

СОДЕРЖАНИЕ

О. Юлдашева, Д. Пирогов Становление концепции Data Driven маркетинга	3
В. Никишкин, Т. Самарина Современные тренды развития розничной торговли продуктами питания	10
А. Цветкова, В. Никишкин Оценка удовлетворенности пациентов услугами медицинских учреждений	19
М. Твердохлебова Особенности электронных и аудиокниг как цифрового продукта	28
И. Щепетова, И. Скоробогатых Анализ клиентского опыта и экстрасервис как конкурентное преимущество компании в секторе HoReCa	32
М. Солнцев Твердые и мягкие компетенции сотрудников сервисных компаний при работе с клиентами	42

РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ

Бондаренко Виктория Андреевна, д.э.н., доцент, зав. кафедрой маркетинга и рекламы Ростовского государственного экономического университета (РИНХ), г. Ростов-на-Дону;

Галицкий Ефим Борисович, к.э.н., начальник Лаборатории анализа данных Института Фонда «Общественное Мнение» (инФОМ), доцент кафедры маркетинга фирмы факультета Менеджмента НИУ Высшая школа экономики, г. Москва;

Гвозденко Александра Николаевна, к.э.н., генеральный директор АО «НПФ «Социальное развитие» г. Липецк;

Драганов Михаил, PhD по маркетингу, доцент, Технический университет, факультет менеджмента, София, Болгария;

Калужский Михаил Леонидович, к.ф.н., член Гильдии маркетологов, директор РОФ «Фонд региональной стратегии развития», г. Омск;

Красюк Ирина Анатольевна, д.э.н., профессор, зам. директора «Высшей школы внутренней и внешней торговли» по НИР, Институт промышленного менеджмента, экономики и торговли, Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, почетный работник высшего образования, г. Санкт-Петербург;

Макаров Александр Михайлович, д.э.н., профессор, заслуженный экономист Удмуртской Республики, проректор по научной работе и программам стратегического развития, Удмуртский государственный университет, г. Ижевск;

Никишкин Валерий Викторович, д.э.н., профессор, руководитель научного совета Гильдии Маркетологов, заведующий Учебно-научной лабораторией профессиональной подготовки работников образовательных организаций, профессор кафедры маркетинга Российского Экономического Университета имени Г.В. Плеханова, г. Москва;

Нявро Джуру, д.н., декан и основатель Загребской школы экономики и менеджмента (ЗШЭМ), г. Загреб, Хорватия;

Платонова Наталья Алексеевна, д.э.н., профессор, проректор по научно-исследовательской работе РГУТиС, г. Москва;

Романова Ирина Матвеевна, д.э.н., профессор, зав. кафедрой маркетинга, коммерции и логистики Школы экономики и менеджмента Дальневосточного федерального университета, почетный работник высшего профессионального образования, г. Владивосток;

Хёршген Ханс, д.н., профессор, ФОРАМ – Институт прикладного маркетинга, Университет Хоенхайм, г. Штутгарт, Германия;

Шевченко Дмитрий Анатольевич, д.э.н., профессор, Московский политехнический университет, почетный член Гильдии маркетологов (ГМ), эксперт рекламы Ассоциации Коммуникационных Агентств России (АКАР), г. Москва.

УЧРЕДИТЕЛЬ И ИЗДАТЕЛЬ:

ООО «Агентство БиСиАй
Маркетинг»

РЕДАКЦИЯ:

Сурен Григорян (гл. редактор)
Валерия Михалюк
Михаил Краевский

КОНТАКТЫ:

105203, Москва,
ул. 14-я Парковая, д. 8, этаж 5,
помещ. 1, комн. 1, офис 41
Тел.: 8 (903) 1189759
e-mail: suren@bci-marketing.ru
<https://www.bci-marketing.ru>

Издание зарегистрировано
в Гос. Комитете по печати.
Свидетельство о регистрации
№ 016349 от 11.07.1997 г.
Перерегистрировано
в Министерстве РФ по делам
печати, телерадиовещания
и средств массовой
коммуникации.
Свидетельство о регистрации
ПИ № 77-11651 от 21.01.2002 г.

Издается с января 1997 г.
Выходит ежемесячно.

Отпечатано в типографии
«АМА-Пресс» (г. Москва)

С января 2020 года подписка
отменяется.
Журнал находится
в открытом доступе:
<https://bci-marketing.ru/>
[https://elibrary.ru/
title_about.asp?id=8995;](https://elibrary.ru/title_about.asp?id=8995)
[https://cyberleninka.ru/journal/n/
prakticheskiy-
marketing?i=1053141](https://cyberleninka.ru/journal/n/prakticheskiy-marketing?i=1053141)

Материалы для публикации
принимаются
только в электронном виде.
Перепечатка (в том числе
публикация в Интернете)
материалов только
с разрешения редакции.

PRACTICAL MARKETING (Prakticheskiy marketing), No. 11, 2021**CONTENTS**

O. Yuldasheva, D. Pirogov Data Driven Marketing: Concept Development	9
V. Nikishkin, T. Samarina Current Trends in Food Retail	18
A. Tsvetkova, V. Nikishkin Assessment of Patient Satisfaction with the Services of Medical Centers	26
M. Tverdokhlebova Features of Electronic and Audiobooks as a Digital Product	31
I. Shchepetova, I. Skorobogatykh Analysis of Customer Experience and Extra-Service as a Competitive Advantage of the Company in the HoReCa Sector	41
M. Solntsev Hard and Soft Skills of Service Companies Employees when Working with Clients	48

FOUNDER AND PUBLISHER:
"Agency BCI Marketing" Ltd.

Suren Grigoryan (chief editor)
Valeria Mikhailuk
Michael Kraevskiy

Office 41, room 1, floor 5,
14th Parkovaya str. 8,
Moscow, 105203, Russia

Tel.: +7 (903) 118 9759
E-mail: suren@bci-marketing.ru
<https://www.bci-marketing.ru>

EDITORIAL BOARD

Bondarenko Victoria Andreevna, Doctor of Economics, associate Professor, Head of Marketing and Advertising Department, Rostov state University of Economics (RINH), Rostov-on-Don, Russia;

Galitsky Efim Borisovich, Candidate of Economics, chief of Laboratory of the analysis of data of Public Opinion Fund, associate professor in Marketing Department Faculty of Management of Higher School of Economics, National Research University; Moscow, Russia;

Gvozdenko Alexandra Nikolaevna, Candidate of Economics, Director of Non-State Retirement Fund "Social Development"; Lipetsk, Russia;

Draganov Mihail, PhD, Associate Professor at Technical University. Faculty of Management, Sofia, Bulgaria;

Kaluzhskiy Mikhail Leonidovich, Candidate of Philosophy, Director of Russian Regional Fund "Fund of Regional Strategy of Development"; Omsk, Russia;

Krasyuk Irina Anatolyevna, Doctor of Economics, Professor, Deputy Director of "Higher School of domestic and foreign trade", the Institute of Industrial Management, Economy and Trade, Saint Petersburg State Polytechnic University, Honorary worker of higher education, Saint-Petersburg, Russia;

Makarov Alexander Mikhaylovich, Doctor of Economics, Professor, Distinguished Economist of Udmurt Republic, Vice-Rector for Research and Strategic Development Programs, Udmurt State University, Izhevsk, Russia;

Nikishkin Valery Viktorovich, Doctor of Economics, Professor, Head of the Marketers Guild Scientific Council, Head of the Educational and Scientific Laboratory of Professional Training of Educational Organizations Employees, Professor of the Marketing Department, Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia;

Njavro Djuro, PhD, Dean and Founder of Zagreb School of Economy and Management (ZShEM); Zagreb, Croatia;

Platonova Natalya Alexeevna, Doctor of Economics, Professor, Vice-Rector for Researches of Russian State University of Tourism and Services; Moscow, Russia;

Romanova Irina Matveevna, Doctor of Economics, Professor, Head of Marketing, Commerce and Logistics Department of Economics and Management School, Far Eastern Federal University, Honorary worker of higher professional education, Vladivostok, Russia;

Hoerschgen Hans, Doctor of Science, FORAM – Applied Marketing Institute, University of Hohenheim, Stuttgart, Germany;

Shevchenko Dmitriy Anatolyevich, Doctor of Economics, Professor, Moscow Polytechnic University, Honorary member of Guild of marketers (GM), expert on advertising in Association of Communication Agencies of Russia (ACAR); Moscow, Russia.

СТАНОВЛЕНИЕ КОНЦЕПЦИИ DATA DRIVEN МАРКЕТИНГА



Юлдашева Оксана Урняковна,

д.э.н., профессор, заведующий кафедрой маркетинга, Санкт-Петербургский государственный экономический университет, член Европейской Академии маркетинга (EMAC); ул. Садовая, 21, г. Санкт-Петербург, Россия, 119571
uldasheva2006@yandex.ru



Пирогов Дмитрий Евгеньевич,

аспирант кафедры маркетинга, Санкт-Петербургский государственный экономический университет; ул. Садовая, 21, г. Санкт-Петербург, Россия, 119571
pirogovdm@gmail.com

В статье рассматриваются проблемы становления Data Driven организаций и Data Driven маркетинга в цифровой экономике. Авторы показывают, что Data Driven организация строит процессы принятия решений не на интуиции, а на регулярном и систематическом сборе и анализе данных, а также на их продвинутой аналитике, которая должна носить прогностический характер. Создание Data Driven организаций требует предварительного формирования Data Driven культуры, которая исходит от топ-менеджеров и распространяется на всех сотрудников. Data Driven маркетинг часто является первым шагом к созданию Data Driven организации и так же построен на внедрении специализированных технологий автоматического сбора и обработки клиентских данных. В статье показаны этапы создания Data Driven организации, модель и структура элементов Data Driven маркетинга и мероприятия по его становлению в компании.

Ключевые слова: Data Driven организация; Data Driven маркетинг; Data Driven культура; цифровая революция; прогностическая аналитика.

ВВЕДЕНИЕ

Цифровая революция — этот термин отражает переход от аналоговых технологий к цифровым, а также быстрое и повсеместное распространение коммуникационно-информационных технологий, среди которых наиболее трансформационными являются персональные компьютеры, интернет и персональные портативные коммуникационные устройства (типа смартфонов). Начавшись еще в 80-х годах, сегодня цифровая революция вступила в свою решающую фазу, а придавшая ей скорости пандемия способствовала фактически ее полной победе. Современная жизнь прочно связана с цифровым миром, роботами, искусственным интеллектом, *big data* и всеми другими атрибутами циф-

ровизации, что существенно меняет поведение как потребителей, так и компаний. Компании вынуждены ориентироваться на использование цифровых технологий, сбор и анализ большого количества данных для поддержания своей конкурентоспособности. Именно сектор цифровой экономики растет и создает предпосылки для роста бизнеса.

Так, цифровая экономика растет в 2,5 раза быстрее мирового ВВП. Согласно данным Аналитического центра при правительстве РФ, рост ВВП РФ на горизонте до 2030 года более чем на половину связан с цифровизацией¹.

В связи с этим компании активно внедряют новое программное обеспечение, а сектор ИКТ демонстрирует опережающий рост.

В подтверждение этому, результаты 2020 года в России показывают, что отрасль информационно-телекоммуникационных технологий (ИКТ) вошла в число лидеров по динамике валовой добавленной стоимости — рост составил 2,8% (в постоянных ценах) по сравнению с 2019 годом². Основной рост внутри сектора ИКТ продемонстрировали информационные технологии (12,7% роста в постоянных ценах), а также оптовая торговля ИКТ-товарами (30,9% роста). И это на фоне общего падения экономики РФ на 2,8%.

Согласно *Gartner*, рост сектора ИКТ продолжился и в 2021 году, достигнув по результатам года +8,4% в мировом масштабе³.

На фоне таких событий стремительно меняется мир бизнеса

¹ Чукарин А. Цифровая экономика России: оценка и стратегии развития регионов, Аналитический центр при Правительстве РФ, 15.06.2021. https://iforum.admhmao.ru/upload/iblock/d2c/TSifrovaya-ekonomika-Rossii_CHukarin-A.V_.pdf (08.12.20210).

² Сектор ИКТ выработал иммунитет к COVID-перегрузкам. Исследование Института статистических исследований и экономики знаний (ИСИЭЗ) НИУ ВШЭ. <https://issek.hse.ru/news/446639217.html> (08.12.2021).

³ *Gartner*: в 2021 году мировой рынок ИТ превысит 4 триллиона долларов, 08.04.2021. <https://www.computerworld.ru/news/Gartner-v-2021-godu-mirovoy-rynok-IT-prevysit-4-trilliona-dollarov> (21.12.2021).

и, конечно, маркетинга. Так, все более популярной становится концепция *Data Driven* маркетинга и *Data Driven* организации, которые поддерживают переход в компании к более продвинутому уровню сбора и обработки данных и использованию аналитики. В чем суть данных концепций и как они внедряются в компаниях будет рассмотрено в данной статье.

DATA DRIVEN ОРГАНИЗАЦИЯ И DATA DRIVEN МАРКЕТИНГ – В ЧЕМ СУТЬ?

В 2021 году один из ведущих академических журналов *Journal of Business Research* подготовил выпуск, посвященный теме развития *Data Driven* маркетинга под названием «*Marketing in a Data-Driven Digital World*» (вып.125, 2021). В установочной статье к данному выпуску Дэниш Шах и Б. Мурси продемонстрировали эволюцию роли маркетинг-аналитики, начиная с акцента на аналитике в рекламе для создания эффективного креатива для клиентов, затем в развитии аналитики для поддержки клиентоцентричности компании и продаже правильного продукта правильному клиенту и в правильное время и далее к использованию в маркетинге биг-дата и технологий искусственного интеллекта [1].

Действительно, в начале 2000-х маркетинг потребовал все больших способностей обработки возросшего объема данных о клиентах, все более актуальной стала работа с большими данными, что коренным образом изменило способ работы маркетинговой функции в организации. Быстрое проникновение Интернета, распространение смартфонов и более широкое использование социальных сетей обеспечили тройной эффект для беспрецедентного

сбора данных, большая часть которых стала поступать из цифровой сферы. Данных стало не только много, их стало легко архивировать и хранить, хранение данных стало все более цифровым, а затраты на хранение быстро снизились. Данные очень быстро превратились в большие данные, которые потребовали новых методов обработки.

Большие данные — термин, который используется для описания больших объемов сложных наборов данных, состоящих как из структурированных, так и неструктурированных данных. Большие данные требуют применения новой нетрадиционной методологии обработки данных. К современным методам обработки данных относят сложные статистико-математические модели, позволяющие не только прогнозировать будущее с определенной вероятностью, но и предсказывать конкретные последствия и исходы событий при отсутствии и наличии влияния на них со стороны управляющего субъекта. Все более важную роль сегодня играют методы обработки естественной информации, которую маркетологи получают непосредственно из социальных сетей и обрабатывают с помощью современного языка программирования *Python*.

В современном бизнесе постоянно растут требования к оцифровке маркетинговых данных и их способности отражать влияние маркетинговых действий на прибыль организации. Рост затрат на маркетинг заставляет руководство компаний требовать окупаемости маркетинговых мероприятий. Это также приводит к совершенствованию методов маркетинг-аналитики.

Современный маркетинг 21 века построен на эффективном исполь-

зовании цифровых технологий искусственного интеллекта, машинного обучения, *data mining*, технологий интеллектуального анализа данных — распознавания лиц и речи, обработки изображений, выявления мошенничества и т.п. Чат-боты, виртуальные помощники и другие технологии, включенные в наши мобильные приложения, программы, клиентские сервисы, помогают покупателям справляться с огромными объемами данных для выбора той информации, которая действительно релевантна и помогает выбирать продукты, отвечающие требованиям потребителей.

Таким образом, используя свою способность собирать и обрабатывать данные для поддержки принятия клиентоориентированных решений, маркетинг постепенно из функции, которая поддерживала в основном рекламный креатив, превратился в функцию, которая активно использует современные цифровые технологии для обеспечения предсказуемых и прибыльных решений для организации, которые поддерживают клиентоцентричность.

Шет и Келлштадт в своей статье делают важный вывод: «В прошлом техники (обработки данных) занимались поиском данных. В будущем данные будут в поиске техник (обработки данных)» [2, стр. 781]. Речь о том, что раньше развивались техники, с помощью которых можно было бы собирать данные, а сейчас нужны техники обработки огромного объема данных, которые могут помочь получить объективное знание и правильно принять решение.

Компания *IBM* утверждает, что только 0,5% данных о клиентах в реальности когда-либо обрабатывались. Технологии искусственного интеллекта, которые

разрабатывает *IBM*, нацелены на обработку данных, которые по-другому никогда не будут систематизированы и использованы в бизнесе для улучшения клиентского опыта.

Таким образом, *Data driven* маркетинг или маркетинг, движимый данными, нацелен на постоянное и как можно более полное и эффективное обеспечение системы принятия решений клиентскими данными, которые при грамотной обработке можно превратить в знания, а значит — в будущий маркетинговый капитал. Знания о клиентах способны принести прибыль, а значит — клиентские знания становятся важнейшим активом, которым управляет маркетинг.

ПОДХОДЫ К СОЗДАНИЮ DATA DRIVEN ОРГАНИЗАЦИИ

Глобальный институт *McKinsey* утверждает, что организации, ориентированные на данные, в 23 раза чаще приобретают клиентов, в 6 раз чаще удерживают клиентов и в 19 раз чаще становятся прибыльными⁴. Такие компании используют данные для поиска идей, меняющих традиционные правила игры. Новые идеи дают новые положительные результаты, такие как улучшение процесса принятия решений, улучшение бизнес-операций и усиление взаимодействия с клиентами.

Такие организации стали называть *Insight Driven*, а позже *Data Driven*. Суть этого термина в том, что организация начинает использовать продвинутую аналитику данных, которая позволяет принимать превентивные решения, основанные на предварительных прогнозах [3].

Что же такое продвинутая аналитика? Аналитику можно разделить

на: описательную, прогнозную и предписывающую (*Davenport, 2013*) [4].

Описательная аналитика помогает организациям анализировать то, что уже произошло или происходило в прошлом. Хранилище данных — типичный пример описательного подхода к сбору и анализу прошлых событий. Прогнозная аналитика помогает организациям обнаруживать ранее неизвестные закономерности в своих данных с помощью инструментов интеллектуального анализа данных. Предписывающая аналитика помогает организациям автоматизировать решения и тем самым извлекать выгоду из ранее обнаруженных инсайтов. Прогнозная и предписывающая аналитики и представляют собой продвинутую аналитику.

Организации обращаются к продвинутой аналитике в надежде обнаружить новые бизнес-идеи и извлечь из них выгоду. Переход к продвинутой аналитике требует навыков и специальных компетенций, которые обычно отсутствуют в организации. Их нужно создать. И тогда компании нанимают специалиста по анализу данных (*data scientist*), либо обращаются за помощью в специализированную компанию. Но если компания понимает, что она постоянно нуждается в такой аналитике и это становится частью ее процесса принятия решений, то компания должна ставить задачу создания *Data Driven Culture* (*Franks, 2014*) [5], следствием которой и станет *Data Driven* организация (*Anderson, 2015*) [6].

Лидеры аналитики говорят, что аналитика приносит больше пользы, когда инструменты дают представление о будущем, а не просто хорошо структурируют

прошлое. Прогнозное моделирование, особенно для поддержки инноваций, в настоящее время является наиболее продвинутой стадией эволюции аналитики. Маркетинг же может стать одним из первых подразделений компании, которое перейдет на продвинутую аналитику и таким образом будет стимулировать создание *Data Driven Culture* и в конечном итоге *Data Driven* организации.

Таким образом, ключевой компетенцией *Data Driven* организации являются ее аналитические способности [7].

Переход к *Data Driven* организации всегда связан с созданием и развитием *Data Driven Culture* [4], важными элементами которой являются лидерство, информационная стратегия, процессы принятия решений, основанные на данных (а не на интуиции), гибкая структура управления данными. Все это будет способствовать переходу от интуитивного принятия решений к решениям, основанным на данных и их анализе. Этот процесс может оказаться долгим для многих организаций в силу неготовности не столько персонала, сколько самого топ-менеджмента, который должен стать агентом изменений и первым перейти на принятие решений, основанных на данных. Такой пример лидерства может стимулировать других сотрудников последовать примеру руководителя и процесс сдвинется с места.

Практика формирования *Data Driven Culture* показывает, что обычно все начинается с внедрения в компанию агента изменений в виде нового сотрудника, который и должен создать организацию, движимую данными (цифровой директор). Вокруг этого

⁴ Five facts: How customer analytics boosts corporate performance. July 01, 2014. McKinsey. <https://www.mckinsey.com/> (14.12.2021).

сотрудника собирается команда специалистов, которые разрабатывают информационную (цифровую) стратегию и воплощают ее в жизнь (рис. 1, А).

Но так делают крупные компании, которые инвестируют существенные средства в диджитализацию и аналитику. А малый и средний бизнес начинает свой путь в анализ данных с маркетинга, поскольку маркетинг — основная функция, которая ежедневно имеет дело с данными и от того, как эти данные обрабатываются, зависят многие решения, принимаемые в компании.

В связи с этим маркетингологи часто становятся зачинщиками процесса создания *Data Driven Culture* и *Data Driven* организации, внедряя *Data Driven* маркетинг. *Data Driven* маркетинг по аналогии с *Data Driven* организацией — это маркетинг, построенный на данных, когда все маркетинговые решения принимаются на анализе реальных данных, полученных из различных источников. Поэтому *Data Driven* маркетинг начинается с автоматизации процессов сбора и обработки маркетинговых данных (рис. 1, Б).

Начинают обычно с простых инструментов — *Google Analytics* и Яндекс Метрикс, затем внедряют CRM-систему. Многие сегодня используют *Data Google Studio*, позволяющий визуализировать данные из большого числа таблиц. Для анализа данных CRM-системы обычно дополнительно подключают BI-системы.

Поскольку данные становятся все более разнообразными, и растет количество естественной информации (которая формируется естественным путем, а не по предварительному плану исследования), то все чаще компании исполь-

зуют специальные языки программирования типа *Python, R, SQL*, а также подключают специализированные программы по интеллектуальному анализу данных.

Основная задача *Data Driven* маркетинга — понять, сколько стоит привлечение клиента и какие каналы наиболее эффективны в этом процессе. Но если компания нацелена на удержание, а не на привлечение, то аналитика концентрируется на анализе поведения потребителей, а также определении наиболее эффективных инструментов поддержания отношений и взаимодействия с клиентом.

Вообще поведенческая аналитика становится все более актуальной для успешного бизнеса. В подтверждение этому в последние годы все активнее развивается концепция интернета поведения.

Под интернетом поведения (*IoB*) понимается сбор данных (*BI, Big Data, CDPs* и т.д.), которые дают ценную информацию о поведении клиентов, их интересах и предпочтениях. Концепция *IoB* ориентирована на понимание данных, собранных в результате онлайн-активности пользователей, с точки зрения поведенческой психоло-

гии. Если понимание достигнуто, то следующий шаг — как применить эти знания для разработки и продажи новых продуктов, и все это с точки зрения человеческой психологии. Следующий этап *IoB* — это процесс анализа контролируемых пользовательских данных с точки зрения поведенческой психологии. Результаты этого анализа дают представление о новых подходах к проектированию пользовательского опыта (*UX*), его оптимизации (*SXO*) и способах продвижения конечных продуктов и услуг, предлагаемых компаниями. Следовательно, для компании провести *IoB* технически просто, но психологически сложно. Это требует проведения статистических исследований, которые отображают повседневные привычки и поведение, не раскрывая полностью частную жизнь потребителей по этическим и юридическим причинам.

