семьей в выходные в честь события ■ Особые даты и праздники
Где?	<ul style="list-style-type: none"> ■ Из отраслевых СМИ ■ Посредством наружной рекламы ■ От знакомых и коллег

Источник: составлено автором в рамках работы в консалтинговом агентстве Marketing story.

Таблица Д.3 – Описание персоны «модный» ресторанов русской кухни класса люкс по 5W-методике

Вопросы	Модный
Что?	<ul style="list-style-type: none"> ■ Мировые хиты кухни ■ Гастрономические новинки ■ Современное прочтение традиционных блюд ■ Нестандартные решения в сервисе и оформлении ■ Продвижение ресторана в Instagram
Кто?	<p>Молодые люди от 25 до 35 лет, следящие за трендами. Начинающие управляющие, руководители отделов. Их отличает следующее:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Доход средний и/или выше среднего. Готовы переплачивать за wow-эффект в пределах разумного. ■ Не имеют семьи. Амбициозны и решительны. ■ Досуг проводят в компании друзей, знакомых. ■ Имеют много контактов. ■ Выбирают все новое, нестандартное, то, что в тренде
Почему?	Самый красивый и современный ресторан города
Когда?	<ul style="list-style-type: none"> ■ Вечер в компании друзей ■ Вечеринки по выходным ■ Банкеты ■ Ужин или обед по случаю какого-то события (девичник, день рождения)
Где?	<ul style="list-style-type: none"> ■ В социальных сетях ■ По приглашению друзей ■ Из отраслевых СМИ

Источник: составлено автором в рамках работы в консалтинговом агентстве Marketing story.

Таблица Д.4 – Описание персоны «эксклюзивный» ресторанов русской кухни класса люкс по 5W-методике

Вопросы	Эксклюзивный
Что?	<ul style="list-style-type: none"> ■ Гастрокухня ■ Селективный алкоголь ■ Консьерж-сервис ■ Индивидуальный сервис ■ Приватная зона / конфиденциальность
Кто?	<p>Бизнесмены в возрасте 40 и более лет с высоким уровнем дохода, владельцы крупного бизнеса, сетей, топ-менеджмент предприятий. Им можно дать следующие характеристики.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Имеют семью. Проводят день в ненормированном графике. Имеют ассистента или секретаря для планирования. ■ Много общаются, проводят несколько деловых встреч за день в любое время суток и недели. Личный график подстраивается под деловой. ■ Ценят время. Владельцы личного автомобиля премиум-класса с водителем. ■ Любят комфорт. Много путешествуют с целью отдыха и бизнеса. Выбирают нетривиальный, особенный отдых. Постоянно в поиске нового опыта. ■ Предпочитают предварительное бронирование через ассистента-помощника
Почему?	<ul style="list-style-type: none"> ■ Хотят гарантированно получить высокий уровень сервиса и качественные блюда — лучшие из возможных. ■ Не собираться прощать оплошности
Когда?	<ul style="list-style-type: none"> ■ В течение дня деловой обед ■ Закрытый ужин на две-четыре персоны ■ Закрытый ужин вечером в выходные на три-пять персон
Где?	От личного ассистента / при разговоре в своем кругу общения

Источник: составлено автором в рамках работы в консалтинговом агентстве Marketing story.

Приложение Е (рекомендуемое) Авторская сегментация целевой аудитории для предприятий общественного питания сектора HoReCa

Таблица Е.1 – Сегментация и описание профилей клиентов компаний формата fast-food/ street-food по персонам и типологии Е.Роджерса

Персона-модель	Описание персоны	Тип клиента (по Е.Роджерсу)
Школьники	Посещение заведений сегмента fast food по окончании занятий в учебных заведениях, использование в качестве места для общения с друзьями и общения	Ранее большинство
Студенты	Потребление привычной еды быстрого приготовления, отсутствие заботы о здоровье	Позднее большинство
Водители	Частое посещение автозаправочных станций с приобретением продуктов, удобных для потребления во время остановок или за рулем	Позднее большинство
Молодые компании	Необходимость еды высокой калорийности для формирования насыщения, удобных для потребления блюд быстрого приготовления для использования в качестве закусок на мероприятиях	Позднее большинство
Семьи с детьми	Выбор специальных предложений для детей с яркой атрибутикой и подарками	Ранее и позднее большинство

Источник: составлено автором.

Таблица Е.2 – Сегментация и описание профилей клиентов компаний формата fast-casual dining по персонам и типологии Е.Роджерса

Персона-модель	Описание персоны	Тип клиента (по Е.Роджерсу)
Студенты, молодежь	Необходимость недорогих блюд с коротким временем приготовления. Осуществление привычного выбора меню с редкими экспериментами. Характерна активная жизненная позиция	Позднее большинство
Офисные работники	Необходимость блюд доступной ценовой категории с достаточной калорийностью для формирования насыщения	Позднее большинство
Ленивцы	Эксперименты с блюдами для получения новых впечатлений. Характерно нежелание готовить или потребность побаловать себя	Новаторы
Ценители	Посещение данного сегмента с целью приобретения конкретного продукта. Потребители молодого возраста.	Новаторы и быстропринимаящие
Искатели	Желание дегустации необычного продукта по доступной цене	Новаторы и быстропринимаящие
Инстаграммщики	Дегустация на камеру, фото- и видеосъемка, трансляция опыта и эмоций в социальные сети.	Быстропринимаящие

Источник: составлено автором.

Таблица Е.3 – Сегментация и описание профилей клиентов компаний формата casual dining по персонам и типологии Е.Роджерса

Персона-модель	Описание персоны	Тип клиента (по Е.Роджерсу)
Семьи с детьми	Необходимость детского атрибутики: комната, меню, стульчики	Позднее большинство
Студенты	Желание приобретения сытных и вкусных блюд по доступным ценам. Предпочтение заведения с реализацией бюджетных алкогольных напитков	Позднее большинство
Офисные работники	Посещение заведений в будни во время бизнес-ланчей	Позднее большинство
Компании	Стремление веселого времяпрепровождения. Предпочтение заведениям с наличием танцпола, караоке, иных развлекательных элементов	Ранее большинство
Банкетчики	Поиск заведения с высоким уровнем комфорта, разнообразным меню с целью проведения мероприятий и возможностью получить индивидуальные предпочтения	Позднее большинство и консерваторы

Источник: составлено автором.

Таблица Е.4 – Сегментация и описание профилей клиентов компаний формата casual-up dining по персонам и типологии Е.Роджерса

Персона-модель	Описание персоны	Тип клиента (по Е.Роджерсу)
Знаменитости, инфлюенсеры	Представители молодого поколения с активным ведением социальных сетей, использование заведений eating-out с целью проведения встреч с коллегами и друзьями	Новаторы, быстропринимаящие
Пары	Характерно желание уединения, соответствующей атмосферы при свидании или праздновании значимого события	Ранее большинство
Друзья	Желание времяпрепровождения в компании друзей по окончании учебных занятий или работы	Ранее и позднее большинство
Коллеги	Использование заведений для бизнес-ланчей, бизнес-переговоров, подписания контрактов с партнерами	Позднее большинство
Работающие дистанционно	Посещение заведений с целью выполнения трудовых функций при фрилансе / самозанятости / удаленном формате работы	Ранее большинство
Празднующие	Группа клиентов, посещающих заведение с целью проведения праздничного мероприятия	Ранее и позднее большинство

Источник: составлено автором.

Таблица Е.5 – Сегментация и описание профилей клиентов компаний формата fine dining по персонам и типологии Е.Роджерса

Персона-модель	Описание персоны	Тип клиента (по Е.Роджерсу)
Гурманы	Посещение заведения с целью разнообразия пищевых пристрастий, а также дегустации новых, экзотических блюд, для которых отсутствует возможность приготовления в домашних условиях или наличие в меню заведений более низкого класса	Новаторы
Туристы	Иностранцы граждане, посещающие заведение с целью дегустации блюд для получения клиентского опыта и впечатлений от города и заведения	Ранее большинство
Звезды	Знаменитые в различных областях личности (блогеры, фудблогеры, певцы, актеры и т.д.)	Быстроприниматели
Семейные пары	Посещение заведений и целью общения наедине, наслаждения хорошей кухней, комфортной обстановкой. Характерно наличие достатка выше среднего и отсутствие детей	Новаторы
Человек-праздник	Посещение заведений только в случае праздничных случаев, веселых событий, знаменательных дат. Отсутствует возможность постоянного посещения заведений без конкретного повода	Ранее большинство
Женщина в активном поиске	Представительницы женского пола, предполагающие осуществить в заведение знакомство, провести встречу, найти партнера	Ранее большинство

Источник: составлено автором.

Таблица Е.6 – Сегментация и описание профилей клиентов компаний формата luxe по персонам и типологии Е.Роджерса

Персона-модель	Описание персоны	Тип клиента (по Е.Роджерсу)
Бизнес-сегмент	Представители бизнеса, имеющие большой стаж ведения бизнеса. Характерны солидное состояние и определенные жизненные взгляды	Позднее большинство и консерваторы
Политики	Представители политического бомонда, привилегированные клиенты, занимающие высокие посты и участвующие в принятии важных решений	Новаторы и быстропринимающие
Дети богатых родителей	Представители молодого поколения, принадлежащие к высшему классу, не обремененные в финансах и желаниях, привыкшие к роскоши и определенного рода развлечениям	Новаторы и быстропринимающие
Шоу-бизнес	Представители индустрии развлечений (звезды популярной музыки и т.д.), в т.ч. пришедшие по приглашению третьего лица	Новаторы и быстропринимающие
Эскорт	Представительницы женского пола, посещающие заведение постоянно или эпизодично с целью знакомств	Быстропринимающие и ранее большинство
VIP туристы	Представители иностранной политики, звезд мирового масштаба. Характерно желание обеспечения приватности.	Новаторы и быстропринимающие

Источник: составлено автором.

Приложение Ж (справочное) Гипотезы

Таблица Ж.1 – Гипотезы и вопросы, спроектированные для проверки в ходе исследования клиентского опыта на предприятиях общественного питания различных форматов сектора HoReCa

Формат предприятия	Гипотезы и вопросы
Food Tech	<ol style="list-style-type: none"> 1. Название сервиса должно отражать концепцию и при этом быть понятным для новых пользователей. 2. Как выглядит целевая аудитория, которая предпочитает заказывать готовые наборы на несколько дней? 3. Какие цвета в оформлении сайта/приложения стимулируют клиента к определённым действиям (таким, как совершение заказа или наоборот, отказ от использования сервиса)? 4. Юзабилити (<i>удобство использования, эргономичность — качество, которое определяет, насколько понятны и удобны пользовательские интерфейсы в использовании</i>) является удерживающим фактором для потребителя от переключения на другие бренды, даже если продукт другого сервиса больше удовлетворяет его другие потребности. 5. Люди больше доверяют тем сервисам доставки, у которых есть мобильное приложение. 6. Повысится ли спрос на продукт благодаря кастомизации при использовании чат-бота? 7. Влияет ли на лояльность пользователя потребительская выгода при первом заказе в приложении? 8. Какие предпочтения влияют на повторный заказ потребителя?
Fast Food/ Street Food	<ol style="list-style-type: none"> 1. Фаст-фуд ассоциируется с нездоровой и некачественной едой, что может вызывать недоверие у потребителей к новому проекту данного сегмента. 2. Важен ли ценовой фактор при выборе заведения рынка eating-out? 3. Какие потребительские выгоды должны быть включены в программу лояльности заведения сегмента фаст-фуд? 4. Какую роль для потребителя в заведениях сегмента фаст-фуд играет первое дизайн точек контакта, название? 5. Какую информацию для потребителя в заведениях сегмента фаст-фуд несет название и бывает ли оно не понятным?
Fast-casual Dining	<ol style="list-style-type: none"> 1. Насколько обстановка (интерьер, музыка, запахи, концепция) влияет на выбор потребителя заведения сегмента фаст-кежл? 2. В каких случаях потребитель делает выбор в пользу фаст-кежл относительно фаст-фуд? 3. Понимает ли потребитель, что в названии заведений сегмента фаст-кежл отражена концепция комфортной еды? 4. Актуальна ли для потребителя в заведениях фаст-кежл барная карта и в каком ассортименте? 5. Внедрение механизма фиксированных цен будет привлекательным и удерживающим фактором для потребителя заведений сегмента фаст-кежл.

