

УДК 339.138  
DOI 10.14258/epb202505

## ОПЫТ ОЦЕНКИ И УПРАВЛЕНИЯ УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬЮ КЛИЕНТОВ КОРПОРАТИВНЫХ СТОЛОВЫХ

Р. А. Долженко

Уральский государственный экономический университет (Екатеринбург, Россия)

Оценка удовлетворенности клиентов является одним из базовых инструментов для понимания, насколько продукция или услуги компании способны удовлетворить их потребности, дать нужные эффекты, оставляют положительное послевкусие, способное подтолкнуть клиента к повторной покупке. Особенно актуальна данная тема в высококонкурентной среде, сфере общественного питания, когда бизнесу необходимо каждый день оценивать эти показатели, чтобы быть конкурентоспособным, находить способы повысить качество удовлетворения услуг. Цель исследования — через оценку удовлетворенности клиентами столовых оказываемыми услугами питания разработать комплекс рекомендаций по улучшению их качества. Методы исследования: опрос клиентов сети корпоративных столовых с использованием методики CSI и NPS. Полученные результаты продемонстрировали возможности оценки уровня удовлетворенности клиентов столовых качеством оказываемых услуг питания. В условиях быстрых изменений среды редкие опросы CSI и NPS (ежеквартально и реже) не дают оперативной обратной связи, поэтому целесообразно проводить их на постоянной основе в режиме реального времени. Методика оценки CSI и NPS с учетом ее адаптации под особенности оказываемых услуг может быть использована в других отраслях, что позволит получить необходимые результаты, повысить качество и экономические показатели бизнеса.

**Ключевые слова:** удовлетворенность клиентов, показатели оценки, столовые, рынок общепита, отношения с клиентами, гости столовых.

## EXPERIENCE IN ASSESSING AND MANAGING CUSTOMER SATISFACTION IN CORPORATE CANTEENS

R. A. Dolzhenko

Ural State University of Economics (Ekaterinburg, Russia)

Assessment of customer satisfaction is one of the basic tools for understanding how much a company's products or services can meet their needs, provide the desired effects, leave a positive aftertaste that can encourage the client to make a repeat purchase. This topic is especially relevant in a highly competitive environment, the catering industry, when a business needs to evaluate these indicators every day in order to be competitive, find ways to improve the quality-of-service satisfaction. The purpose of the study is to develop a set of recommendations for improving the quality of services by assessing the satisfaction of canteen customers with the food services provided. Research methods: a survey of corporate canteen customers using the CSI and NPS methods. The results obtained demonstrated the possibility of assessing the level of satisfaction of canteen customers with the quality of food services provided. In the context of rapid environmental changes, rare CSI and NPS surveys (quarterly and less often) do not provide prompt feedback, so it is advisable to conduct them on an ongoing basis in real time. The CSI and NPS assessment methodology, taking into account its adaptation to the specifics of the services provided, can be used in other industries, which will allow obtaining the necessary results, improving the quality and economic indicators of the business.

**Keywords:** customer satisfaction, assessment indicators, canteens, catering market, customer relations, canteen guests.

**В**ведение. Качественный сервис в любой отрасли очень сильно зависит от умения собирать обратную связь от клиентов, учитывать ее в развитии товаров и услуг, бренда компании. Существует много количественных и качественных методов получения подобной обратной связи от клиентов, многие из которых специфичны и могут использоваться только в отдельных отраслях. Однако есть и универсальные методы, которые показывают свою эффективность в любой компании при условии, что их результаты действительно используются для улучшения сервиса компании. Один из таких методов — это оценка удовлетворенности клиентами посредством периодически проводимого опроса по единой методологии, который исходя из англоязычной транскрипции называют CSI. Его использование в ритейле, продажах, сфере услуг обязательно, так как позволяет оперативно получить обратную связь от клиентов. Одной из отраслей, в которой он может использоваться, является общественное питание, в частности столовые. В них ежедневно питаются клиенты-гости, если речь идет о социальных и корпоративных столовых, то, как правило, постоянные. От их удовлетворенности зависят не только оперативные бизнес-показатели, но и стратегическая возможность ведения бизнеса на этих объектах, так как при низком качестве продукции и сервиса, заказчик может просто расторгнуть контракт и передать функцию питания другому контрагенту-аутсорсеру.

Исходя из этого, *цель исследования* — разработать и апробировать методику оценки удовлетворенности услугами питания (CSI + NPS) в сфере общественного питания на примере сети корпоративных столовых.

*Гипотеза исследования* — традиционные подходы к оценке CSI и NPS не позволяют в полной мере оперативно получить обратную связь от гостей столовых, что требует пересмотра методических и инструментальных подходов к оценке соответствующего показателя применительно к общественному питанию.

**Теоретические основы оценки и управления удовлетворенностью клиентов столовых.** Как показывают исследования, для отечественных компаний характерен в целом низкий уровень клиентоориентированности [1], отсутствие стремления учитывать мнение клиентов о качестве реализуемой продукции и услуг, что может быть обусловлено спецификой рынка и неразвитыми способностями самих компаний.

Практика давно уже показала, что успех компании на рынке во многом зависит от ее ориентации на потребителя, более того, от характера взаимодействий между фирмой, поставщиками и потребителями. Как отмечает И. Д. Котляров, в совре-

менной экономике происходит трансформация функций и статуса участников предпринимательской деятельности из состояния жестко обособленных агентов, нацеленных на максимизацию индивидуальной выгоды, они переходят к состоянию взаимодействующих участников единой цепочки создания совместной ценности [2]. Компания перестает быть базовым субъектом хозяйствования, становясь одним из элементов сети взаимодействующих субъектов на рынке.