Кроме того, концепция *IoB* объединяет существующие технологии, которые ориентированы непосредственно на человека, такие как распознавание лиц, отслеживание местоположения и большие данные. Таким образом, это сочетание трех областей: технологий, анализа данных

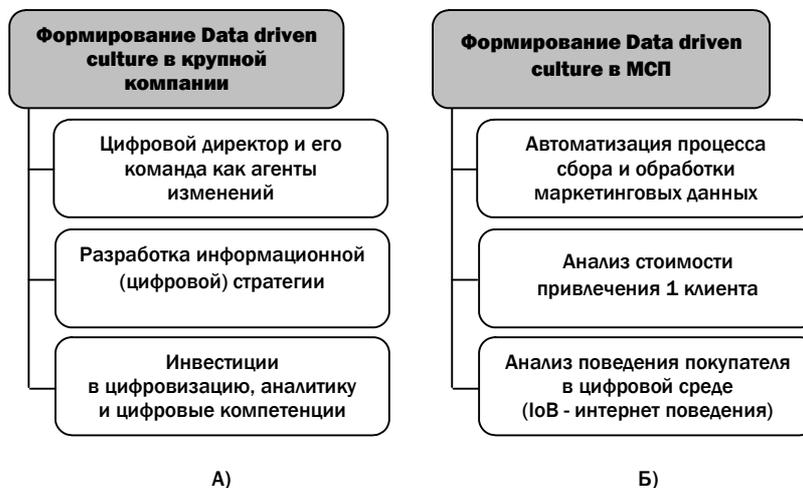


Рис. 1. Формирование *Data Driven culture* в крупных компаниях и в МСП

и поведенческой психологии⁵. Например, компания — разработчик программного обеспечения *BMC* разработала приложение для смартфонов, которое отслеживает диету, режим сна, частоту сердечных сокращений или уровень сахара в крови. Приложение может предупреждать о неблагоприятных ситуациях со здоровьем пользователя и предлагать изменения в поведении для достижения более положительного результата.

Gartner прогнозирует, что к концу 2025 года более половины населения мира будет задействовано хотя бы в одной программе *IoB*.

КЕЙС С КОМПАНИЕЙ KIA MOTORS

Киа Моторс — крупнейший производитель автомобилей в мире и производитель с самой крупной рыночной долей в России. Компания активно использует маркетинговую аналитику для развития своей конкурентоспособности и клиентоориентированности.

Интервью с одним из ключевых сотрудников позволило выявить ряд особенностей по построению *data driven* организации, которые представлены на *рисунке 2*.

Киа Моторс некоторое время назад поставила задачу создать организацию, движимую данным. Для этого прежде всего она провела аудит всех источников данных и их валидизацию. Дело в том, что исследования в компании сильно децентрализованы. К примеру, продакт-менеджеры компании проводят регулярные клинические тесты до запуска новой модели в производство и тем более в продажу. Клинический тест представляет собой микс количественных и качественных методов, объединяя проверку работы технических

параметров автомобиля, его систем безопасности, включая использование цифровых двойников.

Сотрудники отдела развития оценивают покупательские ожидания относительно дизайна автомобиля, цены и т.п. Отдел маркетинга (коммуникаций) тестирует все, что связано с брендом нового автомобиля: бренд-трекинг, бренд-воронка — оценка узнаваемости, фамильярности, мнение о бренде, лояльность бренду. Также анализируется полная веб-аналитика интернет-ресурсов, онлайн-воронка. Для оценки потенциала рынка привлекаются синдикативные исследования — панельные исследования по автомобильному рынку, которые проводят исследовательские компании. Помимо этого, используется статистика ГИБДД для получения данных о регистрации автомобилей. Отдельное направление исследований — опросы *aftersale (Voice of the customer)* и опросы для определения *CSI* на разных стадиях покупки, а также результаты использования техники исследования качества обслуживания — *Mystery shopper off и online*.

Дистрибьюторы также проводят свои исследования и накапливают огромную базу данных

в своих *CRM*-системах о клиентском трафике и предпочтениях покупателей.

Рост онлайн продаж позволяет очень качественно оценивать эффективность рекламы и идентифицировать похожих пользователей для их последующего таргетирования.

Все эти данные могут оказаться разрозненными и не очень согласовываться, что требует проведения процедуры их валидизации, то есть оценки их объективности. Эта процедура может занять много времени.

Следующим шагом является интеграция данных, создание общих БД для предоставления доступа к ним всех заинтересованных лиц, чтобы исключить дублирование и повысить эффективность использования данных.

Наличие интегрированных БД позволяет нанимать специалистов по анализу данных — *data scientists*. Эти сотрудники являются основными проводниками *data driven culture*, поскольку внедряют культуру обязательного использования данных в процессе принятия решений.

Дальнейшим шагом к созданию движимой данными организации является оснащение автомобилей

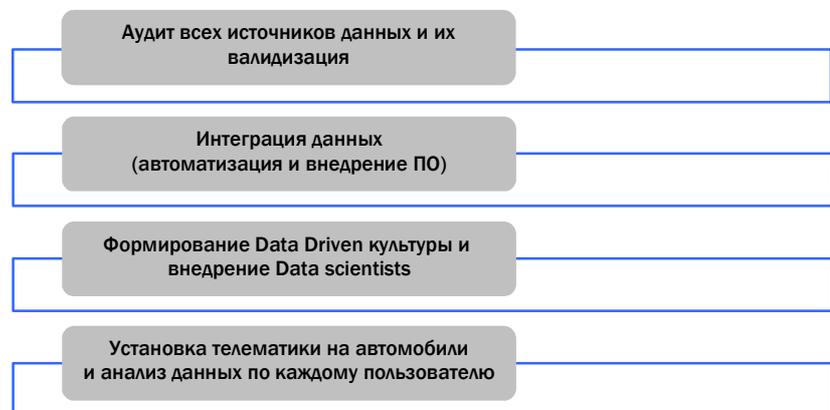


Рис. 2. Мероприятия в рамках создания Data Driven организации

⁵ What is the internet-of-behaviour job and why is it the future? 17.02.2021. Vector (consulting company). <https://www.vectoritcgroup.com/en/tech-magazine-en/> (19.11.2021)

телематикой, которая позволит изучать специфику их использования (или модели потребления). Эти данные помогут компании лучше управлять спросом для обеспечения повторных продаж и управления жизненным циклом покупателя.

**МОДЕЛЬ DATA DRIVEN
МАРКЕТИНГА**

Обзор подходов к становлению *Data Driven* маркетинга позволяет обрисовать его контуры в виде вербальной модели с выделением наиболее важных элементов.

На *рисунке 3* представлен процесс принятия маркетинговых решений в рамках концепции *Data Driven* маркетинга. Начинается все с источников данных, которые использует компания. Источниками данных могут выступать как внутренние данные компании (например, данные CRM-систем, клиентских сервисов, которыми пользуются покупатели, приложений и т.п.), так и внешние данные, находящиеся в общем доступе — например, данные из социальных сетей, различных интернет-ресурсов. Очевидно, что источниками данных могут являться и классические опросы, а также вторичные данные, полученные от исследовательских компаний, служб статистики и т.п. Важно, чтобы данные охватывали как процесс принятия решения о покупке, то есть когда покупатель только ищет и сравнивает информацию для принятия решений, используя при этом различные источники данных, так и процесс потребления. Процесс потребления фиксируют датчики и сенсоры, установленные на смарт-продуктах, которыми пользуются потребители. В этом смысле получают доступ к данным, а значит — и потенциально выигрывают те компании, которые

первыми оснащают свои продукты таким оборудованием.

Следующий этап процесса принятия маркетинговых решений в *Data Driven* компании — это обеспечение этого процесса технологиями сбора, обработки, хранения и использования данных. Этот этап требует наличия четкой цифровой стратегии и понимания приоритетов в закупке и внедрении тех или иных технологий. Дело в том, что многие компании, внедряя самое современное программное обеспечение, обнаруживают, что не используют все его возможности, что существенно удлинит сроки окупаемости. Даже внедрение дорогостоящих и многофункциональных CRM-систем не всегда оправдано. К примеру, в последнее время неким более продвинутым аналогом CRM-системы является платформа клиентских данных (*CDP*). *Gartner* в своем обзоре отмечает, что *CDP* — это многообещающая технология, но многие маркетологи, внедрившие ее, признают, что фактически используют ее в качестве CRM-системы и только [8]. Таким образом, в попытке быть первыми в увеличении своих цифровых компетенций компании-лидеры замораживают в качестве инвестиций огромные средства,

которые могли бы использовать с большей отдачей, если бы внедряли только тот функционал цифровых технологий, который реально необходим в соответствии с цифровой стратегией.

Помимо этого, все более насущным становится вопрос использования клиентских данных — вопрос этики. Потребители все более негативно реагируют на использование компаниями персональных данных без их разрешения. Опасения также происходят из того, что основную массу персональных данных контролируют всего несколько цифровых гигантов. Отсюда любая компания, использующая продвинутую аналитику, должна строго соблюдать законодательство в отношении персональных данных и заботиться о сохранении доверия потребителей в отношении использования их данных.

Следующий этап процесса принятия маркетинговых решений — предикативная аналитика, которая требует как использования технологий искусственного интеллекта, так и специальных сотрудников — *data scientists*, которые самостоятельно строят модели, позволяющие предсказывать результаты тех или иных решений.

Наконец, последним этапом процесса принятия маркетинговых



Рис. 3. Элементы *Data Driven* маркетинга

решений является выбор окончательного решения на основе аналитики, а не интуиции. Те компании, которые выстроят процессы таким образом, как показано на рисунке 3, и будут являться движимыми данными.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Становление компаний и маркетинга, движимого данными, является частью цифровой зрелости организации. Согласно исследованиям консалтинговой фирмы *UXSSR*, 83% российских компаний находятся на 1-м и 2-м уровне цифровизации, когда у них все еще нет *CRM*-системы, организо-

ванного сбора и анализа данных, а также возможностей анализировать свою аудиторию и ее нужды⁶. Такая ситуация свидетельствует о том, что в России все еще можно вести бизнес, не обращая внимания на революцию в области цифровых технологий.

Россия — консервативная страна, и большинство компаний только приглядываются и прицениваются к новым цифровым технологиям. Однако времени остается все меньше, поскольку важны не столько технологии, сколько опыт их применения для создания совершенного клиентского опыта и формирования капитала марке-

тинговых знаний. А опыт невозможно получить быстро, он требует времени, которого остается все меньше и меньше.

В заключении добавим, что цифровые технологии уже завоевали мир, и игнорировать этот факт не удастся никому, особенно бизнесу. Поэтому чем раньше компании примут и будут развивать *Data Driven* культуру, тем скорее они адаптируются и получат возможность заменить процессы принятия решений, построенные на интуиции и высокой неопределенности, на процессы принятия решений, построенные на продвинутой аналитике.

ИСТОЧНИКИ / REFERENCES

1. *Shah D., Murthi B.P.S.* (2021) Marketing in a data-driven digital world: Implications for the role and scope of marketing, *Journal of Business Research*, March, 125, pp. 784–795.
2. *Sheth J., Kellstadt C.* (2021) Next frontiers of research in data driven marketing: Will techniques keep up with data tsunami? *Journal of Business Research*, March 2021, 125, pp. 780–784.
3. *De Saullés M.* (2018) What exactly means data Driven Organization? *CIO*, October 28, 2018. <https://www.cio.com/article/3449117/what-exactly-is-a-data-driven-organization.html> (23.12.2021).
4. *Davenport T.H.* (2013) Analytics 3.0. *Harvard Business Review* (December).
5. *Franks B.* (2014). *The Analytics Culture The Analytics Revolution*: Wiley.
6. *Anderson C.* (2015) *Creating a Data-Driven Organization*: O'Reilly Media.
7. *Brown S.* (2020) How to build a data driven company? *Sloan School of Management*, Sept. 24, 2020. <https://mitsloan.mit.edu/ideas-made-to-matter/how-to-build-a-data-driven-company>.
8. *Omale G.* Top 5 Trends Drive Gartner Hype Cycle for Digital Marketing, 2020, September 1, 2020. <https://www.gartner.com/en/marketing/insights/articles/top-5-trends-drive-gartner-hype-cycle-digital-marketing-2020> (15.12.2021).

DOI: 10.24412/2071-3762-2021-11297-3-9

Data Driven Marketing: Concept Development

Yuldasheva Oksana Urnyakovna,

Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Marketing, St. Petersburg State University of Economics, member of the European Academy of Marketing (EMAC), Sadovaya street 21, St. Petersburg, Russia, 119571 (yuldasheva2006@yandex.ru)

Pirogov Dmitry Evgenievich,

post-graduate student of the Department of Marketing, St. Petersburg State University of Economics, Sadovaya street 21, St. Petersburg, Russia, 119571 (pirogovdm@gmail.com)

The article deals with the problems of the formation of Data Driven organizations and Data Driven marketing in the digital economy. The authors show that a Data Driven organization builds its decision-making processes not on intuition, but on regular and systematic data collection and analysis, as well as on their advanced analytics, which should be predictive in nature. Creating a Data Driven organization requires the preliminary formation of a Data Driven culture that comes from top managers and extends to all employees. Data driven marketing is often the first step towards creating a data driven organization and is also built on the introduction of specialized technologies for the automatic collection and processing of customer data. The article shows the stages of creating a Data driven organization, the model and structure of the elements of Data Driven marketing and measures for its formation in the company.

Keywords: Data Driven Organization; Data Driven Marketing; Data Driven Culture; Digital Revolution; Predictive Analytics.

⁶ Пять уровней цифровизации бизнеса: как в России стать компанией будущего, 31.05.2021. <https://trends.rbc.ru/trends/innovation/02.12.2021>

СОВРЕМЕННЫЕ ТRENДЫ РАЗВИТИЯ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ ПРОДУКТАМИ ПИТАНИЯ



Никишкин Валерий Викторович,

д.э.н., профессор, руководитель научного совета Гильдии Маркетологов, заведующий Учебно-научной лабораторией профессиональной подготовки работников образовательных организаций, профессор кафедры маркетинга Российского Экономического Университета имени Г. В. Плеханова; Стремянный пер., 36, Москва, Россия, 117997
valeriynik@yandex.ru



Самарина Татьяна Николаевна,

аспирант кафедры маркетинга, Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова; Стремянный пер., 36, Москва, Россия, 117997
tatiana.samarina1994@yandex.ru

В статье представлен обзор современных трендов мирового рынка розничной торговли продуктами питания и проведен анализ их влияния на ведение бизнеса розничными торговцами. Оцениваются актуальные потребительские тренды, влияющие на трансформацию рынка розничных торговых услуг: эффект миллениалов и зумеров (поколений Y и Z), диджитализация, рост нишевых брендов, популяризация «заботы о себе», рост электронной торговли, рост доли дискаунтеров, усиление конкуренции между торговыми сетями и рост локальной конкуренции. Предлагается авторский взгляд на учет трендов как производителями, так и продавцами продуктов питания с помощью совместной работы над созданием ценностного потребительского предложения в следующих направлениях: совместное создание кастомизированных продуктовых инноваций, активный обмен рыночными данными и показателями на базе общих IT-систем и совместное инвестирование в построение канала онлайн продаж.

Ключевые слова: розничная торговля; ретейл; рынок продуктов питания; омниканальность; экосистема; электронная торговля; потребительская ценность.

Розничная торговля активно развивается по всему миру. Сделки купли-продажи товаров и услуг осуществляются через различные каналы распределения во многих сегментах рынка, включая один из ключевых — продукты питания. Объем мирового рынка розничной торговли продуктами питания на конец 2019 года составил 11,7 трлн долларов США, и ожидается, что его совокупный годовой темп роста до 2027 года составит 5,0%¹. Такой рост обуславливается увеличением числа потребителей и важностью этого сегмента для жизнедеятельности. На сегодняшний день розничная торговля продуктами питания офлайн (в магазинах) является доминирующим каналом на этом рынке, но и другие формы розничной тор-

говли (электронная коммерция, собственные службы доставки и т.п.) активно развиваются и становятся все более популярными среди потребителей [1]. Многие мировые компании — лидеры рынка, например, *Amazon*, *Carrefour*, *Aldi* др. используют омниканальную модель, которая направлена на объединение офлайн- и онлайн-каналов продаж.

Авторами проведен анализ основных трендов ведущих мировых розничных рынков продуктов питания и предложены практические рекомендации для создания совместных бизнес-решений по качественному удовлетворению спроса, базирующиеся на передовом мировом опыте взаимодействия производителей продуктов питания и крупных торговых сетей.

Для этого были выполнены:

- 1) обзор ведущих мировых рынков розничной торговли продуктами питания и их потенциала;
- 2) описание основных принципов ведения бизнеса крупных производителей продуктов питания, приводивших к росту рынка и качественному удовлетворению спроса до недавнего времени: создание и постоянное совершенствование бренда/брендов для массового рынка, выстраивание отношений сотрудничества с массовыми розничными торговцами и дистрибьюторами, ранний выход на развивающиеся рынки и активное построение продуктовых категорий по мере роста экономик стран присутствия, разработка операционных моделей последовательного снижения затрат,

¹ Food & Grocery Retail Market Size, Share & Trends Analysis Report by Product (Packaged Food, Unpackaged Food), By Distribution Channel, By Region, And Segment Forecasts, 2020 – 2027. URL: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/food-grocery-retail-market> (дата обращения 15.01.2022 г.)

слияния и поглощения для консолидации рынков и создания основы для органического роста;

3) идентификация мировых трендов, влияющих на трансформацию рынка продуктов питания и бизнес в этой сфере: эффект миллениалов и зумеров (поколений Y и Z), диджитализация, рост нишевых брендов, популяризация «заботы о себе», рост электронной торговли, рост дискаунтеров, усиление конкуренции между торговыми сетями, усиление локальной конкуренции, давление на прибыль со стороны активных инвесторов;

4) выявление преимуществ совместной работы по исследованию новых трендов и внедрения новых подходов к бизнесу на основе изучения опыта реализации совместных проектов крупных мировых ритейлеров и производителей продуктов питания;

5) разработка авторских рекомендаций по организации совместной работы производителей и розничных продавцов продуктов питания над созданием конкурентного и релевантного ценностного предложения для потребителей.

Итак, рассмотрим ведущие мировые рынки розничной торговли продуктами питания и их потенциал. По данным *Coherent Market Insights* (глобального исследовательского и консалтингового агентства), мировой рынок розничной торговли на конец 2021 года оценивается в 29,11 трлн долларов в стоимостном выражении со среднегодовым темпом роста в 7,5%². В странах с развитой экономикой (Европы и Северной Аме-

рики) сегмент розничной торговли продуктами питания является зрелым и высококонкурентным; на эти страны приходится большая часть его роста. Надо отметить, что развивающиеся страны Азиатско-Тихоокеанского региона, Ближнего Востока и Латинской Америки тоже вносят вклад в рост этого рынка (например, такие страны, как Сингапур, Малайзия и Таиланд являются популярными направлениями для туристов в Азиатско-Тихоокеанском регионе, и покупки продуктов питания составляют существенную часть розничного товарооборота на этих рынках)³. К странам-лидерам, по данным *Statista* (немецкой компании, специализирующейся на рыночных и потребительских данных), относятся США, Китай, Индия и Германия. По итогам 2019 года Соединенные Штаты являлись крупнейшим розничным рынком в мире с объемом продаж более пяти триллионов долларов США, 40% из которых приходятся на продукты питания⁴. Для США характерны: доминирование офлайн-продаж, преобладание доли крупных торговых сетей, развитие экосистем (под экосистемой понимается такая совокупность сервисов, которая позволяет удовлетворять все потребности клиентов, как физических, так и юридических лиц, внутри собственных бизнес-решений, получая прибыль от каждого сервиса из совокупности [2]), развитие омниканальных моделей продаж и электронной коммерции. На офлайн-магазины приходится большая часть продаж в мире, однако, канал электронной ком-

мерции становится все более актуальным, составляя все больший процент розничных продаж по сравнению с 2020 годом [3]. Китай впервые в истории обогнал США и стал крупнейшим в мире рынком розничной торговли в 2020 году именно благодаря развитию онлайн-продаж. Китай, как и США, активно применяет экосистемный подход: крупнейший игрок на рынке Китая *Alibaba* (компания-владелец *AliExpress*, глобальной виртуальной торговой площадки) развивает собственные облачные сервисы, финансовые и страховые услуги, сервисы доставки, медицинские сервисы, систему лояльности (по подписке) и другие сервисы (путешествия, развлечения, образование). Это один из самых всеохватывающих и масштабных подходов к ведению бизнеса на сегодняшний день⁵. В Индии розничный сегмент бизнеса составил 1,2 триллиона долларов США по состоянию на конец 2020 года. Для Индии, в отличие от США и Китая, характерны более традиционные методы офлайн-торговли. Наконец, в Европе одним из основных игроков является Германия. На конец 2019 года выручка розничного сегмента страны составила более 670 миллиардов евро⁶. Для Европейского рынка (Франция, Германия, Великобритания) характерно доминирование мультимедийных сетей, включающих в себя магазины у дома и гипермаркеты (*Carrefour* – Франция, *Schwarz Group* – Германия, *Tesco* – Великобритания и т.д.)

Несмотря на стабильные темпы развития розничного рынка во всем

² Food & Grocery Retail Market Size report 2021 URL: <https://www.coherentmarketinsights.com/insight/request-sample/4759> (дата обращения 02.02.2022 г.)

³ Там же.

⁴ Retail & Trade Industry. URL: <https://www.statista.com/markets/423/retail-trade/> (дата обращения 01.02.2022 г.)

⁵ Food & Grocery Retail Market Size report 2021...

⁶ Market share of the leading companies in food retail Germany 2009-2020 URL: <https://www.statista.com/statistics/505129/leading-companies-in-food-retail-germany/> (дата обращения 21.02.2022 г.)

мире, в 2020 году этот сегмент пострадал из-за коронавируса. Хотя для таких интернет-гигантов, как *Amazon*, это был период роста, многие магазины традиционной розницы закрывались на длительный период, что оказало существенное влияние на их продажи и прибыльность [4]. Пандемия, новые потребности и изменяющееся потребительское поведение, а также растущая конкуренция как среди ретейлеров, так и среди производителей вынуждают компании искать новые, инновационные пути ведения бизнеса и создания качественных продуктовых решений, удовлетворяющих спрос.

Чтобы идентифицировать тренды, напрямую влияющие на трансформацию рынка купли-продажи продуктов питания, рассмотрим, как изменялся рынок продуктов питания. На протяжении многих десятилетий сегмент производства продуктов питания пользуется успехом у инвесторов и предпринимателей. Доминирующую долю на этом рынке занимают крупнейшие транснациональные компании (*Coca-Cola*, *Pepsico*, *Danone*, *Kellog*, *Nestle* и др.) К 2010 году в отрасли было создано 23 из 100 крупнейших мировых брендов, а совокупный доход акционеров увеличивался на 15% в год в течение 45 лет (2-е место по темпам роста среди всего производственного сектора)⁷. Один из важнейших факторов успеха: широко используемые принципы ведения бизнеса крупных компаний, которые впервые были использованы после Второй мировой войны и практически не изменялись до 2010-х гг. Крупные ком-

пании – производители продуктов питания сосредоточивались на пяти основных направлениях⁸:

1) создание и постоянное совершенствование бренда/брендов для массового рынка, включая своевременные продуктовые инновации. Это направление обеспечивало возможность надежного роста и получение валовой прибыли, которая обычно на 25% выше, чем у других сегментов розничного рынка. Продуктовые инновации строятся на непрерывном исследовании потребителей, выявлении их нужд и предпочтений; предоставлении конкурентного уровня сервиса и качества продуктов;

2) выстраивание отношений с трудностями с массовыми розничными торговцами и дистрибьюторами, которые обеспечивают широкий выход к потребителям. Как на рынке производителей, так и на розничном рынке доминируют крупные игроки, строящие бизнес по принципу масштабирования. Сотрудничая в области инноваций и представленности с крупными торговыми сетями, а также тесно согласовывая свои цепочки поставок, компании-производители обеспечивали широкое распространение своих продуктов по мере роста партнеров (такой путь развития был недоступен небольшим бизнесам);

3) ранний выход на развивающиеся рынки и активное построение продуктовых категорий по мере роста экономик стран присутствия. Это оказалось огромным источником роста, обеспечив 75% роста доходов на рынке за последнее десятилетие;

4) разработка операционных моделей для последовательного

снижения затрат. Большинство компаний-производителей усилили централизацию (*Coca-Cola*, *Danone*, *Mars*, *Pepsico* и т.д.), чтобы продолжать снижать затраты. Такая основанная на синергии модель позволяла сохранить общие и административные расходы на уровне от 4 до 6% дохода;

5) использование слияний и поглощений для консолидации рынков и создания основы для органического роста. Пополняя свои портфели новыми брендами и категориями, крупные компании-производители применяли свои передовые методы ведения бизнеса для развития этих брендов и категорий.