Формат предприятия	Гипотезы и вопросы
Casual Dining	<ol style="list-style-type: none"> 1. В заведениях сегмента кейжл-дайнинг персонализация позволяет увеличить количество постоянных гостей. 2. Атмосфера уюта в заведениях сегмента кейжл-дайнинг крайне положительно сказывается на впечатлениях гостя, но может повлечь уменьшение количества чеков путём уменьшения оборота посадочных мест. Однако средний чек предположительно вырастет из-за увеличения длительности пребывания гостя. 3. Формирование “закрытых от глаз “ позиций или столов положительно скажется на загрузке ресторана, так как потребители предпочитают места «где можно спрятаться». 4. Регулярные новинки в меню позволят удержать большее количество гостей в заведениях сегмента кейжл-дайнинг. Особо популярные сезонные позиции станут хорошим дополнением к основному меню, возможно, а далее подходящей заменой для менее популярных позиций из основного меню. 5. Кнопка вызова официанта положительно скажется на клиентском опыте потребителя в заведениях сегмента кейжл-дайнинг. 6. Добавление более сложных гастрономических позиций в меню не будет удерживающим фактором для потребителя заведений данного сегмента 7. Развлекательные активности (караоке, танцпол) увеличивают проходимость и средний чек заведения сегмента кейжл-дайнинг в вечернее время суток.
Casual-up Dining	<ol style="list-style-type: none"> 1. Заинтересует ли потребителя заведений сегмента кейжл-ап профессиональное ведение социальных сетей? (почему нужно выбрать именно нас, ценности, контент близкий для ЦА) 2. Внедрение культурной и событийной программы в деятельность заведения увеличит поток посетителей данного сегмента (джаз, вечера классической музыки и пр.) 3. Использование некоторых элементов, характерных для более высоких сегментов заведений рынка eating-out, способствует повышению лояльности к заведению и может стать совокупным удерживающим фактором (аквариумы, мебель, посуда и пр.) 4. Насколько потребители сегмента кейжл-ап доверяют рекламным интеграциям с инфлюенсерами? (расширение ЦА и увеличение потока посетителей). 5. Необходимо ли введение программы лояльности для заведения данного сегмента? (специальные предложения ко дню рождения, бонусная программа, кешбек, уведомления о новинках или специальных приглашенных гостях) 6. Как влияет наличие открытой кухни на доверие/комфорт гостей заведения сегмента кейжл-ап? 7. Узкая тематическая концептуальность заведения сегмента кейжл-ап увеличивает интерес гостей посетить заведение.

Формат предприятия	Гипотезы и вопросы
Casual-up Dining	<p>8. Заинтересует ли потребителя заведений сегмента кежл-ап профессиональное ведение социальных сетей? (почему нужно выбрать именно нас, ценности, контент близкий для ЦА)</p> <p>9. Внедрение культурной и событийной программы в деятельность заведения увеличит поток посетителей данного сегмента (джаз, вечера классической музыки и пр.)</p> <p>10. Использование некоторых элементов, характерных для более высоких сегментов заведений рынка eating-out, способствует повышению лояльности к заведению и может стать совокупным удерживающим фактором (аквариумы, мебель, посуда и пр.)</p> <p>11. Насколько потребители сегмента кежл-ап доверяют рекламным интеграциям с инфлюенсерами? (расширение ЦА и увеличение потока посетителей) .</p> <p>12. Необходимо ли введение программы лояльности для заведения данного сегмента? (специальные предложения ко дню рождения, бонусная программа, кешбек, уведомления о новинках или специальных приглашенных гостей)</p> <p>13. Как влияет наличие открытой кухни на доверие/комфорт гостей заведения сегмента кежл-ап?</p> <p>14. Узкая тематическая концептуальность заведения сегмента кежл-ап увеличивает интерес гостей посетить заведение.</p> <p>15. Разноформатное зонирование заведения сегмента кежл-ап повышает комфорт гостей.</p> <p>16. Какое отношение обслуживающего персонала больше нравится гостям заведений сегмента кежл-ап?</p> <p>17. Презентация, как праздничного события, нового меню положительно сказывается на дальнейшем посещении ресторана гостями.</p>
Fine Dining	<p>1. Разработка детского направления (детское меню, уголок) в заведение сегмента фajn-дайнинг привлечёт новый сегмент ЦА - семьи с детьми, но при этом понизит привлекательность ресторана для других сегментов ЦА.</p> <p>2. Люди, которые не сталкивались с заведениями сегмента фajn-дайнинг и собираются посетить их впервые, отдадут предпочтение ресторанам с русской кухней, так как та более понятна для них.</p> <p>3. Увеличится ли спрос среди ЦА, не знакомой с заведениями сегмента фajn-дайнинг, если ввести в концепцию ресторана такую гастрономическую линию, как "comfort food"?</p> <p>4. Влияет ли внедрение обязательного дресс-кода для посетителей на привлекательность заведения сегмента фajn-дайнинг для гостей?</p> <p>5. Привлекательна ли для потребителя доставка из заведений сегмента фajn-дайнинг?</p>

Формат предприятия	Гипотезы и вопросы
Fine Dining	<p>6. Разработка детского направления (детское меню, уголок) в заведение сегмента фэйн-дайнанг привлечёт новый сегмент ЦА - семьи с детьми, но при этом понизит привлекательность ресторана для других сегментов ЦА.</p> <p>7. Люди, которые не сталкивались с заведениями сегмента фэйн-дайнанг и собираются посетить их впервые, отдадут предпочтение ресторанам с русской кухней, так как та более понятна для них.</p> <p>8. Увеличится ли спрос среди ЦА, не знакомой с заведениями сегмента фэйн-дайнанг, если ввести в концепцию ресторана такую гастрономическую линию, как "comfort food"?</p> <p>9. Влияет ли внедрение обязательного дресс-кода для посетителей на привлекательность заведения сегмента фэйн-дайнанг для гостей?</p> <p>10. Привлекательна ли для потребителя доставка из заведений сегмента фэйн-дайнанг?</p> <p>11. Внедрение новых технологий доставки (глубокая заморозка, вакуум) увеличит популярность доставки из заведений сегмента фэйн-дайнанг.</p> <p>12. Насколько эстетический фактор (наполненность зала специфическим декором: светильники, тарелки, оформление столов, всякого рода креативы) влияет на клиентский опыт потребителя данного сегмента?</p> <p>13. Будет ли мерчендайзинг продукта (открытые аквариумы, винный шкаф, барная стойка) влиять на дополнительные покупки потребителя в данном сегменте?</p>
Luxe	<p>1. Являются ли заведения сегмента люкс закрытыми для широкого круга посетителей (вход по приглашениям, дорого, определенный статус)?</p> <p>2. Актуален ли шик в общей эстетике интерьера и других точках контакта для потребителя в данном сегменте? (золото, мрамор и т.п.)</p> <p>3. Что первично для потребителя: пафосные подача еды и ее технология или пафос атмосферы? Или атмосфера эфемерна и может быть привлекательной без пафоса?</p> <p>4. Насколько важно для посетителей данного сегмента использование дорогостоящих, редких, экзотических продуктов?</p> <p>5. Насколько гостю важно персональное обслуживание и индивидуальный график работы заведения (опция: полностью закрыть ресторан или продлить работу)?</p> <p>6. Заведение сегмента люкс диктует правила (дресскод, поведение) или потребитель, который платит?</p>

Источник: составлено автором.

Приложение И (рекомендуемое) Структура топик-гайда глубинного интервью

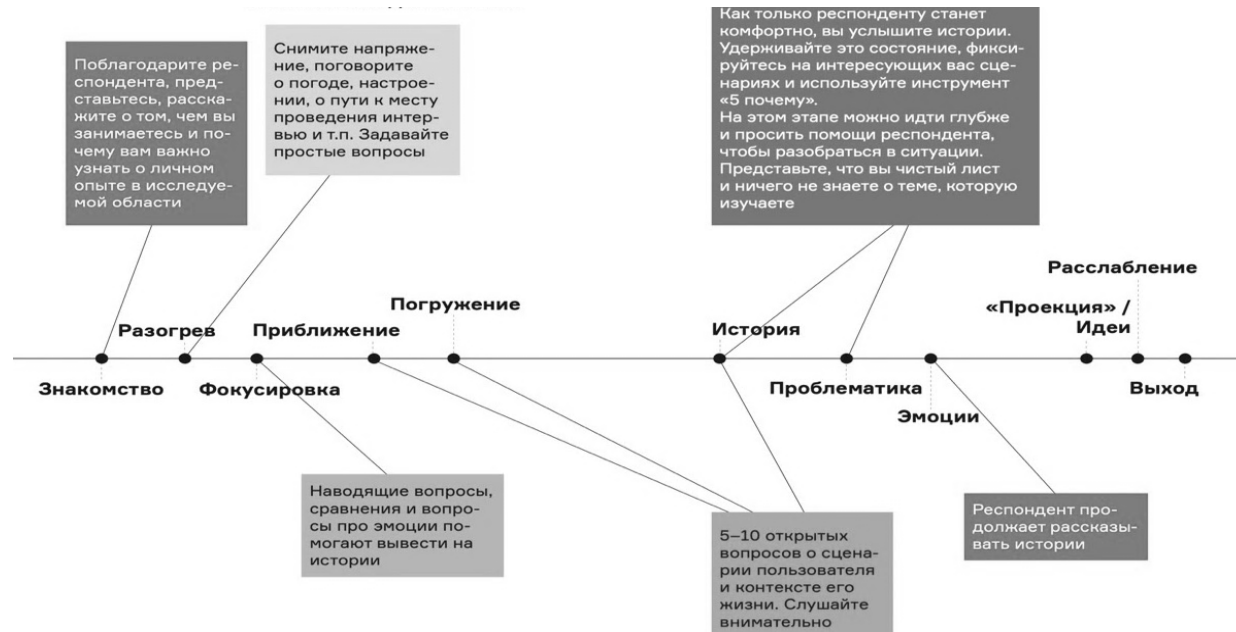


Рисунок И.1 – Структура топик-гайда глубинного интервью

Источник: составлено автором на основании [26].

Приложение К (обязательное) Сценарий (Гайд) для проведения глубинных интервью

Таблица К.1 – Топик-гайд для глубинного интервью респондентов – потребителей формата food tech

Этап	Вопросы
Знакомство Разогрев	<p>Большое спасибо за то, что Вы выделили время для того, чтобы дать интервью.</p> <p>Меня зовут _____ /представьте и других членов команды/ и мы хотим узнать о Вашем опыте в интересующей нас области _____ /укажите область/</p> <p>Интервью займет порядка 1 часа, я и мои коллеги будем записывать то, о чем Вы говорите, потому что мы не хотим упустить важные моменты. Вы не против, если мы запишем на диктофон наш разговор?</p> <p>Все, о чем Вы говорите сегодня – конфиденциально, это означает, что Ваше имя и ответы будут доступны только членам нашей команды. Помните о том, что Вы можете не отвечать на вопрос, на который не захотите ответить – просто скажите об этом. Вы также можете задавать вопросы, если Вам что-то будет не ясно. На наши вопросы нет правильных или неправильных ответов, нам интересен исключительно Ваш опыт.</p> <p>Мы бы хотели, чтобы все прошло как неформальная дружеская беседа.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Как Вы добрались сюда? - Почему Вас заинтересовала возможность дать интервью? - Вы знакомы с таким понятием, как фудтех?
Фокусировка	<ul style="list-style-type: none"> - Сколько Вам лет? - Расскажите пожалуйста о себе. На кого Вы учитесь/кем Вы работаете? - Опишите свой обычный будний день. - Опишите свой обычный выходной день. - Опишите свой день мечты. - Какую роль в вашей жизни играют деньги?
Погружение	<ul style="list-style-type: none"> - Как часто Вы пользуетесь сервисами доставки еды? - Что Вы обычно заказываете: фастфуд/наборы еды/ресторанная доставка...? (гипотеза 2) - Это один сервис или Вы часто меняете? Почему? (гипотеза 7) - При использовании сервисов доставки еды, Вы оформляете заказ на официальном сайте или через приложение? Почему? (гипотеза 5) - Как часто Вы скачиваете специализированное мобильное приложение? (не обязательно сервис доставки) - Опишите Ваш лучший опыт использования сервиса доставки еды.