Наиболее актуальный подход к маркетингу, маркетинг отношений, рассматривает долгосрочное партнёрство компании с потребителем в качестве ключевого фактора успешной конкурентоспособности [3].

Для выстраивания партнерских отношений нужно в том числе оценивать удовлетворенность потребителей и клиентов (customer satisfaction), а также их лояльность. Регулярное измерение удовлетворенности клиентов, мониторинг изменений их мнения о компании позволяет дать объективную оценку эффективности ее работы.

Одним из основных индикаторов лояльности клиентов является индекс удовлетворенности (CSI). Этот показатель определяется через опросы потребителей, отражает отношение клиентов и позволяет выявить причины удовлетворенности (неудовлетворенности) потребителей услугой, продуктом, обслуживанием, влияющие на степень их лояльности. Как верно отмечает М. Ю. Евсин, «оценка удовлетворенности клиента является жизненной необходимостью для любой компании» [4].

В самом общем виде удовлетворенность — это многогранное, изменчивое явление, основные компоненты которого сконцентрированы в системе внутреннего восприятия, зависящей также от действия социальных установок, и условий, в которых находится человек.

Тема удовлетворенности клиентов, в том числе в организациях общепита, достаточно подробно и разнообразно представлена в научных работах отечественных и зарубежных ученых.

В работе Н. Н. Корсуновой оцениваются возможности использования различных методов оценки мнения клиентов по поводу услуг и продуктов компании [5], подобное описание методик приведено в работе коллектива авторов под руководством С. А. Смирнова [6]. В качестве перспективного направления комплексной оценки уровня удовлетворенности гостей столовых многие исследователи рекомендуют использовать методику SERQUEL — один из наиболее известных и часто применяемых вопросников, используемый для оценки качества обслуживания, который был разработан в 1988 году. Ее описание приведено в научной работе А. П. Лавровой [7], анализ при-

меров использования представлен в статьях [8–11]. В нашей статье мы не будем подробно останавливаться на этом инструменте, поскольку он имеет как свои плюсы, так и минусы, активно используется в том числе в ритейле, но с появлением NPS и CSI отошел на второй план из-за чрезмерных сложностей с оценкой.

CSI — это базовый показатель, отражающий степень удовлетворенности клиентов параметрами

работы компании. Он может принимать значения от 1 до 10. Индекс позволяет оценить удовлетворенность клиентов компанией в целом и отдельными параметрами ее работы. Применяется взвешенная оценка (с учетом значимости каждого параметра для клиентов). Задается, как правило, вопрос типа: «Насколько Вы в целом остались довольны сегодняшним посещением столовой?» с вариантами ответов от 1 до 10 (рис. 1).



Рис. 1. Шкала оценки уровня удовлетворенности от посещения столовой

- **8–9–10 баллов:** воспринимаются как положительные и достаточно высокие оценки;
- **7 баллов:** могут относиться как к достаточно высоким, так и к средним оценкам; в любом случае, оценка 7 говорит о том, что в столовой есть проблемы, которые уже перестают восприниматься незначительными;
- **5–6 баллов:** ставятся потребителями, когда в столовой есть существенные, с их точки зрения, недостатки или комбинация недостатков.
- **Менее 5 баллов (1–4)** — низкие оценки, когда взаимодействие со столовой вызывает сильные негативные эмоции («хочется уйти и не возвращаться»). Часто это ситуации, когда из-за процедуры простоя приходится потратить много сил и времени на обслуживание клиента, уговорить сотрудника помочь в этом, например:
  - отсутствие еды, технические срывы (зависла система на кассе), которые очень сильно задерживают обслуживание по времени и непредсказуемо, насколько;
  - грубость сотрудников, нежелание выполнять свою работу;
  - обычно клиенты ставят низкую оценку, если проблемная ситуация, с которой сталкиваются в столовой и особенно на раздаче, повторяется из раза в раз (касса не работает, никто ее не чинит, постоянно хамят сотрудники, столы грязные, посуда нечистая, на столах нет соли и перца и др.).

Если говорить об оценке CSI в общественном питании, в частности, столовых, — то среди наиболее значимых параметров работы в них определяются преимущества компании (которыми клиенты удовлетворены) и слабые стороны (которыми недовольны).

Второй показатель NPS отражает степень лояльности клиентов и готовность рекомендовать компанию другим потенциальным клиентам. NPS — «Индекс потребительской лояльности» происходит от англоязычной аббревиатуры «Net Promoter Score», используется для оценки приверженности клиента организации, ее товару, услуге. Ф. Райхельд считал, что показателем успешности компании является не просто лояльность клиента, а высокая вероятность, что он ее порекомендует своим друзьям, близким, знакомым [12]. Преимущество данного индекса заключается в том, что с его помощью можно узнать, готов ли клиент к повторному обращению в организацию и будет ли он рекомендовать ее своим друзьям/знакомым/родственникам и др.

Оценку NPS связывают с такой характеристикой, как лояльность клиентов по отношению к компании. Слово «лояльность» произошло от французского слова «loyal», которое можно перевести как «верный». В настоящее время этот термин применительно к бизнес-вопросам рассматривается с двух точек зрения: а) лояльность как поведенческая реакция потребителей; б) лояльность как отношение потребителей к продуктам, услугам, сервису, бренду, персоналу, месту продажи и т. д., зачастую она имеет ярко выраженную эмоциональную составляющую [13]. Есть и более экзотические представления о том, что лояльность нужно оценивать не по отношению к компании или ее продуктам, а по отношению к конкурентам [14].