Но эти, до сих пор успешные, принципы ведения бизнеса значительно потеряли обороты. Продукты питания, долгое время являвшиеся перспективным сегментом рынка, опустились с 21-го места на 32-е в рейтинге *FMCG*-компаний (*FMCG* – товары повседневного спроса). Это объясняется проблемой дальнейшего органического роста. С 2012 по 2015 год органическая выручка *FMCG*-сектора выросла на 2,5% (за вычетом слияний и поглощений, валютных курсов и инфляции), что немного ниже роста мирового ВВП за этот период. Крупные компании с чистым доходом более 8 миллиардов долларов росли всего на 1,5%, в то время как компании поменьше (чистый доход менее 2 млрд долларов) росли вдвое быстрее, чем крупные компании⁹. Эта разница означает, что крупные компании сталкиваются с серьезными проблемами роста, которые они не компенсируют незначительным увеличением прибыли.

⁷ Deloitte Global Powers of Retailing 2021 research. URL: <https://www2.deloitte.com> > consumer-business (дата обращения 27.01.2022 г.)

⁸ McKinsey & Company The new model for consumer goods URL: <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/the-new-model-for-consumer-goods> (дата обращения 17.01.2022 г.)

⁹ McKinsey & Company The new model for consumer goods URL: <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/the-new-model-for-consumer-goods> (дата обращения 27.01.2022 г.)

Эти традиционные принципы ведения бизнеса перестали обеспечивать рост крупным компаниям, потому что отношение к потреблению продуктов питания у потребителей меняется; технологические тренды настолько изменили рынок, что традиционный формат бизнеса теряет актуальность. Приведем тренды, обуславливающие замедление темпов роста крупных компаний. Большинство этих трендов находится в зачаточном состоянии, но окажет значительное влияние на рынок купли-продажи продуктов питания в течение следующих пяти лет (табл.)¹⁰.

Рассмотрим подробнее каждый из трендов.

Эффект миллениалов и зумеров. Потребители моложе 35 лет коренным образом отличаются от старшего поколения тем, что массовые бренды и торговые сети им не подходят. Они склонны отдавать предпочтение новым брендам, особенно в категории продуктов питания. Согласно недавнему исследованию *McKinsey*,

миллениалы почти в четыре раза чаще, чем бэби-бумеры, избегают совершения покупок продуктов питания от крупных брендов-производителей¹¹.

Миллениалы разборчивы при выборе продуктов, платят за высокое качество и обращают внимание на обслуживание. Комфорт очень важен для них: 63% представителей поколения Y пользуются доставкой продуктов на дом, а 32% пользуются платными подписками¹². Они также склонны считать, что новые бренды лучше или инновационнее, и предпочитают не совершать покупки в массовых каналах сбыта. Кроме того, они гораздо более открыты для обмена личной информацией, что позволяет производителям и продавцам предлагать им персонализированные предложения и повышать эффективность маркетинговых расходов.

Миллениалы, как правило, готовы платить за «особенные» вещи, включая продукты питания. Миллениалы в Соединенных Штатах на 9% беднее, чем представители

поколения X в том же возрасте, поэтому они тратят меньше и тщательно выбирают, что и где покупать [5].

Диджитализация. Цифровые технологии окружают нас везде в повседневной жизни, включая покупку продуктов питания: потребители узнают о брендах и взаимодействуют с ними, а компании, в свою очередь, узнают больше о потребителях. Недавние стандарты маркетинга и массовых каналов сбыта устаревают. Проникновение цифровых устройств, Интернета, умных часов, социальных сетей год за годом увеличивают объем собираемых данных о потребителях, расширяя возможности компаний, но также и ожидания потребителей. Большинство производителей начали активно внедрять цифровые технологии, но им еще предстоит пройти долгий путь, особенно в области внедрения действительно основанных на данных методов маркетинга и продаж.

Рост нишевых брендов. Многие небольшие компании —

Таблица

Подходы лидеров рынка продуктов питания к ведению бизнеса в FMCG секторе и противостоящие им тренды

Бизнес-подход	Результативность	Направления изменений
Массовое производство, внедрение инноваций, построение сильных брендов и премиумизация портфелей	Стабильный рост Высокая маржинальность (+25% по сравнению с игроками без брендинга) Удовлетворение массового спроса на продукты питания	Эффект миллениалов и зумеров (поколений Y и Z) Диджитализация Бурный рост нишевых брендов Популяризация «заботы о себе»
Массовый доступ к потребителям (через розничных продавцов)	Широкая дистрибуция Широкие возможности совершения офлайн-покупки у потребителей Ограниченная конкуренция	Усиление электронной торговли Усиление дискаунтеров Усиление конкуренции между торговыми сетями
Построение и развитие продуктовых категорий	Рост выручки Удовлетворение большего числа потребителей за счет ввода новых категорий	Рост локальной конкуренции (локальные производители)
Операционная модель, позволяющая сокращать расходы и наращивать мощности	~4-6% - доля административных расходов	Давление на прибыль со стороны активных инвесторов

¹⁰ McKinsey & Company The new model for consumer goods. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/the-new-model-for-consumer-goods> (дата обращения 27.01.2022 г.)

¹¹ McKinsey & Company How Gen Z and millennials are shaping the future of US retail. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/how-gen-z-and-millennials-are-shaping-the-future-of-us-retail> (дата обращения 29.01.2022 г.)

¹² Generation маркетинг: исследования и инсайты 2021. URL: <https://nt.technology.ru/blog/generation-marketing/> (дата обращения 29.01.2022 г.)

производители продуктов питания извлекают выгоду из предпочтений миллениалов и цифрового маркетинга, чтобы расти очень быстро. Их бренды чаще продаются в Интернете или по каналам, не охватываемым традиционными исследовательскими агентствами, на которые исторически полагается рынок. Например, британский бренд *Dash Water* использует «дефектные» (негодные для прямой продажи по визуальным признакам) лимоны и огурцы для производства слегка ароматизированной воды с нулевой калорийностью. Этот бренд позиционирует себя как комбинацию здорового образа жизни и экологичного стиля, нацеленного на производство достойной альтернативы напиткам с высоким содержанием сахара. С целью позиционирования своего бренда в качестве продукта «повседневного премиум-класса» *Dash Water* обдуманно выбрали специализированные (немассовые) каналы сбыта: торговые сети *Planet Organic*, *Farmdrop* и собственный сайт¹³. Другой пример: лондонская компания *Little Bee Kitchen*, которая составляет под заказ ресторанов сбалансированное по питательным веществам

меню¹⁴. Инвесторы заметили такие небольшие компании. Более 4 000 из них получили 9,8 млрд долларов финансирования за последние десять лет, из них 7,2 млрд долларов в период 2018–2021 гг., что является значительным ростом по сравнению с предыдущими годами¹⁵. Такое финансирование подпитывает рост нишевых брендов в различных продуктовых категориях.

Крупные торговые сети также обратили внимание на эти небольшие бренды. По данным *The Nielsen Company*, американские ритейлеры дают небольшим брендам вдвое больше «справедливой» доли («справедливая» доля полки равна доле в продажах бренда в среднем по рынку) и в новых листингах (допусках товара к продаже в магазинах). Причина двойственная: сети хотят, чтобы небольшие бренды дифференцировали предложение и увеличивали прибыль (поскольку эти небольшие бренды, как правило, премиальны и редко продвигаются во многих торговых сетях); а также философия таких брендов может быть особенно близка и понятна потребителям. Как следствие, небольшие бренды растут в два-три

раза быстрее занимаемой доли, в то время как крупнейшие бренды остаются на прежнем уровне или немного снижаются (рис. 1)¹⁶.

Факторы, которые позволяют небольшим брендам продуктов питания конкурировать с гигантами: высокая маржинальность, сильная эмоциональная вовлеченность (потребители замечают и ценят новые бренды и продукты, которые заботятся о локальных сообществах и адресуют близкие потребителю ценности) и легкость выхода на рынок с помощью канала электронной коммерции.

Еще один тренд: **популяризация** среди населения «заботы о себе». В течение многих лет потребители говорят, что хотят есть более здоровую пищу и вести более здоровый образ жизни, но их поведение значительно не изменялось до недавнего времени. Последнее десятилетие происходит стремительное развитие нутрициологии: потребители питаются по-новому, переосмысливая понятие здорового питания. Растет спрос на натуральные, органические, несодържающие сахара, глютен, пестицидов и других добавок продуктов. Растет потребление свежих

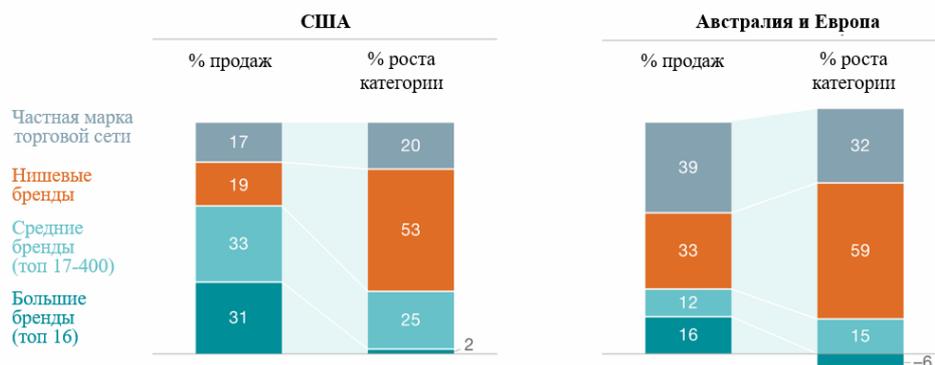


Рис. 1. Доли продаж и роста категорий в FMCG секторе в 2020 г.

¹³ Официальный сайт бренда *Dash Water*. – URL: <https://us.dash-water.com/> (дата обращения: 31.12.2021)

¹⁴ Официальный сайт компании *LittleBee Kitchen*. – URL: <https://littlebeekitchen.co.uk/> (дата обращения: 13.01.2022)

¹⁵ McKinsey & Company The new model for consumer goods URL: <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/the-new-model-for-consumer-goods> (дата обращения 27.01.2022 г.)

¹⁶ Retail Measurement by the Nielsen Company 2020 URL: <https://www.nielsen.com/nz/en/solutions/measurement/retail/> (дата обращения 09.02.2022 г.)

продуктов и легких перекусов, поэтому компании стремятся «оздоравливать» свое предложение [6].

Усиление конкуренции между торговыми сетями. Конкуренция в розничной торговле значительно усиливается за счет роста влияния электронной коммерции и трансформации рынка (чему способствует пандемия коронавируса); дискаунтеры также показывают рост, в то время как бизнес-модели крупнейших гипермаркетов проигрывают.

Гиганты электронной коммерции *Amazon, Alibaba Group* и *JD.com* с 2012 по 2020 год увеличивали объемы реализации товаров с высокой скоростью (34% в год) [7]. Их предложение распространяется практически на все категории товаров, поэтому они оказывают огромное влияние на процесс принятия решений потребителем. Такая трансформация бизнеса в онлайн требует от *FMCG*-компаний изменить свои стратегии сбыта и подходы к управлению каналами, включая то, как они продвигают и продают свои продукты не только офлайн, но и онлайн. Расут и мировые лидеры среди дискаунтеров: *Aldi* и *Lidl* выросли на 5,5% с 2012 по 2020 гг. и активно выходят на рынок США. Дискаунтеры обычно занимают долю рынка в 20 и более процентов на каждом рынке сбыта, на который они выходят. Такая доля доказывает потребительскую привлекательность формата, который позволяет дискаунтерам предлагать ассортимент из 1 000 единиц продуктов питания по ценам на 20% ниже, чем у других ретейлеров¹⁷. Рост электронной коммерции и дискаунтеров вытесняет остальной крупный ретейл. Такое давле-

ние вынуждает крупных игроков становиться более жесткими торговыми партнерами: они проводят более агрессивные стратегии закупок, в том числе, участвуют в закупочных альянсах, ужесточают меры по эффективному продвижению продуктов и сокращают уровень товарных запасов. Они также стараются приобретать небольшие бренды, чтобы глубже дифференцироваться.

Рост локальной конкуренции. Развивающиеся рынки по-прежнему обладают огромным потенциалом роста. По оценкам Nielsen, к 2025 году они сгенерируют новые продажи в размере 11 триллионов долларов¹⁸.

Локальные компании будут бороться за долю рынка, предлагая актуальные для потребителей продукты и услуги. Крупным *FMCG*-компаниям необходимо будет конкурировать с ними, что бросит вызов централизованным моделям принятия решений, которые использует большинство из них. Кроме того, каналы сбыта на развивающихся рынках формируются иначе, чем на развитых. Это потребует от производителей продуктов питания обновления своих подходов к выходу на новые рынки. Формат дискаунтеров хорошо зарекомендовал себя во многих странах, и гибкое ценообразование будет продолжать играть важную роль.

Давление на прибыль со стороны инвесторов. Рынок, движимый инвесторами, возлагает большие надежды на прозрачность расходов и перераспределение ресурсов для роста. Крупные производители продуктов питания фокусируются на снижении затрат и внедряют соответствующие

подходы к ведению бизнеса. Эти подходы, в свою очередь, обычно предусматривают сокращение расходов на маркетинг, что может влиять на снижение качества выпускаемой продукции, условий их реализации и вести к ухудшению потребительского опыта взаимодействия с брендом.

В связи с вышеперечисленными трендами, рынок продуктов питания трансформируется: экономическая активность миллениалов и зумеров и их поведение вынуждают как производителей, так и розничных продавцов подстраиваться под их ценности, например, выбирать местные ингредиенты и реализовывать инициативы, направленные на развитие локальных сообществ. Поведение поколений *Z* и *Y* также обуславливает рост нишевых брендов и возрастающую важность «заботы о себе»: именно потребители до 35 уделяют большое значение особым потребностям, разнообразию и экологичности. Диджитализация также влияет на всех участников рынка: ретейлеры создают огромные базы данных о покупателях, задействуя всевозможные *IT*-инструменты; развивают услуги в связанных областях: начиная от доставки продуктов питания, заканчивая собственными мобильными операторами и платформами для развлечений, а производители собирают огромные базы данных по профилю и предпочтениям потребителей через медийные инструменты и социальные сети для внедрения соответствующих инноваций в свои бизнес-модели. Активный рост электронной торговли побуждает ретейлеров развивать собственные электронные площадки или встраиваться

¹⁷ McKinsey & Company The new model for consumer goods URL: <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/the-new-model-for-consumer-goods> (дата обращения 27.01.2022 г.)

¹⁸ Retail Measurement by the Nielsen Company 2020 URL: <https://www.nielsen.com/nz/en/solutions/measurement/retail/> (дата обращения 09.02.2022 г.)

в уже созданные маркетплейсы, чтобы шире присутствовать как онлайн, так и офлайн. Конкуренция между всеми участниками процесса сбыта побуждает искать свое уникальное предложение для своего потребителя и предоставлять высокий уровень сервиса.

Многие крупнейшие мировые игроки рынка купли-продажи продуктов питания (*Mars, Hohland, Lidl, Amazon* и т.д.) уже на пути трансформации своего бизнеса с учетом усиливающихся трендов. Они выбирают путь активного сотрудничества всех участников рынка. Во-первых, они включают в процесс создания ценности потребителей, а, во-вторых, крупнейшие производители и продавцы продуктов питания совместно работают над созданием потребительской ценности. Когда розничные продавцы включены в маркетинговые процессы — их роль больше не сводится только к перепродаже. Они напрямую влияют на характер предложения и принимают активное участие в процессе создания продукта. Схематично этот процесс представлен на рисунке 2 [8].

Чтобы расти в ближайшие десятилетия, компаниям — производителям продуктов питания и крупным ритейлерам потребуются новая совместная практика по обмену рыночной информацией, способствующая удовлетворению спроса и созданию потребительской ценности, основанная на понимании тенденций поведения потребителей (с помощью информационных технологий) и удовлетворении особенного спроса (с помощью инновационных кастомизированных решений).

Крупнейшие производители продуктов питания и влиятельные розничные торговцы в США, Европе и Китае уже идут по пути совместного планирования и исследования спроса, а также внедрения кастомизированных инноваций. Это способствует удовлетворению специфического спроса и позволяет компаниям получать преимущества от такого взаимодействия.

Примерами являются кастомизированные инновации, которые создаются специально для определенных каналов сбыта и позволяют удовлетворить специфический спрос. Приведем пример *Aldi*, одного из самых быстрорастущих ритейлеров в США и Центральной Европе. *Aldi* продолжает находить новые рынки для экспансии (например, Китай). Компания продолжает консолидировать свои глобальные поставки, международную логистику и электронную коммерцию. В последние несколько лет *Aldi* реконструировала магазины, чтобы добиться более высокой степени вовлеченности покупателей и пересмотрела подход к эксклюзивному ассортименту. Такие крупнейшие компании как *Hohland, Mars, Coca-Cola, Diageo* разрабатывают эксклюзивные продукты, ориентированные на

клиентов сети (сюда относятся предложения с перерабатываемой упаковкой, экологичные, с использованием сырья местных производителей, с определенным вкусом или текстурой и т.п.)¹⁹ Благодаря своим потребительским инициативам *Aldi* переместился с 8-го на 4-е место в рейтинге ритейлеров-2020²⁰. Потребители приходят в *Aldi* за «особенными» продуктами, поэтому и производителю и торговой сети выгодно и дальше делиться данными по успешности такого нишевого предложения и работать над его совершенствованием.

Эксклюзивность потенциально может стать ключом к созданию уникального ценностного предложения для целевых клиентов торговой сети, что обеспечит большую дифференциацию, которая включает в себя не только дифференциацию на уровне продукта, но и на уровне совместных инициатив. Приведем пример экологического проекта ритейлера *Carrefour*, одного из крупнейших игроков на рынке продуктов питания, с франшизами на Ближнем Востоке, в Латинской Америке и в Африке. В январе 2021 года *Carrefour* объединился с крупнейшими производителями, чтобы предложить потребителям многообразную

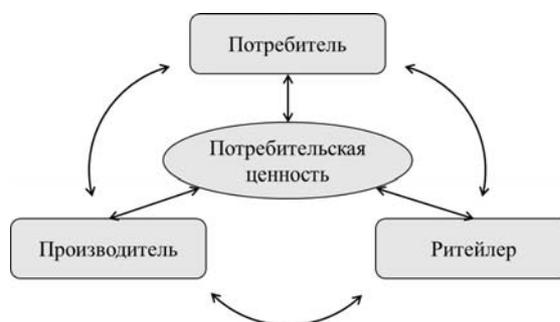


Рис. 2. Как потребители, розничные торговцы и производители продуктов питания влияют на создание потребительской ценности [8].

¹⁹ Официальный сайт компании Aldi. – URL: <https://www.aldi.com/> (дата обращения: 11.01.2022).

²⁰ Retail Measurement by the Nielsen Company 2020 URL: <https://www.nielsen.com/nz/en/solutions/measurement/retail/> (дата обращения 09.02.2022 г.)

перерабатываемую упаковку продуктов, тем самым продвигая безотходное производство. Потребители могут воспользоваться этой новой одноразовой альтернативой упаковкой как при заказе в Интернете, так и в магазине. *Carrefour* предлагает потребителям варианты многоразовой упаковки для повседневных товаров, включая стеклянные стаканчики для йогурта и таблетки для посудомоечных машин в алюминиевых контейнерах. Среди брендов-участников проекта: *Nivea, Coca-Cola, Danone, Evian, Nutella, Ricore, Maison Verte* и другие²¹. Такие инициативы широко освещаются в рекламных акциях, чтобы привлечь в сеть покупателей с активной жизненной позицией.

Немаловажно и то, что нишевые продукты и социальные инициативы напрямую влияют на потребительскую лояльность. Это своеобразный гарант качества и подтверждения позитивных намерений ретейлеров и производителей. Эмоционально-привязанный к бизнесу потребитель готов платить больше для реализации «большой цели». Помимо этого ретейлер и производитель могут вместе работать над программами лояльности, совместными *IT*-проектами и сервисами по улучшению качества услуг в магазинах. Это подтверждает партнерство *Swire Coca-cola* и *Amazon*. *Amazon* — один из крупнейших розничных игроков, показывающий высокий рост на своих основных рынках в США, Канаде и Европе. *Coca-cola* закрыли собственный центр обработки данных о потребителях, расположенный в Ханчжоу, и все такие программы перевели в *Amazon Web Services*, что по-

зволило снизить стоимость и повысить качество услуг по аналитике продаж и потребительского поведения²².

Проанализировав мировые тренды развития современной розничной торговли продуктами питания, авторы пришли к выводу, что именно совместная работа лидеров рынка позволит эффективно учитывать изменяющиеся потребительские потребности.

Работа при таком подходе должна строиться по нескольким направлениям:

1. Совместное создание кастомизированных продуктовых инноваций для разных каналов сбыта и сегментов покупателей, которые позволят качественно удовлетворить специфический спрос. Такой подход должен быть основан на взаимном обмене данными о продажах и поведении потребителей (ретейлер собирает данные о своих покупателях через карты лояльности, собственные *IT*-системы в магазинах и другие сервисы, так же как производитель узнает о них с помощью открытых страничек брендов в социальных сетях, медийной рекламы и полевых исследований). Кастомизированные продуктовые инновации позволяют учитывать потребности миллениалов и зумеров, которым свойственны «забота о себе», поиск «особенных» брендов и продуктов, соответствующих их ценностям и философии.

2. Активный обмен рыночными данными и показателями на базе общих *IT*-систем. Диджитализация и рост влияния крупных экосистем позволяют собирать огромное количество данных о потребителях в реальном режиме времени. Пока компании собира-

ют их обособленно и не делятся друг с другом для общей выгоды — эти данные не решают проблем по созданию потребительской ценности; их нельзя в полной мере использовать для корректировки бизнес-стратегии, таргетированной рекламы и индивидуальных промо-предложений, которые так важны для покупателей.

3. Совместное инвестирование в выстраивание онлайн-продаж. Выход на онлайн-рынок важен, как для производителей и продавцов продуктов питания, так и для потребителей. Покупатель получает несомненные преимущества, покупая онлайн. Ретейлерам такой подход позволяет уйти от содержания дорогостоящих площадей магазинов, сложных цепочек поставок и т.д. Производителям при таком подходе важно адаптировать производимый ассортимент под онлайн продажи, т.к. большинство из традиционных форматов упаковки и граммажа продуктов ориентировано на офлайн покупку, при которой выбор часто совершается прямо в магазине. Переориентация на онлайн-торговлю должна учитывать ее специфику. Например, упаковка должна быть удобной для быстрой курьерской доставки, предусматривать фасовку с учетом отложенного потребления. Для крупного ретейла важны развитие собственных служб доставки, маркетплейсов и удобство взаимодействия с потребителем. Совместные инвестиции по таким направлениям помогут добиться улучшения как бизнес-показателей, так и удовлетворенности потребителей.