Этап	Вопросы
Погружение	<ul style="list-style-type: none"> - Опишите Ваш худший опыт использования сервиса доставки еды. - Взгляните на логотипы и опишите ассоциации (гипотеза 1) - Дать выбрать из сайтов с разными цветовыми палитрами и спросить, где закажут (гипотеза 3)
Проблематика Идеи	<ul style="list-style-type: none"> - Сталкивались ли Вы с трудностями при оформлении онлайн-заказов? Если да, то какими? (гипотеза 4) - Отказывались ли Вы от покупки чего-либо, если у Вас возникали трудности в самом оформлении заказа на сайте, в приложении (тормозил сайт/непонятная навигация/...) (гипотеза 4) - Пользовались ли Вы какими-то программами лояльности/промокодами/скидками при заказе? Являлось ли это ключевым фактором при выборе сервиса доставки? (гипотеза 8) - Опишите Ваше отношение к таким системам. - Пользуетесь ли Вы чат-ботами? Почему? (<i>если нет</i>) / В каких ситуациях? (<i>если да</i>) - А если бы чат-бот давал советы на основе ваших предпочтений (к примеру, подбор блюд), пользовались бы Вы? Как часто? (гипотеза 6)
Завершение Расслабление	<ul style="list-style-type: none"> - Есть ли что-то, что Вы хотели бы добавить? - Как ваше настроение? - Интересно ли Вам принимать участие в подобных интервью и в тестировании новых услуг/сервисов в дальнейшем? <p>Благодарим Вас за Ваше время и интересную беседу. Ваш опыт очень поможет в нашем исследовании.</p>

Источник: составлено автором.

Таблица К.2 – Топик-гайд для глубинного интервью респондентов – потребителей формата Fast Food

Этап	Вопросы
Знакомство Разогрев	<p>Я хочу поблагодарить Вас за то, что Вы выделили время для того, чтобы приехать сегодня сюда и дать интервью.</p> <p>Меня зовут _____ и мы хотим узнать о Вашем опыте в посещении ресторанов fast food.</p> <p>Интервью займет порядка 1 часа, я и мои коллеги будем записывать то, о чем Вы говорите, потому что мы не хотим упустить важные моменты.</p> <p>Вы не против, если мы запишем на диктофон наш разговор?</p> <p>Все, о чем Вы говорите сегодня – конфиденциально, это означает, что Ваше имя и ответы будут доступны только членам нашей команды.</p> <p>Помните о том, что если Вы не можете отвечать на вопрос, на который не захотите ответить – просто скажите об этом. И помните, на нашем интервью нет правильных или неправильных ответов. Отвечайте на основе Вашего личного опыта.</p> <p>Нам важен исключительно Ваш опыт.</p> <p>Вы также можете задавать вопросы, если Вам что-то будет не ясно.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Мы бы хотели, чтобы все прошло как неформальная дружеская беседа.
Фокусировка	<ul style="list-style-type: none"> - Как Вы добрались сюда? - Почему Вас заинтересовала возможность дать интервью? - Что такое для вас рестораны класса fast food? - Расскажите пожалуйста о себе. Сколько Вам лет? - На кого Вы учитесь или кем работаете? - Вам нравится? Почему? - Какую роль в вашей жизни играют деньги? - Где Вы живете в данный момент?
Погружение	<ul style="list-style-type: none"> - Как часто Вы посещаете рестораны fast food? - Какие бренды? - Расскажите о Вашем лучшем посещении ресторана fast food. - Расскажите о Вашем худшем посещении ресторана fast food

Этап	Вопросы
Проблематика Идеи	<ul style="list-style-type: none"> - Когда Вы едите фастфуд? В каких ситуациях? - Как долго Вы находитесь в ресторане? - Вы берете с собой или едите в ресторане? - Пользуетесь доставкой? В каких случаях? - Как Вы относитесь к продуктам в фастфуде? - Какой фаст фуд Вы едите? - Важно ли, сколько он стоит? - Пользуетесь ли промокодами, скидками, комбо? Почему? - Какие акции Вам понравились? Из каких заведений? - С чем ассоциируется название фаст фуда? (перечислить несколько названий) - Как Вы опишите дизайн ресторанов фаст фуд? - Нравится ли Вам он? Почему? - Обращаете ли Вы внимание на сервис в ресторанах fast food?
Завершение Расслабление	<ul style="list-style-type: none"> - Есть ли что-то, что Вы хотели бы добавить? - Как Вам понравилось интервью? <p>Благодарим Вас за Ваше время и интересную беседу. На основании результатов нашего интервью мы будем разрабатывать новые продукты и сервисы, мы будем рады пригласить Вас на тестирование наших решений, если Вы не против.</p>

Источник: составлено автором

Таблица К.3 – Топик-гайд для глубинного интервью респондентов – потребителей формата Fast Casual

Этап	Вопросы
Знакомство Разогрев	<p>Я хочу поблагодарить Вас за то, что Вы выделили время для того, чтобы приехать сегодня сюда и дать интервью.</p> <p>Меня зовут _____ и мы хотим узнать о Вашем опыте в посещении ресторанов fast casual.</p> <p>Интервью займет порядка 1 часа, я и мои коллеги будем записывать то, о чем Вы говорите, потому что мы не хотим упустить важные моменты.</p> <p>Вы не против, если мы запишем на диктофон наш разговор?</p> <p>Все, о чем Вы говорите сегодня – конфиденциально, это означает, что Ваше имя и ответы будут доступны только членам нашей команды.</p> <p>Помните о том, что, если Вы не можете отвечать на вопрос, на который не захотите ответить – просто скажите об этом. И помните, на нашем интервью нет правильных или неправильных ответов. Отвечайте на основе Вашего личного опыта.</p> <p>Нам важен исключительно Ваш опыт.</p> <p>Вы также можете задавать вопросы, если Вам что-то будет не ясно.</p> <p>Мы бы хотели, чтобы все прошло как неформальная дружеская беседа.</p>
Фокусировка	<ul style="list-style-type: none"> - Как Вы добрались сюда? - Почему Вас заинтересовала возможность дать интервью? - Что такое для вас рестораны класса fast casual? - Расскажите пожалуйста о себе. Сколько Вам лет? - На кого Вы учитесь или кем работаете? - Вам нравится? Почему? - Какую роль в Вашей жизни играют деньги? - Где Вы живете в данный момент?
Погружение	<ul style="list-style-type: none"> - Опишите свой обычный будний день - Опишите свой обычный выходной день - Опишите свой идеальный день (когда у Вас есть свободное время, хорошее настроение или какой-то повод (день рождения))

Этап	Вопросы
Погружение	<ul style="list-style-type: none"> - Где Вы обычно питаетесь: дома или вне дома? - Если вне дома, в какое время? - Какие рестораны Вы обычно выбираете? - Что влияет на ваш выбор? (цена, кухня, локация) - Как часто Вы посещаете рестораны fast casual? - Как долго Вы находитесь в ресторане? - Расскажите о Вашем лучшем посещении ресторана fast casual. - Расскажите о Вашем худшем посещении ресторана fast casual
Проблематика Идеи	<ul style="list-style-type: none"> - Вам важно, как выглядит ресторан внутри? - В каких случаях Вы выбираете рестораны типа Обед-Буфет, Му-Му, Теремок? - Могут ли такие рестораны заменять фаст фуд? И в каких случаях? - Вам нравится, когда можно заплатить и неограниченно получать блюда и напитки в ресторане? (механизм фикс цен) - В каких случаях Вы пьете алкоголь? - Актуальна барная карта в таких ресторанах? - Если да, то какие напитки могли бы быть? - Какие ассоциации вызывают названия Муму, Обед-Буфет, Теремок, Грабли, Братья Караваевы, Брусника? - Все ли устраивает в самообслуживании? Если нет, то почему?
Завершение Расслабление	<ul style="list-style-type: none"> - Есть ли что-то, что Вы хотели бы добавить? - Как Вам понравилось интервью? - Благодарим Вас за Ваше время и интересную беседу. На основании результатов нашего интервью мы будем разрабатывать новые продукты и сервисы, мы будем рады пригласить Вас на тестирование наших решений, если Вы не против.

Источник: составлено автором

Таблица К.4 – Топик-гайд для глубинного интервью респондентов – потребителей формата Casual Dining

Этап	Вопросы
Знакомство Разогрев	<p>Я хочу поблагодарить Вас за то, что Вы выделили время для того, чтобы приехать сегодня сюда и дать интервью.</p> <p>Меня зовут _____ и мы хотим узнать о Вашем опыте в посещении ресторанов класса casual dining.</p> <p>Интервью займет порядка 1 часа, я и мои коллеги будем записывать то, о чем Вы говорите, потому что мы не хотим упустить важные моменты.</p> <p>Вы не против, если мы запишем на диктофон наш разговор?</p> <p>Все, о чем Вы говорите сегодня – конфиденциально, это означает, что Ваше имя и ответы будут доступны только членам нашей команды.</p> <p>Помните о том, что, если Вы не можете отвечать на вопрос, на который не захотите ответить – просто скажите об этом. И помните, на нашем интервью нет правильных или неправильных ответов. Отвечайте на основе Вашего личного опыта.</p> <p>Нам важен исключительно Ваш опыт.</p> <p>Вы также можете задавать вопросы, если Вам что-то будет не ясно.</p> <p>Мы бы хотели, чтобы все прошло как неформальная дружеская беседа.</p>
Фокусировка	<ul style="list-style-type: none"> - Как Вы добрались сюда? - Почему Вас заинтересовала возможность дать интервью? - Что такое для вас рестораны класса Casual dining? (Например, Шоколадница или Тануки) - Расскажите пожалуйста о себе. Сколько Вам лет? - На кого Вы учитесь или кем работаете? - Вам нравится? Почему? - Какую роль в вашей жизни играют деньги? - Где Вы живете в данный момент?
Погружение	<ul style="list-style-type: none"> - Опишите свой обычный будний день - Опишите свой обычный выходной день - Опишите свой идеальный день (когда у Вас есть свободное время, хорошее настроение или какой-то повод (день рождения))

Этап	Вопросы
Погружение	<ul style="list-style-type: none"> - Опишите свой обычный будний день - Где Вы обычно питаетесь: дома или вне дома? - Если вне дома, в какое время? - Какие рестораны Вы обычно выбираете? Как? - Есть ли рестораны, где Вы являетесь постоянным гостем? - Как часто Вы посещаете рестораны класса Casual dining? Такие как Menza или Friday's? - Что влияет на Ваш выбор? - Как долго Вы находитесь в ресторане? Назовите заведения, где Вы предпочитаете оставаться подольше - Вспомните Ваш опыт посещения ресторана Casual. - Какой столик Вы обычно выбираете? Опишите его - Какие виды дополнительных развлечений Вам особенно нравятся? - Часто ли Вы заказываете позиции из сезонного меню? (почему?) - Расскажите вашем самом лучшем воспоминании о ресторане Casual dining. - Расскажите вашем самом худшем воспоминании о ресторане Casual dining.
Проблематика Идеи	<ul style="list-style-type: none"> - Где Вы питаетесь, когда уезжаете в командировки или путешествуете? - Вы рассказали про свой путь выбора ресторана. Какие этапы у Вас вызывают дискомфорт? - Что бы Вы хотели изменить? Какой путь решения Вы видите? - Что можно добавить, улучшить в ресторане Casual dining? - Как Вы реагируете, когда официант долго не подходит? - Что часто забывает сделать персонал? - Когда Вы приходите в ресторан повторно, и официант называет Вас по имени, помнит Ваши предпочтения с прошлого посещения. Как Вы реагируете? - Вы говорили, что постоянно ходите в (---) Что должно произойти, чтобы Вы отказались от похода туда? - Если Вам дать «волшебную палочку», то изменение чего сделает Вас более счастливым?
Завершение Расслабление	<ul style="list-style-type: none"> - Есть ли что-то, что Вы хотели бы добавить? - Как Вам понравилось интервью? <p>Интересно ли Вам принимать участие в подобных интервью и в тестировании новых ресторанов Casual dining?</p>

Источник: составлено автором.