Для расчета показателя NPS гостям задается один простой вопрос: «Если кто-то из Ваших знакомых или близких попросит Вас порекомендовать место для питания, какова вероятность, что Вы порекомендуете столовую? Ответьте, используя 10-балльную шкалу, где 10 — точно порекомендую, а 1 — точно не буду рекомендовать».

Он может принимать значения от –100 до 100, в обычных столовых рассчитывается по всем группам клиентов. В зависимости от готовности рекомендовать компанию знакомым клиенты делятся на три группы: *критики, нейтралы, промоутеры*.

- **promoters («промоутеры»)** — это **высоко-лояльные клиенты**, которые искренне готовы рекомендовать столовую;
- **neutrals (или «нейтральные клиенты»)** в **меньшей степени лояльны к столовой**. Они, скорее всего, готовы переключиться

на другую точку питания, если будет возможность и причина;

- **detractors («критики»)** — это **люди, которые настроены скорее негативно** по тем или иным причинам. Такие клиенты могут создавать общий негативный фон (активно делятся своим негативным опытом с окружающими).

Формула для расчета (рис. 2):

$$NPS = \% \text{ промоутеров} - \% \text{ критиков}$$

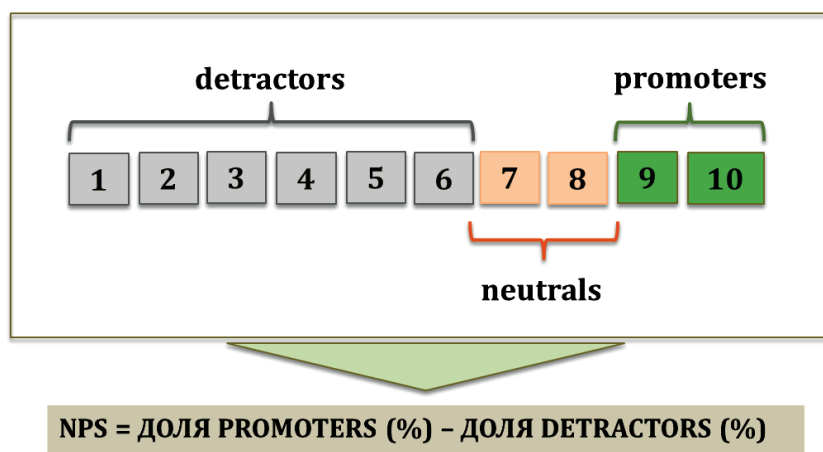


Рис. 2. Формула для расчета NPS и характеристики групп оцениваемых

Зарубежные исследования показывают, что более 60% покупок совершается благодаря наиболее лояльным клиентам (промоутерам бренда), 30% — благодаря нейтралам и не более 10% — благодаря критикам. Промоутеры тратят в среднем на 10–15% больше денежных средств, чем нейтралы и критики.

Анализ научных работ позволил выделить различия в использовании методики оценки показателей CSI и NPS, в частности, отечественные ученые и практики большее внимание уделяют оценке самих показателей, в том числе с точки зрения стандартов [15], использованию новых подходов [16], оставляя без внимания исследование факторов, которые на них влияют. Зарубежные ученые более скрупулезно оценивают факторы, аспекты, особенности, используют не только количественные, но и качественные оценки, чтобы понять различные, даже мелкие зависимости [17]. Это во многом обусловлено очень высоким уровнем развития сервиса за рубежом, когда базовые резервы роста удовлетворенности уже давно исчерпаны. В отечественной практике само внимание на показателе CSI, учет мнения клиентов, приоритизация темы в сознании руководителей за счет эффекта низкой базы способно дать значительные эффекты. Но большинство ученых и практиков солидарно

в мнении, что все эти оценки позволяют сформировать и развивать клиентский капитал компании [18].

**Анализ практики оценки и управления удовлетворенностью клиентов столовых.** Цель исследования — разработать и апробировать методику оценки уровня удовлетворенности гостей корпоративных столовых компании для учета показателя и факторов, на него влияющих в развитии сервиса.

**Гость** — посетитель корпоративной столовой/кафе/буфета.

Объект исследования — гости корпоративных столовых, обслуживаемых в различных регионах присутствия компании.

Предмет исследования — удовлетворенность гостей корпоративных столовых, а также факторы, которые оказывают на нее влияние.

Основной срез удовлетворенности осуществлялся через оценку таких показателей как CSI и NPS.

**Методология исследования** — бумажное и онлайн-анкетирование гостей столовых, а также экспертный опрос представителей заказчиков услуг питания в лице сотрудников HR-службы, а также административно-хозяйственного блока, задействованных в организации питания. Анкети-

рование гостей по методологии исследования должно проводиться каждые полгода.

**Особенности исследования:**

1. Опрос всех гостей проводится раз в полгода.  
2. Могут быть добавлены новые вопросы в анкете.

3. Параметры CSI сформулированы для гостей, в том числе с учетом мнения лиц, принимающих решения (далее, ЛПР), среди них: чистота, качество, ассортимент, уровень цен, работа персонала.

Очень важно изначально правильно спроектировать дизайн анкеты, чтобы не вносить в последующем в нее изменения, в противном случае при доработках будет утеряна возможность сопоставлять показатели за разный период времени.

Территория присутствия корпоративных столовых компании: 22 города, в том числе: Абакан, Верхняя Салда, Екатеринбург, Железногорск, Красноурьинск, Новосибирск, Новоуральск, Ногинск, Обнинск, Орск, Первоуральск, Самара, Сатка, Северск, Стерлитамак, Тольятти, Уфа и др.