Проведенный анализ и предложенные практические рекомендации

²¹ Carrefour: Loop launches in hypermarkets to get more people to use returnable packaging 2021. URL: <https://www.carrefour.com/en/actuality/loopmontesson> (дата обращения 02.02.2022 г.)

²² Swire Coca-Cola Case Study. URL: <https://aws.amazon.com/solutions/case-studies/swire-coca-cola/> (дата обращения 22.01.2022 г.)

по созданию совместных бизнес-решений участниками рынка продуктов питания позволят более качественно учитывать меняющиеся потребности и удовлетворять

спрос. Проведенный анализ базируется на опыте взаимодействия производителей продуктов питания и крупных торговых сетей на рынках США, Европы и Китая, по-

этому дальнейшее направление исследований: изучение российского рынка продуктов питания, анализ и выдвижение рекомендаций для него.

ИСТОЧНИКИ

1. Маркетинг: создание и донесение потребительской ценности: учебник / под общ. ред. И.И. Скоробогатых, Р.Р. Сидорчука, С.Н. Андреева. Москва: ИНФРА-М, 2020. (Высшее образование: Бакалавриат). С. 357–358.
2. Стаценко В.В. Экосистемный подход в построении современных бизнес-моделей // Индустриальная экономика. 2021. № 1. С. 46.
3. Lazaris Ch., Vrechopoulos A., Sarantopoulos P., Doukidis G. Additive omnichannel atmospheric cues: The mediating effects of cognitive and affective responses on purchase intention // *Journal of Retailing and Consumer Services* 64, 2021. С. 445.
4. East R. Online Grocery Sales after the Pandemic // *International Journal of Market Research*, vol. 64. 2021. С. 13–14.
5. Barna G. New Insights into the Generation of Growing Influence: Millennials In America. The Cultural Research Center at Arizona Christian University, 2021. С. 6
6. Vermeir I., Weijters B., De Houwer J., Geuens M., Slabbinck H., Spruyt A., Van Kerckhove A., Van Lippevelde W., De Steur H., Verbeke W. Environmentally Sustainable Food Consumption: A Review and Research Agenda From a Goal-Directed Perspective. *Front Psychol.* 2020. С. 56.
7. Инновационная конкуренция / ИМЭМО РАН / Под ред. Н.И. Ивановой. М.: Весь мир, 2020. С. 28.
8. Wikstrom S., Hedbom M., Thuresson L. Value creation from a consumer perspective // *Journal of Consumer Research*, Vol. 1. 2020. С. 6.

DOI: 10.24412/2071-3762-2021-11297-10-18

Current Trends in Food Retail

Nikishkin Valeriy Viktorovich,

Doctor of Economics, Professor, Head of the Marketers Guild Scientific Council, Head of the Educational and Scientific Laboratory of Professional Training of Educational Organizations Employees, Professor of the Marketing Department, Plekhanov Russian University of Economics; Stremyanny lane, 36, Moscow, Russia, 117997 (valeriyunik@yandex.ru)

Samarina Tatiana Nikolaevna,

Postgraduate student, Marketing Department, Plekhanov Russian University of Economics; Stremyanny lane, 36, Moscow, Russia, 117997 (tatiana.samarina1994@yandex.ru)

The article provides an overview of current global food retail market trends and the analysis of their impact on retailers' business. There is an evaluation of actual consumer trends that affect the transformation of the food retail market: the effect of millennials and zoomers (generations Y and Z), digitalization, the growth of niche brands, the popularization of "self-care" approach, the growth of e-commerce, the market share growth of discounters, the increased competition between retail chains and the growth of local competition. The authors give their perspective vision on the building collaborative relationship between food producers and retailers to create a consumer value proposition in the following areas: co-creation of customized product innovations, active exchange of market data and indicators based on common IT systems, and joint investment in online sales channel building.

Keywords: distributive trades; retail; food market; omnichannel; ecosystem; e-commerce; consumer value.

REFERENCES

1. *Marketing: creation and communication of consumer value: textbook*. Ed. I.I. Skorobogatykh, R.R. Sidorchuk, S.N. Andreeva. Moscow: INFRA-M, 2020. (Higher education: Bachelor's degree), Pp. 357–358.
2. Statsenko, V.V. (2021) Ecosystem approach in building modern business models. *Industrial Economics*, 2021, No. 1, P. 46.
3. Lazaris, Ch.; Vrechopoulos, A.; Sarantopoulos, P.; Doukidis, G. (2021) Additive omnichannel atmospheric cues: The mediating effects of cognitive and affective responses on purchase intention. *Journal of Retailing and Consumer Services* 64, 2021, P. 445.
4. East, Robert (2021) Online Grocery Sales after the Pandemic. *International Journal of Market Research*, vol. 64, 2021, Pp. 13–14.
5. Barna, G. (2021) New Insights into the Generation of Growing Influence: Millennials In America. *The Cultural Research Center at Arizona Christian University*, 2021, P. 6.
6. Vermeir, I.; Weijters, B.; De Houwer, J.; Geuens, M.; Slabbinck, H.; Spruyt, A.; Van Kerckhove, A.; Van Lippevelde, W.; De Steur, H.; Verbeke, W. (2020) Environmentally Sustainable Food Consumption: A Review and Research Agenda From a Goal-Directed Perspective. *Front Psychol.*, 2020, P. 56.
7. *Innovative competition* / ИМЭМО РАН. Ed. N.I. Ivanova. Moscow: Ves Mir Publ., 2020, P. 28.
8. Wikstrom, S.; Hedbom, M.; Thuresson, L. (2020) Value creation from a consumer perspective. *Journal of Consumer Research*, Vol. 1, 2020, P. 6.

ОЦЕНКА УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ ПАЦИЕНТОВ УСЛУГАМИ МЕДИЦИНСКИХ УЧРЕЖДЕНИЙ



Цветкова Анна Борисовна,

к.э.н., доцент кафедры маркетинга Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова; Стремянный пер. 36, Москва, Россия, 117997
Tsvetkova.AB@rea.ru



Никишкин Валерий Викторович,

д.э.н., профессор, руководитель научного совета Гильдии Маркетологов, заведующий Учебно-научной лабораторией профессиональной подготовки работников образовательных организаций, профессор кафедры маркетинга Российского Экономического Университета имени Г. В. Плеханова; Стремянный пер. 36, Москва, Россия, 117997
valeriyunik@yandex.ru

В последние годы серьезно увеличилось внимание к проблеме измерения удовлетворенности пациентов. Такие исследования считаются особо ценными, если они проводятся официальными государственными учреждениями на национальном уровне, известными международными организациями, а также врачами или маркетологами в рамках определенных медицинских учреждений. Удовлетворенность пациентов становится признанным показателем качества и эффективности системы здравоохранения. Она характеризует степень соответствия между ожиданиями пациента и реальным уровнем качества оказанных медицинских услуг, которые он получает. Поскольку удовлетворенность является ключевым многомерным показателем для управления в системе здравоохранения, его изучение оценивается достаточно высоко в практическом плане. При этом стоит отметить еще один момент. Фактически клиент медицинского учреждения оценивает не результаты лечения, а степень реализации его ожиданий в процессе оказания медицинской услуги. В статье рассматриваются различные подходы к оценке удовлетворенности пациентов, используемые в российской и зарубежной практике и состоящие из ряда параметров, начиная с консультации и заканчивая вопросами коммуникации «врач-пациент» и многое другое. Из чаще всего встречающихся критериев оценки можно встретить такие, как отзывчивость, эмпатия, вежливость, профессионализм врача и медицинского персонала, качество питания. Наиболее значимыми по весу в оценке пациентов являются навыки межличностного общения и профессиональные знания доктора.

Ключевые слова: потребители медицинских услуг; удовлетворенность пациентов; маркетинговые исследования; показатели качества и эффективности системы здравоохранения.

ВВЕДЕНИЕ

Удовлетворение характеризует то чувство, которое испытывает потребитель, довольный реализацией своих желаний и потребностей. Другими словами, удовлетворение можно определить как отношение к какому-либо объекту или ситуации, представляющее собой мнение, сформированное после приобретения товара или получения услуги. Большинство исследований в этой области основывается на теории, что определяющим фактором удовлетворенности потребителя является соответствие либо несоответствие стандартам качества, выработанным покупа-

телем до момента потребления товара или услуги [1].

Для оценки эффективности оказываемых пациенту услуг важно понимать степень его удовлетворенности. Это дает возможность вовремя выявить проблемные области и разработать решения для их устранения. Подобные исследования следует проводить не только для отчетности о работе медицинского учреждения, но и сделать их регулярными исследованиями для периодической оценки общей картины состояния процесса обслуживания потребителей медицинских услуг и контроля за работой врачей и вспомогательного медицинского персонала.

Оценка удовлетворенности пациентов позволяет создать действенный инструмент для анализа результатов работы каждого отдельного сотрудника. Удовлетворенность включает в себя определенные параметры, и в последние годы ученые-исследователи разрабатывают различные их перечни, включенные в критерии оценки. Некоторые из авторов предлагают считать удовлетворенность пациентов одним из основных показателей оценки результатов функционирования всей системы здравоохранения [2]. Экспертами предлагаются такие методы получения информации, как ящики для сбора предложений, письменные

обращения с жалобами, качественные исследования типа фокус-групп и аудит. Наиболее популярным среди них остается, тем не менее, анкетирование методом опроса. Составляемые таким образом рейтинги удовлетворенности порой подвергаются критике за то, что они частично соответствуют реальности и слишком субъективны, не учитывают последующие результаты лечения, мнение врачей и административного персонала. Среди недостатков существующих методов исследования также отмечается тот факт, что оценка удовлетворенности во многом зависит от персональных параметров пациента, таких как его пол, возраст, уровень образования и профессия, уровень дохода, состояние здоровья, получение медицинской услуги в частном или государственном медицинском учреждении.

ОЦЕНКА УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ ПАЦИЕНТОВ В МИРОВОЙ ПРАКТИКЕ

Удовлетворенность пациентов, как уже упоминалось, в основном определяется их персональными

параметрами, существующими ожиданиями и психоэмоциональными особенностями. Чаще всего среди параметров удовлетворенности можно встретить оценку состояния здоровья, атмосферу места лечения, посещение государственного или частного медицинского учреждения, вежливость и коммуникабельность персонала, возраст и пол пациента, его уровень доходов и образование, наличие или отсутствие постоянной работы [3]. Вдобавок удовлетворенность часто связывают с оценкой качества медицинской услуги. Рассмотрим конкретные примеры предлагаемых зарубежными исследователями параметров для оценки удовлетворенности.

Египетские ученые провели опрос 674 пациентов и в качестве основных индикаторов удовлетворенности рассматривали четыре укрупненные группы показателей: оценку работы врачей, вспомогательного персонала и медсестер, работы административного управления, физического окружения (атмосферы) медицинского учреждения [2]. Вопросы каждой

из четырех групп показателей представлены в *таблице 1* [4].

Ученые из Индии, проводившие оценку удовлетворенности среди пациентов больницы, предложили другой перечень параметров [4]. Они, так же как и египетские эксперты, рассматривали работу врача и вспомогательного персонала, административное управление, включив эти компоненты в блок взаимоотношения «врач-пациент». Второй комплексный показатель в исследовании был связан с наличием общих базовых удобств. Остальные параметры оценки не имели сложной структуры элементов. Представленные в *таблице 2* [1] показатели были разработаны на основе обзора литературы и проведения интервью с пациентами, в которых была выяснена актуальность для них тех или иных параметров. Затем составленная анкета была протестирована с помощью разведочного исследования на группе в 50 человек и после этого использована уже для количественного исследования, в котором приняло участие 450 пациентов в возрасте от 18 до 80 лет.

Таблица 1

Описание групп и состава показателей для анкетирования удовлетворенности амбулаторных пациентов

№ п/п	Группа показателей	Состав группы показателей
1	Врачи	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проводит ли врач достаточно времени с пациентом, чтобы выслушать все жалобы и дать рекомендации по методу лечения 2. Внимательное отношение к проблеме пациента 3. Тщательный осмотр врачом пациента во время консультации 4. Четкое объяснение природы заболевания и возможных методов лечения 5. Важность наличия ученой степени у лечащего врача 6. Информирование о распространенных побочных эффектах принимаемых лекарств
2	Вспомогательный персонал и медсестры	Внешний вид медсестер и персонала клиники Достаточное ли количество медсестер и вспомогательного персонала в клинике для оказания помощи пациентам Удовлетворение по поводу методов работы медсестер и персонала клиники
3	Административное управление	Оценка работы регистратуры Оценка удобства визитов по предлагаемым времени и датам Оценка стоимости услуг в клинике Наличие указателей на месторасположение клиники и вывески на входе, таблички на кабинетах и указатели внутри Время ожидания приема врача Оценка предлагаемых лекарств в аптеке (при наличии)
4	Физическое окружение (атмосфера)	Чистота в зоне ожидания Уровень шума в зоне ожидания

В показателе взаимоотношения «врач-пациент» комплексно рассматривались такие параметры, как поведение сотрудников регистратуры, вспомогательного персонала, сотрудников аптеки при ЛПУ, медсестер и врача. Параметр «наличие общих базовых удобств» включал в себя оценку следующих элементов стационара: туалеты, питьевая вода, чистота помещения, столовая/зона питания, освещение, комната ожидания/наличие сидячих мест, работа вентиляторов /кондиционеров, наличие парковки, наличие указателей расположения кабинетов.

В публикации кипрских ученых, собиравших данные об удовлетворенности среди 324 пациентов пяти государственных больниц методом случайного отбора среди тех, кто находился там не менее трех дней, фигурировали показатели по процедуре оказания медицинской помощи, предоставлении информации о лечении, процедуре госпитализации, качеству питания и комфортности времени отдыха (отсутствию постороннего шума), чистоте помещений [5]. Особое внимание в исследовании уделялось работе медицинских сестер и нянечек.

Удовлетворенность работой медсестер в больнице также изучалась в публикации ученых из Эфиопии. В ходе исследования было опрошено 374 пациента, находящихся в стационаре [6]. Вопросы анкеты и результаты исследования представлены в *таблице 3*. Исследование проводилось с 1 мая по 1 июня 2019 года.

В оценке удовлетворенности амбулаторными услугами *Chandra S., Ward P., Mohammadnezhad M.* использовали анкетирование 410 респондентов, данные которых потом были проанализированы с помощью

Таблица 2
Оценка удовлетворенности пациентов медицинскими услугами в больнице, % от числа опрошенных (n=450)

Параметр оценки	Общая оценка респондентов				
	Отлично	Очень хорошо	Хорошо	Удовлетворительно	Неудовлетворительно
Взаимоотношения «врач-пациент»	29,1	22,2	5,5	29,1	14,1
Наличие общих базовых удобств	33,3	26,8	10,8	17,6	11,5
Информационная поддержка	44,6	25,3	11	13,3	5,8
Доступность медицинских услуг	7,2	3,9	4,9	55,5	28,5
Организация медицинской помощи, в том числе стоимость	30,5	27,8	21	15,7	5
Общая удовлетворенность	35,8	26,3	17	14,3	6,6

Таблица 3
Уровень удовлетворенности пациентов сестринским уходом в больнице Десси, Эфиопия (n = 374)

№ п/п	параметры	Довольные п чел. (%)	Недовольные п чел. (%)
1	Количество времени, которое медсестра провела с вами	279 (76.5)	95 (25.4)
2	Оценка уровня квалификации медсестры	286 (76.5)	88 (23.5)
3	Насколько быстро можно было найти медсестру в случае необходимости	295 (78.9)	79 (21.1)
4	Уровень знаний медсестры о специфике ухода за пациентами в конкретных случаях	287 (76.7)	87 (23.3)
5	Смогла ли медсестра заставить вас почувствовать себя как дома	270 (72.2)	104 (27.8)
6	Информация, которую медсестра сообщала вам о состоянии вашего здоровья и лечении	283 (75.7)	91 (24.3)
7	Как часто медсестры проверяли, все ли с вами в порядке	287 (77.3)	85 (22.7)
8	Услужливость медсестер	295 (78.9)	79 (21.1)
9	Смогли ли медсестры успокоить ваших родственников или друзей	282 (75.4)	92 (24.6)
10	Впечатление о манере работы медсестры	302 (80.7)	72 (19.3)
11	Устраивала ли вас информация, которую медсестра сообщала вам о вашем состоянии и лечении	301 (80.5)	73 (19.5)
12	Отношение медсестер к вам как личности, а не как к простому пациенту	296 (79.1)	78 (20.9)
13	Прислушивались ли медсестры к вашим тревогам и беспокойству	303 (81)	71 (19)
14	Какой степенью свободы действий вы обладали, находясь в палате	315 (84.2)	59 (15.8)
15	Насколько охотно медсестры выполняли ваши просьбы о чем-то	307 (81.1)	67 (17.9)
16	Обеспечивали ли медсестры для вас возможность побыть наедине	306 (81.8)	68 (18.2)
17	Были ли медсестры осведомлены о ваших потребностях	304 (81.3)	70 (18.7)

программы SPSS [7]. Основные разделы анкеты были посвящены социально-демографическим характеристикам пациентов, времени ожидания, общению с врачом и доверию пациентов. 20 респондентов из числа ответивших на анкету потом приняли участие в интервью. Проведенный анализ показал зависимость удовлетворенности от возраста пациента, его пола, уровня образования, времени ожидания, коммуникативной компетентности врача и степени доверия к нему пациента.

В исследовании оценки удовлетворенности лабораторными услугами, результаты которых приводятся в публикации *Rodas Getachew Abera, Boaz Arka Abota, Melese Hailu Legese, Abebe Edao Negesso*, в опросе приняли 210 респондентов [8]. Респондентам предлагался опросник, в котором параметры оценивались по шкале Лайкерта. Данные собирались в ходе личного опроса пациентов интервьюерами. Результаты также анализировались с помощью программы SPSS. Оцениваемые показатели включали приличный список, среди которых были следующие: чистота помещения, обеспечение конфиденциальности результатов анализов, стоимость лабораторных услуг, удобство месторасположения лаборатории, транспортная доступность лаборатории, наличие туалета, чистоту и комфорт в туалете, чистота и комфорт зоны ожидания, наличие сидячих мест в зоне ожидания, наличие медицинского персонала на рабочем месте, дружелюбие персонала, внешний вид персонала (опрятность, униформа), вежливость персонала, чистота в кабинете, информирование пациента о процедуре сбора анализов заранее, способность успокоить пациента во

время взятия крови, удобство получения результатов исследований, предоставление результатов анализов в срок, коммуникативная компетентность персонала.

Tsai Thomas C., Orav E. John; Jha Ashish K. исследовали удовлетворенность хирургическими услугами в США [9]. В связи со спецификой данных услуг в перечень параметров добавились продолжительность пребывания в стационаре, степень риска и осложнений после операции, оценка процедуры операции, вероятность смертности и повторной госпитализации.

Были также попытки оценить удовлетворенность пациентов всей системой здравоохранения в стране, как это было сделано в Румынии и представлено в публикации авторов *Smaranda Adina Cosma, Marius Bota, Cristina Fleseriu, Claudiu Morgovan, Madalina Valeanu и Dan Cosma* [3]. Данные были собраны в результате анкетирования 2 305 респондентов. Респонденты отбирались методом «снежного кома». Параметры оценки удовлетворенности включали размещение в стационаре, питание, медицинское оборудование, качество медицинской помощи, состояние помещения, где находится медицинское учреждение, отношение врачей, отношение медсестер. Как показало исследование, на удовлетворенность пациентов системой здравоохранения в стране оказывает особое влияние отношение и поведение медицинского персонала.

Описанные выше примеры исследований удовлетворенности однозначно показывают высокую степень важности таких параметров как коммуникативная компетентность и профессионализм врача, медицинского персонала,

качество помещения и управления медицинским учреждением. Однако в каждом конкретном случае необходимо перечень параметров корректировать с учетом особенностей работы и специфики определенного медицинского учреждения.

ОСОБЕННОСТИ ОЦЕНКИ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ ПАЦИЕНТОВ В РОССИЙСКИХ ЛЕЧЕБНО-ПРОФИЛАКТИЧЕСКИХ УЧРЕЖДЕНИЯХ (ЛПУ)

Российские ученые рассматривают различные подходы к оценке удовлетворенности пациентов. Стоит отметить, что в большинстве исследований речь идет о комплексной оценке удовлетворенности оказанной помощью [10]. Фактически это означает необходимость оценивать сначала составляющие удовлетворенности и потом уже получить общее значение. Среди часто упоминаемых параметров фигурируют такие как удовлетворенность собственно лечебным процессом, удовлетворенность сервисом медицинской организации, удовлетворенность ценами, сроками ожидания и пр.

Жильцова Е.Е., Чахоян Л.Р., Коновалов О.Е, Ходорович М.А. методом анкетирования изучали удовлетворенность 412 пациентов с хроническими дерматозами качеством оказанных услуг в клиниках Москвы [11]. Авторы пришли к выводу, что удовлетворенность пациентов сильно зависит от многих факторов, среди которых наиболее значимыми являются место жительства, социальное положение, уровень образования, материального обеспечения.

Карпов О.Э. и Махнев Д.А. в своей публикации предлагали оценивать удовлетворенность пациентов на основании опросника,

в котором помимо паспорттики с данными респондентов были вопросы об оценке по пятибалльной шкале работы поликлиники в целом, уровня профессионализма сотрудников, уровня организации обслуживания и открытый вопрос по замечаниям и пожеланиям в работе для ЛПУ [12].

В статье об опыте «Межрегионального клинично-диагностического центра (МКДЦ)» авторы рассматривают системообразующие компоненты в оценке уровня удовлетворенности методом анкетного опроса [13]. Было выявлено в ходе исследования 1 230 респондентов, что сильную корреляционную связь имеют такие компоненты, как профессионализм врача, отношение врача к пациенту, внешний вид врача и результативность оперативного лечения (табл. 4).

Сандаков Я.П., Кочубей А.В., Кочубей В.В., Евдошенко О.А. отмечают, что для оценки удовлетворенности пациентов важно использовать интервальные шкалы, позволяющие измерить изменение отношения пациентов [14]. На основе контент-анализа материалов по практике проведения опросов удовлетворенности пациентов авторы попытались выделить основные требования к содержанию опросников. В качестве образца предлагается пример таблицы с вопросами и шкалой для изучения удовлетворенности пациентов в отношении доступности медицинской помощи (табл. 5).

Спиридонов А.В., Сабиров Л.Ф. предлагают делить параметры удовлетворенности пациентов на две группы – медицинские и организационные. Каждую группу они в свою очередь различают по со-

держанию и рекомендуют оценивать по отдельности, высчитывая по каждому параметру, входящему в группу свой коэффициент удовлетворенности. Расчеты авторы делали в программе *Statistica 8* [15]. Пример состава групп по параметрам приведен в таблице 6.