Таблица К.5 – Топик-гайд для глубинного интервью респондентов – потребителей формата Casual-up Dining

Этап	Вопросы
Знакомство Разогрев	<p>Здравствуйте, большое спасибо за то, что выделили время для того, чтобы дать нам интервью.</p> <p>Меня зовут _____, моих коллег _____ и _____.</p> <p>Мы хотим узнать о Вашем опыте в интересующей нас области Casual-up dining.</p> <p>Интервью займет порядка 1 часа, я и мои коллеги будем записывать то, о чем Вы говорите, потому что мы не хотим упустить важные моменты.</p> <p>Вы не против, если мы запишем на диктофон наш разговор?</p> <p>Все, о чем вы говорите сегодня – конфиденциально, это означает, что Ваше имя и ответы будут доступны только членам нашей команды.</p> <p>Помните о том, что Вы можете не отвечать на вопрос, на который не захотите ответить – просто скажите об этом. Вы также можете задавать вопросы, если Вам что-то будет не ясно. На задаваемые вопросы нам интересно узнать исключительно Ваше мнение, здесь не существует правильных и неправильных ответов.</p> <p>Вопросы для разогрева:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Как Ваше настроение? - Почему Вас заинтересовала возможность дать нам интервью? - Вам известно такое понятие, как Casual-up dining?
Фокусировка	<ul style="list-style-type: none"> - Расскажите пожалуйста о себе. Сколько Вам лет? Где вы работаете/Где вы учитесь? - В каком городе Вы проживаете? - Опишите свой обычный будний день. - Опишите свой выходной день. - Что Вы предпочитаете больше смотреть телевизор, читать что-либо, слушать (радио, музыку, подкасты)? - Опишите день мечты. - Как часто вы ходите в заведения общественного питания? - Опишите свой лучший/худший опыт в ресторане.
Погружение	<ul style="list-style-type: none"> - Страница в социальной сети, например, Instagram (признана экстремистской организацией в России), влияет на выбор ресторана или нет? Почему?

Этап	Вопросы
Погружение	<ul style="list-style-type: none"> - Если Вы увидите на странице (истории) блоггера, за жизнью которого Вы следите, какой-то ресторан, захотите ли Вы его посетить? Почему? - Как Вы понимаете для себя название «Casual-up dining»? - Часто ли Вы ходите в рестораны выше среднего класса? - Почему Вы выбираете такие рестораны? По каким поводам? - Улучшится ли Ваше отношение к заведению, если в ресторане появятся аквариумы, мебель, качественная посуда и другие элементы, характерные для высоких форматов предприятия? Почему? - Если в ресторане предусмотрена культурная программа, это могут быть джаз вечера или вечера классической музыки, например, захотите ли Вы туда пойти больше, чем в любой другой ресторан? - Насколько важны для Вас цены? - Что Вы знаете о программах лояльности в ресторанах? Какие знаете? - Пользуетесь ли Вы подобными бонусами? Вы считаете, что в ресторанах выше среднего класса они должны быть или это не имеет значения? Почему? - Знакомо ли Вам понятие «Открытая кухня» и как Вы к этому относитесь? - Если у заведения интересный интерьер с выдержанной концепцией, привлечет ли это Ваше внимание? Посетите заведение? Приходилось ли уже посещать, расскажите, как это было? - Как Вы относитесь к ресторанам, зал которого разделен на зоны (например, детская зона, зоны с громкой и тихой музыкой)? Почему? - Какое отношение обслуживающего персонала (официантов, барменов, хостес) больше нравится Вам? Почему? - Хотите ли Вы посетить мероприятие презентации нового меню или может был такой опыт? Что Вам это дало/может дать?

Этап	Вопросы
Проблематика Идеи	<ul style="list-style-type: none"> - Что Вам не нравится в сервисе ресторанах данного сегмента? - Что Вас беспокоит в дизайне ресторанах данного сегмента? - Что часто забывают сделать официанты при обслуживании Вас? - Что часто забывает сделать руководство ресторана в конфликтных ситуациях? (с ненадлежащим видом блюда/ с невежливым обслуживанием и пр.) - Что Вас беспокоит при решении «конфликтных вопросов»? - Что будет, если ничего с этим не сделать? - Что должно произойти, чтобы Вы отказались от посещения ресторана? - Какой фактор влияет на посещения ресторана? - Если бы Вы имели все возможные и невозможные инструменты для изменения всех проблем, то что бы Вы предпочли изменить? (в кухне/ в сервисе/ в дизайне) - Как Вы считаете, что можно изменить в сервисе обслуживания? Что можно добавить и что убрать? - Каких экспертов Вы бы привлекли к тренингу персонала чтоб улучшить сервис? - Какие потери понесет за собой ресторан если не говорить прямо о проблемах/о минусах услуг или сервиса?
Завершение Расслабление	<ul style="list-style-type: none"> - Хотели ли бы Вы стать действующим экспертом в развитии сферы услуг и сервиса ресторана? - Было ли Вам сложно отвечать на вопросы или Вы уверенно знаете обо всех плюсах/минусах услуг и сервиса? - Есть ли что-то, что Вы хотели бы добавить? - Как Вам понравилось интервью? - Интересно ли Вам принимать участие в подобных интервью и в тестировании новых услуг/сервисов в дальнейшем? <p>Благодарим Вас за Ваше время и интересную беседу. На основании результатов нашего интервью мы будем разрабатывать новые продукты и сервисы, мы будем рады пригласить Вас на тестирование наших решений, если Вы не против.</p>

Источник: составлено автором

Таблица К.6 – Топик-гайд для глубинного интервью респондентов – потребителей формата Fine Dining

Этап	Вопросы
Знакомство Разогрев	<p>Я хочу поблагодарить Вас за то, что Вы выделили время для того, чтобы приехать сегодня сюда и дать интервью. Меня зовут _____. и я хочу узнать о Вашем опыте в интересующей нас области, а именно о Вашем опыте посещения ресторанов fine-dining.</p> <p>Интервью займет порядка 1 часа, я буду записывать то, о чем Вы говорите, потому что я не хочу упустить важные моменты.</p> <p>Вы не против, если мы запишем на диктофон наш разговор?</p> <p>Все, о чем вы говорите сегодня – конфиденциально, это означает, что Ваше имя и ответы будут доступны только членам моей команды. Помните о том, что нет правильных или неправильных ответов, все ответы приветствуются. Вы можете не отвечать на вопрос, на который не захотите ответить – просто скажите об этом. Вы также можете задавать вопросы, если Вам что-то будет не ясно.</p> <p>Я бы хотел, чтобы все прошло как неформальная дружеская беседа.</p> <p>Прежде чем начать, я должен спросить у Вас, знакомо ли Вам такое понятие как ресторан fine-dining?</p>
Фокусировка	<ul style="list-style-type: none"> - Как Вас зовут? - Сколько Вам лет? - Где Вы живете? - Каково Ваше семейное положение? - Расскажите пожалуйста о себе. Чем Вы занимаетесь - учитесь или работаете (какое образование!)? - Опишите свой обычный будний день - Опишите свой обычный выходной день - Опишите день мечты - Что предпочитаете смотреть, читать, слушать?
Погружение	<ul style="list-style-type: none"> - Как Вы относитесь к различным специальным предложениям и маркетинговым материалам (листовки, афиши, реклама на видеобордах)? - Часто ли Вы питаетесь дома? - С каким домашним блюдом у Вас связаны самые теплые эмоции? - Часто ли Вы посещаете рестораны fine-dining? - Если ДА / Почему предпочитаете посещать рестораны fine-dining? - Если ДА / Какая Ваша любимая кухня?

Этап	Вопросы
Погружение	<ul style="list-style-type: none"> - Если ДА / Какие посещаете? Какой ресторан посетили в последний раз? - Если ДА / Опишите Ваш худший и лучший опыт посещения ресторана fine-dining. - Если НЕТ / Почему? <ul style="list-style-type: none"> - Берете ли Вы с собой детей в ресторан? - Нет - Почему? - Да - Сталкивались ли Вы с какими-либо трудностями, взяв с собой детей в ресторан (отсутствие меню, детского уголка)? А если бы в ресторане было детское направление? (С) - Какой интерьер ресторана Вы предпочитаете? - Просматриваете ли Вы галерею ресторана при его выборе? - На что Вы обращаете внимание в ресторане (ароматика, музыка, интерьер и т.д.). Почему? - Когда Вы в последний раз заказывали еду из доставки? - Из какого места Вы заказывали еду? - Заказывали ли Вы еду из ресторанов fine-dining? Если да, какие впечатления от заказа? Если нет, то почему?
Проблематика Идеи	<ul style="list-style-type: none"> - Что Вас останавливает заказывать еду из ресторанов fine-dining? - Какая доставка была самой лучшей? Откуда она была? Что понравилось, а что не понравилось? - Какая доставка была самой худшей? Откуда она была? Почему? - Если бы ресторан предоставил высокое качество доставки (посредством внедрения новых технологий: глубокая заморозка, вакуум и т.д.) и обеспечил качество блюд на уровне подачи блюд прямо в ресторане - стали бы Вы чаще заказывать из ресторанов fine-dining? <ul style="list-style-type: none"> - Заказываете ли Вы в ресторане fine-dining блюда которые можете приготовить дома/сами? - ЭКСПЕРИМЕНТ: Респонденту демонстрируются позиции блюд русской кухни и позиции блюд любой другой кухни ресторанов fine-dining. Респонденту предлагается выбрать понравившиеся блюда из списка. Цель эксперимента заключается в том, чтобы выявить зависимость от частоты посещения ресторанов fine-dining и предпочтений респондента. <ul style="list-style-type: none"> - Сопоставим ли уровень эмоций от употребления домашних блюд с эмоциями от употребления таких же блюд в ресторане fine-dining? - Наблюдаете ли Вы за работой бармена? Подталкивает ли увиденное на заказ из напитков/коктейлей? - Подталкивает ли Вас декоративное окружение, такое как открытый аквариум или винный шкаф на выбор блюд?

Этап	Вопросы
Проблематика Идеи	<ul style="list-style-type: none"> - Давайте вернемся к вопросу о детях: - Как Вы относитесь к детям в ресторане? Почему? - Был ли у Вас негативный опыт взаимодействия с детьми в ресторане? - И заключительные вопросы нашего интервью: - Как Вы относитесь к дресс-коду? - Что Вы думаете о мероприятиях с обязательным дресс-кодом? - Приходилось ли Вам посещать заведения общественного питания с обязательным дресс-кодом? Повлиял ли дресс-код на Ваши впечатления от ресторана?
Завершение Расслабление	<ul style="list-style-type: none"> - Как Ваше настроение? - Интересно ли Вам принимать участие в подобных интервью и в тестировании новых услуг/сервисов в дальнейшем? <p>Благодарим Вас за Ваше время и интересную беседу. На основании результатов нашего интервью моя команда будет разрабатывать новые продукты и сервисы, мы будем рады пригласить Вас на тестирование наших решений, если Вы не против.</p>

Источник: составлено автором.