Опрос проводился среди посетителей 37 корпоративных столовых, на следующих предприятиях: Абаканвагонмаш, АО «ВТЗ», АО «Киберсталь», АО «Птицефабрика «Рефтинская», АО СНХЗ, Корпорация «ВСМПО-АВИСМА», НИФХИ им. Л. Я. Карпова, ООО «СЛК Цемент», Орский машиностроительный завод, Сбербанк Горького, СКБ-Контур, Уфаоргсинез, Чусовской металлургический завод и др.

Всего в ходе среза показателей среди клиентов в I полугодии 2024 года было опрошено 2521 гость, в том числе: 701 — в Екатеринбурге, 109 — в Москве, 252 — в Волгограде, 247 — в Новосибирске, остальные — в Свердловской области (за исключением Екатеринбурга).

Базовый вопрос анкеты с точки зрения оценки NPS звучит следующим образом: «Вы бы порекомендовали нашу компанию своим коллегам? Оцените свою готовность рекомендовать по шкале от 0 до 10, где 0 — «точно НЕ порекомендую», а 10 — «точно порекомендую»».

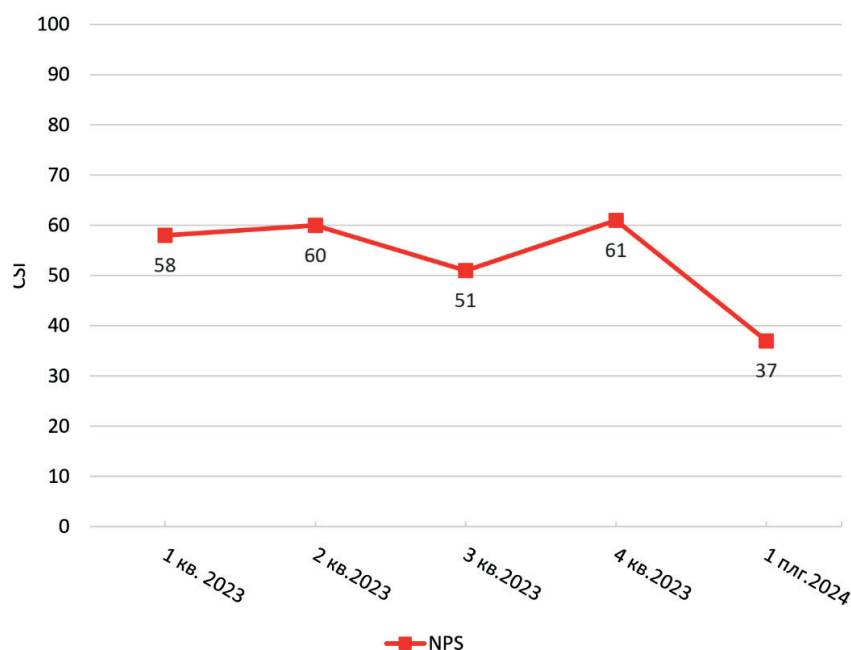


Рис. 3. Результаты оценки показателя NPS за 2023–2024 гг.

Распределение ответов на вопрос приведено на рисунке 3.

Как следует из рисунка NPS, показатель снизился по сравнению с прошлым периодом измерения. 47,5% гостей прокомментировали свой ответ на вопрос тем, что есть недочеты, но они несущественные. NPS, судя по результатам, снизился, причем существенно в начале 2024 г., что говорит о необходимости актуализации подходов к работе сотрудников столовых, поиске причин снижения. Такой низкий показатель говорит о том, что боль-

шинство ответивших можно отнести к категории «критиков», их доминирование в общей совокупности и дальше будет негативно влиять на NPS. Компанию «спасает» то, что работа корпоративных столовых реализуется в рамках конкурсных процедур, их гости из числа работников предприятий являются «заложниками» и не могут не ходить в обед кушать, особенно если компания компенсирует часть расходов на питание. Но клиенты все равно «голодают кошельком», отказываются от питания, берут еду с собой из дома.

Для уточнения результатов опроса NPS и понимания причин подобной оценки в анкету были включены уточняющие вопросы и варианты от-

ветов. Распределение ответов на них приведены на рисунке 4.



Рис. 4. Причины, влияющие на результаты оценки NPS, по мнению респондентов

Как следует из рисунка, лишь 44,2% респондентов удовлетворены всеми аспектами работы столовых. Больше половины опрошенных в том или ином виде недовольны столовой и питанием в ней, в том числе отказываясь в нее ходить. Это подтверждает в целом негативную оценку, выявленную в ходе опроса NPS.

Вторым важным аспектом исследования была оценка удовлетворенности параметрами работы столовой в филиалах.

Распределение оценок в целом, а также в разрезе по факторам и филиалам присутствия компании приведено на рисунке 5.