Утеулин М. и соавторы, проводившие исследование в Южно-Казахстанском областном кардиологическом центре, предлагают оценивать удовлетворенность пациентов путем социологического опроса методом анкетирования [16]. В качестве примера проводят данные своего исследования 122 пациентов. Показатели оценки предлагают делить на два блока: оценку ресурсного обеспечения и оценку качества работы медицинского персонала. Оценка ресурсного обеспечения

Таблица 4

Результаты корреляционного анализа ответов пациентов, проходящих лечение в стационаре

Компоненты удовлетворенности	Профессионализм врачей	Объяснения врача назначений и лечения	Отношение врача	Внешний вид врача	Результативность оперативного лечения
Профессионализм врачей	1,00	0,67	0,56	0,51	0,43
Объяснения врача назначений и лечения	0,67	1	0,54	0,41	0,29
Отношение врача	0,56	0,54	1,00	0,77	0,35
Внешний вид врача	0,51	0,41	0,77	1,00	0,53
Результативность оперативного лечения	0,43	0,29	0,35	0,53	1,00

Таблица 5

Образец конструктора для изучения удовлетворенности пациентов в отношении доступности медицинской помощи

Оцените утверждения о доступности медицинской помощи в нашей поликлинике 1 – полностью не согласен, 2 – не согласен, 3 – и согласен, и не согласен, 4 – согласен, 5 – полностью согласен					
Поликлинику легко найти, когда идешь пешком от остановок общественного транспорта	1	2	3	4	5
Поликлинику легко найти, следуя на автомобиле	1	2	3	4	5
Оформление записи на прием с помощью сервисов удаленной записи на интернет-странице поликлиники не вызывает затруднений	1	2	3	4	5
Оформление записи на прием с помощью инфоматов в поликлинике не вызывает затруднений	1	2	3	4	5
Вызов медицинского работника поликлиники на дом не вызывает затруднений	1	2	3	4	5
При вызове на дом медицинский работник приходит своевременно	1	2	3	4	5
Внутренняя навигация расположения кабинетов понятна	1	2	3	4	5
Время ожидания планового приема врача-терапевта с момента записи приемлемое	1	2	3	4	5
Время ожидания планового приема врача-специалиста с момента записи приемлемое	1	2	3	4	5
Направление к врачам-специалистам осуществляется врачом-терапевтом без затруднений	1	2	3	4	5
Длительность ожидания в живой очереди при сдаче анализа крови	1	2	3	4	5

Таблица 6

Коэффициент удовлетворенности пациентов гастроэнтерологического отделения многопрофильного стационара качеством медицинских услуг

Критерии оценки	Коэффициент удовлетворенности
Организационные (критерий 1)	
Работа приемного отделения	0,67
Соблюдение учреждением режима дня	0,94
Внешний вид врача	0,97
Внешний вид медицинских сестер	0,95
Сроки ожидания госпитализации	0,63
Доступность информационных материалов	0,47
Условия (бытовые) пребывания в отделении	0,92
Условия (бытовые) пребывания в стационаре	0,93
Состояние санитарных комнат	0,91
Современность оборудования	0,85
Удовлетворенность критерием 1	0,82
Медицинские (критерий 2)	
Полнота медицинского осмотра	0,82
Забота и внимание со стороны врачей	0,93
Забота и внимание со стороны медицинских сестер	0,91
Уровень знаний врачей	0,94
Уровень знаний медицинских сестер	0,91
Время, уделяемое при осмотре	0,71
Достижение ожидаемого результата от лечения	0,83
Доступность объяснений врача по поводу лечения	0,96
Разъяснения рекомендаций при выписке	0,57
Своевременность обследования	0,92
Сроки госпитализации	0,73
Уровень диагностики	0,79
Удовлетворенность критерием 2	0,81
Общий уровень удовлетворенности	0,8

проводилась по показателям, включающим доступность диагностических исследований; доступность медикаментозного лечения; качество питания в стационаре; условия пребывания в стационаре. Качество работы медицинского персонала стационара оценивалось по следующим показателям: качество диагностических исследований; получение пациентом информации о состоянии своего здоровья; профессионализм среднего медицинского персонала; профессиональная компетентность врачей.

МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Для выявления актуальных параметров оценки удовлетворенности молодых пациентов автором публикации в декабре 2021 года был проведен опрос методом онлайн-анкетирования. Перед опросом усилиями 15 респондентов методом мозгового штурма был сформирован предполагаемый перечень параметров оценки. В ходе дискуссии участники исследования были ознакомлены с основными часто используемыми согласно исследованиям параметрами для оценки. Целью исследования было выявить именно те индикаторы, которые подходят для молодежной аудитории. В последующем онлайн-анкетировании принимали участие респонденты в возрасте от 18 до 35 лет. Выборка исследования составила 410 респондентов.

Гендерное распределение участников выглядело следующим образом: 350 (85%) женщин и 60 (15%) мужчин. 83% респондентов составила возрастная группа от 18 до 23 лет. Полные данные о возрастном распределении отражены на *рисунке 1*.

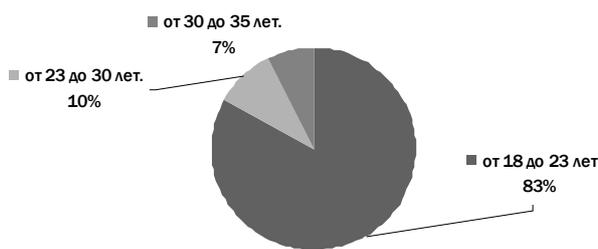


Рис. 1. Распределение респондентов по возрастным группам, n = 140 чел.

Было выявлено, что за последний месяц из числа опрошенных 88% респондентов получали хотя бы раз какие-то медицинские услуги. Респондентам было предложено проголосовать за критерии, которые они считают наиболее важными в случае комплексной

оценки удовлетворенности услугами ЛПУ. Выбирать можно было сразу несколько вариантов из предложенных параметров. Результаты распределения ответов респондентов представлены на *рисунке 2*.

Как оказалось, наиболее значи-

мым параметром является вежливость персонала, далее следуют уважение к пациенту, чистота помещения, стоимость и результаты лечения. Эмпатия, время ожидания приема и наличие собственной аптеки заинтересовали респондентов меньше всего.

Ограничения исследования

Стоит отметить, что собственное исследование автора имеет ряд ограничений. Хотя респонденты были отобраны с помощью случайной выборки, они были отобраны только по их желанию. Возможно, существовала вероятность предвзятого отношения, поскольку в количественном исследовании принимали участие те, кто до этого обсуждал выбор параметров в разведочном исследовании методом мозгового штурма.

Анкета количественного исследования не отражала финансовое положение участников и уровень образования, а также не были включены старшие возрастные группы, вопрос о состоянии здоровья респондентов и наличии серьезных хронических заболеваний. Все это могло незначительно повлиять на результаты, поскольку обзор проводимых другими авторами исследований показал, что социально-экономический статус и состояние здоровья влияет на удовлетворенность пациентов,

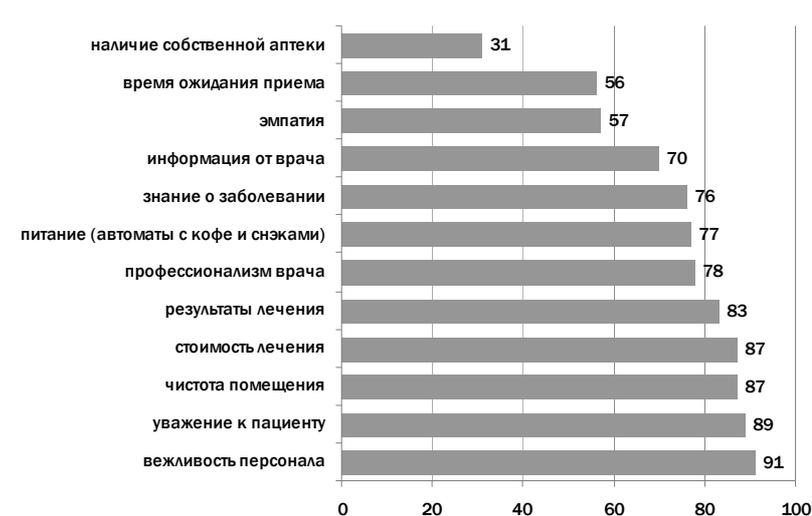


Рис. 2. Распределение ответов респондентов по значимости для них критериев оценки степени удовлетворенности услугами медицинского учреждения, % (n=410)

а, соответственно, и на выбор параметров оценки.

ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Вопрос оценки удовлетворенности пациентом оказываемыми медицинскими услугами за время пандемии приобрел особую значимость. Если ранее в нашей стране в большинстве случаев сотрудники ЛПУ ограничивались стандартным вопросом, причем исключительно в частных клиниках, о том, понравилось или нет у конкретного врача. То сейчас в связи с ростом значимости всей сферы в масштабах страны, встает вопрос о формировании какой-то относи-

тельно унифицированной методики и параметров оценки, тем более, что, как показывает практика, есть попытки оценивать удовлетворенность пациентов всей системой здравоохранения в целом. Среди значимых для оценки параметров обзор работ различных экспертов и собственное исследование авторов выявили такие критерии, обладающие актуальностью, как профессионализм и компетентность врача, вспомогательного медицинского персонала, качество административного управления ЛПУ, степень оснащения помещения и кабинетов с целью обеспечения комфортных условий пребывания пациентов.

ИСТОЧНИКИ

1. Андрианова Т.А., Толстикова Е.С. Маркетинговые исследования удовлетворенности потребителя на рынке эстетических медицинских услуг г. Перми // Актуальные вопросы современной науки. 2009. № 8. С. 31–46.
2. Haytham S. D. Assessment of patients' satisfaction in Ain Shams University Hospitals // Egyptian Journal of Bronchology. 2015. Pp. 211–220.
3. Cosma S.A., Bota M., Fleseriu C., Morgovan C., Valeanu M., Cosma D. Measuring Patients' Perception and Satisfaction with the Romanian Healthcare System // Sustainability 2020, 12 (4) — <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/4/1612/xml>.
4. Qadri S.Sh., Pathak R., Singh M., Ahluwalia S.K., Saini Sh., GargAn P.K. Assessment of Patients Satisfaction with Services Obtained From a Tertiary Care Hospital in Rural Haryana // International Journal of Collaborative Research on Internal Medicine & Public Health. Vol. 4 No. 8 (2012). Pp. 1524–1537.
5. Merkouris A., Andreadou A., Athini E., Hatzimbalasi M., Rovithis M., Papastavrou E. Assessment of patient satisfaction in public hospitals in Cyprus: a descriptive study // Health science journal. Volume 7 (2013), issue 1, pp. 28–40.

6. *Afework E., Yabebal A., Sewunet A., Belachew T.* Patient's satisfaction and associated factors towards nursing care in Dessie Referral Hospital, Northeast Ethiopia // *Clinical Journal Nursing Care and Practice*. 2019. № 3: pp. 053–058.
7. *Chandra S., Ward P., Mohammadnezhad M.* Factors Associated With Patient Satisfaction in Outpatient Department of Suva Sub-divisional Health Center, Fiji, 2018: A Mixed Method Study // *Front. Public Health*, 02 July 2019 — <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpubh.2019.00183/full>.
8. *Abera R.G., Abota B.A., Legese M.H., Negesso A.E.* Patient satisfaction with clinical laboratory services at Tikur Anbessa specialized hospital, Addis Ababa, Ethiopia // *Patient Preference and Adherence*. 2017:11. pp. 1181–1188.
9. *Tsai Th.C., Orav E. J., Jha A.K.* Patient Satisfaction and Quality of Surgical Care in US Hospitals // *Annals of Surgery*: January 2015. Vol 26, Issue 1, pp. 2 – 8 — https://journals.lww.com/annalsofsurgery/Abstract/2015/01000/Patient_Satisfaction_and_Quality_of_Surgical_Care.2.aspx.
10. *Гринин В.М., Саркисян М.С., Кузнецова Н.К., Суворова М.Н., Емелина Г.В.* Сервисные и клинические составляющие оценки удовлетворенности пациентов, получавших стоматологическую помощь на основе дентальной имплантации в частных стоматологических организациях // *Стоматология* 6, 2016, выпуск 2, стр. 123–124.
11. *Жильцова Е.Е., Чахоян Л.Р., Коновалов О.Е., Ходорович М.А.* Удовлетворенность больных хроническими дерматозами получаемой медицинской помощью // *Исследования и практика в медицине*. 2019. Т. 6. № 4. С. 168–173.
12. *Карпов О.Э., Махнев Д.А.* Методика организации опросов пациентов для оценки удовлетворенности качеством медицинского обслуживания // *Вестник Национального медико-хирургического Центра им. Н.И. Пирогова*. 2009. Т. 4. № 1. С. 68–72.
13. *Куприянов Р.В., Жаркова Е.В., Хайруллин Р.Н.* Оценка удовлетворенности пациентов в медорганизации (опыт МКДЦ) // *Менеджер здравоохранения*. 2018. № 5. С. 42–49.
14. *Сандаков Я.П., Кочубей А.В., Кочубей В.В., Евдошенко О.А.* Оценка удовлетворенности пациентов // *Вестник Всероссийского общества специалистов по медико-социальной экспертизе, реабилитации и реабилитационной индустрии*. 2019. № 3. С. 84–91.
15. *Спирidonov A.B., Сабиров Л.Ф.* Оценка удовлетворенности качеством медицинских услуг пациентами с болезнями органов пищеварения // *Практическая медицина*. 2012. № 3 (58). С. 113–114.
16. *Утеулин М., Ошибаева А.Е., Уалиева А.Е., Нурбакыт А.Н.* Оценка удовлетворенности пациентов и медицинских работников качеством оказываемых услуг // *Вестник Казахского национального медицинского университета*. 2018. № 3. С. 344–347.

DOI: 10.24412/2071-3762-2021-11297-19-27

Assessment of Patient Satisfaction with the Services of Medical Centers

Tsvetkova Anna Borisovna,

Ph.D, associate professor of the department of marketing Plekhanov Russian University of economics; Stremyanny lane, 36, Moscow, Russia, 117997 (Tsvetkova.AB@rea.ru)

Nikishkin Valeriy Viktorovich,

Doctor of Economics, Professor, Head of the Marketers Guild Scientific Council, Head of the Educational and Scientific Laboratory of Professional Training of Educational Organizations Employees, Professor of the Marketing Department, Plekhanov Russian University of Economics; Stremyanny lane, 36, Moscow, Russia, 117997 (valeriyunik@yandex.ru)

In recent years the focus on measuring patient satisfaction has increased. Such studies are regarded as valuable, if they are made by public institutions at the national level and recognized international organizations or made by researchers from medical and economic fields. Patient satisfaction has become an established outcome indicator of the quality and the efficiency of the health care systems. It characterizes the degree of correspondence between the patient's expectations and the real level of quality of the medical services provided that he receives. Since satisfaction is a key multidimensional indicator for management in the healthcare system, its study is evaluated quite highly in practical terms. At the same time, it is worth noting another point that in fact, the client of a medical institution does not evaluate the results of treatment, but the degree of realization of his expectations in the process of providing medical services. The publication discusses various approaches to assessing patient satisfaction used in Russian and foreign practice and consisting of a number of parameters, starting with consultation and ending with issues of doctor-patient communication and much more. Of the most common evaluation criteria, one can find such as responsiveness, empathy, politeness, professionalism of the doctor, quality of food. Interpersonal communication skills and professional knowledge of the doctor are the most significant in terms of weight in assessing patients.

Keywords: patient satisfaction; marketing research; indicator of the quality and the efficiency of the health care systems.

REFERENCES

1. Andrianova, T.A.; Tolstikova, E.S. (2009) Marketing research of consumer satisfaction in the market of aesthetic medical services in Perm. *Current issues of modern science*, 2009, No. 8, pp. 31–46.
2. Haytham, S. Diab (2015) Assessment of patients' satisfaction in Ain Shams University Hospitals. *Egyptian Journal of Bronchology*, 2015, Pp. 211–220.

3. Smaranda Adina Cosma, Marius Bota, Cristina Fleseriu, Claudiu Morgovan, M?d?lina V?leanu and Dan Cosma (2020) Measuring Patients' Perception and Satisfaction with the Romanian Healthcare System. *Sustainability* 2020, 12 (4) – <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/4/1612/xml>.
4. Qadri, Syed Shuja; Pathak, Rambha; Singh, Mukhmohit; Ahluwalia, S.K.; Saini, Shveta; GargAn, P.K. (2012) Assessment of Patients Satisfaction with Services Obtained From a Tertiary Care Hospital in Rural Haryana. *International Journal of Collaborative Research on Internal Medicine & Public Health*, Vol. 4, No. 8 (2012), Pp. 1524–1537.
5. Merkouris, Anastasios; Andreadou, Angeliki; Athini, Evdokia; Hatzimbalasi, Maria; Rovithis, Michalis; Papastavrou, Evridiki (2013). Assessment of patient satisfaction in public hospitals in Cyprus: a descriptive study. *Health science journal*, Volume 7 (2013), issue 1, pp. 28–40.
6. Afework, Edmealem; Yabebal, Asfaw; Sewunet, Ademe; Belachew, Tegegne (2019) Patient's satisfaction and associated factors towards nursing care in Dessie Referral Hospital, Northeast Ethiopia. *Clinical Journal Nursing Care and Practice*, 2019, No. 3: pp. 053–058.
7. Chandra, S.; Ward, P.; Mohammadnezhad, M. (2018) Factors Associated With Patient Satisfaction in Outpatient Department of Suva Sub-divisional Health Center, Fiji, 2018: A Mixed Method Study. *Front. Public Health*, 02 July 2019 – <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpubh.2019.00183/full>.
8. Rodas Getachew Abera, Boaz Arka Abota, Melese Hailu Legese, Abebe Edao Negesso (2017) Patient satisfaction with clinical laboratory services at Tikur Anbessa specialized hospital, Addis Ababa, Ethiopia. *Patient Preference and Adherence*, 2017:11, pp. 1181–1188.
9. Tsai, Thomas C.; Orav, E. John; Jha, Ashish K. (2015) Patient Satisfaction and Quality of Surgical Care in US Hospitals. *Annals of Surgery*: January 2015, Vol 26, Issue 1, pp. 2–8 – https://journals.lww.com/annalsofsurgery/Abstract/2015/01000/Patient_Satisfaction_and_Quality_of_Surgical_Care.2.aspx.
10. Grinin, V.M.; Sarkisyan, M.S.; Kuznetsova, N.K.; Suvorova, M.N.; Emelina, G.V. (2016) Service and clinical components of satisfaction assessment of patients who received dental care based on dental implantation in private dental organizations. *Dentistry*, 6, 2016, No. 2, pp. 123–124.
11. Zhiltsova, E.E.; Chakhoyan, L.R.; Konovalov, O.E.; Khodorovich, M.A. (2019) Satisfaction of patients with chronic dermatoses with medical care received. *Research and practice in medicine*, 2019, vol.6, No. 4, pp. 168–173.
12. Karpov, O.E.; Makhnev, D.A. (2009) Methods of organizing patient surveys to assess satisfaction with the quality of medical care. *Bulletin of the National Medical and Surgical Center named after N.I. Pirogov* 2009, vol. 4, No. 1, pp. 68–72.
13. Kupriyanov, R.V.; Zharkova, E.V.; Khairullin, R.N. (2018) Assessment of patient satisfaction in a medical organization (the experience of the ICDC). *Health Care Manager*, 2018, No. 5, pp. 42–49.
14. Sandakov, Ya.P.; Kochubey, A.V.; Kochubey, V.V.; Evdoshenko, O.A. (2019) Assessment of patient satisfaction. *Bulletin of the All-Russian Society of Specialists in Medical and Social Expertise, Rehabilitation and rehabilitation industry*, 2019, No. 3, pp. 84–91.
15. Spiridonov, A.V.; Sabirov, L.F. (2012) Assessment of satisfaction with the quality of medical services by patients with digestive diseases. *Practical medicine*, 2012, No. 3, pp. 113–114.
16. Uteulin, M.; Oshibaeva, A.E.; Ualieva, A.E.; Nurbakyt, A.N. (2018) Assessment of satisfaction of patients and medical workers with the quality of services provided. *Bulletin of the Kazakh National Medical University*, 2018, No. 3, pp. 344–347.

ОСОБЕННОСТИ ЭЛЕКТРОННЫХ И АУДИОКНИГ КАК ЦИФРОВОГО ПРОДУКТА



Твердохлебова Мария Дмитриевна,

к.э.н., доцент кафедры маркетинга, РЭУ им. Г.В. Плеханова; Стремянный переулок, д. 36, Москва, Россия, 117997

Tverdokhlebova.MD@rea.ru

С развитием цифровизации и широким распространением информационных технологий меняются способы потребления информации, в том числе, когда речь идет о литературных произведениях. Ограничения, с которыми столкнулся книжный рынок в условиях пандемии, также стимулировали рост продаж цифровых книг, а именно их электронных и аудиоформатов. При этом увеличивается количество каналов распределения цифровой книжной продукции – появляется все больше специализированных сервисов, мобильных приложений для всех типов устройств. Для более эффективной работы маркетологов на данном рынке, увеличения количества продаж и удовлетворенности клиентов, необходимо понимать разницу между книжным продуктом в традиционном, «офлайновом» формате и его цифровыми версиями. Обладая специфическими характеристиками, данный цифровой продукт должен рассматриваться маркетологами в совокупности всех его свойств и особенностей, что поможет в дальнейшем выстраивать более эффективные маркетинговые стратегии.

Ключевые слова: электронные книги; аудиокниги; цифровой товар; цифровая услуга.

Книжный рынок России претерпевает структурные изменения за счет возрастания популярности среди читателей альтернативных книжных форматов: электронных и аудиокниг. Особый рост популярности цифровых форматов книг произошел в результате пандемии COVID-19. По результатам исследования ГК «Литрес», в 2021 году рынок книг в цифровом формате вырос на 34% и достиг 11 млрд рублей. А сегмент аудиокниг увеличился на рекордные 43% и превысил 2,3 млрд рублей¹.

Среди причин увеличения популярности подобных форматов – более низкая цена и более высокая доступность электронных книг. Говоря об аудиоформате, можно отметить также возможность его потребления совместно с выполнением каких-либо других дел (езда за рулем, занятия спортом и др.), что также актуально при современном высоком тем-

пе жизни. Электронные форматы более мобильны, их можно читать через смартфоны, они не требуют дополнительного места для их хранения, не вызывают сложностей при транспортировке².

КНИГИ В ЦИФРОВОМ ФОРМАТЕ

Преимущества данного типа продукции для читателей очевидны. И это является одной из причин роста данного рынка и выхода на него новых игроков – издательств, независимых авторов, магазинов и сервисов, распространяющих цифровую книжную продукцию. Но для успешной работы на данном сегменте необходимо понимать ключевые особенности и отличия книг в цифровом формате от традиционной печатной литературы именно с точки зрения маркетинга.

Для изучения особенностей электронных и аудиокниг необходимо в первую очередь обратиться к понятию цифрового продук-

та. Цифровой продукт может принимать две формы: цифрового товара и цифровой услуги. Цифровой товар – это имеющая потребительскую стоимость продукция, производимая для продажи или обмена, оцифрованная и закодированная как поток битов и передаваемая с носителя продавца на носитель покупателя. Это означает, что данный продукт носит цифровой характер, это запрограммированная информация в виде кода, который может «расшифровываться» устройствами (компьютером, смартфоном, другими электронными устройствами и гаджетами) и преобразовываться во что-то: в видео, изображение, программу, текст и т.п.

Цифровые услуги – это цифровые продукты, которые могут производиться, передаваться и потребляться одновременно. Другими словами, цифровыми услугами будут являться те продукты, для использования которых

¹ Рынок пиратских книг в России оценили в 3 млрд рублей [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.sostav.ru/publication/gynok-piratskikh-knig-v-rossii-otsenili-v-3-mlrd-rublej-52509.html>

² В 2020 году спрос на аудиокниги будет только расти / РБК. Исследования рынков [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://marketing.rbc.ru/articles/11377/>

необходим интерактивный режим. И потреблять их можно только одновременно с передачей. Т.е., проще говоря, те цифровые файлы, которые мы потребляем, находясь онлайн. Например, услуги онлайн-кинотеатра, онлайн-переводчика [1].