Таблица К.7 – Топик-гайд для глубинного интервью респондентов – потребителей формата Luxe

Этап	Вопросы
Знакомство Разогрев	<p>Я хочу поблагодарить Вас за то, что вы выделили время для того, чтобы приехать сегодня сюда и дать интервью.</p> <p>Меня зовут _____ и мы хотим узнать о Вашем опыте в посещении ресторанов класса Luxe.</p> <p>Интервью займет порядка 1 часа, я и мои коллеги будем записывать то, о чем Вы говорите, потому что мы не хотим упустить важные моменты.</p> <p>Вы не против, если мы запишем на диктофон наш разговор?</p> <p>Все, о чем вы говорите сегодня – конфиденциально, это означает, что Ваше имя и ответы будут доступны только членам нашей команды.</p> <p>Помните о том, что, если Вы не можете отвечать на вопрос, на который не захотите ответить – просто скажите об этом. И помните, на нашем интервью нет правильных или неправильных ответов. Отвечайте на основе вашего личного опыта.</p> <p>Нам важен исключительно ваш опыт.</p> <p>Вы также можете задавать вопросы, если Вам что-то будет не ясно.</p> <p>Мы бы хотели, чтобы все прошло как неформальная дружеская беседа.</p>
Фокусировка	<ul style="list-style-type: none"> - Как Вы добрались сюда? - Почему Вас заинтересовала возможность дать интервью? - Что такое для Вас рестораны класса Luxe? - Расскажите пожалуйста о себе. Сколько вам лет? - На кого Вы учитесь или кем работаете? - Вам нравится? Почему? - Какую роль в вашей жизни играют деньги? - Где вы живете в данный момент?
Погружение	<ul style="list-style-type: none"> - Опишите свой обычный будний день - Опишите свой обычный выходной день - Опишите свой идеальный день (когда у вас есть свободное время, хорошее настроение или какой-то повод (день рождения))

Этап	Вопросы
Погружение	<ul style="list-style-type: none"> - Где Вы обычно питаетесь: дома или вне дома? - Если вне дома, в какое время? - Какие рестораны Вы обычно выбираете? - Что влияет на Ваш выбор? (цена, кухня, локация) - Как часто Вы посещаете рестораны класса Luxe? - Как долго Вы находитесь в ресторане? - Вспомните Ваш опыт посещения ресторана люкс. На что Вы обратили внимание (при выборе ресторана, при бронировании, во время нахождения в ресторане)? - Расскажите о Вашем лучшем посещении ресторана Luxe. - Расскажите о Вашем худшем посещении ресторана Luxe
Проблематика Идеи	<ul style="list-style-type: none"> - Без каких деталей в интерьере ресторан не может называться люкс? - Как Вы одеваетесь, когда идете в ресторан люкс? Узнаете ли Вы о дресс-коде или подбираете образ? - Существуют ли какие-то нормы поведения в ресторанах люкс? Если да, то какие? - Любой ли человек с деньгами может попасть в ресторан люкс? - Если нет, то какими качествами он должен обладать? (Статус, род деятельности, влияние, друзья) - Чем отличается еда в ресторане Люкс от других заведений? - Важны ли Вам редкие и экзотические продукты в меню? - На что Вы обращаете внимание в еде в ресторанах Люкс? - Где Вы питаетесь, когда уезжаете в командировки или путешествуете? - Что часто забывает сделать персонал? - Что должно произойти, чтобы Вы отказались от похода в любимый ресторан класса Luxe? - Если Вам дать «волшебную палочку», что вы измените?
Завершение Расслабление	<ul style="list-style-type: none"> - Есть ли что-то, что Вы хотели бы добавить? - Как Вам понравилось интервью? <p>Благодарим Вас за Ваше время и интересную беседу. На основании результатов нашего интервью мы будем разрабатывать новые продукты и сервисы, мы будем рады пригласить Вас на тестирование наших решений, если Вы не против.</p>

Источник: составлено автором.

Приложение Л (рекомендуемое)

Анкета для количественного исследования мнения респондентов-потребителей формата food tech

Добрый день!

Просим Вас поучаствовать в нашем исследовании, посвящённом рынку доставки еды. Анкета полностью анонимна.

Полученные данные будут использованы с научными и практическими целями. Нам очень важно узнать Ваше мнение и опыт.

Большое спасибо!

1. Укажите Ваш пол:

- Мужской
- Женский

2. Сколько Вам лет?

- До 18 лет
- 18-25 лет
- 26-35 лет
- 36-45 лет
- Старше 45 лет

3. Где Вы проживаете?

- Москва и МО
- Санкт-Петербург
- Другое:

4. Какое у Вас образование?

- Основное общее образование
- Среднее общее образование
- Среднее профессиональное образование
- Высшее образование (бакалавриат)
- Высшее образование (магистратура, специалитет)
- Неоконченное высшее образование

5. Укажите Ваш род деятельности:

- Обучаюсь в школе/гимназии/лицее/пр.
- Студент бакалавриата, не работаю
- Студент бакалавриата, работаю
- Студент магистратуры, не работаю
- Студент магистратуры, работаю
- Работаю
- В поисках себя

6. Как часто вы пользуетесь сервисами доставки еды?

- Ежедневно
- 1-2 раза в неделю
- 1-2 раза в месяц
- Иногда (на какие-то события)
- Иногда (по настроению)
- Не пользуюсь

7. Что вы обычно заказываете?

- Фастфуд
- Готовые наборы на несколько дней
- Ресторанная доставка (разовый заказ, пример: горячее, роллы, салат)
- Доставка из кафе (разовый заказ, пример: кофе и десерт)

- Продукты
- Не заказываю

8. Какими сервисами вы обычно пользуетесь?

- Яндекс.Еда
- Delivery Club
- Самокат
- Кухня на районе
- Grow Food
- Шефмаркет
- Level Kitchen
- Elementaree
- Performance Food
- Не пользуюсь сервисами доставки
- Другое:

9. Какие факторы для Вас важны, чтобы Вы выбрали сервис доставки еды и продолжали им пользоваться?

- Удобный интерфейс
- Приятный дизайн
- Широкий выбор ресторанов/блюдов
- Удобно реализованный чат-бот
- Быстрый контакт со службой поддержки
- Наличие скидок/промокодов/бонусов
- Наличие мобильного приложения
- Другое:

10. При использовании сервисов доставки еды, вы оформляете заказ на официальном сайте или через приложение?

- На официальном сайте
- Через приложение
- Не пользуюсь сервисами доставки

11. Взгляните на логотипы и выберите из них те, которые ассоциируются с сервисами доставки еды.

12. Взгляните на предложенные сайты и выберите те, на которых вы охотнее сделаете заказ.

13. Сталкивались ли вы с трудностями при оформлении онлайн-заказов?

- Да, с техническими трудностями (тормозил сайт, проблемы при заказе)
- Да, с непонятным интерфейсом (непонятная навигация, запутанное меню...)
- Нет, не сталкивался(-ась)
- Другое:

14. Отказывались ли вы от покупки чего-либо, если у вас возникали трудности в самом оформлении заказа на сайте/в приложении?

- Да, я полностью отказывался(-ась) от покупки
- Да, я переходил(-а) в другой сервис
- Нет, я не отказывался(-ась) от покупки

15. Насколько важны для вас скидки/промокоды/прочее?

- Да, важны
- По ситуации
- Нет, не важны

16. Пользуетесь ли вы чат-ботами?

- Да, считаю, что это удобно
- Да, но в редких случаях
- Нет, считаю их неудобными

17. Если бы чат-бот давал советы на основе ваших предпочтений (к примеру, подбор блюд), пользовались бы вы таким сервисом?

- Да, однозначно
- Возможно попробовал(-а) бы
- Нет, мне это не интересно

18. Как вы относитесь к различным спецпредложениям и маркетинговым материалам (листовки, афиши, видеоряд на плазме и т.д.)?

- Если меня заинтересует предложение, я им воспользуюсь
- Иногда могу заинтересоваться, но редко
- Я не обращаю внимания на такие предложения
- Меня раздражают такие предложения

19. Откуда вы предпочитаете получать информацию? *

- Социальные сети
- Новостные каналы в Telegram
- Видео на YouTube
- Телевидение
- Подкасты
- Газеты
- Другое:

Приложение М (справочное) Результаты анкетирования

Ниже расположена интерпретация результатов анкетирования, проведенного в форме опросного листа, предложенного в приложении Л.

1. Укажите Ваш пол:

58 ответов

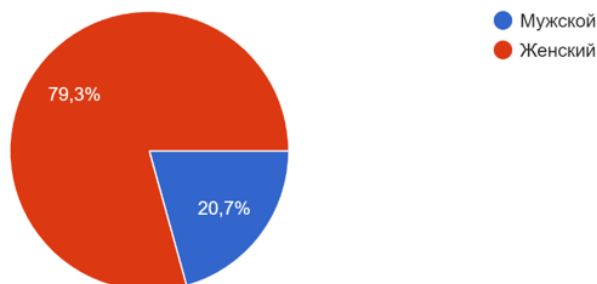


Рисунок М.1 – Результаты ответа на вопрос №1

Было опрошено 58 человек, из них 79% – женщины.

2. Сколько Вам лет?

58 ответов

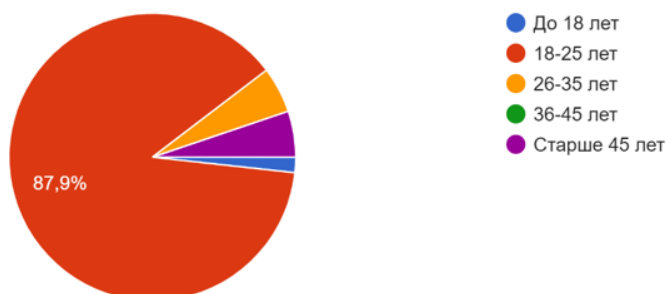


Рисунок М.2 – Результаты ответа на вопрос №2

Большинство респондентов (87,9%) представляют возрастную группу от 18 до 25 лет.

3. Где Вы проживаете?

58 ответов

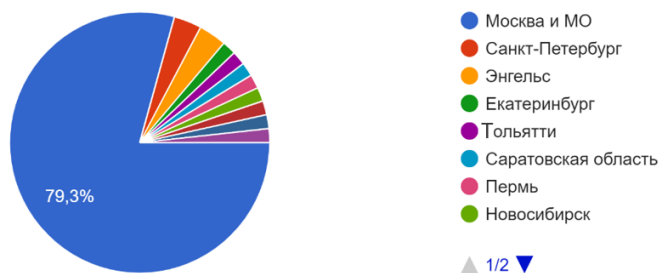


Рисунок М.3 – Результаты ответа на вопрос №3

79,3% респондентов проживают в Москве и Московской области, представлено несколько городов Саратовской области (Саратов, Энгельс, Тольятти,), а также Санкт-Петербург, Новосибирск, Красноярск, Екатеринбург, Пермь и Нижегородская область.

4. Какое у Вас образование?
58 ответов



Рисунок М.4 – Результаты ответа на вопрос №4

Значительная часть респондентов является студентами, 53,4% обучаются на бакалавриате и не работают, 27,6% – обучаются на бакалавриате и работают, есть несколько студентов специалитета/магистратуры.

5. Укажите Ваш род деятельности:
58 ответов



Рисунок М.5 – Результаты ответа на вопрос №5

10,3% опрошенных работают, образование на данный момент не получают.