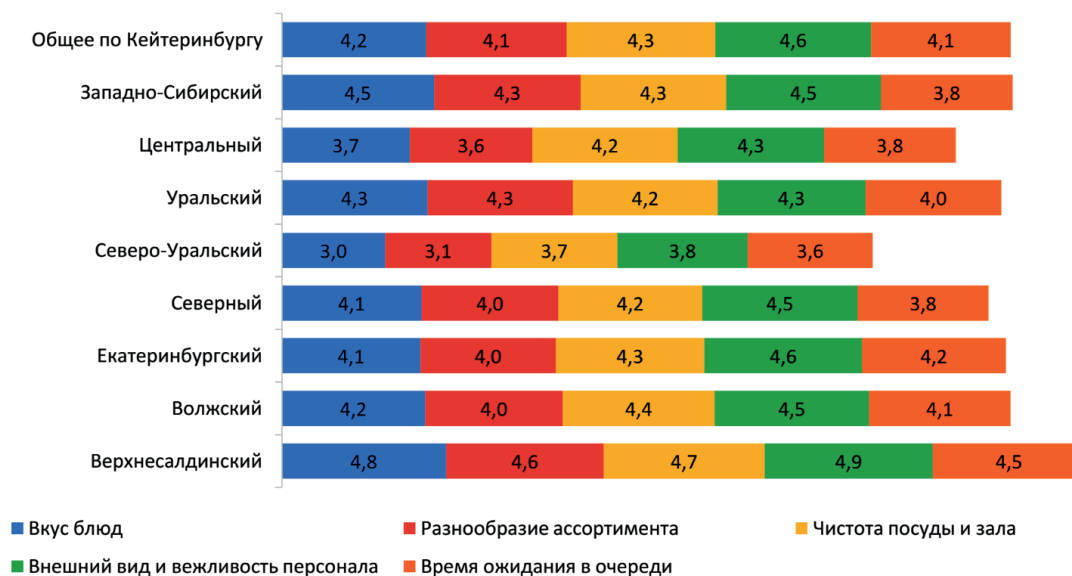


Рис. 5. Удовлетворенность различными параметрами работы столовых по регионам

Выше всего оценили параметры работы столовой гости Верхнесалдинского филиала. Высокую оценку получил параметр внешний вид и вежливость персонала в Екатеринбургском филиале. Гости Уральского и Западно-Сибирского филиала высоко оценили разнообразие ассортимента в столовых. Явным лидером является Верхнесалдинский филиал, обслуживающий столовые компании ВСМПО-АВИСМА. Хуже показатели у Северо-Уральского филиала, который обеспечивает питанием

сотрудников Уральской промышленной компании. Руководству необходимо обратить внимание на этот аспект, например, организовать стажировку управленческой команды Уральского филиала в успешном Верхнесалдинском филиале.

Распределение мнения респондентов о факторах, влияющих на общий показатель удовлетворенности гостей, в целом по компании, приведено на рисунке 6.

### Важность и удовлетворенность по параметрам

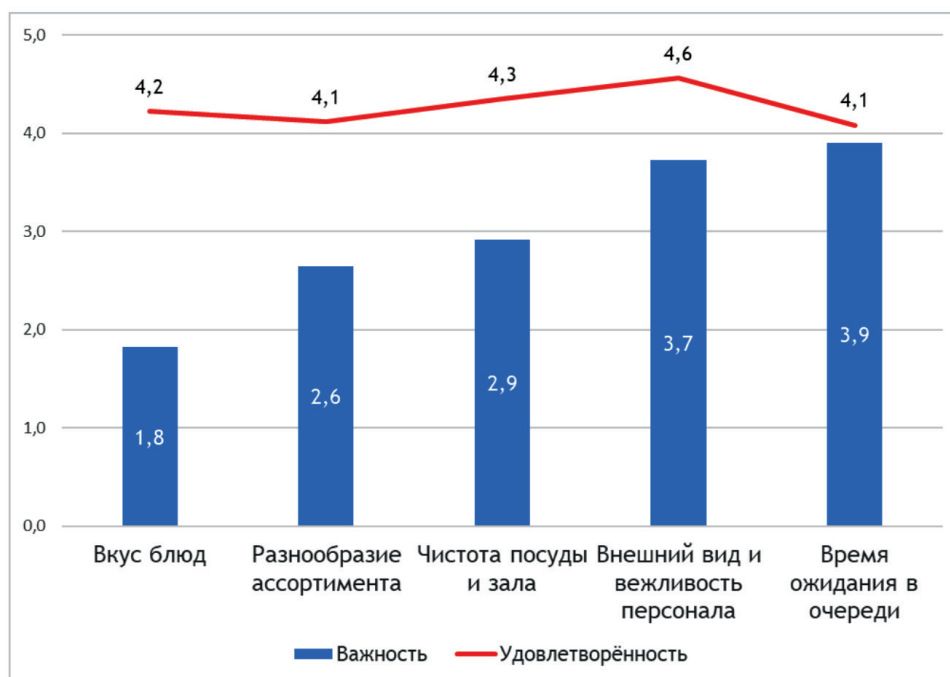


Рис. 6. Распределение мнения респондентов о факторах, влияющих на удовлетворенность гостей столовых

Важность измеряется от 1 до 5, где 1 — наиболее важный параметр, 5 — наименее важный. Удовлетворенность измеряется в баллах от 1 до 5, где 1 — полностью не удовлетворен, а 5 — полностью удовлетворен.

Исследование второго важного показателя CSI показало, что в целом по компании в первом полугодии 2024 г. индекс составил 84.

Предварительно в ходе экспертных оценок и интервью с представителями заказчиков нами были определены ключевые аспекты питания и блюд, которые имеют значение для гостей столовых. Одним из них была определена температура подачи блюд. Оценка удовлетворенности этим аспектом приведена на рисунке 7.

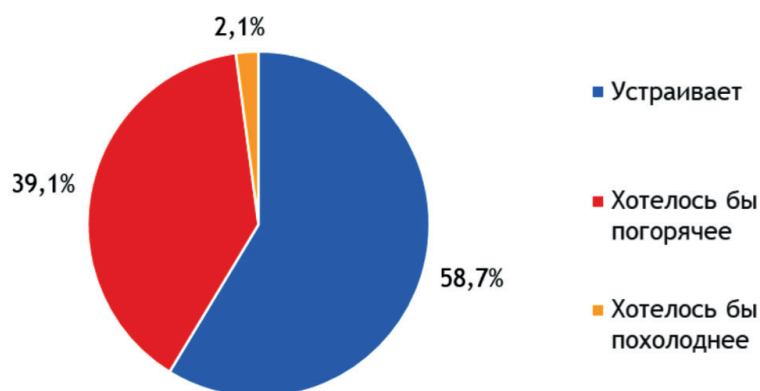


Рис. 7. Оценка удовлетворенности температурой подачи блюд в столовой

Самым важным параметром для гостей стал вкус блюд. Гости оценили данный параметр на 4,2 балла. Наименее важным параметром для гостей стало время ожидания в очереди. Большинство гостей устраивает температура подачи блюд.