За счет этой особенности, рынок электронных и аудиокниг обладает одним существенным отличием от рынка книг в традиционной, печатной форме: цифровые книги могут предлагаться потребителю как в формате товара, так и в формате услуги — на специальных сервисах, позволяющих слушать или читать литературу, находясь онлайн. Это расширяет возможности использования различных каналов дистрибуции и разных маркетинговых моделей продаж литературы в цифровом формате [2].

В связи с тем, что многим пользователям неудобно устанавливать специальное программное обеспечение и подбирать форматы файлов, подходящие под их устройства, издатели стали все чаще предлагать электронные и аудиокниги в виде услуги, для чтения или прослушивания онлайн. В этом случае, пользователю достаточно иметь стандартный браузер или загрузить и установить мобильное приложение.

Продажа электронных и аудиокниг в виде услуги с доступом «по подписке» становится все более актуальна в России и еще по одной немаловажной причине: активное электронное пиратство. По оценке Ассоциации по защите авторских прав в интернете (АЗАПИ), рынок пиратских версий электронной литературы в 2021 году составил около 2–3 млрд рублей,

т.е. практически четверть от легального³. По данным АЗАПИ, в 2019–2020 годах на шести платформах по 500 самым популярным книгам было обнаружено 36 тыс. нарушений, 41% которых пришлось на «Одноклассники» и «Музыка Mail.ru».

При этом, исследования показывают, что, несмотря на распространенное мнение о том, что к использованию пиратских версий цифровой продукции склонны скорее молодые люди, на сегодняшний день это уже не совсем так. По данным исследовательского агентства *Nielsen*, только около 40% «пиратов» имеют возраст от 18 до 29 лет. Остальные 60% — это люди старше 30 лет, из которых 6% приходится на возрастную категорию старше 45 лет⁴.

Модель распространения электронной книжной продукции «по подписке», в формате услуги, доступной через онлайн-соединение, а не товара для скачивания, позволяет если не избежать, то уменьшить угрозу пиратского копирования контента, что необходимо учитывать маркетологам при выборе модели распространения электронных и аудиокниг.

Еще одним ключевым отличием данного типа товаров является невозможность его потребления без наличия устройства обработки информации, а также специальной программы, позволяющей это делать. В отличие от печатных книг, после покупки целиком «готовых к использованию», для потребления цифрового файла необходимо иметь подходящий для его обработки гаджет с установленной программой. Это может быть специальное устройство-ри-

дер для электронных книг, планшет, смартфон, или даже обычный компьютер. Для аудиоверсий подойдут те же устройства, плюс устройства, предназначенные для обработки аудиофайлов, например цифровые плееры. Среди программ — от широко распространенных офисных до специализированных приложений. Данная особенность, во-первых, обуславливает необходимость адаптации форматов цифровых файлов под требования и возможности гаджетов (с учетом предпочтений определенных устройств и программного обеспечения (ПО) представителями целевой аудитории), а во-вторых, делает производителей гаджетов и ПО активными участниками рынка, создающими коллаборации с ведущими онлайн-магазинами и издательствами цифровой литературы.

ВИДЫ ЦИФРОВОЙ ЛИТЕРАТУРЫ КАК ПРОДУКТА

Принимая во внимание описанные выше характеристики, можно выделить четыре основных вида цифровой литературы с точки зрения ее особенностей как продукта:

- 1) электронные (текстовые) книги в виде товара для скачивания (цифровой товар);
- 2) аудиокниги в виде товара для скачивания (цифровой товар);
- 3) электронные (текстовые) книги в виде услуги для чтения онлайн (цифровая услуга);
- 4) аудиокниги в виде услуги для прослушивания онлайн (цифровая услуга).

Товар, предназначенный для скачивания, может быть представлен в различных типах файлов. Так, традиционно для текстовых

³ Пираты отняли почти четверть доходов у продавцов электронных книг. Ведомости. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/auto/articles/2022/02/03/907793-rossiiskie-avtokontserni>.

⁴ Пираты отняли почти четверть доходов у продавцов электронных книг. Ведомости. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/auto/articles/2022/02/03/907793-rossiiskie-avtokontserni>.

электронных книг, это наиболее распространенные для прочтения на большинстве устройств, в т.ч. ПК, .txt, .rtf, .pdf, даже .docx. Для использования на ридерах от компании *Amazon* предлагается формат .mobi. Владельцам гаджетов на операционной системе loS — .loS.EPUB. Среди российских пользователей популярны как международный .EPUB, так и российские .FB2 и .FB3.

Каждый из форматов имеет свои преимущества и недостатки. Какие-то больше подходят для сугубо текстовых произведений, при помощи других оптимально отображать графику и иллюстрации. Кроме того, выбор формата должен зависеть от того, какими гаджетами и на какой платформе пользуется целевая аудитория издательства, а также какое программное обеспечение у нее установлено.

Для аудиокниг, предназначенных для скачивания, наиболее популярными являются форматы .mp3 (традиционный формат аудиофайла), а также .m4b, созданный специально для воспроизведения аудиокниг и поддерживающий закладки, так, что слушатель может переходить по частям и главам внутри аудиофайла. Несмотря на данное удобство, для его прослушивания подходят не все аудиоплееры и не все устройства.

Для использования цифровой услуги — чтения или прослушивания книг онлайн обычно достаточно установить приложение, либо использовать сервис с сайта через браузер.

Выбор модели распространения электронной литературы должен подбираться с учетом предпочте-

ний целевой аудитории, наличия у них определенных устройств и программного обеспечения, активности потребления книжной продукции.

Следующим шагом может стать развитие подхода, который уже с 2019 года начал использовать «Литрес» в своем приложении: некоторое подобие омниканальности, объединяющее, однако, не различные каналы дистрибуции, а различные продукты и услуги. В приложении «ЛитРес» пользователь, оплативший доступ к обеим версиям (текстовой и аудио) одного произведения, может переключаться между ними на том месте, где остановился. Таким образом, одну и ту же книгу есть возможность частично читать, а частично слушать, выбирая способ получения данных по желанию пользователя⁵.

РОССИЙСКИЙ РЫНОК САЙТОВ И ПРИЛОЖЕНИЙ ДЛЯ ПОКУПКИ И ПОТРЕБЛЕНИЯ ЭЛЕКТРОННЫХ И АУДИОКНИГ

Количество сайтов и приложений, позволяющих читать или прослушивать электронные книги, на сегодняшний день исчисляется сотнями. Огромное количество ресурсов предоставляет доступ к *UGC (user generated content)*,

а именно произведениям из категории самиздата, часто даже не зарегистрированным официально в качестве книги (отсутствует *ISBN* и проч.). Подобные площадки позволяют начинающим авторам делиться своим творчеством и некоторые из произведений действительно получают неплохие охваты. Немалое количество сайтов представляет пиратские версии книжной продукции, и ресурсов правообладателей часто не хватает на то, чтобы вовремя отслеживать появление на них даже книг-новинок.

Если говорить о ресурсах, расширяющих легальную продукцию, при этом обладающих широким ассортиментом, как классической, так и современной литературы, среди наиболее известных можно назвать около десятка.

Согласно исследованию ГК «Литрес», в 2020 году на российском рынке цифровой аудиолитературы сложилась следующая ситуация: 57% рынка получила сама группа компаний, 17% — сервис с мобильным приложением *Storytel*, 7% — онлайн сервис *MyBook*, 6%, 4% и 2% соответственно — сервисы с мобильным приложением Патефон, Звуки Слов и *Bookmate (puc.)*⁶

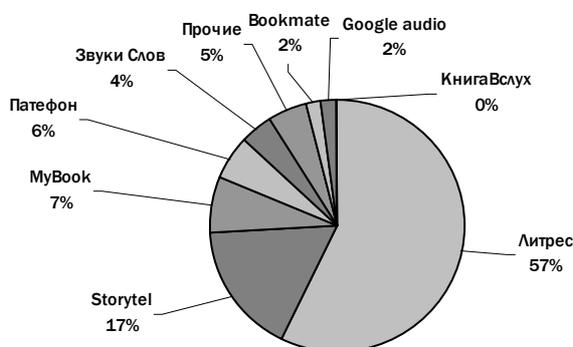


Рис. Доля ключевых игроков на рынке цифровой аудиокниги России, 2020 г.

⁵ Читать и слушать стало удобнее: ЛитРес объединил электронные и аудиокниги в одном приложении. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.litres.ru/pages/cms/?page=12023>.

⁶ Доклад «Ключевые проблемы и перспективы рынка электронных и аудиокниг в России». [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.unkniga.ru/images/2021/docs/08Selivanov.pdf>.

При этом для большинства сервисов характерно предоставление доступа к аудиозданиям по подписке, в онлайн формате (продажа цифровых услуг). На площадке Литрес пользователям предлагается сразу несколько вариантов оплаты товаров и услуг: подписка (ежемесячный платеж за доступ к электронной услуге — чтению, или прослушиванию книг онлайн), подписка на товары (ежемесячный платеж за скачивание определенного количества книг в месяц в формате файла для чтения), покупка одной книги в цифровом формате (за определенную сумму

покупатель получает доступ к книге в разных форматах: цифрового товара для скачивания и цифровой услуги, для чтения с экрана электронного устройства в формате онлайн).

Развитие рынка цифровой литературы происходит значительными темпами. Цифровые книги, как в электронном, так и аудиоформатах, становятся все более популярными среди читателей. При этом происходит развитие цифровой среды, у многих пользователей появляется возможность выбора предпочитаемого формата

или сразу нескольких. Широкое проникновение интернета дает возможность аудитории использовать мобильные приложения и потреблять цифровую литературу в виде услуги — онлайн чтения, или прослушивания файлов. Рост популярности цифровых форматов литературы обуславливает необходимость дальнейших исследований особенностей данного продукта с целью разработки маркетинговых стратегий, повышающих эффективность его продаж, и увеличения удовлетворенности целевых потребителей.

ИСТОЧНИКИ

1. *Твердохлебова М.Д.* Интернет-маркетинг. М.: КноРус, 2020.
2. *Никишкин В.В., Мазов М.С.* Маркетинговый мониторинг как система повышения конкурентоспособности предприятия // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. 2013. № 9 (63). С. 96–110.

DOI: 10.24412/2071-3762-2021-11297-28-31

Features of Electronic and Audiobooks as a Digital Product

Tverdokhlebova Maria Dmitrievna,

PhD, ass. professor of marketing department, PRUE; Stremyanniy 36, Moscow, Russia, 117997

With the development of digitalization and the wide spread of information technologies, the ways of information consumption are changing, including when it comes to literary works. The restrictions faced by the book market in the context of the pandemic also stimulated the growth of sales of digital books, namely their electronic and audio formats. At the same time, the number of distribution channels for digital book products is increasing – there are more and more specialized services, mobile applications for all types of devices. For marketers to work more effectively in this market, increase the number of sales and customer satisfaction, it is necessary to understand the difference between a book product in a traditional, «offline» format and its digital versions. Having specific characteristics, this digital product should be considered by marketers in the totality of all its properties and features, which will help to build more effective marketing strategies in the future.

Keywords: e-books; audiobooks; digital goods; digital service.

REFERENCES

1. Tverdokhlebova, M.D. (2020) *Internet Marketing*. Moscow: KnoRus Publ., 2020.
2. Nikishkin, V.V.; Mazov, M.S. (2013) Marketing monitoring as a system for improving the competitiveness of an enterprise. *Bulletin of the Plekhanov Russian University of Economics*, 2013, No. 9, Pp. 96–110.

АНАЛИЗ КЛИЕНТСКОГО ОПЫТА И ЭКСТРА-СЕРВИС КАК КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО КОМПАНИИ В СЕКТОРЕ NORECA



Щепетова Инна Викторовна,

управляющий партнер агентства Marketingstory, Соискатель ученой степени к.э.н. на кафедре маркетинга РЭУ им. Г.В. Плеханова; Стремянный пер. 36, Москва, Россия, 115054
korpor06@mail.ru



Скоробогатых Ирина Ивановна,

д.э.н., профессор, заведующая кафедрой маркетинга РЭУ им. Г.В. Плеханова. Заслуженный деятель высшего образования России. Член Гильдии Маркетологов; Стремянный пер. 36, Москва, Россия, 115054
skorobogatykh.II@rea.ru

В статье представлены результаты исследования, проведенного консультантами агентства Marketingstory осенью 2021 года в РФ, целью которого было выявление факторов, удерживающих потребителей рынка общественного питания от переключения на другие бренды, что может быть рассмотрено как конкурентоспособность предприятий. Приводится анализ ситуации на рынке HoReCa, разобраны классические и неоклассические приемы увеличения валовой выручки компании, которые показывали свою эффективность до распространения коронавирусной инфекции, разработана сегментация клиентов (гостей) по методу персон в рамках анализа клиентского опыта. На основе предпочтений потребителей в новых реалиях предложен термин «экстра-сервис» как фактор, повышающий конкурентоспособность компании и ее бренда и влияющий на привлечение и удержание потребителей.

Ключевые слова: гостеприимство; сектор HoReCa; нейромаркетинг; эмоциональный интеллект; эмпатия; сервис; экстра-сервис; метод персон.

ВВЕДЕНИЕ

Объем рынка общественного питания (или сектор *HoReCa* – *Hotels, Restaurants and Cafeteria*) в России в 2020 году составил 1 350,3 млрд руб., оборот сектора **сократился на 20,7%** по отношению к 2019 году (По данным Росстата)¹. Агентство BusinesStat.ru дает более оптимистичные данные и заявляет, что объем ресторанного рынка в 2020 году **сократился на 16,2%** до 2 399 млн посещений. Данные в соответствии с показателями посещений по разным сегментам рынка общественного питания представлены на *рисунке 1*. Данные показывают, что осо-

бенно сильный спад в период режима самоизоляции в 2020 году пережил сегмент *fine dining*².

Частота посещений заведений общественного питания значительно сократилась с 5,3 раз в месяц до 3 раз в месяц (по отчетам

за 2020 и 2021 годы до марта 2020 года), как представлено в отчете количественного исследования компании *Deloitte*, проведенного в апреле 2021 года³. Тем не менее, на рынке присутствует осторожный оптимизм, что подтверждается

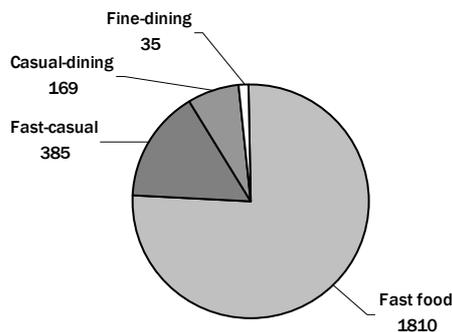


Рис. 1. Число посещений кафе и ресторанов в РФ в 2020 г., млн

¹ Федеральная служба государственной статистики. URL: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 05.01.2022).

² Анализ рынка кафе и ресторанов в России в 2017-2021 гг, прогноз на 2022-2026 гг. URL: https://businesstat.ru/news/restaurants_and_cafe/ (дата обращения: 30.12.2021).

³ Потребительский сектор в России. Исследовательский центр Deloitte в СНГ (2021 г.) URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/consumer-business/russian/catering.pdf?nc=1> (дата обращения: 30.12.2021). Количественное исследование проведено компаний Deloitte в апреле 2021 года на выборке в 1 614 респондентов: граждане РФ старше 16 лет – пользователи Интернета – из 8 федеральных округов, 46 субъектов страны, более 200 населенных пунктов. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/consumer-business/russian/catering.pdf?nc=1>.

в сообщении ТАСС 18 ноября 2021 года: «субъекты малого и среднего предпринимательства (МСП) из отраслей общественного питания, гостиниц, производства кино- и видеофильмов продемонстрировали в III квартале 2021 года умеренный рост, а сфера общественного питания имела бы одни из лучших шансов на восстановление при отсутствии ухудшения эпидемиологической ситуации⁴.

Все это говорит о следующих моментах:

(1) Сектор *HoReCa*, равно как и другие сервисные направления, играет большую роль в стабилизации социально-экономических систем регионов и страны в целом. Бизнес-направления этого сектора следует сегментировать в зависимости от уровня, специализации, использования технологиче-

ских и бизнес-процессов участников рынка, а также в зависимости от потребительских предпочтений, запросов и уровня доходов клиентов. Принято выделять следующие сегменты: — *Fine-dining* (рестораны высокой кухни, с именитыми поварами, роскошным интерьером и высокими ценами, люксовый сегмент); — *Fast food* (быстрая еда, питание с уменьшенным временем употребления и приготовления пищи, с упрощёнными приборами или вне стола); — *Fast-casual* (не предлагает полное обслуживание столов, но рекламирует более качественную еду, чем рестораны быстрого питания, с меньшим количеством замороженных или обработанных ингредиентов); — *Casual-dining* (кафе и рестораны, в которые приходят гости для ежедневного приема пищи. Цены здесь средние, блю-

да готовятся для каждого посетителя отдельно в непринужденной атмосфере). Такая сегментация компаний в секторе *HoReCa* была предложена Щепетовой И.В. в ее книге «Учебник ресторатора» [1] и переработана исследовательской группой с учетом реальной ситуации на рынке *HoReCa* в 2021 году (табл. 1).

(2) Исследование и анализ клиентского опыта и разработка предложений по формированию карты клиентского опыта гостя предприятия *HoReCa* и для сервисной отрасли в целом является чрезвычайно важной и актуальной задачей. Клиентский опыт (*customer experience*), по заключению авторов учебника «Обслуживание потребителей» — это набор впечатлений клиента от взаимодействия с компанией, ее брендом, который формируется по различным точкам контакта [2].

Таблица 1

Классификация предприятий общественного питания, исходя из размера среднего чека*

Формат предприятия	Характеристики	Средний чек на одного человека, руб.	
		Москва	регион РФ
fast-casual dining	<ul style="list-style-type: none"> • предприятия общественного питания столового типа; • еда готовится/доготавливается на прилавках; • могут быть оснащены линией фри-фло; • могут предлагаться алкогольные напитки; • большой упор в работе на продажу продукции «с собой»; • часто предлагают простую и понятную еду на каждый день (<i>comfort food</i>) 	700–1 500	500 – 1 000
casual dining	<ul style="list-style-type: none"> • предприятия общественного питания с обслуживанием по меню (<i>a la carte</i>); • чаще всего предлагают демократичные цены; • подходят для семейного посещения, так как предусмотрено направление работы с детьми; • зачастую представлены сетевыми брендами 	1 500–2 500	1 000-2 000
casual-up dining	<ul style="list-style-type: none"> • объекты общественного питания с обслуживанием по меню (<i>a la carte</i>); • в продуктовом портфеле можно увидеть позиции с редкими лимитированными продуктами; • интерьер и другие точки контакта характеризуются высоким уровнем качества; • прослеживается достаточно высокий уровень сервиса и достойное качество входящего сырья при относительно невысоких ценах в меню 	2 500 – 4 000	2 000 – 3 500
fine dining	<ul style="list-style-type: none"> • объекты общественного питания с обслуживанием по меню (<i>a la carte</i>) 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 продуктовом портфеле появляются уникальные продукты; • используются такие инструменты продвижения, как гастроли иностранных шеф-поваров; • вся визуальная атрибутика достаточно дорогая и качественная. 	4 000–8 000	3 500-5 000

* Источник: разработано авторами

⁴Общепит и отели показали умеренный рост в III квартале 2021 года. URL: <https://tass.ru/ekonomika/12963707> (дата обращения: 30.12.2021).

(3) В общественном питании именно в сегменте *fine-dining* сервисный процесс, обслуживание клиента (гостя) и постоянная работа над улучшением его опыта является одним из ключевых факторов, определяющих конкурентоспособность бренда предприятия общественного питания, меняющихся потребностей потребителей (гостей), формирование стратегий, основанных на анализе карты путешествия потребителей, составленной по точкам контактов клиента (гостя) с компанией. Такой подход позволяет не только повысить восприятие имиджа, удовлетворенность потребителей, но и повысить финансовую устойчивость предприятий.

В сложившихся рыночных условиях на фоне сильного снижения покупательской активности субъектам рынка приходится в крайне сжатые сроки наращивать свою конкурентоспособность, чтобы не только удержать свои позиции на существующем уровне, но также иметь перспективу развития, несмотря волатильность рынка из-за последствий пандемии новой коронавирусной инфекции COVID-19 и ограничений в работе, которые она за собой повлекла.

АНАЛИЗ ТРАДИЦИОННЫХ ИНСТРУМЕНТОВ И ОПЕРАЦИОННЫХ РЕШЕНИЙ МАРКЕТИНГА ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ В СЕКТОРЕ NORECA

Для увеличения валовой выручки объекта общественного питания традиционные рассматриваются два подхода: **увеличение размера среднего чека** и **увеличение количества чеков**. Первый способ активно использовался рестораторами вплоть до экономического кризиса 2015 года

и позволял достичь весьма ощутимых показателей ввиду отсутствия высокой чувствительности потребителя к фактору цены. Основные операционные решения, которые использовались традиционными субъектами рынка:

- ◆ продажи двойных порций (двойной сок, двойной кофе-эспрессо);
- ◆ продажи дополнительных позиций к основному заказу (соусы, гарниры, мини-закуски);
- ◆ продажи товаров «с собой» (кофе, десерт);
- ◆ продажи блюд «на компанию», сборных сетов;
- ◆ продажи самых дорогих позиций из товарных групп, благодаря рекомендациям официантов, которые интегрированы в их рабочий речевой модуль.

Помимо традиционных инструментов в сфере *HoReCa* также активно использовались приемы **нейромаркетинга**. Сам этот термин появился совсем недавно — в начале XXI в. Впервые термин был предложен профессором Университета Эразма Роттердамского Эйлом Смидтсом (*A/e Smidts*) в 2002 году, который объяснил основную задачу этого направления следующим образом: «Лучше понять потребителя и его реакцию на маркетинговые раздражители путем прямого измерения процессов в мозгу и повысить эффективность методов маркетинга, изучая реакцию мозга» [3]. В настоящее время это течение маркетинга активно поддерживают также Дэвид Льюис (*David Lewis*), Мартин Линдстром (*Martin Lindstrom*), Дуглас Ван Прает (*Douglas Van Praet*), Арндт Трайндл (*Arndt Traindl*).

В российском маркетинге область исследования нейромаркетинга определена так [4]:

- ◆ исследование неосознанных процессов принятия решений;

- ◆ анализ системы эмоций человека;
- ◆ мультисенсорные процессы переработки информации;
- ◆ восприятие языка;
- ◆ восприятие конкретных торговых марок;
- ◆ изучение различий в восприятии товара в зависимости от возраста;
- ◆ гендерные различия в переработке информации и принятии решений о покупке;
- ◆ эмоционально-познавательные процессы переработки мозгом данных, полученных из рекламных объявлений или в телевизионной рекламе.