6. Как часто вы пользуетесь сервисами доставки еды?
58 ответов

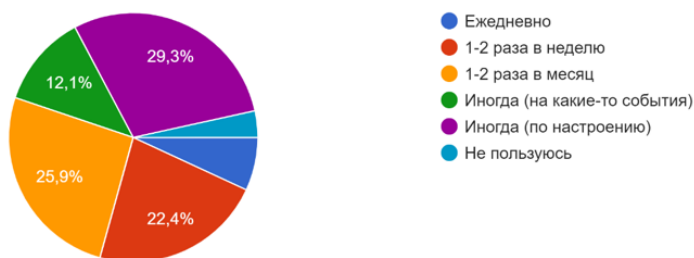


Рисунок М.6 – Результаты ответа на вопрос №6

29,3% респондентов не являются постоянными пользователями сервисов доставки еды и заказывают «по настроению», 25,9% заказывают еду стабильно 1-2 раза в месяц, 22,4% заказывают достаточно регулярно – 1-2 раза в неделю. 12,1% заказывают на какие-то определённые события. Всего 6,9% пользуются сервисами доставки ежедневно, а 3,4% не заказывают еду вообще.

Таким образом, количество респондентов, которые заказывают еду на достаточно регулярной основе превышает количество тех, кто не является стабильным пользователем.

7. Что вы обычно заказываете?

58 ответов



Рисунок М.7 – Результаты ответа на вопрос №7

39,7% опрошенных предпочитают разовую доставку ресторанной еды. 27,6% заказывают через агрегаторы продукты, из чего можно сделать вывод о нехватке времени респондентов либо о неудобном расположении супермаркетов: в таком случае тяжело нести тяжёлые пакеты до дома, а так как большинство опрошенных – молодые люди, можно сделать предположение, что далеко не все имеют личный транспорт.

Ещё один из вариантов такого спроса – агрегаторы предлагают достаточно большое количество промокодов на доставку продуктов, что тоже может служить одним из факторов. 24,1% опрошенных предпочитают заказывать фастфуд. Готовые наборы еды заказывают только 5,2% опрошенных, из чего можно сделать вывод, что студенты не являются целевой аудиторией для таких сервисов.

Среди сервисов доставки по количеству отданных голосов лидирует Delivery Club (60,3%). На втором месте – Яндекс.Еда (53,4%), на третьем – Самокат (48,3%). Таким образом, почти все респонденты предпочитают заказывать еду через крупные агрегаторы, а не локальные приложения.

8. Какими сервисами вы обычно пользуетесь?

58 ответов

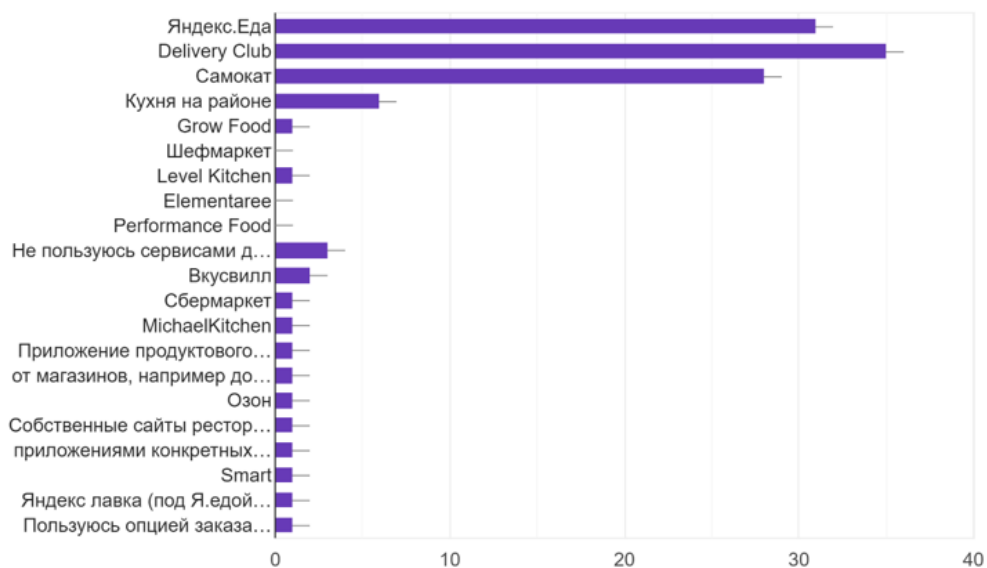


Рисунок М.8 – Результаты ответа на вопрос №8

9. Какие факторы для Вас важны, чтобы Вы выбрали сервис доставки еды и продолжили им пользоваться?

58 ответов

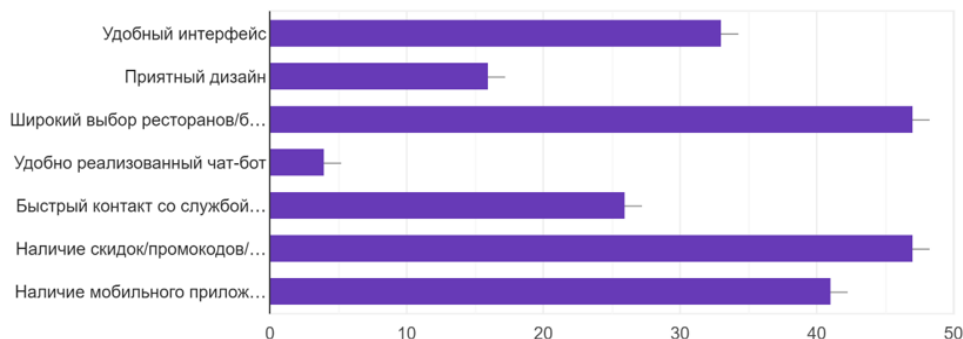


Рисунок М.9 – Результаты ответа на вопрос №9

Самыми значимыми факторами для опрошенных оказались наличие скидочной системы (58,6% отмечают, что скидки важны для них, ещё 39,7% пользуются ими по ситуации) и широкий выбор ресторанов и блюд, а также важную роль играет наличие мобильного приложения с удобным интерфейсом. Наименее значимым оказалось наличие удобного чат-бота, но многим респондентом важен быстрый контакт со службой поддержки, из чего следует вывод, что для решения вопросов к чат-ботам обращаться почти не будут.

10. При использовании сервисов доставки еды, вы оформляете заказ на официальном сайте или через приложение?

58 ответов

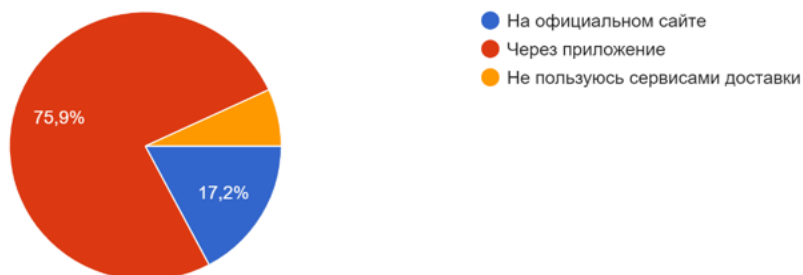


Рисунок М.10 – Результаты ответа на вопрос №10

75,9% опрошенных оформляют заказ через мобильное приложение, 17,2% – через официальный сайт. Следовательно, критически важным является наличие хорошо оптимизированного приложения, но стоит иметь и официальный сайт, адаптированный для ПК и мобильных устройств.

11. Взгляните на логотипы и выберите из них те, которые ассоциируются с сервисами доставки еды.

58 ответов

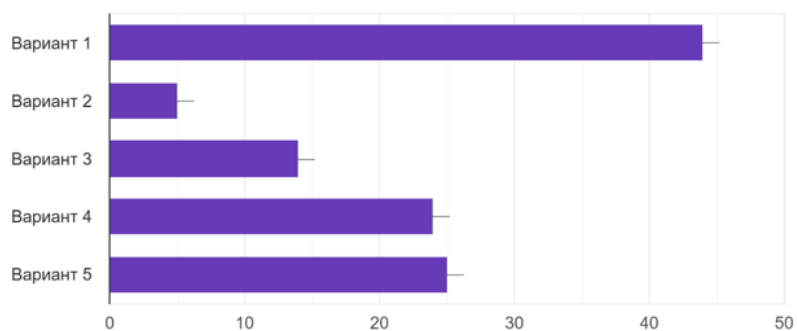


Рисунок М.11 – Результаты ответа на вопрос №11

12. Взгляните на предложенные сайты и выберите те, на которых вы охотнее сделаете заказ.

58 ответов

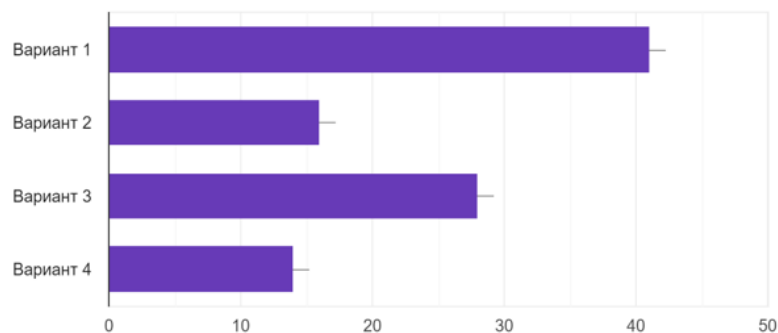


Рисунок М.12 – Результаты ответа на вопрос №12

Вопросы, направленные на ассоциативный ряд пользователей, подтвердили, что важным является явно показать на логотипе, что сервис занимается доставкой еды, а к заказу стимулируют не только жёлтые и зелёные цвета в оформлении, но и чёрно-белое контрастное оформление.

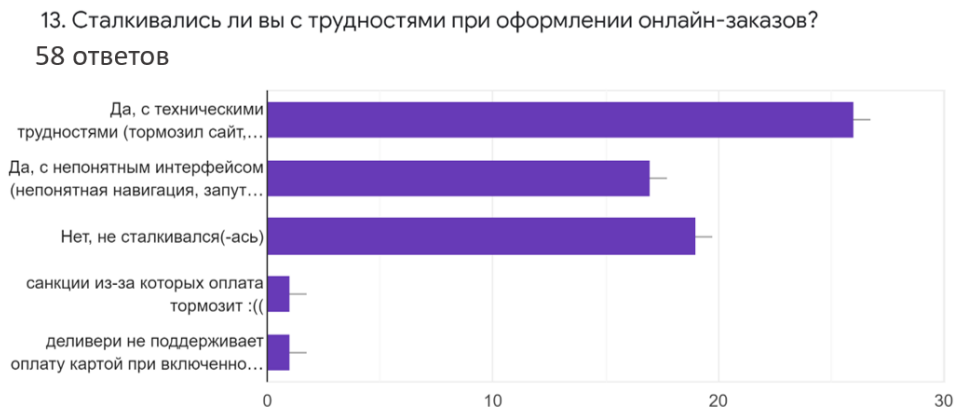


Рисунок М.13 – Результаты ответа на вопрос №13

14. Отказывались ли вы от покупки чего-либо, если у вас возникали трудности в самом оформлении заказа на сайте/в приложении?
58 ответов

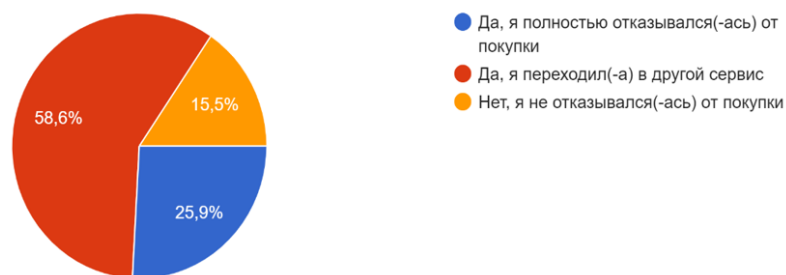


Рисунок М.14 – Результаты ответа на вопрос №14

Только 32,8% опрошенных не сталкивались с трудностями при заказе, остальные отмечают как технические проблемы (проблема с оформлением заказа, оплатой), так и непонятный интерфейс. При этом 58,6% переходили в другой сервис, а 25,9% полностью отказывались от покупки, что подтверждает следующее: юзабилити является удерживающим фактором.