В рамках классических представлений о маркетинг-миксе уровень цен является одним из ключевых критериев при принятии решения о выборе товара. В связи с этим в анкету был включен вопрос об оценке уровня цен в столовой. Распределение ответов приведено на рисунке 8.



Рис. 8. Распределение ответов респондентов об уровне цен в столовых

Также гостям был задан ключевой полузакрытый вопрос, который предполагал как заранее определенные варианты, сформулированные с учетом мнения ЛПР, так и открытый вариант, ко-

торый респондент мог заполнить по своему усмотрению. Распределение ответов на него приведено на рисунке 9.



Рис. 9. Распределение ответов на вопрос: «Что еще Вы бы хотели увидеть в столовой?»

27,8% гостей при ответе на вопрос о цене ответили «Ощущение, что переплачиваю».

В заключении приведем ключевые цифры, которые дополнительно иллюстрируют результаты оценки уровня удовлетворенности гостей столовых.

853 гостя отметили, что хотели бы улучшить внешний вид столовых — это одно из важнейших

пожеланий клиентов, которые имеют возможность посещать другие организации общественного питания и видеть разницу. 650 гостей отметили, что хотели бы добавить музыку или телевизоры в столовые. Этот запрос является продолжением тренда на изменение формата столовых на рынке общепита, превращение их в зоны не только для питания, но и отдыха, коммуникации друг с другом.



57% опрошенных считают, что цены в столовых соответствуют качеству. Это значение близко к критическому и требует активных мер по повышению качества блюд с сохранением текущего уровня цен.

Увы, но результаты оценки NPS показали, что данный показатель снизился по сравнению с прошлым периодом измерения. Во многом это связано с кадровым голодом, не 100% укомплектованностью столовых, а также инфляционными процессами, которые вызвали быстрый рост цен на продукты, который не был учтен в контактах с предприятиями. Бизнес в этих условиях вынужден экономить на качестве продуктов, что сказывается на удовлетворенности гостей столовых.

600 гостей (23,8% опрошенных) считают сбор обратной связи в столовых лишним, что говорит о низком уровне клиентской культуры среди опрошенных. В России подобные опросы так и не стали стандартом для сферы питания или оказания услуг.

Индекс CSI составил 84 из 100 возможных, что является высоким показателем. По компании параметры работы столовых в данном контексте получили хорошие оценки.

**Выводы и рекомендации по повышению удовлетворенности клиентов столовых:**

**Удовлетворенность гостей качеством обслуживания в столовых.** В последние несколько лет компания сделала значительный рывок вперед в части обслуживания гостей. Потребители, безусловно, отмечают происходящие изменения, но при этом существуют и западания показателей. Важным достижением последних лет можно считать минимизацию или полное удаление «разрывов» / отставаний от конкурентов» по показателю удовлетворенности качеством обслуживания от других организаций общественного питания.

Однако это только означает, что ликвидировано отставание, но конкурентных преимуществ пока не приобретено (без чего невозможно удерживать лидерские позиции). Чтобы двигаться дальше, нужны новые активные улучшения, при этом быстрее и заметнее, чем у других точек питания, в том числе открытых. Если раньше было достаточно небольших улучшений, чтобы удивить потребителей, то теперь это становится все сложнее.

**Net Promoter Score.** Индекс NPS высокий — это в целом характерная ситуация для крупных компаний; кроме этого, кризисная ситуация также обычно играет «на руку» крупным игрокам. Таким образом, у компании есть «фора» перед другими организациями общепита, а также «ситуация клиента — заложника», однако чтобы удерживать ее, необходимо прикладывать усилия — отражением их эффективности будет рост данного показателя.

По итогам оценки уровня удовлетворенности гостей столовых можно сделать ряд рекомендаций для компании. По списку выявленных проблем сформулированные рекомендации разобьем на три группы в рамках системы «Светофор», в которой «красная зона» предполагает принятие срочных мер для повышения уровня удовлетворенности через обработку всех жалоб клиентов. «Желтая зона» включает в себя проблемы, на которые необходимо обратить внимание. «Зеленая зона» не требует активных действий, пункты в ней означают, что необходимо продолжать стандартные действия.

**Красная зона.** Провести аудит блюд, технологии их изготовления в соответствии с технологическими картами. Модернизировать процессы для сокращения времени обслуживания клиентов на раздаче для разгрузки очередей, разработка и внедрение новых процессов продаж — мерчендайзинг, управление продажами, управление средним чеком, количеством чеков и т. д., реализация полноценного процесса сбора и обработки обратной связи.

Провести оценку ценообразования в столовых, централизовав закупки продуктов питания и аудит материально-технического оснащения столовых с низкими показателями CSI и NPS.

Там, где ключевой проблемой, по мнению большинства гостей, являются очереди, предусмотреть проект «очередей нет»: разгрузить очереди через установку дополнительных модулей для раздачи, касс самообслуживания, вендинговых аппаратов, холодильников, кондитерских витрин и кофе-пойнтов, трансформацию буфетов в микромаркет-кафе.

Создать открытый ящик для обращений в бумажном и электронном виде. Отработать все жалобы и обращения гостей столовых.