В общественном питании широко используются следующие приемы **нейромаркетинга** для увеличения **среднего чека**:

- ◆ *тарелки* — шляпы с широкими бортами и маленькими по диаметру, но с глубокой серединой, где порция кажется маленькой, и гость, видя это при подаче ему блюда, сразу заказывает еще одну позицию из меню;
- ◆ *меню-инжиниринг* — искусство составления меню при помощи анализа финансово-экономических показателей и работы с его визуализацией. Это инструмент, который помогает управлять прибылью продуктового портфеля бренда. В 1982 году профессором Вашингтонского университета Дональдом Смитом (*Donald Smith*) в учебном курсе «Инжиниринг меню» была предложена схема, имитирующая отчасти матричный подход (особенно матрицу БКГ) и предлагающая отнести каждое блюдо в меню к квадранту: «звезда», «собака», «загадка» или «рабочая лошадь», располагая квадранты в системе координат: популярность-прибыльность. Для достижения рентабельности продукта (блюда) экономисты

и маркетологи просчитывают его эффективность с позиции привлекательности блюда для потребителя;

♦ использование «особенного языка» в речевых модулях официантов и описаниях меню (эпитеты «хрустящий», «свежий», «сочный»), что способно влиять на скорость принятия решения о покупке потребителем;

♦ *аромамаркетинг* — трендовое направление сенсорного маркетинга, которое основано на управлении эмоциями и памятью людей с помощью запахов (ароматов, которые используются в зависимости от понимания флагманского продукта: аромат кофе, свежеспеченного хлеба, жареного мяса).

До кризиса 2015 года в секторе *HoReCa* потребительское поведение характеризовалось как высокоактивное; потребители были готовы к экспериментам и финансовым тратам за них. Поэтому компании не часто использовали приемы нейромаркетинга, не предлагались бесплатные вода и хлебная корзинка перед началом трапезы, мало практиковалось угощение гостя соответствующим концепции заведения алкогольным напитком и т.д. А всякого рода *welcome*-позиции были скорее праздничной неожиданностью для гостя, нежели привычным правилом.

К 2018 году потребитель возвращается в сегмент *eating-out*⁵, но показывает, что не готов тратить прежние суммы. Потребители стали чаще посещать рестораны и кафе, однако средний чек был меньше. Для иллюстрации этого тренда приведем динамику продаж ресторана сегмента *casual-up* в городе Челябинск на *рисунке 2*.

Показатели, представленные на рисунке, показывают, что чем больше количество чеков, тем меньше сумма самого среднего чека. Максимальный разрыв приходится на лето, когда потребители приоритетно пользуются сервисом «заказы с собой».

Распространение коронавирусной инфекции в начале 2020 года и сопутствующие ограничения, которые были продиктованы решениями Роспотребнадзора, привели к тому, что использовать традиционные решения для увеличения среднего чека стало невозможно, в связи с высокой чувствительностью потребителей к цене. Помимо этого, такие решения требуют больших маркетинговых инвестиций для сопровождения бренда, что представляется проблематичным для предприятий в свете снижения доходов, равно как и то, что у предприятий нет времени на внедрение всех этих новаций в связи с быстро меняющейся ситуацией.

Вся эта ситуация и основные тенденции подвели к тому, что в маркетинговом арсенале субъектов *HoReCa* остается стратегия, направленная на увеличение валовой выручки благодаря **стимуляции роста количества**

чеков (или посещений), которого можно добиться за счет привлечения новых покупателей, или при помощи стимулирования повторных покупок. Экономическое благополучие в секторе *HoReCa* 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 с 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 [5]. По мнению Ноа Флемминга (*Flemming Noah*), клиентский опыт формируется под воздействием четырех значимых стадий:

1. **Воображение**, которое предшествует совершению покупки. Это стадия, где клиент создает предубеждение еще до того,



Рис.2. Количество чеков и средний чек за 2018 год в ресторане «N» в г. Челябинск*

* Источник: внутренние отчеты предприятия, взятые из системы ИКО

⁵ *Eating-out* — концепция «еда вне дома» — часть общественной жизни, которая быстро развивается. [электронный ресурс] <https://medlineplus.gov/ency/patientinstructions/000339.htm> (дата обращения: 08.01.2021).

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 предложить 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 [5].

Анализ рыночных трендов, стратегий, операционных решений, используемых или планируемых к использованию предприятиями, а также результатов научных исследований обусловил формирование методологии исследования, в которой комбинировались качественные методы для сбора необходимой первичной информации, а также анализ клиентского опыта и использование метода персон для профилирования (составления портрета) клиентов предприятий общественного питания.

МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Исследование, описываемое в данной статье, проводилось в России в период с 1 сентября года по 30 ноября 2021 года для рынка *HoReCa* и ставило своей целью изучение клиентского опыта потребителей предприятий общественного питания разных форматов, расположенных в разных городах России (с населением более 1 200 тыс. чел) из 8 федеральных округов.

Для сбора данных была разработана комплексная исследовательская методика, в которой были скомбинированы качественные методы исследования и количественно-качественные. Обычно такие инструменты применяются на этапе поисковых (*exploratory*) исследований:

- ◆ проведение глубинных интервью с респондентами (посетителями предприятий общественного питания) средней продолжительностью около полутора часов; всего проведено 24 интервью. В качестве респондентов выступили посетители предприятий *HoReCa*, в возрасте от 18 до 70 лет, жители больших городов;
- ◆ комбинация качественных и количественных исследований в формате наблюдений: (1) за работой предприятий общественного питания в целом: бизнес-процессы, уровень сервиса, оформление интерьеров, работа сотрудников (в течении одной календарной недели в одном заведении), (2) наблюдений за поведением посетителей, демонстрирующих определенное отношение к заведению и его бренду в целом, к уровню сервиса, к факторам атмосферы (интерьеры, фоновая музыка, соблюдение противоэпидемиологических мер); всего было проведено 20 наблюдений в заведениях из следующих сегментов сектора *HoReCa*: *fast-casual dining*, *casual dining*, *casual-up dining*, *fine dining*;
- ◆ проведение на основе полученных в ходе наблюдений данных сегментационного анализа посетителей (клиентов) предприятий общественного питания с использованием метода персон (*Persona Method*) Алана Купера [6]. По своей сути, метод

персон особый подход к сегментации потребителей на основе социально-демографического признака, в комбинации с анализом его поведенческих характеристик и прочих описательных подходов. Автор формирует метод выявления и использования «персон» для улучшения пользовательского опыта и, как следствие, улучшения продукта. А. Купер говорит об эмпатии, о том, что, только поняв пользователей, можно придумать, как решить их задачи в продукте;

- ◆ проведение анализа клиентского опыта посетителей предприятий *HoReCa* с помощью представителей исследовательской группы, которые имитировали поведение посетителей, проводили анализ критериев качества сервисного процесса и проводили оценку сервисных процессов на уровне «экстра-сервиса», формулировали свои ожидания и оценку сервисных процессов, а также в формулировали восприятие и удовлетворенность отдельными элементами атмосферы предприятий и других элементов комплекса маркетинга. В данную группу вошли специалисты разного уровня (от линейного до высшего), работающие в секторе *HoReCa*. Такой подход позволил сформулировать понятие **экстра-сервис** и разработать авторскую систему маркетинговых операционных решений, повышающих конкурентоспособность объекта общественного питания за счет улучшения клиентского опыта, стимулирования повторного посещения потребителями предприятий общественного питания.

Метод наблюдения (*observation*, *watching*) по заключению Оливера Кемпкенса (*Oliver Kempkens*),

которое он представил в книге «Дизайн-мышление», представляется весьма важным инструментом, который подходит для сбора информации о поведении потребителей и организации работы компаний в реальном времени и дает возможность отслеживания динамических процессов формирования восприятия и отношения потребителей. [7]. Ф. Котлер (*Philip Kotler*) и К. Келлер (*Kevin Keller*) также говорят о том, что необходимые данные могут быть получены в ходе наблюдения за вовлеченными в ситуацию лицами и благодаря анализу сопутствующих обстоятельств. Приводя в пример исследования в компании AA (*American Airlines*), авторы заключают, что «в результате поисковых исследований могут возникнуть полезные гипотезы о критериях, которыми руководствуются пассажиры при выборе авиакомпании» [8]. В пользу применения метода исследований также высказываются и Г. Черчилль (*Gilbert A. Churchill*) и Т. Браун (*Tom J. Brown*), когда говорят, что в случае, если потребители не знают, что за ними наблюдают, то они демонстрируют типичное по-

ребительское поведение, но не поведение «напоказ» [9].

В нашем исследовании проблемы и основные критерии наблюдения не определялись заранее. Для более эффективного проведения исследования наблюдателям были даны лишь ключевые ориентиры, которые могут становиться критериями (атрибутами) выбора и формирования клиентского опыта в заведениях:

- ◆ как потребитель при входе в ресторан решает, куда он хочет сесть;
- ◆ как потребитель взаимодействует с точками контакта в заведении: меню, тейбл-тенты, плейс-меты, как происходит процесс выбора блюд и напитков;
- ◆ поведение работников зала в течение наблюдения (посещения клиентом);
- ◆ анализ того, как воспринимается посетителем атмосфера (освещение; звук фоновой музыки; уровень температуры в зале; плотность рассадки, интерьер и декорации);
- ◆ поведение потребителя на территории пространства заведения (на что обращают внимания, удобно ли сидеть, стоять, какие

просьбы озвучивают работникам зала, где оставляют ручную кладь и т.д.).

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

На основе анализа результатов глубинных интервью и наблюдений, был проведен сегментационный анализ клиентов предприятий HoReCa. В ходе сегментационного анализа проводился также анализ эмоционального интеллекта посетителей в целях разработки рекомендаций по актуальным маркетинговым операционным решениям. Авторы предпочитают использовать термин «эмоциональная компетентность» и определяют его как набор навыков: умение осознавать свои эмоции и эмоции других людей, и умение управлять своими эмоциями и эмоциями других людей [10].

Все это было использовано при применении метода персон для сегментации клиентов, результаты представлены в *таблице 2*.

Далее проведено обобщение результатов наблюдений, в котором данные систематизированы, исходя из формата исследуемого заведения (в то же время некоторые

Таблица 2

Описание сегментов целевой аудитории предприятий HoReCa по методу персон*

Название персона-модели	Описание	Проблемы/боль	Методы воздействия
1	2	3	4
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, отданный под интерактивные игры • разработать наборы по приготовлению, с которыми можно приобрести новые навыки («Ужин из мишленовского ресторана»)

Таблица 2 (Окончание)

1	2	3	4
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»
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, произведенным промышленным объемом (стабилизаторы, консерванты) • механики, предполагающие обращение по имени, где также подчеркивается знание пищевых привычек данной аудитории
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 продуктовом 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
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 штамп-карты (купи 4 кофе/круассан/чабатту – 5-й в подарок) • позиционирование бренда, как места, где можно провести время (с гаджетами, «посерфить» с чашкой чая) • наличие в продуктовом 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)
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 осязтимой 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 доставки продуктов/блюд в дом потребителю, которому не надо никуда выходить.

* В таблице фрагментарно используются пользовательские цитаты из интервью респондентов.

наблюдения могут относиться сразу к нескольким форматам) (табл. 3).

В ходе проведения исследования были определены ключевые триггеры⁶, перечисленные респондентами, побуждающие их к повторной покупке и сохранению лояльности к бренду, стало понятно, что для маркетинговых программ предприятий сферы *HoReCa* в современных условиях необходимо разрабатывать такие подходы и методы, которые будут способствовать формированию прочной **эмоциональной связи между предприятием (и его брендом) и потребителями**, ведь известно, что потребительский интерес и приверженность

формируется при использовании решений на предиктивном уровне, когда компания (бренд) предугадывает желания (зачастую даже неосознанные) потребителя.

**ЭКСТРА-СЕРВИС КАК СИСТЕМА
МАРКЕТИНГОВЫХ
ОПЕРАЦИОННЫХ РЕШЕНИЙ,
ПОВЫШАЮЩИХ
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ
ОБЪЕКТА ОБЩЕСТВЕННОГО
ПИТАНИЯ**

Прежде всего следует отметить, что в настоящем исследовании было взято за основу классическое определение понятия «сервис в общественном питании», предложенное Усовым В.В., которое звучит следующим образом: «Процесс серви-

са в общественном питании — это совокупность операций, выполняемых исполнителем при непосредственном контакте с потребителем услуг при реализации кулинарной продукции и организации досуга» [11].

Этот подход позволил исследователям сформулировать понятие **экстра-сервис**, это одно или совокупность решений, предпринимаемых компанией (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.

Таблица 3

Результаты скрытых нестандартизированных наблюдений за поведением посетителей и организации сервисных процессов в предприятиях общественного питания

Формат заведения			
Fast-casual	casual	casual-up	fine-dining
<ul style="list-style-type: none"> ○ пользователи набирают на подносы БОЛЬШОЙ объем еды, чем съедают, либо по причине сильного голода, либо по причине отсутствия времени и желания снова идти к раздаче за покупкой дополнительных позиций; ○ в вечерние часы многие пользователи охотно пользуются скидками на распродажу хлебобулочных и кондитерских изделий во время ликвидаций витрин с 19.00 до 22.00; ○ в случае, если пользователи заходят в составе от 2 до 4 человек, часто слышны разговоры о решающих для них факторах при выборе данного заведения: скорость, цены, понятность продукта 	<ul style="list-style-type: none"> ○ женщины часто испытывают трудности с тем, где разместить их дамские сумочки; ○ посетители с детьми требуют большего внимания со стороны работников зала (температура подачи напитков, чистота посуды, пледы, зарядки для гаджетов, детские стульчики, специальные просьбы по меню); ○ названия блюд и описания, имеющий не вполне ясный характер интенсивно обсуждаются посетителями, но редко заказываются, если в меню нет фотографий; ○ в случае торговли на территории заведения кальянами, гости выходят из заведения, если в проекте не предложен отдельный зал для некурящих 	<ul style="list-style-type: none"> ○ гости, которые много заказали, но не смогли все съесть до конца часто стесняются простить завернуть оставшуюся еду с собой; ○ большое значение для гостей имеет – фотография на территории заведения с узнаваемым брендингом для последующих публикаций данного контента в социальной сети Инстаграм 	<ul style="list-style-type: none"> ○ заказывая вино по бокалам, гость предпочитает, чтобы вино наливали при нем, а не приносили уже заполненные бокалы; ○ популярной является просьба от пользователей: что-то изменить/не добавлять в существующем блюде с учетом особенностей их питания/аллергий/диет; ○ в вечерние часы посетители особенно часто спрашивают про концепцию заведения, личность повара, рецепты у команды зала; ○ в заведениях, меню которых не подразумевает указания выхода порций (мл и гр), гости испытывают неудобства и просят показать официанта насколько блюдо будет большим или маленьким
<ul style="list-style-type: none"> ○ заходя в заведение, гости предпочитают размещаться за столами у окон, в углах, за колоннами, за ширмами или перегородками различных форматов; ○ многих гостей раздражает сильный яркий свет, направленный на центр стола, если диаметр стола небольшой и весь свет падает им на лицо 			

⁶ Триггеры – это психологические приемы, применяющиеся в маркетинге для побуждения человека совершить определенное действие: купить, заказать, позвонить. Триггер — посыл, который действует на психологическом уровне, провоцируя человека совершить нужное действие. С английского переводится как «спусковой механизм».

Основа всех триггеров – радость, страх, жадность, горе и другие человеческие чувства, и состояния. Если грамотно использовать эти приемы, можно значительно увеличить продажи и хорошо заработать. [электронный ресурс] <https://cases.media/ru/article/triggery-v-marketinge-top-5-priemov-kotorye-prodadut-dazhe-vozdukh> (Дата обращения: 08.01.2022).

Использование составной части «экстра», которая происходит с латинского **extra** — «извне, снаружи; кроме» и означает «то, что характеризуется лучшим качеством, высшим разрядом или сортом»⁷. Таким образом, вводится новый уровень комплексного ценностного предложения (расширенного продукта) предприятия общественного питания уровня «*fine-dining*». Экстра-сервис способен превзойти ожидания пользователя и спроектировать тот клиентский опыт, который захочется ему повторить или рассказать о нем другим людям, популяризируя и рекомендуя бренд, что соответственно будет способствовать повышению конкурентоспособности бренда.

Приведем фрагмент из полного списка примеров экстра-сервиса, разработанных исследователями:

1. Предложить беременной девушке 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.

ВЫВОДЫ И НАПРАВЛЕНИЯ ДЛЯ ДАЛЬНЕЙШИХ ИССЛЕДОВАНИЙ

Проведенное комплексное маркетинговое исследование позволило сделать следующие выводы.

Рынок *NoReCa* претерпел серьезные изменения в связи с распространением новой коронавирусной инфекции COVID-19 и необходимостью использования ограничительных противоэпидемических мер. Существенно сократилась доля сегмента *eating-out*, что обусловлено снижением покупательской способности, появились новые форматы заведений, способные предложить быстрый и качественный сервис и продукты по

демократичным ценам в ответ на высокую чувствительность потребителя к цене. Факторами принятия решения о повторной покупке для современного гостя в заведениях общественного питания не всегда является качество продуктов и соответствие базовым функциональным требованиям. В большинстве случаев посетители выразили привязанность к бренду и готовность продолжения взаимодействия с ним в случае, если компания работает над его клиентским опытом в соответствии с актуальным мировым трендом *helpful*, где она является активным помощником для своих пользователей, обращая внимание не только на удовлетворение ключевых потребностей, за которыми они к ней обращаются (например, утоление голода), а также на поддержку и решение проблем, которые могут возникать у них на протяжении всего клиентского опыта. Для этого исследователями было введено понятие «экстра-сервис» и, в команде со специально сформированной проектной группой, разработаны гостецентричные механики, которые легли в основу обучающих манулов по сервису для команды нескольких проектов *hogesa* и используются на тренингах, что позволит реализовать новый подход к формированию актуальной времени маркетинговой активности брендов общественного питания и проектированию оптимального клиентского опыта с целью удержать клиентов от переключения на другие бренды.

ИСТОЧНИКИ

1. Щелетова И.В. Учебник ресторатора. М.: Медиа группа «Ресторанные ведомости», 2020. 232 с.
2. Обслуживание потребителей: учебное пособие [И.И. Скоробогатых, М.А. Солнцев, Ж.Б. Мусатова, А.М. Козлова, И.В. Аввакумова, А.П. Цивлин] / Под общ.ред. И.И. Скоробогатых. М.: ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова», 2021. 236 с.

⁷ Викисловарь. Статья по слову «экстра». URL: <https://ru.wiktionary.org/wiki/экстра> (дата обращения: 04.01.2022).

3. Льюис Д. Нейромаркетинг в действии. Как проникнуть в мозг покупателя / Пер. с англ.: М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. 304 с.
4. Инновационный маркетинг: учебник для бакалавриата и магистратуры / С. В. Карпова [и др.]; под ред. С. В. Карповой. М.: Юрайт, 2017. 275 с.
5. Fleming N. The Customer Loyalty Loop: The Science Behind Creating Great Experiences and Lasting Impressions. Career Press, 2016.
6. Купер А. Психбольница в руках пациентов или, почему высокие технологии сводят нас с ума и как восстановить душевное равновесие. М.: Символ-плюс, 2004. 320 с.
7. Кемпкенс О. Дизайн-мышление. Все инструменты в одной книге. М.: Эксмо, 2019. 224 с. – (Top Business Awards)
8. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг Менеджмент. СПб.: Питер, 2018. 848 с.
9. Черчилль Г., Браун Т. Маркетинговые исследования. СПб.: Питер, 2007. 704 с.
10. Шабанов С., Алешина А. Эмоциональный интеллект. Российская практика. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2021. 432 с.
11. Усов В.В. Организация производства и сервиса на предприятиях общественного питания: учеб. пособие. М.: Академия, 2014. 432 с.

DOI: 10.24412/2071-3762-2021-11297-32-41

Analysis of Customer Experience and Extra-Service as a Competitive Advantage of the Company in the HoReCa Sector

Shchepetova Inna Viktorovna,

Managing Partner of the agency Marketingstory, Candidate of the degree of Candidate of Economics at the Department of Marketing of Plekhanov Russian University of Economics; Stremyanny lane, 36, Moscow, Russia, 117997 (korpor06@mail.ru)

Skorobogatykh Irina Ivanovna,

Doctor of Economics, Professor, Head of the Marketing Department of Plekhanov Russian University of Economics. Honored Worker of Higher Education of Russia. Member of the Guild of Marketers; Stremyanny lane, 36, Moscow, Russia, 117997 (skorobogatykh.II@rea.ru)

The article presents the results of a study conducted by consultants of the Marketingstory agency in the fall of 2021 in the Russian Federation, the purpose of which was to identify factors that keep consumers of the catering market from switching to other brands, which can be considered as the competitiveness of enterprises. The analysis of the situation on the HoReCa market is given, classical and neoclassical methods of increasing the gross revenue of the company are analyzed, which showed their effectiveness before the spread of coronavirus infection, segmentation of customers (guests) by the person method is developed as part of the analysis of customer experience. Based on consumer preferences in the new realities, the term «extra-service» is proposed as a factor that increases the competitiveness of the company and its brand and affects the attraction and retention of consumers.

Keywords: hospitality; HoReCa sector; neuromarketing; emotional intelligence; empathy; service; extra-service; person method.

REFERENCES:

1. Shchepetova, I.V. (2020) *Textbook of a restaurateur*. Moscow: Media group «Restorannyye vedomosti» Publ., 2020, 232 p.
2. *Customer service: textbook* [I.I. Skorobogatykh, M.A. Solntsev, Zh.B. Musatova, A.M. Kozlova, I.V. Avvakumova, A.P. Tsvilin]. Under the general editorship of I.I. Skorobogatykh. Moscow: Plekhanov Russian University of Economics Publ., 2021, 236 p.
3. Lewis, D. (2015) *Neuromarketing in action. How to get into the buyer's brain* / Translated from English: Moscow: Mann, Ivanov and Ferber Publ., 2015, 304 p.
4. *Innovative marketing: textbook for undergraduate and graduate studies*. S. V. Karpova [et al.]; edited by S. V. Karpova. Moscow: Yurayt Publ., 2017, 275 p.
5. Fleming, N. (2016) *The Customer Loyalty Loop: The Science Behind Creating Great Experiences and Lasting Impressions*. Career Press, 2016.
6. Cooper, Alan (2004) *A mental hospital in the hands of patients or why high technology drives us crazy and how to restore mental balance*. Moscow: Symbol-plus Publ., 2004, 320 p.
7. Kempkens, O. (2019) *Design thinking. All tools in one book*. Moscow: Eksmo Publ., 2019, 224 p. – (Top Business Awards)
8. Kotler, Ph.; Keller, K.L. (2007) *Marketing Management*. St. Petersburg: Peter Publ., 2018, 848 p.
9. Churchill, G.; Brown, T. (2007) *Marketing research*. St. Petersburg: Peter Publ., 2007, 704 p.
10. Shabanov, S.; Alyoshina, A. (2021) *Emotional intelligence. Russian practice*. Moscow: Mann, Ivanov and Ferber Publ., 2021, 432 p.
11. Usov, V.V. (2014) *Organization of production and service at public catering enterprises: textbook. manual*. Moscow: Academy Publ., 2014, 432 p.

ТВЕРДЫЕ И МЯГКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ СОТРУДНИКОВ СЕРВИСНЫХ КОМПАНИЙ ПРИ РАБОТЕ С КЛИЕНТАМИ



Солнцев Михаил Александрович,

к. э. н., руководитель направления корпоративного обучения «Авиашкола Аэрофлота», доцент кафедры маркетинга РЭУ им. Г.В. Плеханова; Стремянный пер., 36, Москва, Россия, 117997
Solntsev.MA@rea.ru

Автор обосновывает необходимость использования сочетания твердых и мягких навыков сервисных работников в работе с клиентами с целью повышения потребительской ценности услуг за счет формирования уникальной атмосферы сервиса, незабываемых впечатлений от обслуживания. Как показывает международный опыт, сервисные компании могут добиваться успеха за счет приоритетного развития и расширения набора коммуникационных навыков сервисных работников, реализуя стратегию гостеприимства. На примере гражданской авиации показаны пробелы в описании квалификационных требований к освоению общих компетенций специалистов авиационного персонала, в отличие от технических (технологических) правил, которые подробно описаны в нормативных правовых актах, регулярно изучаются и контролируются. Опрос экспертов воздушного транспорта показал понимание важности общих компетенций, даны рекомендации по совместному освоению общих и профессиональных компетенций сервисными работниками.