15. Насколько важны для вас скидки/промокоды/прочее?
58 ответов

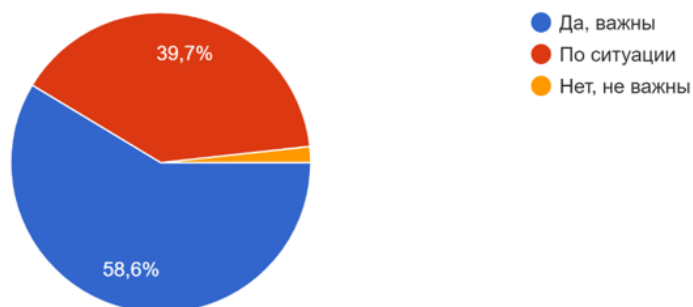


Рисунок М.15 – Результаты ответа на вопрос №15

16. Пользуетесь ли вы чат-ботами?
58 ответов

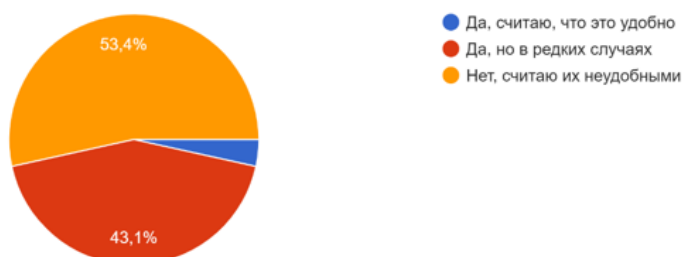


Рисунок М.16 – Результаты ответа на вопрос №16

17. Если бы чат-бот давал советы на основе ваших предпочтений (к примеру, подбор блюд), пользовались бы вы таким сервисом?
58 ответов

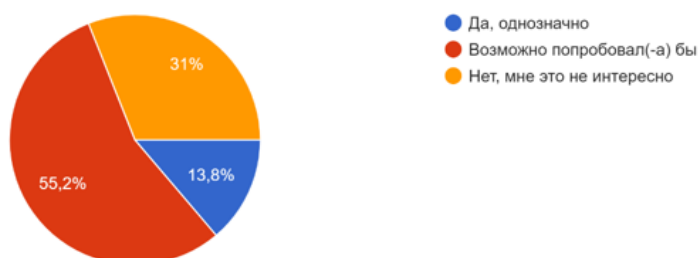


Рисунок М.17 – Результаты ответа на вопрос №17

53,4% опрошенных считают чат-боты неудобными, а ещё 43,1% прибегают к их использованию лишь в редких случаях. От использования чат-бота, предлагающего блюда исходя из предпочтений пользователя, 31% опрошенных отказались полностью, 55,2% попробовали бы из интереса. Данное предложение имеет малую вероятность повысить лояльность пользователей.

18. Как вы относитесь к различным спецпредложениям и маркетинговым материалам (листовки, афиши, видео-ряд на плазме и т. д.)

58 ответов



Рисунок М.18 – Результаты ответа на вопрос №18

19. Откуда вы предпочитаете получать информацию?

58 ответов

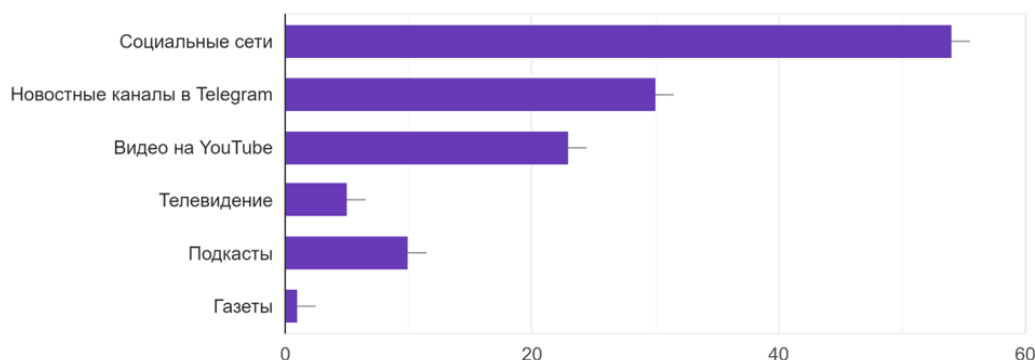


Рисунок М.19 – Результаты ответа на вопрос №19

Основным каналом получения информации для респондентов являются социальные сети (93,1%). 51,7% опрошенных подписаны на новостные каналы в Telegram, 39,7% смотрят видео на YouTube. Именно эти каналы получения информации стоит использовать для продвижения сервисов доставки еды. Маркетинговые спецпредложения по типу листовок, видео-афиш и прочего тоже являются достаточно значимым каналом для рекламы: 25,9% опрошенных обращают на них внимание и готовы воспользоваться интересным предложением, а ещё 34,5% признают, что иногда они тоже могут заинтересоваться, хотя в значительной степени реже.

Приложение Н (обязательное) Шаблон для наблюдений за потребителями в сегменте eating out в рамках исследования клиентского опыта

Место Кто Цель наблюдения

Что нравится Наблюдайте за персональными предпочтениями	Что не нравится Наблюдайте за конкретными проблемами	Привычки Наблюдайте за установившимися шаблонами поведения	Ключевые находки
Действия Наблюдайте, как человек действует в определенной ситуации	Объекты Наблюдайте, как человек пользуется различными предметами	Пространство Наблюдайте за воздействием окружающей среды	

Рисунок Н.1 – Шаблон для наблюдений за потребителями

Источник: составлено автором.

Приложение II (справочное)

Карта эмпатии персоны «блогер», респондента – посетителя формата food tech

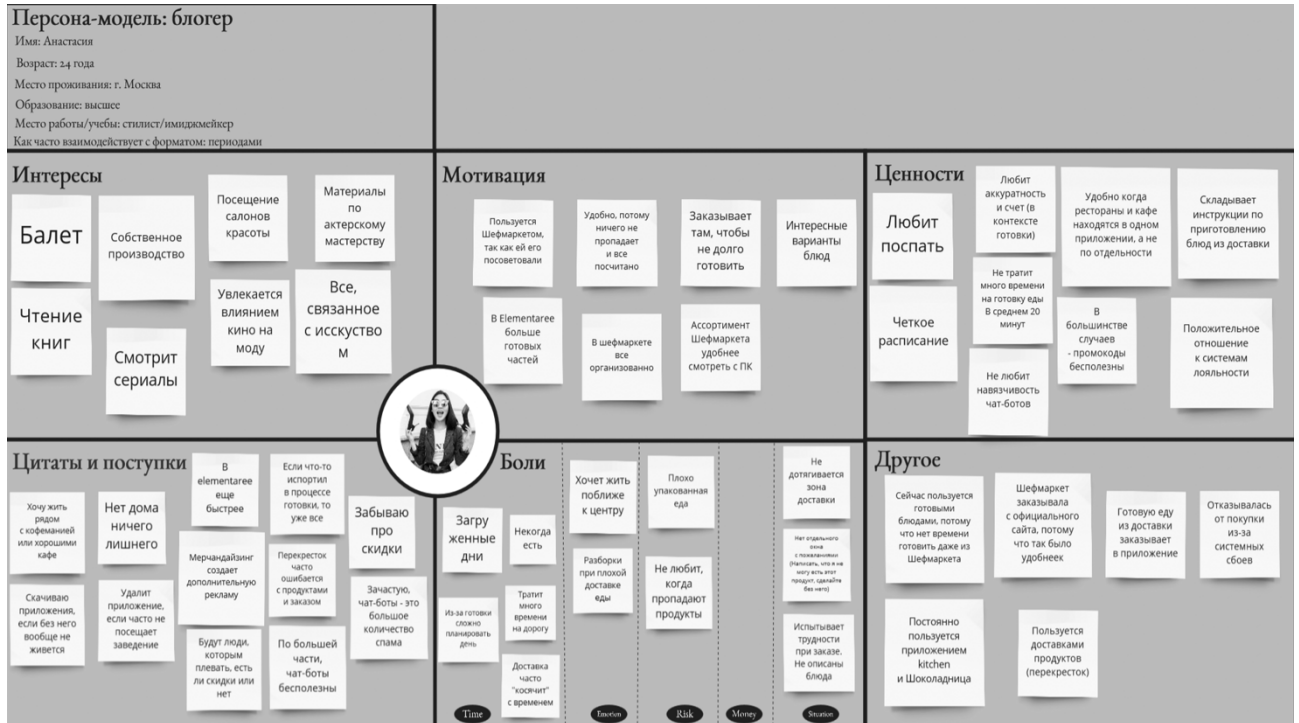


Рисунок П.1 – Карта эмпатии персона-модели «блогер», респондента формата food tech.

Источник: составлено автором.

Приложение Р (рекомендуемое) Описание сегментов целевой аудитории предприятий общественного питания сектора HoReCa по методу персон*

Таблица Р.1 – Описание персоны «работающий холостяк, 30-45 лет»

Название персона-модели	Описание	Проблемы/боль	Методы воздействия
Работающий холостяк (30-45 лет)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ большая часть жизни – это работа ▪ не готовит дома или делает это редко – под настроение ▪ из продуктов покупает минимум ▪ есть вписанное в жизнь хобби, которому уделяется много времени ▪ часто это нигилист/неохотно идет на контакт ▪ ходит в спортзал, разбирается в осознанном питании ▪ предпочитает делать покупки через цифровые точки контакта 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ много работает ▪ мало кто понимает его из-за нестандартного мировоззрения ▪ не ищет опыта «удиви меня» - уже много, где был и многое видел ▪ не готов прощаться с холостой жизнью из-за привычного ему образа жизни 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ давать информацию о продукте в разрезе питательности и состава микроэлементов, в том числе - калории, белки, жиры, углеводы ▪ делать упор в коммуникациях на то, что бренд представляет в ассортименте позиции, соответствующие самым новым продуктовым трендам: фо-бо, поке, азиатские блюда, фермерские продукты ▪ подчеркивать, какие именно рестораны поставляют свою продукцию на полки магазина, а также, какой Шеф-повар автор позиций ▪ блюдо-конструктор позиционировать, как «готовое решение для вечера, когда хочется произвести впечатление и просто поэкспериментировать самому»

*в таблице фрагментарно используются пользовательские цитаты из интервью респондентов

Источник: составлено автором.

Таблица Р.2 – Описание персоны «работающие женщина и мужчина, семейные, 30-50 лет»

Название персона-модели	Описание	Проблемы/боль	Методы воздействия
Работающие женщина и мужчина, семейные (30-50 лет)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ имеет высшее образование и возможно получает второе ▪ есть свой бизнес или хорошая управленческая должность ▪ может иметь хобби/увлечение, связанное с физической активностью, но не уделяет ему много времени ▪ отдых для него – когда просто не надо выполнять свои будничные обязанности 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ остро стоит фактор времени (нет возможности провести разноплановый досуг) ▪ ожидает от людей особого отношения, если он выказал им свое постоянство ▪ необходимость заботы о здоровье родителей/детей 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ упор в коммуникациях на конкретной цифре сэкономленного времени и денег («с нами/без нас») ▪ предложение готового решения по рационам на неделю - «Подписка на еду», где бренд предлагает ежедневные курсы питания, сбалансированные по разнообразию и питательности ▪ упор на «крафтовость» сырья и его преимущество перед сырьем, произведенных промышленным объемом (стабилизаторы, консерванты) ▪ механики, предполагающие обращение по имени, где также подчеркивается знание пищевых привычек данной аудитории

*в таблице фрагментарно используются пользовательские цитаты из интервью респондентов

Источник: составлено автором.