Ввести буфетные зоны в столовых, в которых их нет. Стремиться к созданию современного дизайна и уютной атмосферы в столовых, чтобы у гостей была возможность вкусно поесть в приятной обстановке, пообщаться с коллегами и расслабиться, перезагрузиться во время работы/учебы, провести переговоры или мероприятия. Если это не было предусмотрено — начать использовать полуфабрикаты при условии достижения высокого уровня качества и вкусовых характеристик.

Модернизировать кухни через установку дополнительных холодильников, пароконвектоматов, заменить посуду, подносы, ценники и т. д. на более современные и практичные, разработать новую, удобную и практичную форму для сотрудников (так как в отдельных столовых гости отмечали это в качестве возможной рекомендации).

**Желтая зона.** Нужно повышать охват опросом максимального количества гостей, привлекать

для этого профильные структурные подразделения заказчика (HR-службу), информировать о проведении опроса с помощью разнообразных источников (социальные сети, СМИ, обращения руководства, официальные письма, баннеры, реклама). В том числе с элементами игрофикации и на конкурсной основе.

Следует повышать качество исследования через оптимальное количество оцениваемых критериев. Анализ зарубежного опыта показывает, что целесообразно проводить не только общий срез удовлетворенности, но и более глубокие опросы, посвященные отдельным аспектам: цене, качеству продуктов, температуре, оформлению помещения, санитарно-техническому обеспечению и др.

Необходимо повышать скорость опроса, он должен происходить оперативно, в реальном времени. Гость, клиент, который хочет оставить обратную связь, должен иметь возможность сделать это немедленно в один клик мобильного приложения либо другого традиционного инструмента. Возможен вариант размещения QR-кодов (для каждой столовой отдельно) с интеграцией формы обратной связи с CRM-системой, например, 1С-Bitrix.

Количественное исследование должно сопровождаться качественным в виде интервью, фокус-групп и др. Необходимо провести фокус-группы с представителями гостей различных сегментов, а также с лицами, принимающими решения, с обсуждением возможностей учета их мнения в планах совершенствования работы столовых.

Внедрить обязательную практику «Гемба» по отношению к руководителям компании и заказчика (по согласованию с ним).

**Зеленая зона.** Сохранить текущие параметры блюд в столовых с высокими показателями NPS и CSI. Продолжить практику стажировок руководителей столовых, в которых оценка выявила средний показатель NPS и CSI в офисах с высоким показателем. Ротировать руководителей столовых с низкими показателями NPS и CSI. Обучать на постоянной основе сотрудникам лучшим практикам сервиса и обслуживания в столовых. Более активно использовать практику использования «тайно-

го покупателя» по единой методологии, в первую очередь, в столовых с низким уровнем NPS и CSI.

Отдельно отметим, что не рекомендуется включать в перечень ключевых показателей эффективности руководителей столовых значения показателей NPS и CSI по итогам периодических опросов, так как не даст реальных эффектов, но стимулирует средний менеджмент симулировать показатели.

Это далеко не полный перечень рекомендаций, но большинство из них, особенно в желтой зоне, должны стать «гигиеническим минимумом» для руководителей столовых и их сотрудников. Сотрудникам столовых важно помнить: рост NPS и CSI влечет за собой рост бизнеса компании.

**Заключение.** Постоянная оперативная, фактически в режиме реального времени, оценка показателя CSI клиентов, в нашем случае гостей столовых — это обязательный элемент целой системы исследования их удовлетворенности. Он позволяет «держать руку на пульсе» отношения клиентов к услугам, продуктам, сервису. Питание является одной из базовых потребностей людей, многие из которых значительную часть времени привязаны к определенному пространству трудовой деятельности, внутри которого или рядом они в отведенное время принимают пищу. Этот рутинизированный процесс, который ежедневно повторяется, с одной стороны, снижает удовлетворенность, если не вносить вариативность в меню, сервис, комфорт гостей, с другой — формирует определенное привычное отношение к столовой как к дому, с дружеским отношением с поварами, кассирами, удовлетворением предпочтений, но для этого уровень сервиса должен быть максимален. Именно поэтому необходимо заниматься качеством сервиса, думать об удовлетворении всех предпочтений гостей (при условии, что это не ухудшает рентабельность), постоянно проводить оценку удовлетворенности различными аспектами работы столовой. CSI — это лишь один из инструментов, пока еще базовый, так как для использования продвинутых систем нужен опыт и наработки, в первую очередь, в ИТ-технологиях.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Попов Н. И., Третьяк О. А. Экономические факторы низкой клиентоориентированности компаний в странах БРИК // Российский журнал менеджмента. 2014. Т. 12. № 1. С. 109–138.
2. Котляров И. Д. Экосистема: новые способы взаимодействия компании с работниками, клиентами и широкой публикой // Вестник НГУЭУ. 2013. № 4. С. 54–66.
3. Третьяк О. А. Отношенческая парадигма современного маркетинга // Российский журнал менеджмента. 2013. Т. 11. № 1. С. 41–62.
4. Евсин М. Ю. Оценка удовлетворенности качеством товара (услуги) потребителя — жизненная необходимость // Перспективы науки. 2010. № 11 (13). С. 83–86.