Ключевые слова: потребительская ценность; технические навыки; hard skills; коммуникационные навыки; soft skills; профессиональные навыки; сервис; гостеприимство; профессиональный стандарт; квалификационные требования; компетенции.

Ценность услуг, оказываемых потребителям сервисными предприятиями и организациями, маркетологи считают эмоционально выраженным результатом реализации модели получения потребительской удовлетворенности от услуг, соответствующих или превышающих ожидания потребителей.

С учетом коммодитизации (упрощения, доступности) большинства услуг все большее значение для повышения ценности услуг играет атмосфера сервиса, связанная с уникальными навыками сервисного персонала. Поэтому, современную модель формирования потребительской ценности можно представить в виде оптимального, воплощенного на практике, сочетания технических (технологических) навыков (*hard skills*) сервисного персонала по оказанию услуг и коммуникационных навыков сервисных работников (*soft skills*) по формированию незабываемого впечатления у потребителя от атмосферы сервиса и гостеприимства (рис. 1).

Деятельность сервисного персонала в направлении оказания сервисных услуг и удовлетворения ожидаемой пользы для потребителей предполагает выполнение технологических процедур по составу, последовательности, по времени, со средствами сервиса, с результатами, установленными локальными нормативными актами сервисной компании.

Деятельность сервисного персонала в направлении формиро-

вания атмосферы сервиса предполагает выполнение требований и рекомендаций по сопровождению технологических сервисных процедур при речевом общении, неречевом поведении, взаимоотношениях, внешнему виду и месту общения с потребителями, установленными локальными нормативными актами, методическими рекомендациями, программами обучения сервисной компании.



Рис. 1. Модель формирования потребительской ценности услуг

Профессиональные технологические навыки (*hard skills*) четко отражают специфику профессиональной деятельности сервисного работника в отрасли и на сервисном предприятии. Общие коммуникационные навыки (*soft skills*) должны быть адаптированы по важности и возможности совместного использования с профессиональными навыками.

СберУниверситет совместно с Институтом образования НИУ «Высшая школа экономики» в сентябре 2021 года провели онлайн-анкетирование 211 специалистов российских организаций из 26 сфер деятельности, ответственных за обучение и развитие персонала. В результате был подготовлен аналитический отчет «Переподготовка как ответ на вызовы нового мира работы», в котором отмечается потребность работодателей в усилении недостаточной подготовки коммуникационных навыков работников (*soft skills*) в сочетании с техническими навыками (*hard skills*): «Навыковые наборы всех профессий будут существенно усложняться. Ряд ключевых моделей основных навыков для работы указывает на то, что всё более ценным становится сочетание когнитивных, социальных и технологических навыков, а не только узкоспециализированные знания в определенной области. Уже сейчас большинство организаций в своих программах переподготовки, помимо обучения узкопрофессиональным навыкам и компетенциям (41,2%), делают особый акцент на развитии навыков работы в команде (36%), лидерства (35%), стратегического мышления (34%) и управления изменениями (34%)»¹.

В отчете СберУниверситета приведено мнение Ник ван Дама, профессора, директора по обучению *IE University*: «Я бы выделил несколько групп компетенций: критическое мышление и навыки решения проблем; навыки работы с людьми, эмоциональный интеллект, творческие способности; устойчивость, гибкость, способность управлять стрессом; умение забывать навыки — крайне важная компетенция сегодня, поскольку в течение жизни приходится изучать множество нового, для которого необходимо освобождать место; технологические компетенции; лидерские компетенции, которые влияют на прибыль любой организации».

В статье Е. Анохиной от 22.12.2021 «Основатель *Shake Shack*: Скептики — плохие командные игроки» на сайте www.pro.rbc.ru приведены правила бизнеса Дэнни Мейера, успешного владельца ресторанного бизнеса с капитализацией \$3 млрд².

Д. Мейер подчеркивает принципиальную разницу между *сервисом* и *гостеприимством*: «Сервис — это чисто технический процесс доставки продукта. Если вы мне скажете, что у какого-то места отличный сервис, я отвечу, что его сотрудники просто выполняют свою задачу. Но, слово «гостеприимство», в отличие от «сервиса», означает создание эмоциональной связи».

В книге Л. Кокерелла «Все для клиента. 39 правил незабываемого сервиса» [1] также показано отличие *сервиса* от *обслуживания* клиентов: «Пусть вас не смущает разница в понятиях между сервисом, который вы продаете,

и обслуживанием клиентов. Сервис — это то, за чем приходят к нам люди и за что они платят. Обслуживание включает в себя все получаемые клиентом впечатления, начиная с момента, когда он заходит на ваш сайт или в вашу дверь, и заканчивая временем, когда он покидает вашу страницу или ваш офис. Это то, что приводит в движение человеческий фактор».

Д. Мейер при найме сервисных работников руководствуется так называемым «правилом 51%». Это значит, что вес качественных оценок профессиональных навыков работника составляет 49%, а вес оценок эмоционального интеллекта — 51%. При этом оценка эмоционального интеллекта складывается из наличия следующих шести характеристик человека:

1. *Сочетание доброты и оптимизма, дружелюбие* и способность решать трудную задачу.
2. *Интеллектуальное любопытство*, интерес к новому знанию, обучению, стремление делиться знаниями.
3. *Следование нормам профессиональной этики*, трудолюбие, любовь к профессии, интерес к профессиональному росту.
4. *Эмпатия*, забота не только о своих результатах, но и о результатах коллег.
5. *Способность к самоанализу*, умение объективно оценивать себя, свои эмоции, говорить правду.
6. *Добросовестность*, способность делать выбор в пользу компании, а не в свою пользу, даже если никто это не сможет проконтролировать.

¹ Переподготовка как ответ на вызовы нового мира работы. Аналитический отчет. — М.: АНО ДПО «Корпоративный университет Сбербанка», 2021.

² https://pro.rbc.ru/news/61c1cfe79a79477de5357f7b?from=from_main_16.

В статье В. Васильченко от 29.06.2015 «Как *Shake Shack* меняет рынок бургеров. Радикальное гостеприимство как источник прибыли» в интернет-журнале «Секрет фирмы» описан стратегический подход компании к гостеприимству как к основному источнику конкурентного преимущества на высоконкурентном рынке быстрого питания³. Стратегия просвещенного гостеприимства, по идее Д. Мейера, заключается в создании приятной атмосферы для сервисных работников и гостей, воплощается в практике решения всех вопросов обслуживания с позиции интересов клиентов, а в случае проблем покупателям предлагают безвозмездные поощрения. Например, если в *Shake Shack* заплачет ребёнок клиента, то сервисные работники обязаны предоставить ему бесплатную чашку заварного крема.

Приоритет коммуникационных навыков работников (*soft skills*) важен в бизнесе пассажирских авиатранспортных услуг. Начальник службы бортпроводников АО «Авиакомпания «Норд Стар», член Совета по профессиональным квалификациям воздушного транспорта М.В. Зофман в интервью каналу *prima_tv* «Хочу быть стюардессой» высказала приоритетные профессиональные характеристики, необходимые для работы бортпроводником: «Нужно любить людей, нужно быть открытым человеком, добродушным, доброжелательным, тогда для тебя никакого труда не составит с пассажирами контактировать, понимать и принимать их в любой ситуации, слышать их проблемы и с удовольствием им помогать,

поэтому, если ты не испытываешь к людям таких светлых чувств, то в бортпроводниках делать нечего»⁴. Очень правильные слова о приоритете коммуникационных навыков работников авиакомпании, непосредственно контактирующих с клиентами. Такое поведение бортпроводника является устойчивой отраслевой традицией, служит положительным эталоном, но соответствие ему контролируется только самим человеком. Традиции, как известно, возникают на основе прецедентов, которые вызвали удовлетворение членов профессионального сообщества (например, коллектива бригады бортпроводников) и были затем повторены ими по собственной инициативе. Но возникает закономерный вопрос: почему важнейшие нормы о взаимодействии и коммуникациях при повседневной работе с пассажирами, в том числе в сбойных ситуациях, практически не входят в нормативные правовые акты гражданской авиации? Обязательные для выполнения требования по развитию коммуникационных навыков сервисных работников при обслуживании клиентов (*soft skills*) не описаны в международных стандартах и в федеральных авиационных правилах гражданской авиации, в профессиональных стандартах специалистов авиационного персонала коммуникационные навыки (*soft skills*) описаны частично, значительно менее подробно, чем технические навыки (*hard skills*).

Важнейший документ Международной организации гражданской авиации (ICAO) «Руководство по обучению в области человеческо-

го фактора» DOC 9683 AN 950 1998 не рассматривает вопросы взаимодействия и коммуникации сервисных работников и клиентов (*soft skills*), фокусируясь на обеспечении безопасности полетов и самочувствии эксплуатационного персонала⁵.

Тем не менее, Международная ассоциация воздушного транспорта (IATA) проводит обучение по теме: «Курс обслуживания клиентов авиакомпаний», содержание которого можно отнести к *soft skills*⁶:

- ◆ улучшенные стандарты обслуживания клиентов;
- ◆ вербальные и невербальные коммуникативные навыки;
- ◆ методы контакта с клиентами;
- ◆ межкультурная осведомленность;
- ◆ управление стрессом.

В профессиональном стандарте «Бортовой проводник», утвержденном приказом Минтруда России от 13.04.2021 № 231н [8], в описании трудовой функции «Обслуживание пассажиров и членов экипажа на борту воздушного судна» из семи необходимых умений, лишь одно частично относится к коммуникационным навыкам (*soft skills*) (табл. 1)⁷.

Методологически правильно применить для описания общих компетенций, например, в нормативных правовых актах гражданской авиации, включая федеральные авиационные правила, профессиональные стандарты, федеральные государственные образовательные стандарты высшего и среднего профессионального образования, типовые программы

³ <https://secretmag.ru/trends/players/shakeshack.htm>.

⁴ <https://m.youtube.com/watch?v=3EOKFbxIVY>.

⁵ www.icao.int.

⁶ <https://www.iata.org/en/training/courses/airline-customer-service/talm51/en/>

⁷ Профессиональный стандарт «Бортовой проводник», утвержденный приказом Минтруда России от 13.04.2021 № 231н.

профессионального обучения и типовые дополнительные профессиональные программы, «Целевую модель компетенций 2025», разработанную Сбербанком, Высшей школой экономики, *WorldSkills Russia* и *BCG* (рис. 2)⁸.

Проведение экспресс-анкетирования слушателей курса подготовки работников представительств авиакомпаний в ЧПОУ «Авиашкола Аэрофлота» и опытных экспертов ПАО «Аэрофлот» (анкета в *Приложении*) по оценке важности твердых умений (компетенций) из проекта профессионального стандарта и мягких умений (компетенций), разработанных на базе «Целевой модели компетенций 2025», по 5-балльной шкале (5 – очень важно, 4 – важно, 3 – может быть важно, 2 – чаще не важно, 1- совсем не важно) показало, что оценки важности твердых и мягких умений у всех респондентов близки по значению, но у экспертов средние оценки важности твердых умений (4,6) выше, чем оценки мягких умений (4,4), а у слушателей курса – наоборот, средние оценки важности твердых умений (4,5) ниже, чем оценки мягких умений (4,7) (рис. 3).

Для приведения образовательной программы для представителей в соответствие требованиям профессионального стандарта и работодателя в части твердых умений необходимо провести сравнительный анализ оценок важности компетенций, внести правки в образовательный контент, объемы и формы обучения по умениям, важность которых слушатели оценивают ниже, чем эксперты (табл. 2).

Таблица 1
Необходимые умения бортпроводника при обслуживании пассажиров по требованиям профессионального стандарта

№ п.п.	Необходимые умения
Технические навыки (hard skills)	
1.	Принимать/сдавать бортовое питание на борт/с борта воздушного судна и оформлять соответствующую документацию, в том числе в случае выявления недостачи/излишка
2.	Принимать/сдавать съемное оборудование и бортовую посуду на борт/с борта воздушного судна и оформлять соответствующую документацию, в том числе в случае выявления недостачи/излишка, боя, деформации
3.	Принимать и сдавать мягкий инвентарь, средства обслуживания, бортовые аптечки и оформлять соответствующую документацию
4.	Обеспечивать комфортные условия пассажирам на борту воздушного судна
5.	Осуществлять прием-сдачу грузов, почты и багажа на борт/с борта воздушного судна и оформлять соответствующую документацию
6.	Оказывать первую помощь лицам, находящимся на борту воздушного судна
Коммуникационные навыки (soft skills)	
7.	Управлять конфликтными ситуациями с пассажирами на борту воздушного судна



Рис. 2. Схема «Целевой модели компетенций 2025»

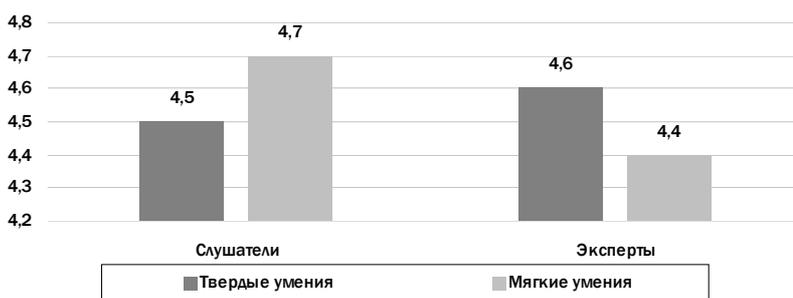


Рис. 3. Сравнение средних оценок твердых и мягких умений у слушателей курса представителей и у экспертов авиакомпании

Для приведения образовательной программы для представителей в соответствие требованиям профессионального стандарта и работодателя в части мягких умений необходимо провести

сравнительный анализ оценок важности компетенций, внести дополнения (уточнения) в образовательный контент, объемы и формы обучения по всем умениям (табл. 3).

⁸ http://d-russia.ru/wp-content/uploads/2017/11/Skills_Outline_web_tcm26-175469.pdf.

Таблица 2

Сравнительный анализ оценок важности твердых умений

№ п.п.	Hard skills: твердые умения (компетенции)	Оценки важности		
		Эксперты авиакомпании	Слушатели курса	Необходимы изменения (недооценка)
1	Контролировать выполнение условий по размещению летных и cabinных экипажей воздушных судов в гостинице	4,8	3,8	1,0
2	Оценивать распределение коммерческой загрузки воздушных судов	4,5	4,6	
3	Контролировать, оценивать и корректировать заказ бортового питания	4,5	4,1	0,4
4	Контролировать работу по предоставлению в профильные подразделения отчетной документации по таможенному транзиту	4,0	4,5	
5	Оценивать готовность стоянки и агента по наземному обслуживанию к прилету воздушного судна	4,8	4,8	
6	Контролировать и принимать корректирующие меры по наземному обслуживанию воздушных судов	5,0	4,6	0,4
7	Осуществлять взаимодействие с экипажем и супервизором рейса агента по наземному обслуживанию	4,5	4,6	
8	Применять знания иностранных языков в устной и письменной коммуникации с клиентами и контрагентами	4,5	4,6	
9	Оценивать готовность к отправке воздушного судна	4,8	4,7	0,1
10	Проверять готовность комплекта перевозочных документов воздушной перевозки	4,8	4,6	0,2
11	Выявлять нарушения со стороны контрагента согласно правилам авиационного предприятия - перевозчика	4,8	4,9	
12	Работать с письменными обращениями (претензиями) физических лиц, контрагентов, органов управления в стране пребывания	4,3	4,6	

Таблица 3

Сравнительный анализ оценок важности мягких умений

№ п.п.	Soft skills: мягкие умения (компетенции)	Оценки важности		
		Эксперты авиакомпании	Слушатели курса	Необходимы уточнения
Когнитивные навыки				
1.	Обучаться, правильно воспринимать критику и устанавливать обратную связь	4,3	4,8	-0,5
2.	Организовывать свою деятельность, использовать имеющиеся ресурсы	4,8	4,9	-0,1
3.	Принимать ответственность за результаты работы, проявлять настойчивость и инициативу	4,5	4,8	-0,3
4.	Действовать адаптивно в чрезвычайной ситуации в условиях работы за рубежом	5,0	4,9	0,1
5.	Планировать и реализовывать собственное профессиональное и личностное развитие	4,3	4,9	-0,6
Социально-поведенческие навыки				
6.	Вести переговоры, выступать с презентацией, быть открытым для общения	4,0	4,7	-0,7
7.	Работать в команде, быть клиентоориентированным, проявлять эмпатию, соблюдать нормы этики	4,5	4,8	-0,3
8.	Осуществлять межкультурное взаимодействие с учетом понимания особенностей образа жизни, поведения, норм, ценностей людей разных национальностей и гражданства	3,8	4,6	-0,8
9.	Проявлять гражданско-патриотическую позицию, поддерживать традиционные общечеловеческие ценности	4,3	4,6	-0,3
10.	Осуществлять устную и письменную коммуникацию на грамотном русском языке	4,8	4,5	0,3
11.	Применять знания психологии (конфликтологии) для повседневной работы с коллегами, клиентами и контрагентами, в том числе в сбойных ситуациях	4,3	4,8	-0,5
Цифровые навыки				
12.	Управлять информацией, обрабатывать и анализировать данные	4,3	4,7	-0,4

Для обеспечения закрепления полученных во время обучения твердых и мягких навыков (компетенций) необходимо организовать внутренний контроль качества обслуживания клиентов по четырем областям контроля [2]:

- ◆ компетентность и профессионализм;
- ◆ манера поведения в обслуживании клиентов;

- ◆ процесс обслуживания клиентов;
- ◆ внешний вид и рабочее место.

Активное формирование универсальных компетенций (системное мышление, коммуникации, принятие решений, командная работа, навыки самообучения, лидерство, компетенции цифровой экономики) сегодня рассматривается как важная работа по вы-

полнению задачи кадрового сопровождения и повышения профессионализма сотрудников, развития человеческого капитала транспортного комплекса, поставленной Транспортной стратегией Российской Федерации до 2030 года, утвержденной распоряжением Правительства Российской Федерации от 27 ноября 2021 года № 3363-р⁹.

ПРИЛОЖЕНИЕ

АНКЕТА

Уважаемые коллеги!

В целях повышения качества подготовки представителей авиакомпании просим Вас оценить необходимые умения (компетенции) по степени важности при обслуживании рейсов авиационного предприятия. Для этого нужно в строке таблицы 1 и таблицы 2 справа отметить одну оценку важности соответствующего умения (компетенции) по 5-ти бальной шкале (5 – очень важно, 4 – важно, 3 – может быть важно, 2 – чаще не важно, 1- совсем не важно).

С уважением,

Руководитель направления корпоративного обучения ЧПОУ «Авиашкола Аэрофлота».

Таблица 1

№ п.п.	Hard skills: твердые умения (компетенции)	Оценки важности				
		5	4	3	2	1
1.	Контролировать выполнение условий по размещению летных и cabinных экипажей воздушных судов в гостинице					
2.	Оценивать распределение коммерческой загрузки воздушных судов					
3.	Контролировать, оценивать и корректировать заказ бортового питания					
4.	Контролировать работу по предоставлению в профильные подразделения отчетной документации по таможенному транзиту					
5.	Оценивать готовность стоянки и агента по наземному обслуживанию к прилету воздушного судна					
6.	Контролировать и принимать корректирующие меры по наземному обслуживанию воздушных судов					
7.	Осуществлять взаимодействие с экипажем и супервизором рейса агента по наземному обслуживанию					
8.	Применять знания иностранных языков в устной и письменной коммуникации с клиентами и контрагентами					
9.	Оценивать готовность к отправке воздушного судна					
10.	Проверять готовность комплекта перевозочных документов воздушной перевозки					
11.	Выявлять нарушения со стороны контрагента согласно правилам авиационного предприятия - перевозчика					
12.	Работать с письменными обращениями (претензиями) физических лиц, контрагентов, органов управления в стране пребывания					

Таблица 2

№ п.п.	Soft skills: мягкие умения (компетенции)	Оценки важности				
		5	4	3	2	1
1.	Обучаться, правильно воспринимать критику и устанавливать обратную связь					
2.	Организовывать свою деятельность, использовать имеющиеся ресурсы					
3.	Принимать ответственность за результаты работы, проявлять настойчивость и инициативу					
4.	Действовать адаптивно в чрезвычайной ситуации в условиях работы за рубежом					
5.	Вести переговоры, выступать с презентацией, быть открытым для общения					
6.	Работать в команде, быть клиентоориентированным, проявлять эмпатию, соблюдать нормы этики					
7.	Осуществлять межкультурное взаимодействие с учетом понимания особенностей образа жизни, поведения, норм, ценностей людей разных национальностей и гражданства					
8.	Управлять информацией, обрабатывать и анализировать данные					
9.	Планировать и реализовывать собственное профессиональное и личностное развитие					
10.	Проявлять гражданско-патриотическую позицию, поддерживать традиционные общечеловеческие ценности					
11.	Осуществлять устную и письменную коммуникацию на грамотном русском языке					
12.	Применять знания психологии (конфликтологии) для повседневной работы с коллегами, клиентами и контрагентами, в том числе в сбойных ситуациях					

⁹ <http://static.government.ru/media/files/7enYF2uL5kFZIOQpQhLI0nUT91RjCbeR.pdf>.

ИСТОЧНИКИ

1. *Кокерелл Л.* Все для клиента. 39 правил незабываемого сервиса. М.: Азбука Бизнес, Азбука-Аттикус, 2014.
 2. Обслуживание потребителей: учебное пособие [И.И. Скоробогатых, М.А. Солнцев, Ж.Б. Мусатова, А.М. Козлова, И.В. Аввакумова, А.П. Цивлин] / Под общ. ред. И.И. Скоробогатых. М.: РЭУ им. Г. В. Плеханова, 2021.
-

DOI: 10.24412/2071-3762-2021-11297-42-48

Hard and Soft Skills of Service Companies Employees when Working with Clients

Solntsev Mikhail Alexandrovich,

Candidate of Economics, Head of Corporate Training at Aeroflot Aviation School, Associate Professor of Marketing Department, Plekhanov Russian University of Economics; Stremyanny lane, 36, Moscow, Russia, 117997 (Solntsev.MA@rea.ru)

The author substantiates the need to use a combination of hard and soft skills of service workers in working with clients in order to increase the consumer value of services by creating a unique atmosphere of service, unforgettable impressions from service. As international experience shows, service companies can achieve success by prioritizing the development and expansion of the set of communication skills of service workers, implementing a hospitality strategy. On the example of civil aviation, gaps in the description of qualification requirements for the development of general competencies of aviation personnel specialists are shown, in contrast to technical (technological) rules, which are described in detail in regulatory legal acts, are regularly studied and monitored. The survey of air transport experts showed an understanding of the importance of general competencies, recommendations were given on the joint development of general and professional competencies by service workers.

Keywords: consumer value; technical skills; hard skills; communication skills; soft skills; professional skills; service; hospitality; professional standard; qualification requirements; competencies.

REFERENCES

1. Cockerell, L. (2014) *Everything for the client. 39 rules of unforgettable service*. Moscow: Azbuka Busines, Azbuka-Attikus Publ., 2014.
2. *Customer Service: a study guide* / I.I. Skorobogatykh, M.A. Solntsev, Gh.B. Musatova, A.M. Kozlova, I.V. Avvakumova, A.P. Tsivlin / Under general ed. I.I. Skorobogatykh. Moscow: Plekhanov Russian University of Economics Publ., 2021.