Таблица Р.3 – Описание персоны «завсегдатай (женщина) социальных сетей, 18-40 лет»

Название персона-модели	Описание	Проблемы/боль	Методы воздействия
Завсегдатай (женщина) социальных сетей (18-40 лет)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ее внешность – ее работа ▪ имеет особые запросы по питанию ▪ считает себя блогером, но может иметь другую постоянную работу или хобби, приносящие заработок (нутрициолог, художник, фотограф, копирайтер, графический дизайнер) ▪ процесс приготовления и выбор товаров и услуг – часть ее контента 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ограничения в питании ▪ необходимость каждый день быть в форме и показывать своей аудитории «красивую картинку» ▪ необходимость глубоко разбираться в вопросах, в которых позиционирует себя экспертом 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ развивать в продуктивном портфеле бренда продуктовые тренды осознанного питания: gluten free, sugar free, lactose free, пробиотики, альтернативное молоко, растительные заменители сахара, низкоуглеводная еда ▪ предлагать «готовые решения» под определенную потребность: «Завтрак Детокс» ▪ «Инстаграмные позиции» – яркие, необычные, требующие интерактива потребителя (долить, покрошить, намазать, смешать) ▪ механики, где точки контакта бренда и его представители обращаются к посетителю по имени

*в таблице фрагментарно используются пользовательские цитаты из интервью респондентов

Источник: составлено автором.

Таблица Р.4 – Описание персоны «молодой и дерзкий, 18-30 лет»

Название персона-модели	Описание	Проблемы/боль	Методы воздействия
Молодой и дерзкий (18-30 лет)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ограничен в финансах, но при этом хочет высокий уровень сервиса ▪ учится в ВУЗе ▪ живет с родителями или в «родительской» квартире ▪ кафе/ресторанам предпочитает доставку ▪ старается ни к чему не привязываться ▪ подчеркивает свою индивидуальность и активно транслирует миру 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ не успевает поглощать и осваивать нужную ему информацию ▪ ожидание от него, что все должно быть по расписанию: школа-универ-работа-брак-дети-отпуска каждое лето ▪ нестабильный объем необходимых финансов 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ накопительная система в формате штампы-карты (купи 4 кофе/круассан/чабатту – 5-ый в подарок) ▪ позиционирование бренда, как места, где можно провести время (с гаджетами, «посерфить» с чашкой чая) ▪ наличие в продуктивном портфеле ассортимента снеков ▪ зарядки (usb в том числе) в местах посадки ▪ коллаборации (сертификаты на покупку) с брендами других отраслей (одежда, магазины спорт. товаров, фитнес-центры, бьюти и т.д.) ▪ конкурсы в социальных сетях, призывающие генерировать контент с точками контакта бренда (как механика KFC-basket)

*в таблице фрагментарно используются пользовательские цитаты из интервью респондентов

Источник: составлено автором.

Таблица Р.5 – Описание персоны «пенсионер, 55-70 лет»

Название персона-модели	Описание	Проблемы/боль	Методы воздействия
Пенсионер (55-70 лет)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ не работает ▪ помогает детям с внуками ▪ много свободного времени ▪ может заниматься скандинавской ходьбой ▪ поход в магазин/поликлинику/банк рассматривается как способ проведения досуга ▪ знает, сколько должен стоить хлеб/молоко/масло в точных 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ однообразие текущих дней ▪ нерастроченный ресурс желания пообщаться, поделиться опытом, высказать свою точку зрения ▪ здоровье, которое становится главной их работой ▪ хочет баловать детей/внуков, но не всегда позволяет финансовая возможность 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ розыгрыши/конкурсы с осязаемой потребительской выгодой (годовой запас хлеба/молока) ▪ спроектированные сценарии по работе с возражениями. Команда, обученная конкретному алгоритму действий при возникновении конфликтных ситуаций и других случаев разрыва коммуникаций ▪ ежедневные распродажи/ликвидации витрин (после 21.00 – минус 70% на всю молочку и т.п.) ▪ скидки при предъявлении пенсионного свидетельства ▪ акции «Помощь старшему поколению» бесплатному сбору и доставке продуктов/блюд в дом потребителю, которому не надо никуда выходить.

*в таблице фрагментарно используются пользовательские цитаты из интервью респондентов

Источник: составлено автором.

Таблица Р.6 – Описание персоны «молодая мама, домохозяйка (25-35 лет)»

Название персона- модели	Описание	Проблемы/боль	Методы воздействия
Молодая мама, домохозяйка (25 – 35 лет)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ занимается бытом ▪ постоянно занята приготовлением еды и обслуживанием ребенка ▪ может подрабатывать «на удаленке» ▪ может держать ребенка на грудном вскармливании ▪ поход в магазин/кафе на районе рассматривает как развлечение, сценарий, в котором можно отвлечься ▪ хорошо знает и активно использует всю инфраструктуру своего района 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ повторяющиеся сценарии ежедневно («день Сурка») каждый день ▪ все «вертится» вокруг интересов ребенка ▪ собственное развитие и реализация как самодостаточной личности ▪ ограничение в питании из-за грудного вскармливания 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ делать упор в коммуникации на «готовые решения» под определенную потребность: «Романтический ужин в Италии», «Завтрак Energy для заряда на целый день» ▪ разработать направление kid's friendly: меню для самых маленьких, участок стены, отведенный под интерактивные игры ▪ разработать наборы по приготовлению, с которыми можно приобрести новые навыки («Ужин из мишленовского ресторана»)

*в таблице фрагментарно используются пользовательские цитаты из интервью респондентов

Источник: составлено автором.

Приложение С (обязательное)

Вокабуляр для исследования клиентского опыта

Таблица С.1 – Вокабуляр для исследования клиентского опыта

Термин	Дефиниция
Эмпатия (empathy)	Целостный феномен, связывающий между собой сознательную и подсознательную инстанции психики, цель которого – «проникновение» во внутренний мир другого человека или антропоморфизированного объекта [110]. Виды эмпатии: <ul style="list-style-type: none"> ▪ эмоциональная - основана на проекции и подражании моторным и аффективным реакциям другого ▪ когнитивная – задействует интеллект, процессы сравнения, аналогии и т.д. ▪ предикативная - проявляется, как способность предсказывать аффективные реакции другого в конкретных ситуациях [10].
Карта эмпатии (empathy map)	Инструмент, используемый для составления карты восприятия пользователем предлагаемого продукта или услуги. Цель этого инструмента - попытаться поставить себя на место конечного пользователя и определить, как он взаимодействует с продуктом или услугой, которые он потребляет [155].
Гипотеза (hypothesis)	Научно обоснованное предположение, составляющее суть, методологическую основу, теоретическое предвидение, стержень теоретических исследований. Являясь руководящей идеей всего исследования, она определяет направление и объем теоретических разработок [3, с. 86].
Точки контакта (touch points)	Многочисленные и разнообразные ситуации, места и интерфейсы соприкосновения клиента или жертвователя (донора) с организацией [55].
Глубинное интервью (in-depth interview)	Неструктурированное прямое личное интервью, в котором одного респондента (потребителя) опрашивает высококвалифицированный интервьюер для определения его основных побуждений, эмоций, отношений и убеждений по определенной теме [59, с. 85-86].
Стейкхолдер (stakeholder)	Лица или группы лиц, оказывающие влияние на деятельность компании, и, в свою очередь, подверженные влиянию с ее стороны [134].
Мокасины (moccasins)	Проявление эмпатии, способ поставить себя на место другого человека, чтобы выявить те нюансы и шероховатости в процессе, о которых он даже и не думал [25].
Шадоунг (shadowing)	Наблюдение без участия участника, при котором исследователь внимательно следит за ключевыми участниками и их действиями [126].
Партизанские исследования (guerrilla studies)	Использование нетрадиционных методов маркетинга при весьма ограниченном бюджете, делая ставку на время, творческие усилия, энергию и воображение вместо больших маркетинговых затрат [51]. Инструмент для обеспечения максимального воздействия на потребителя при минимальных издержках для компании [161].
Инсайт (insight)	Система глубоких дополняющих друг друга метафор, организованных в подсознании потребителя и определяющих его реакцию и поведение в отношении исследуемых групп товаров и услуг [6].

Термин	Дефиниция
	Процесс, посредством которого человек внезапно осознает логические связи между проблемой и ответом [147].
Карта пути гостя (customer journey map)	Диаграмма, иллюстрирующая шаги, которые ваши клиенты проходят в процессе взаимодействия с вашей компанией, будь то продукт, онлайн-сервис, розничная торговля или услуга, или любая комбинация [164].
Сервис блюпринт (service blueprint)	Инструмент для отображения процесса обслуживания, а также точек соприкосновения с клиентами, и в то же время он действует как часть управления удовлетворенностью клиентов [115].
Персона-модель (Persona-model)	Вымышленные, конкретные, конкретные представления целевых пользователей <...> Персонажи создают лицо пользователя – запоминающийся, привлекательный и действенный образ, который служит целью дизайна. Они передают информацию о пользователях вашей команде разработчиков способами, недоступными другим артефактам [162].
Прототип (Prototype)	Макет решения, который можно собрать из подручных средств <...> законченная модель продукта, вот-вот отправляющегося в производство, однако подобное определение стоит перенести к истокам процесса <...> Цель — придание формы идее, изучение ее сильных и слабых сторон, определение новых направлений для следующего поколения более детализированных, более сложных прототипов [11].
Карта разрывов (gap map)	Графический инструмент, позволяющий выявить те точки, в которых ожидания потребителей не совпадают с реальностью. Характеризует критические события, в которых пользователь испытывает негативный опыт при взаимодействии с продуктом и может прекратить его использование [39].

Источник: составлено автором на основании [5], [6], [10], [11], [25], [39], [51], [55], [59], [110], [115], [126], [134], [147], [155], [161], [162], [164]

Приложение Т (обязательное) Характеристики и качества разработчиков в кросс-функциональной команде

Таблица Т.1 – Характеристики и качества разработчиков в кросс-функциональной команде.

Характеристики и качества разработчиков по				
Оливеру Кемкенсу (Oliver Kemkens)	И.И.Скоробогатых, М.А.Солнцева, Ж.Б.Мусатовой, А.М.Козловой, И.В.Аввакумовой, А.П.Цивлину	Кену Шваберу (Ken Schwaber) и Джеффу Сазерленду (Jeff Sutherland)	М.О.Поташеву и М.И.Левандовскому	Андреасу Буру
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Эмпатия ▪ Всеобъемлющее мышление ▪ Оптимизм ▪ Склонность к экспериментам ▪ Сотрудничество 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Компетентность и уверенность в себе ▪ Позитивный настрой ▪ Стремление с энтузиазмом учиться и расти, чтобы стать лучшим! ▪ Порядочность ▪ Умение 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Самоорганизация ▪ Кросс-функциональность ▪ Отсутствие подкоманд в команде ▪ Коллективная ответственность 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Опыт работы с клиентами ▪ Обучаемость ▪ Доброжелательность, позитивность, искреннее желание помогать другим ▪ Терпение ▪ Инициативность ▪ Навыки переговоров ▪ Знание продуктов ▪ Использование маркетинговых материалов ▪ Работа с инструментами ▪ Понимание системы мотивации 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Аутентичность и честность ▪ Уважают клиента с его требованиями и ценностями ▪ Активно слушают, чтоб распознать настоящие потребности клиента ▪ Задают целенаправленные вопросы ▪ Консультируют превентивно и индивидуально ▪ Знают как свои продукты, так и клиентов ▪ Представляют продукты, отвечающие требованиям клиента ▪ Аргументируют и действуют, ориентируясь на поиск решения ▪ Заинтересованы в долгосрочной работе с клиентами ▪ Ставят интересы клиента выше быстрого заключения сделки

Источник: составлено автором на основании [14], [42], [68], [75], [106].