5. Корсунова Н. Н. Возможности применения модели «SERVQUAL», метода «INDSERV», метода «MS», метода «CSI», метода «NPS» в оценке качества инновационных банковских услуг для корпоративных клиентов // Вестник Академии знаний. 2021. № 47 (6). С. 418–427. DOI: 10.24412/2304–6139–2021–6–418–427.
6. Смирнов С. А., Лавров В. С. Современные подходы к управлению качеством в сфере услуг // Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика. 2008. № 4. С. 136–140.
7. Лаврова А. П. Основные методы оценки удовлетворенности покупателей в современных условиях // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2024. № 5. С. 188–193. DOI: 10.24412/2220–2404–2024–5–15.
8. Волчкова Л. Т., Меньшикова Г. А. Кейс-стади как исследовательская технология оценивания качества обслуживания // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 12. Психология. Социология. Педагогика. 2014. № 3. С. 178–185.
9. Грязнова Н. Л., Коновалова О. В., Плешкова Н. А. Возможности метода SERVQUAL для анализа сервиса в розничной торговле // Техника и технология пищевых производств. 2020. Т. 50, № 2. С. 343–350. DOI: 10.21603/2074–9414–2020–2–343–350.
10. Круг Э. А. Оценка качества торгового обслуживания клиентов на примере торгового предприятия // Перспективы науки и образования. 2013. № 2 (2). С. 85–94.
11. Омельченко И. Н., Борисова Е. В. Оценка предприятия с точки зрения обслуживания потребителей // Вестник машиностроения. 2007. № 8. С. 65–72.
12. Reichheld F. F. The Ultimate question: driving good profits and true growth. Boston, 2006. 210 p.
13. Сысоева С., Нейман А. Как воспитать лояльность покупателя // Маркетолог. 2004. № 1. С. 34–35.
14. Цысарь А. Лояльность покупателей: основные определения, методы измерения, способы управления // Маркетинг и маркетинговые исследования в России. 2002. № 5. С. 55–61.
15. Солин А. Л. Как выполнить требования стандартов ИСО к обеспечению удовлетворенности потребителей // Стандарты и качество. 2006. № 4. С. 80–82.
16. Тушавин В. А. Инженерная методика количественной оценки удовлетворенности потребителей // Информационно-управляющие системы. 2011. № 5 (54). С. 91–93.
17. Barbara R. Lewis. Customer Care in Service Organisations // Marketing Intelligence & Planning. 1989. Vol. 7, No. 5. DOI: 10.1108/EUM0000000001045.
18. Созонов Ю. С. Оценка клиентского капитала компании // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. 2014. № 6. С. 80–96.

## REFERENCES

1. Popov N. I., Tretyak O. A. Economic factors of low customer focus of companies in the BRIC countries. *ru ssian Journal of Management*. 2014. Vol. 12. No. 1. Pp. 109–138.
2. Kotlyarov I. D. Ecosystem: new ways of interaction of the company with employees, clients and the general public. *Bulletin of NSUEM*. 2013. No. 4. Pp. 54–66.
3. Tretyak O. A. Relational paradigm of modern marketing. *ru ssian Journal of Management*. 2013. Vol. 11. No. 1. Pp. 41–62.
4. Evsin M. Yu. Assessment of satisfaction with the quality of the consumer's goods (services) is a vital necessity. *Prospects of Science*. 2010. No. 11 (13). Pp. 83–86.
5. Korsunova N. N. Possibilities of applying the “SERVQUAL” model, the “INDSERV” method, the “MS” method, the “CSI” method, the “NPS” method in assessing the quality of innovative banking services for corporate clients. *Bulletin of the Academy of Knowledge*. 2021. No. 47 (6). Pp. 418–427. DOI: 10.24412/2304–6139–2021–6–418–427.
6. Smirnov S. A., Lavrov V. S. Modern approaches to quality management in the service sector. *Bulletin of St. Petersburg University. Economics*. 2008. No. 4. Pp. 136–140.
7. Lavrova A. P. Basic methods for assessing customer satisfaction in modern conditions. *Humanities, socio-economic and social sciences*. 2024. No. 5. Pp. 188–193. DOI: 10.24412/2220–2404–2024–5–15.
8. Volchkova L. T., Menshikova G. A. Case study as a research technology for assessing service quality. *Bulletin of St. Petersburg University. Series 12. Psychology. Sociology. Pedagogy*. 2014. No. 3. Pp. 178–185.
9. Gryaznova N. L., Konovalova O. V., Pleshkova N. A. Capabilities of the SERVQUAL method for analyzing service in retail trade. *Equipment and technology of food production*. 2020. Vol. 50, No. 2. Pp. 343–350. DOI: 10.21603/2074–9414–2020–2–343–350.

10. Krug E. A. Assessment of the quality of trade customer service using the example of a trading enterprise. *Prospects of Science and Education*. 2013. No. 2 (2). Pp. 85–94.
11. Omelchenko I. N., Borisova E. V. Assessment of the enterprise from the point of view of customer service. *Bulletin of mechanical engineering*. 2007. No. 8. Pp. 65–72.
12. Reichheld F. F. *The Ultimate Question: Driving Good Profits and True Growth*. Boston, 2006. 210 p.
13. Sysoeva S., Neiman A. How to Cultivate Customer Loyalty. *Marketer*. 2004. No. 1. Pp. 34–35.
14. Tsysar A. Customer Loyalty: Basic Definitions, Measurement Methods, Management Techniques. *Marketing and Marketing Research in Russia*. 2002. No. 5. Pp. 55–61.
15. Solin A. L. How to Meet ISO Standards for Customer Satisfaction. *Standards and Quality*. 2006. No. 4. Pp. 80–82.
16. Tushavin V. A. Engineering methodology for quantitative assessment of customer satisfaction. *Information management systems*. 2011. No. 5 (54). Pp. 91–93.
17. Barbara R. Lewis. Customer Care in Service Organisations. *Marketing Intelligence & Planning*. 1989. Vol. 7, No. 5. DOI: 10.1108/EUM0000000001045.
18. Sozonov Yu. S. Assessment of the company's customer capital. *Bulletin of Moscow University. Series 6: Economy*. 2014. No. 6. Pp. 80–96.

Поступила в редакцию: 20.09.2024.

Принята к печати: 04.12.2024.

---